UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
SID – SCUOLA INTERNAZIONALE DI DOTTORATO
FORMAZIONE DELLA PERSONA E MERCATO DEL LAVORO
XXXIV CICLO

L'INCLUSIONE SOCIO-LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ. UNA PROPOSTA DI PROFILO PROFESSIONALE E DI PERCORSO FORMATIVO PER IL DISABILITY MANAGER

Supervisore
Chiar.ma Prof.ssa Serenella Besio

Tesi di Dottorato di Ricerca
Fabio Sacchi
Matr. n. 1060740

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE **1**

PRIMA PARTE
INQUADRAMENTO TEORICO:
IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEI DOCUMENTI INTERNAZIONALI, NELLE POLITICHE DEGLI STATI E NELLA NORMATIVA ITALIANA

CAPITOLO 1

PERSONE CON DISABILITÀ E LAVORO **8**

1.1. Disabilità e lavoro: dal binomio impossibile a quello possibile 8
1.2. I modelli di disabilità 12
1.2.1. Il modello medico-individuale 12
1.2.2. Il modello sociale 13
1.2.3. Il modello bio-psico-sociale e la Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF) 15
1.3. Modelli di disabilità e lavoro: alcune considerazioni 19
1.4. Trasformazioni, significati e funzioni del lavoro 22

CAPITOLO 2

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEI DOCUMENTI DELLE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI **27**

2.1. I documenti dell'Organizzazione delle Nazioni Unite 27
2.1.1. Le Regole Standard per il Raggiungimento delle pari opportunità per le persone con disabilità 27
2.1.2. La Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità 28
2.1.3. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile 29
2.2. I documenti dell'Unione Europea 30
2.2.1. La Risoluzione del Consiglio del 21 gennaio 1974 relativa ad un programma di azione sociale 31
2.2.2. La Raccomandazione 86/379 CEE del 24/7/86 31
2.2.3. La Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori 33
2.2.4. Il Programma Handicaped people in the European community Living Indipendently in an Open Society 33
2.2.5. La Risoluzione del Consiglio relativa alle pari opportunità di lavoro per i disabili 34
2.2.6. La Direttiva 78/2000 35
2.2.7. Il Primo Piano di azione europeo sulla disabilità e la Strategia Europea sulla disabilità 36

2.3. I documenti dell'International Labour Organization (ILO) 37
2.3.1 La Raccomandazione sull'adattamento e il riadattamento professionale degli invalidi 37
2.3.2. La Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Recommendation 38
2.3.3. La Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention 39
2.3.4. L'ILO code of practice Managing disability in the workplace 40

CAPITOLO 3

MERCATO DEL LAVORO: LE POLITICHE DEGLI STATI PER L'INTEGRAZIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ **42**

3.1. Politiche compensative e integrative 42
3.2. Categorie di politiche integrative 44
3.2.1. Le politiche regolative: la legislazione antidiscriminatoria 46
3.2.2. Le politiche regolative: il sistema delle quote di riserva 48
3.2.3. Le politiche di compensazione: gli accomodamenti ragionevoli 50
3.2.4. Le politiche di compensazione: il supported employment 54
3.2.5. Le politiche di sostituzione: lo sheltered employment 57

CAPITOLO 4

MERCATO DEL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ: DATI, BARRIERE E FACILITATORI **59**

4.1. La carenza di dati aggiornati 59
4.2. Il fenomeno della disoccupazione delle persone con disabilità 61
4.3. Barriere e facilitatori: un'indagine preliminare 64
4.3.1. Le barriere e i facilitatori della componente dei fattori ambientali 65
4.3.2. Le barriere e i facilitatori della componente dei fattori personali 75

CAPITOLO 5

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ: LA NORMATIVA ITALIANA **77**

5.1. Alle origini: il lavoro come forma di riconoscenza 77
5.2. La Costituzione Italiana 79
5.3. La Legge n. 482 del 1968: il lavoro come forma di assistenza 79
5.4. La Legge n.104 del 1992 e la Legge n. 68 del 1999: il lavoro come diritto 81
5.5. La condizione occupazionale delle persone con disabilità in Italia 85

CAPITOLO 6

UNA NUOVA DIRETTRICE DELLA NORMATIVA ITALIANA: VERSO UNA FIGURA PROFESSIONALE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ **92**

6.1. L'ufficializzazione del *disability manager* nella normativa italiana 92
6.2. Il *disability manager* negli atti normativi di alcune regioni italiane 98

6.2.1. Il disability manager di regione Lombardia 99
6.2.2. Il disability manager della regione Piemonte e della regione Lazio 101

SECONDA PARTE
RASSEGNA DELLA LETTERATURA
PROFILO PROFESSIONALE E PERCORSI FORMATIVI DEL DISABILITY MANAGER: RIFLESSIONI DELLA LETTERATURA E DELLE ASSOCIAZIONI, PROPOSTE FORMATIVE E PRASSI ADOTTATE DALLE AZIENDE

CAPITOLO 7

CHI È, COSA FA E COME SI FORMA UN DISABILITY MANAGER?
DOMANDE E METODOLOGIE DI RICERCA PER LA RASSEGNA DELLA LETTERATURA **103**

7.1. Gli elementi necessari per descrivere una figura professionale 107
7.2 Un fermento promettente 109
7.3. Le domande di ricerca 113
7.4. Le metodologie di ricerca adottate 113
7.4.1. La literature review 113
7.4.2. L'analisi documentale 115
7.5. Organizzazione della presentazione dei risultati ottenuti 118

CAPITOLO 8

IL *DISABILITY MANAGEMENT* E IL *DISABILITY MANAGER* NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE **120**

8.1. Gli studi individuati 120
8.2. Il *disability management* nella letteratura internazionale 121
8.2.1. Il disability management: inquadramento definitorio 121
8.2.2. Le azioni del disability management 125
8.2.3. Obiettivi e destinatari del disability management 129
8.3. La figura professionale del *disability manager* 132

CAPITOLO 9

COMPETENZE E PERCORSI FORMATIVI DEL DISABILITY MANAGER A LIVELLO INTERNAZIONALE **134**

9.1. I risultati trovati 134
9.2. Le competenze del *disability manager* 136
9.3. I percorsi formativi 143
9.4. Considerazioni 146

CAPITOLO 10

IL DIBATTITO ITALIANO SUL *DISABILITY MANAGEMENT* E SULLA FIGURA DEL *DISABILITY MANAGER* **149**

10.1. Gli studi trovati: uno sguardo di insieme 149
10.2 Gli studi italiani sul *disability management* 153
10.3. Considerazioni sul *disability management* nella riflessione italiana 161
10.4. Il *disability manager* nella riflessione italiana 168
10.5. Considerazioni 181

CAPITOLO 11

"DIVENTARE *DISABILITY MANAGER*": LE PROPOSTE FORMATIVE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE **189**

11.1. Le proposte attivate dalle Università Italiane 189
11.1.1. Le proposte formative dell'Università Cattolica del Sacro Cuore 192
11.1.2. Le proposte formative dell'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT) 195
11.1.3. La proposta formativa dell'Università degli Studi Europea di Roma 197
11.1.4. Le proposte formative dell'Università degli Studi di Roma -Tor Vergata 199
11.1.5. La proposta formativa dell'Università LUMSA di Roma 202
11.1.6. Le proposte formative dell'Università degli Studi di Napoli Federico II 202
11.1.7. Le proposte formative dell'Università del Piemonte Orientale 205
11.1.8. La proposta formativa dell'Università degli Studi di Firenze 206
11.1.9. La proposta formativa dell'Università degli Studi di Genova 208
11.1.10. La proposta formativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro 209
11.2. Un'analisi comparativa delle differenti proposte 210
11.2.1. L'analisi: elementi relativi alla professione 221
11.2.2. L'analisi: elementi relativi alla strutturazione del percorso 223
11.2.3. L'analisi: elementi del motore culturale 224

CAPITOLO 12

LO SGUARDO SUL *DISABILITY MANAGER* DI ALCUNE ASSOCIAZIONI E REALTÀ AZIENDALI **225**

12.1. La documentazione analizzata 225
12.2. Il *disability manager* proposto da alcune Associazioni 226
12.3. Il *disability manager* visto da alcune realtà aziendali 230
12.3.1. L'esperienza realizzata da Merck Serono 230
12.3.2. L'esperienza realizzata da UNICREDIT 232
12.3.3. L'esperienza realizzata da Intesa SanPaolo 233
12.3.4. L'esperienza realizzata da TIM 234
12.3.5. L'esperienza realizzata da IBM 236
12.4. Riflessioni 236

CAPITOLO 13

LE RISPOSTE ALLE DOMANDE DI RICERCA: DIVERGENZE, ANALOGIE, QUESTIONI APERTE **242**
13.1. Divergenze e analogie 242
13.2. Questioni aperte 245

13.2.1. Prima questione: inserimento, integrazione o inclusione lavorativa? 245
13.2.2. Seconda questione: diversità o disabilità? 251
13.2.3. Terza questione: disability manager o case manager? 255

TERZA PARTE
(SPERIMENTALE)
UNA PROPOSTA DI PROFILO PROFESSIONALE E DI PERCORSO FORMATIVO

CAPITOLO 14

UNA PROPOSTA DI PROFILO PROFESSIONALE PER IL DISABILITY MANAGER **260**

14.1. Il lavoro nella Costituzione Italiana 262
14.2. Significati, componenti e funzioni del lavoro per la persona con disabilità: implicazioni per il ruolo professionale del *disability manager* 263
14.3. Una riflessione sulle competenze del *disability manager* 274
14.4. Una proposta di definizione, destinatari e ambiti di lavoro 276
14.5. Finalità dell'agire professionale, azioni e competenze 278
14.5.1. Prima finalità: presidiare l'inserimento lavorativo nella sua connotazione positiva di riconoscimento del diritto al lavoro per la persona con disabilità 279
14.5.2. Seconda finalità: realizzare l'integrazione lavorativa 284
14.5.3. Terza finalità: promuovere una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità 290
14.6. Le competenze trasversali del *disability manager* 295

CAPITOLO 15

UNA PROPOSTA DI PERCORSO FORMATIVO:
IL MASTER IN *CASE& DISABILITY MANAGER* DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO **298**

15.1. I master: dispositivi per la formazione permanente 298
15.2. I master promossi dall'Università degli Studi di Bergamo 305
15.3. Il master in *Case&Disability Manager*: uno sguardo di insieme 310
15.4. Il quadro di riferimento teorico del master e le figure professionali formate 315
15.5. Tre aree per la formazione del *disability manager* 319
15.6. Tre tipologie di dispositivi formativi 321
15.7. La figura del tutor d'aula 327

CAPITOLO 16

L'EROGAZIONE DEL *CURRICULUM DISABILITY MANAGER* **329**

16.1. I partecipanti 329
16.2. Lo scoppio della pandemia: il passaggio dalla modalità in presenza a quella a distanza 331
16.3. Iter e strumenti adottati per la programmazione dei corsi e dei laboratori 333

16.4. Gli insegnamenti, la formazione a distanza e le tipologie di esame proposte 340
16.4.1. Le tipologie di esame proposte 348
16.5. I laboratori 351
16.6. Il tirocinio/project work 359
16.6.1. Il tirocinio diretto 359
16.6.2. Il tirocinio indiretto e le ore di personalizzazione 361

CAPITOLO 17

IL DISEGNO DI RICERCA VALUTATIVA DEL *CURRICULUM* IN *DISABILITY MANAGER* **364**

17.1. La valutazione nei processi di formazione 364
17.2. La valutazione: un termine polisemico 366
17.3. Le variabili del processo valutativo: soggetti, oggetti, scopi e tempi 368
17.4. Modelli di valutazione 370
17.5. Il quadro di riferimento teorico del disegno della ricerca valutativa 375
17.6. Il disegno della ricerca valutativa del *curriculum* in *disability manager* 378
17.6.1. Definizione del mandato: soggetti mandatari e obiettivi della valutazione 378
17.6.2. Formulazione delle domande valutative 379
17.6.3. Risorse disponibili 380
17.6.4. Definizione del disegno specifico della ricerca valutativa 380
17.6.5. Esplorazione dello spazio semantico 383
17.6.6. La stipulazione dei valori valutativi 383
17.6.7. Definizioni operative specifiche 384
17.6.7.1. La scheda di prefigurazione professionale 385
17.6.7.2. L'osservazione partecipante 385
17.6.7.3. I questionari 388
17.6.7.4. L'intervista 413
17.6.8. Raccolta e analisi dei dati 414
17.6.9. Sostegno all'uso della valutazione 415

CAPITOLO 18

RISULTATI E DISCUSSIONE **416**

18.1. Risultati 417
18.1.1. Elementi di struttura 417
18.1.2. Perché iscrivermi a questo master? 417
18.1.3. Cosa mi aspetto da questo master? 419
18.1.4. Quali sono i miei bisogni formativi? 422
18.1.5. Ancora una domanda… 424
18.1.6. L'architettura del master 425
18.1.7. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area giuridica 428
18.1.8. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area tecnologica 435
18.1.9. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area pedagogica e psicosociale 441
18.1.10. Il tirocinio 451
18.1.11. Quanto si sente formato? 453

18.1.12. Chi è, che cosa fa il disability manager? 455
18.1.13. Cosa ha funzionato? Cosa cambierebbe? Quali suggerimenti darebbe per una nuova edizione del master? 458
18.2. Discussione 459

CONCLUSIONI **477**

APPENDICE 1 **484**

Sinossi degli studi inclusi nella *theoretical review* presentata nel capitolo 4 del presente lavoro di ricerca

APPENDICE 2 **494**

Questionari finali di struttura, processo e risultato realizzati per la ricerca valutativa del Master in *Case & Disability Manager*, indirizzo del *disability manager*

BIBLIOGRAFIA **528**

INTRODUZIONE

Nel nostro Paese, la figura professionale del *disability manager* è stata introdotta per la prima volta nel 2009 con il *Libro Bianco su Accessibilità e Mobilità Urbana*, frutto di un lavoro realizzato dal Comune di Parma in collaborazione con il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali (MPLS). In questo documento essa è stata identificata nel ruolo di un esperto delle politiche sulla disabilità all'interno delle Pubbliche Amministrazioni e le sono stati attribuiti specifici compiti di vigilanza rispetto alle politiche realizzate dagli enti in materia di disabilità e di raccolta delle istanze provenienti dai cittadini con disabilità residenti all'interno dei Comuni (Besio & Sacchi, 2020).

Alcuni recenti disposti normativi in materia di lavoro e disabilità[1] hanno esteso successivamente questa sua originaria collocazione alle aziende, nelle quali il *disability manager* rappresenta un professionista adeguatamente formato e in possesso delle necessarie conoscenze, abilità e competenze per sostenere il processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Tra questi disposti normativi, il decreto legislativo n. 151del 2015[2] ha annunciato l'emanazione di *Linee guida* di riforma del collocamento mirato contenenti gli elementi necessari per definire il profilo professionale del *disability manager*. A distanza di sette anni queste *Linee guida* non sono state ancora pubblicate: questo ritardo, così come rilevato dai membri dell'*Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*, sta determinando il permanere di incertezze nella «definizione dei compiti e delle competenze del *disability manager*» (MPLS, 2017:60).

[1] Il riferimento qui è al *Primo* e al S*econdo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità* (MLPS, 2013), alla Legge n. 183 del 2014, *Deleghe al Governo in materia di lavoro, riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché' in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, e al Decreto Legislativo n. 74 del 2017, *Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015.*

[2] *Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183*.

Se nel nostro ordinamento giuridico, l'espressione *disability manager* è stata pertanto ufficializzata, «ciò che ancora manca è una sua investitura formale, ossia una chiara definizione di questa figura professionale» (Besio & Sacchi, 2020:153).

Una figura professionale, infatti, risulta essere chiaramente definita nel momento in cui le siano attribuite una denominazione, una definizione, specifiche azioni professionali e siano individuati gli ambiti di lavoro, i destinatari, le competenze e formalizzati i percorsi formativi per la loro acquisizione[3] (Evetts, 2011). Tutti questi elementi sono ancora assenti nel panorama italiano e ormai da più parti si fa sempre più forte «l'esigenza di mettere dei punti fermi e rendere manifesta la connotazione del *disability manager*, soprattutto in presenza di un quadro normativo di riferimento della figura che è disomogeneo e frammentario» (Dalla Mora, Marino Aimone, Caristi, Marzano & Mattana, 2020:5).

Questa situazione di sostanziale incertezza, tuttavia, non ha impedito al mondo dell'associazionismo delle persone con disabilità[4] e a quello delle aziende di guardare con interesse a questa figura. Proprio l'ISTAT, infatti, in uno studio condotto nel 2019 volto a indagare le condizioni di vita delle persone con disabilità in Italia, ha rinvenuto come proprio in questi ultimi anni si siano affermate nel mondo del lavoro esperienze e pratiche di *disability management* per il processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità e come esse siano concretamente sostenute da «istituti innovativi introdotti da recenti modifiche normative, quali il Disability manager» (p. 78). Questa diffusione ha determinato un crescente bisogno formativo al quale ormai da diverso tempo cercano di rispondere le Università italiane con l'attivazione di percorsi, anche molto differenti tra di loro, finalizzati a formare questa figura professionale (Amatori & Giorgi, 2020; Besio & Sacchi, 2020).

Si sta quindi affermando nel nostro Paese un vero e proprio «fermento promettente» (Besio & Sacchi, 2020:154) che, in mancanza degli indispensabili riferimenti normativi che connotino questa figura, sta assumendo contorni incerti, apparendo talvolta confuso. È, infatti, possibile constatare come il «procedere un po' disordinato su questo tema stia producendo effetti singolari, come il riferirsi a questa figura con diversi sostantivi: da *Disability Manager* a *Job Coach*, da responsabile dell'inserimento lavorativo a *tutor*» (Friso, 2018:126). Si tratta di un disordine che investe tutti gli elementi di caratterizzazione di questa figura professionale, anche quello delle

[3] A questo proposito si vedano anche: International Labour Organization (ILO) (2012) *International Standard Classification of Occupations Structure, group definitions and correspondence tables*. Ginevra; Istituto Nazionale di Statistica (2011). *Classificazione delle professioni CP2011* (https://www.istat.it/it/archivio/18132); Università degli Studi di Torino (2021). *Atlante delle professioni* (https://www.atlantedelleprofessioni.it/che-cos-e).

[4] In Italia sono operative da alcuni anni la Società Italiana Disability Manager (SI.DI.Ma) e la Federazione Disability Manager (FE.D.MAN).

competenze: «nel panorama italiano vi è incertezza riguardo alle competenze che dovrebbero caratterizzare questa funzione che non va banalizzata proprio per la complessità delle situazioni di cui si dovrebbe fare carico» (Girelli & Moro, 2019:20).

Una situazione completamente differente è invece quella che si è andata delineando a livello internazionale dove la figura del *disability manager* e gli elementi caratterizzanti il suo profilo professionale, inclusi quelli relativi ai percorsi formativi, sono già da tempo oggetto di ricerche e studi e sono giunti a chiare esplicitazioni e formalizzazioni e dove la pratica di gestione della disabilità nei contesti di lavoro, nota come *disability management*, è già fortemente consolidata nelle aziende (Zappella, 2014; Besio & Sacchi, 2020).

È all'interno del quadro qui descritto che originano i due interrogativi a partire dai quali si è sviluppato il presente lavoro di ricerca dottorale: 1) *quali sono gli elementi caratterizzanti il profilo professionale del disability manager? 2) quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi per la sua formazione?*

Dopo una preliminare disamina della normativa inerente al diritto al lavoro delle persone con disabilità, le risposte ad entrambe le domande sono state ricercate attraverso le metodologie della revisione della letteratura e dell'analisi documentale di materiali di differente tipologia (pubblicazioni scientifiche, documenti web, bandi di proposte di formazione) prodotti sia a livello internazionale sia nazionale, finalizzate ad individuare denominazioni, definizioni, azioni professionali, ambiti lavorativi, destinatari, competenze e percorsi formativi del *disability manager*.

A partire dai risultati trovati, dopo una riflessione sui punti in comune e sulle divergenze rinvenute, sono state formulate una proposta di definizione di profilo professionale ed una relativa ad un percorso formativo, costituito da un Master biennale di primo livello in *Case & Disability Manager*. La prima edizione di quest'ultimo, erogata dall'Università degli Studi di Bergamo da settembre 2019 ad aprile 2021, è stata quindi oggetto di una ricerca valutativa finalizzata a rilevare le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia della formazione proposta e a raccogliere le loro riflessioni sul profilo professionale del *disability manager*.

Questi dati, raccolti attraverso strumenti di rilevazione sia quantitativa sia qualitativa, hanno permesso di effettuare un bilancio di questa prima edizione della proposta formativa e rappresenteranno la base di partenza su cui avviare riflessioni in merito ad eventuali azioni di riprogettazione in vista di future edizioni del Master.

La riflessione condotta all'interno di questo lavoro di ricerca dottorale è stata suddivisa in tre parti e si compone di 18 capitoli.

La prima, *inquadramento teorico*, illustra i principali riferimenti normativi, internazionali e nazionali, inerenti al diritto al lavoro delle persone con disabilità e riporta alcuni dati del mercato occupazionale di queste persone e una revisione della letteratura in merito alle barriere e ai facilitatori che esse incontrano del lavoro. Questa parte è composta da sei capitoli. Dopo il primo di natura introduttiva dedicato all'analisi del rapporto tra disabilità e lavoro, il secondo espone i principali documenti approvati da organizzazioni internazionali per sostenere il diritto al lavoro delle persone con disabilità. Il terzo illustra nel dettaglio le differenti azioni che gli Stati possono attuare per rendere effettivo questo diritto; il quarto riporta sia una panoramica dei dati in merito all'occupazione delle persone con disabilità ricavate da indagini condotte a livello internazionale sia i risultati di una revisione della letteratura condotta su recenti studi e ricerche che hanno indagato le barriere e i facilitatori che impediscono o favoriscono l'accesso al mercato del lavoro delle persone con disabilità. Il quinto capitolo esamina la legislazione italiana in materia di diritto al lavoro delle persone con disabilità evidenziando le evoluzioni che si sono sviluppate nel tempo e che hanno portato dall'istituto del collocamento obbligatorio a quello del collocamento mirato. La prima parte si conclude con il sesto capitolo in cui sono illustrati i più recenti disposti normativi in materia di disabilità e lavoro, evidenziando come la legislazione nazionale si sia orientata all'integrazione delle politiche già in essere per sostenere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità con l'introduzione della figura professionale del *disability manager*.
La seconda parte del lavoro, *Rassegna della letteratura*, presenta e discute i risultati trovati, grazie alla revisione della letteratura e all'analisi documentale degli studi e dei documenti prodotti sia a livello internazionale sia nazionale, in merito agli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager* e i percorsi formativi per la sua costruzione. Questa parte si compone di sette capitoli. Il primo, dopo aver illustrato gli elementi necessari per definire il profilo di una figura professionale, esamina il fermento promettente e il dibattito confuso che stanno accompagnando in Italia l'introduzione del *disability manager* e presenta le domande di ricerca e le metodologie adottate per rispondere agli interrogativi. I capitoli dall'ottavo al dodicesimo espongono e discutono i risultati trovati. Nello specifico l'ottavo contiene le riflessioni maturate in ambito internazionale in merito al *disability manager* e al *disability management*, il nono quelle relative alle sue competenze e ai percorsi formativi, il decimo il dibattito italiano rispetto a questa figura professionale, l'undicesimo i percorsi formativi attivati in Italia dalle Università e il

dodicesimo le riflessioni di alcune associazioni italiane sul *disability manager* e esempi di prassi effettuate da realtà aziendali che hanno dichiarato di avere introdotto questa figura. L'ultimo capitolo di questa seconda parte, il tredicesimo, riporta i punti comuni e le divergenze emerse dalla disamina effettuata e propone rispetto a queste ultime delle riflessioni con l'obiettivo è di costruire un framework di punti di riferimento utili a delineare con maggiore chiarezza il dibattito italiano sul *disability manager* e a formulare una proposta di profilo professionale e di percorso formativo. La terza ed ultima parte di questa ricerca dottorale, *Una proposta di profilo professionale e di percorso formativo*, ha una natura sperimentale. Essa contiene una proposta di profilo professionale e di percorso formativo e si compone di cinque capitoli. Il quattordicesimo illustra la proposta di profilo professionale elaborata a partire dai risultati ottenuti nella seconda parte del lavoro di tesi, il quindicesimo riporta quella di percorso formativo, rappresentato dal Master biennale di I livello in *Case & Disability Manager* che è stato attivato dall'Università degli Studi di Bergamo nell'anno accademico 2019-2020 e si è concluso nell'aprile del 2021. Il sedicesimo capitolo è dedicato all'erogazione del percorso di cui vengono presentati i partecipanti, le modalità con cui si è risposto alla pandemia, l'iter seguito per la programmazione degli obiettivi e l'individuazione dei contenuti, i differenti insegnamenti, i laboratori e i percorsi di tirocinio/*project work* svolti. Il diciassettesimo capitolo è dedicato al piano della ricerca valutativa che è stato predisposto e agli strumenti utilizzati. Questi ultimi sono stati cinque questionari, un'intervista e l'osservazione partecipante e hanno consentito la rilevazione delle opinioni dei partecipanti in merito ad una serie di elementi caratterizzanti la proposta formativa attivata con particolare riferimento alla sua durata biennale, alla presenza di un primo anno comune di formazione tra la figura del *case* e quella del *disability manager*, all'articolazione del piano di studi in tre aree, economico-giuridica, tecnologica e pedagogica psicosociale, e all'individuazione dei tre dispositivi formativi degli insegnamenti, del laboratorio e del tirocinio. L'ultimo capitolo, il diciottesimo, infine, presenta e discute i risultati trovati alla luce delle domande da cui ha originato la ricerca valutativa.

Questa ricerca ha visto lo scrivente impegnato nell'analisi della normativa inerente al diritto al lavoro delle persone con disabilità, della letteratura scientifica nazionale e internazionale sul *disability manager*, nella formulazione di una proposta di profilo professionale di questa figura e nella partecipazione alla progettazione e realizzazione di un percorso formativo nel quale ha svolto azione di tutoraggio d'aula.

Nello specifico il lavoro ha indagato quali siano i profili professionali necessari alla costruzione dell'inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità, in relazione all'affermazione dei diritti contenuti in documenti approvati da autorevoli organizzazioni internazionali, all'assetto del sistema di *welfare state* italiano e alle rapide trasformazioni che stanno attraversando oggi il mondo del lavoro.

Contemporaneamente, la ricerca ha inteso avviare una riflessione sul profilo, sul ruolo, sui compiti, sulle azioni professionali, sulle competenze e sulla formazione del *disability manager*.

Per quanto concerne il percorso formativo, l'attività di tutorato si è esplicitata nella forma di una continua collaborazione con i docenti coinvolti nei diversi corsi e laboratori per la definizione degli obiettivi specifici, la declinazione dei contenuti e delle attività proposte rispetto al tema del lavoro e della disabilità e nella progettazione e conduzione dell'intero piano della ricerca valutativa del Master. Quest' ultima, per la complessità della formazione realizzata, ha coinvolto differenti livelli di indagine ed è stata condotta ricorrendo a diversi strumenti quanti-qualitativi, alcuni dei quali appositamente costruiti.

PRIMA PARTE

INQUADRAMENTO TEORICO

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEI DOCUMENTI INTERNAZIONALI, NELLE POLITICHE DEGLI STATI E NELLA NORMATIVA ITALIANA

CAPITOLO 1

PERSONE CON DISABILITÀ E LAVORO[5]

1.1. Disabilità e lavoro: dal binomio impossibile a quello possibile

Per lungo tempo, *disabilità* e *lavoro* sono stati due termini contrapposti, reciprocamente autoescludenti: la persona che può lavorare non ha una disabilità, quella che ha una disabilità non può lavorare. Una regola, questa, che talvolta è rimasta implicita, tacitamente accettata e condivisa da tutti i membri di una comunità, altre volte ha invece ricevuto una chiara esplicitazione ed una formalizzazione all'interno di leggi o nelle riflessioni di studiosi di diverse discipline.

Un'esclusione, quella dal mondo del lavoro, diretta conseguenza di una più ampia: quella dalla società in generale, figlia di un modo di guardare alla persona con disabilità come essere inutile, e per questo da eliminare fisicamente, come nella cultura greca, in quella latina o, più di recente, nella folle ideologia nazista del Novecento, oppure da emarginare o ancora da istituzionalizzare all'interno di apposite strutture (Friso, 2017).

Secondo Talcott Parsons, uno dei più autorevoli esponenti della sociologia del Novecento, non vi è altro ruolo che una persona con disabilità possa assumere all'interno del corpo sociale se non quello di malato (*sick role*); essa è comunque «deviante anche se in modo involontario e inconsapevole» (Di Santo, 2013:24) e rappresenta una minaccia per l'intera società il cui funzionamento ottimale può essere garantito soltanto dalla presenza di una popolazione sana, abile al lavoro, alla quale quindi non possono prendere parte tutte quelle persone il cui funzionamento risulta alterato rispetto a ciò che può essere considerato normale (Parsons, 1951).

Tale prospettiva è fondata sull'assunto che le persone con disabilità, a causa delle loro limitazioni, non possono in alcun modo

[5] I paragrafi che compongono questo capitolo saranno pubblicati, con parziali modifiche, nel volume Sacchi, F. (2021). *Tecnologie assistive per l'inserimento socio-lavorativo della persona con disabilità: Sfondi, percorsi, strumenti e possibilità*. Milano, I: Guerini Scientifica (ISBN 9788881074532 – in corso di pubblicazione).

> «partecipare a pieno titolo al rapporto su cui si basa la convivenza sociale poiché tale patto presuppone che ciascuno dei partecipanti abbia normali capacità e abilità e sia dunque pienamente in grado di assicurare agli altri i vantaggi che derivano dalla cooperazione» (Barbera, 2007:78).

L'assenza, o le limitazioni, di abilità e capacità ritenute *normali* da un determinato gruppo sociale, comportano il mancato riconoscimento, per le persone con disabilità, di ogni possibilità di piena partecipazione sociale, di essere soggetti attivi, di assumere ruoli, di godere pienamente dei diritti propri di ogni essere umano, tra cui quello del lavoro, e le relega ai margini stessi della struttura societaria.

Le persone con disabilità possono essere al massimo «destinatarie di interventi assistenziali o caritatevoli dettati dalla compassione e dalla solidarietà» (Barbera, 2007:78) che nella forma di pensioni o assegni di invalidità consentano loro di ricevere quel tanto che è sufficiente per vivere, o meglio per sopravvivere.

Questa visione della disabilità e del suo rapporto con il lavoro, per lungo tempo unica e dominante, è stata progressivamente scalzata, fino ad essere oggi completamente sostituita – sul piano concettuale, in maniera forse ancora parziale su quello fattuale – da una di segno opposto, che riconosce alla persona con disabilità innanzitutto lo statuto di persona e le attribuisce i diritti di tutte le altre, incluso quello al lavoro.

Sviluppatasi per oltre un secolo all'ombra di quella dominante, tale concezione vede i suoi albori nelle esperienze pionieristiche realizzate da Philippe Pinel[6] e Édouard Séguin[7], che avevano intuito come il lavoro fosse uno strumento di riabilitazione per la persona con disabilità, capace di arginare i deterioramenti cognitivi causati dalla sostanziale inattività in cui trascorrevano le giornate, oppure quelle condotte dallo psichiatra italiano Eugenio Tanzi[8] che, a cavallo tra Otto e Novecento, rilevava come il lavoro fosse capace di rallegrare e tranquillizzare gli internati dei manicomi (Boffo, Falconi & Zappaterra, 2012). A queste prime esperienze ne seguirono altre che, nel loro insieme, portarono progressivamente a maturazione visioni del lavoro con finalità prevalentemente riabilitative, destinate quindi al recupero di funzioni, oppure in quanto modi per occupare il tempo,

[6] Lo psichiatra Philippe Pinel (Jonquières, 20 aprile 1745 – Parigi, 25 ottobre 1826) fu direttore, a partire dal 1795, del manicomio della Salpêtrière a Parigi. Durante la sua esperienza riconobbe il valore umano e filantropico della cura psichiatrica e avviò i primi interventi di rieducazione e di istruzione con gli internati.

[7] Édouard Séguin (Clamecy, 20 gennaio 1812 – 28 ottobre 1880), medico francese, è stato il principale ispiratore dell'educazione integrale dei soggetti con disabilità intellettiva. Nel 1840 aprì a Parigi la prima scuola per soggetti "idioti", in cui teorizzò e applicò interventi educativi globali, dando importanza agli aspetti affettivi e motivazionali della relazione educativa e al ruolo svolto dall'esperienza sensoriale concreta e ludica nel processo riabilitativo.

[8] Eugenio Tanzi (Trieste, 26 gennaio 1856 – Salò, 18 gennaio 1934) fu uno dei più illustri psichiatri italiani. Professore prima a Cagliari e poi a Firenze riconobbe l'importanza assunta dalle attività manuali per contrastare i deliri e gli stati depressivi degli internati dei manicomi.

ma che comunque hanno rappresentato i primi concreti tentativi di coniugare i termini *disabilità* e *lavoro* anche se strettamente connessi ad un modello di persona con disabilità in quanto essere malato, fragile, bisognoso di cure.

Un cambiamento importante allo sviluppo di una nuova prospettiva sul rapporto tra disabilità e lavoro si è avuto a partire dalla seconda metà del Novecento, quando differenti movimenti associazionistici nati negli Stati Uniti e poi diffusisi nel resto del mondo hanno iniziato a lottare per affermare i diritti delle persone con disabilità. Tra questi, ha avuto un ruolo di primo piano l'*Independent Living Movement*, che, nato in California alla fine degli anni '60 per la rivendicazione dell'autonomia e della vita indipendente delle persone con disabilità, nel corso del tempo si è sempre di più configurato come «un autorevole e decisivo interlocutore per le istituzioni nazionali ed internazionali, riuscendo ad incidere in modo significativo nelle scelte di indirizzo politico-economico generali» (Besio, 2005:19), affinché fossero pienamente riconosciuti i diritti di queste persone.

Le rivendicazioni portate avanti da questi movimenti hanno anche favorito lo sviluppo di nuove concettualizzazioni della disabilità che hanno permesso di superare l'esclusività di quelle tradizionali, fondate su un'interpretazione della persona con disabilità in quanto essere fragile, malato, incapace, bisognoso di aiuto e di cura. Il *disabile* diventa *persona* e in quanto tale le devono essere riconosciuti i diritti propri di tutti gli esseri umani, incluso quello del lavoro.

Parallelamente allo sviluppo di queste concettualizzazioni, a partire dagli anni '80 rapide trasformazioni hanno cominciato ad interessare il mondo del lavoro, portando alla nascita di nuove forme di gestione delle risorse umane, al superamento dell'idea di *normalità* del lavoratore e al riconoscimento dell'importanza delle differenze proprie di ciascuna persona in quanto fattori strategici della produttività[9] (Dato, 2014). Vengono così create le condizioni perché le persone con disabilità possano entrare a far parte della forza lavoro delle aziende.

La nuova visione del rapporto disabilità-lavoro, nata da pionieristiche esperienze, come quelle di Pinel e Séguin, rafforzatasi, per tutto il corso del Novecento, grazie agli apporti di una pluralità di fermenti provenienti dalle associazioni delle persone con disabilità, ottiene la sua definitiva legittimazione nel 2006 quando l'Organizzazione delle Nazioni Unite approva la *Convenzione sui Diritti delle persone con disabilità* affermandone, all'articolo 27, il «diritto all'opportunità di mantenersi attraverso il lavoro che esse scelgono o accettano liberamente in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità» (ONU, 2006:21).

[9] Queste trasformazioni saranno illustrate nel § 1.4.

Nel 2015 lo *Human Development Report* (ONU, 2015a) riconosce come il lavoro non sia soltanto un diritto delle persone con disabilità, ma rappresenti anche un imprescindibile strumento per il loro pieno sviluppo e la loro crescita integrale.

Il *Report* sottolinea, inoltre, l'importanza per i differenti Stati di promuovere nuove azioni e di implementare quelle già intraprese per permettere il diffondersi di una cultura che riconosca il lavoro in quanto diritto delle persone con disabilità, viste come risorse su cui gli imprenditori possono investire:

> «people with disabilities are just differently abled to do things. Indeed, if proper investments are made in accessibility and flexibility, people with disabilities can contribute considerably to work. The workplace could become an equalizing field for people with disabilities if the approach of employers was to change from one of charity and assistance to one of investment» (ONU, 2015a:161).

Perché questo possa concretamente realizzarsi è necessario che vengano promossi «behavioural shifts in favour of people with disabilities» (ONU, 2015a:162), considerandole come capaci di svolgere un lavoro se poste nelle condizioni di poterlo fare all'interno di contesti privi di forme di discriminazione, di stereotipi e di stigmi sociali (ONU, 2015a).

È così definitivamente affermata la nuova prospettiva sulla disabilità, sul lavoro e sul loro rapporto: quelle *assenze, o limitazioni, di abilità e capacità ritenute normali* delle persone con disabilità non possono più essere motivi di esclusione dal mondo del lavoro, ma richiedono piuttosto che esso sia capace di interventi, adeguamenti e modifiche per rispondere ai loro bisogni: disabilità e lavoro non possono più essere concetti antitetici, ma diventano definitivamente i due termini di *un binomio possibile*[10].

Il riconoscimento del lavoro in quanto diritto rappresenta un'importante conquista, uno dei felici esiti di un lungo percorso di rivendicazione di riconoscimento sociale condotto con tenacia dalle persone con disabilità. Esso però, come brevemente accennato, si è compiuto anche grazie al contributo delle molteplici riflessioni che, nel corso della seconda metà del '900, hanno condotto alla «rivoluzionaria trasformazione nel modo di approcciare e relazionarsi alla disabilità» (Mura, 2016:142) e a modificare le tradizionali logiche aziendali di gestione delle risorse umane e i modi di concepire significati e funzioni del lavoro (Beck, 2000; Barnes & Roulstone, 2005; Latemore, Steane & Kramar, 2020). Proprio a queste riflessioni sono dedicati i prossimi paragrafi.

[10] *Disabilità e lavoro: un binomio possibile* è il titolo di una pubblicazione del 2009 realizzata da Andrich, Bucciarelli, Liverani, Occhipinti e Pigini del gruppo di lavoro del Servizio Valutazione Ausili della Fondazione don Carlo Gnocchi di Milano.

1.2. I modelli di disabilità

Nel corso del tempo si sono susseguite differenti concezioni di disabilità volte a descrivere «un fenomeno sensibile a – e dipendente da – influenze storiche, geografiche, culturali e politiche» (Besio, 2020:10) e che possono essere «organizzate in modelli» (*Ibidem*), ognuno dei quali esprime uno specifico approccio alla disabilità, modi con cui può essere vista e definita. Essi non esauriscono *in toto* la complessità del *fenomeno disabilità*, oggetto «tuttora di fermenti e dibattiti distante dall'essere giunto ad una concezione univoca» (*Ivi*:9), ma consentono di cogliere come esso sia stato inteso e definito nel corso del tempo.

1.2.1. Il modello medico-individuale

Il primo modello di disabilità ad essersi affermato è stato quello medico, talvolta definito anche medico-individuale, che interpreta la «disabilità come un problema dell'individuo, causato direttamente da una condizione patologica legata a determinanti neurobiologiche» (Cottini, 2017:53).

Secondo questo modello, la disabilità rappresenta una caratteristica propria di un individuo, originata da una malattia che determina una menomazione (*impairment*) definita come «qualsiasi perdita o anormalità a carico di strutture o funzioni psicologiche, fisiologiche o anatomiche, che rappresenta la concretizzazione di uno stato patologico e, in linea di principio, riflette il deficit a livello organico» (WHO, 1980). Il perno su cui poggia questo modello «viene situato nell'agente causale biologico, malattia o deficit intrinsecamente provocatori di disabilità» (Besio, 2020:11). Dall'*impairment*, infatti, consegue la disabilità intesa come «la limitazione della capacità di compiere un'attività con modalità che possano essere considerati normali per un essere umano» (WHO, 1980). Dalla disabilità può discendere una condizione di svantaggio (*handicap*) sperimentata dalla persona che vede limitato o impedito il raggiungimento della condizione sociale ritenuta adeguata.

All'interno di questo modello, «la distinzione fra menomazione, disabilità e handicap viene interpretata in termini di relazione tra cause ed effetti: la menomazione determina la disabilità e la disabilità causa l'handicap» (Cottini, 2017:53). Per questa ragione il modello medico-individuale è anche detto modello sequenziale, in quanto i differenti elementi sono disposti secondo un ordine lineare fondato su un nesso logico di causa-effetto.

Per lungo tempo quello medico ha rappresentato l'unico modello di disabilità esistente e ha contribuito alla diffusione della concezione di disabilità come «deviazione da una norma» (Besio,

2020:11), causata da malattie e deficit «portatori di svantaggio sociale, decurtatori di futuri armoniosi, forieri di destini tragici» (*Ibidem*).

1.2.2. Il modello sociale

L'espressione *modello sociale*, coniata da Oliver (1991), fa riferimento in realtà ad un:

> «*umbrella term* al di sotto del quale è possibile raggruppare alcune prospettive, interne ai *Disability Studies*, che condividono il medesimo assunto epistemologico in relazione alla disabilità, ma ne propongono al contempo diverse strategie di osservazione, volte ad individuare i molteplici fattori disabilitanti che esistono a livello sociale» (Bernardini, 2016:25).

Si tratta dunque di un modello al cui interno confluiscono differenti orientamenti, che lo rendono un paradigma composito in cui coesistono differenti prospettive, tutte accomunate dal desiderio di rigettare l'idea, propria del modello medico-individuale, che la disabilità rappresenti un «deficit individuale o svantaggio causato da menomazioni personali» (Cottini, 2017:56), per affermare il «ruolo disabilitante esercitato dalle barriere sociali» (*Ibidem*).

La persona con disabilità, pertanto, non sarebbe *disabile* a causa delle sue menomazioni, quanto piuttosto sarebbe *resa disabile* da una società in cui sono presenti barriere, politiche, atteggiamenti e culture che emarginano, anche intenzionalmente, determinati soggetti. Gli stessi interventi destinati alle persone con disabilità non sarebbero orientati a superare le barriere sociali esistenti, ma semplicemente finalizzati a perpetuare una condizione di disabilità all'interno di strutture sociali costruite da «soggetti non disabili per soggetti non disabili» (Barnes, 2008:92). Ciò che occorre fare è pertanto attuare «un rovesciamento di una visione passiva della disabilità, che viene interpretata come condizione di oppressione operata da una società *abilista* – centrata cioè sulla forma, i modi e le abilità di una popolazione standard e normale» (Besio, 2020:11). Due sono gli elementi salienti che occorre rilevare all'interno di questo modello. Il primo fa riferimento ad una lettura della disabilità vista come forma di oppressione sociale frutto di barriere che una parte di società, quella dei cosiddetti abili, costruisce e impone a quanti presentino delle menomazioni con l'obiettivo di perpetuarne le condizioni di emarginazione dai differenti contesti della vita civile e di limitare e negare l'esercizio di determinati diritti come quelli, ad esempio, alla vita indipendente

o all'autodeterminazione[11]. Il secondo elemento caratterizzante il modello sociale è rappresentato dalla critica all'idea di *normalità* della persona[12]:

> «a entrare in crisi, in sostanza, sono i concetti di norma e di normalità, intesa dal punto di vista etico come conformità a una regola, a un modello di riferimento, oppure dalla prospettiva statistica, come una frequenza numerica di condizioni e di stati che caratterizzano la maggior parte delle persone. Non può più essere l'obiettivo in direzione del quale indirizzare gli sforzi quello di integrarsi nella società cercando di rispettare e valorizzare la norma, perché in questo modo viene svalutata la devianza da essa, che invece rappresenta la caratteristica tipica di ogni individuo» (Cottini, 2017:56).

I due elementi caratterizzanti il modello sociale poco sopra riportati fanno riferimento soprattutto al pensiero del sociologo inglese Mike Oliver, esponente di spicco del cosiddetto *modello sociale inglese* che si è affermato con forza ed è riuscito ad influenzare ed indirizzare importanti decisioni normative (Cottini, 2017), tra cui la stessa *Convenzione sui diritti delle persone disabili* (ONU, 2006).

Accanto all'anima inglese del modello sociale se ne è andata sviluppando anche una statunitense, cresciuta all'interno del *Disability Rights Movement*. Questo movimento, sviluppatosi nel corso degli anni '60 del Novecento, ha poi dato origine all'*Independent Living Movement*, che è poi migrato dagli Stati Uniti in Europa facendosi portatore di una prospettiva di

> «vita piena, partecipata, attraverso una deliberata, coraggiosa, consapevole esposizione della diversità nelle sue varie forme, e la rivendicazione di ruoli sociali

[11] L'autodeterminazione è definita come la capacità della persona con disabilità di agire in quanto agente causale primario nella propria vita e di compiere scelte e di prendere decisioni libere da indebite influenze esterne o da interferenze. Per approfondimenti sul concetto di autodeterminazione si vedano: Wehmeyer, M.L. (1996). Self-determination as an educational outcome. In M.L., Wehmeyer, D.J., Sands (Eds.), *Self-determination across the life span: Independence and choice for people with disabilities*, (pp. 17-36). Baltimore, MD: Paul Brookes Publishing; Cottini, L. (2016). *L'autodeterminazione nelle persone con disabilità: percorsi educativi per svilupparla*. Trento, I: Edizioni Centro Studi Erickson; Giraldo, M. (2020). *Verso un'identità autodeterminata: Temi, problemi e prospettive per l'adulto con disabilità* intellettiva. Milano, I: Guerini e Associati.

[12] Tra i principali esponenti della critica al concetto di *normalità* ricordiamo Georges Canguilhem e Michel Foucault. Secondo Canguilhem la *normalità* rappresenta un concetto per sua stessa natura ambiguo in quanto utilizzato per delineare, allo stesso tempo, un fatto e un valore a questo attribuito e formulato sulla base di un giudizio sempre fortemente associato ad un determinato contesto e soggettivo. Per questo filosofo francese la normalità rappresenta lo strumento con cui viene perpetuata una condizione di esclusione sociale che è superabile soltanto se la persona accetta la totale omologazione. Nel suo pensiero la malattia non rappresenta una deviazione dalla norma, ma una delle possibili dimensioni dell'esistenza umana (Canguilhmen, 1966). Foucault, di cui Canguilhem è stato maestro e relatore della tesi di laurea, ritiene che la disabilità sia definita da una istanza di potere medico, il *biopotere*, che mira a omogeneizzare, a normalizzare l'intero corpo sociale escludendo tutto ciò che è *anormale* inteso come tutto ciò che non raggiunge gli standard medici e psicologici prestabiliti. La pratica medica, secondo Foucault, agirebbe solo per cercare di normalizzare il soggetto senza contemplare in alcun modo la possibilità che vi siano forme differenti di *essere* dell'uomo (Foucault, 1999).

attivi, differenziati secondo le esigenze e le possibilità, in un mondo nuovo, i cui principi di riferimento siano stati rivisti e ribaltati» (Besio, 2020:12).

È proprio lo sguardo posato sull'*impairment* che rappresenta una significativa differenza tra la matrice statunitense e quella inglese del modello sociale: se entrambe condividono «la distinzione tra menomazione e disabilità» (Bernardini, 2016:40), l'impostazione d'oltre oceano rifiuta di confinare l'*impairment* alla «privatissima esperienza personale» (Besio, 2020:12). La menomazione, infatti, è l'elemento peculiare che deve essere mostrato a tutti affinché possa essere conosciuta e compresa la minoranza esclusa delle persone con disabilità. «Se la scelta di non consegnare il deficit alla sfera privata costituisce un elemento di forte diversità rispetto al paradigma inglese» (Bernardini, 2016:41), occorre però rilevare come con quest'ultimo venga condivisa la posizione di forte critica al ruolo dell'ambiente che determina la disabilità.

1.2.3. Il modello bio-psico-sociale e la Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF)

La *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute* (ICF), approvata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) nel 2001, ha introdotto un differente modello con cui guardare al funzionamento di una persona, al concetto di salute e a quello di disabilità. Si tratta del modello *bio-psico-sociale* della salute, che supera la contrapposizione tra il modello medico e quello sociale e giunge alla loro integrazione ed arricchimento (Leonardi, 2003; Cottini, 2017).

In questa Classificazione il funzionamento della persona è guardato lungo una prospettiva che integra tra loro la componente biologica, quella psicologica, e quella relativa alle influenze esercitate dagli ambienti in cui la persona vive. Si tratta quindi di un approccio che coglie l'essere umano in modo integrato, fornendo una «interpretazione unitaria dell'individuo come corpo-mente che incontra contesti di vita, ne subisce l'influsso e la natura e vi si immerge, prendendovi parte e agendo al loro interno» (Besio, 2020:16).

Nel modello *bio-psico-sociale*, la disabilità non è più concepita come l'immutabile esito dovuto ad un corpo danneggiato, come nel modello medico, o come conseguenza di una società *abilista* che erge barriere sociali (Oliver, 1996), ma rappresenta «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» (ONU, 2006, lett. e). La disabilità, quindi, deve essere intesa come la conseguenza o il risultato di una complessa relazione tra la condizione di salute di un individuo, i fattori personali e i fattori ambientali che rappresentano

le circostanze in cui egli vive. ICF e *Convenzione* (ONU, 2006) sono i due punti cardine che hanno permesso di modificare radicalmente lo sguardo sulla persona e sulla disabilità.

L'ICF è strutturato in due parti. La prima, *funzionamento e disabilità*, comprende la componente delle *funzioni e strutture corporee*, che fa riferimento alle funzioni fisiologiche e alle parti anatomiche, e quella delle *attività e partecipazione* che riguardano, rispettivamente, l'esecuzione di un compito da parte di una persona e il coinvolgimento della persona nelle diverse situazioni di vita. La seconda parte, *fattori contestuali*, include altre due componenti, quella dei *fattori ambientali*, che si riferiscono al contesto fisico e sociale in cui una persona vive e quella dei *fattori personali*[13] che includono aspetti vari, come ad esempio il genere, l'età, gli stili di vita, livello di istruzione, ecc. Ognuna di queste componenti viene identificata con un prefisso: *b* per le funzioni corporee, *s* per le strutture, *d* per le attività e la partecipazione, *e* per i fattori ambientali.

L'articolazione complessiva dell'ICF e le relazioni tra le differenti componenti sono illustrate nell'immagine 1.1.

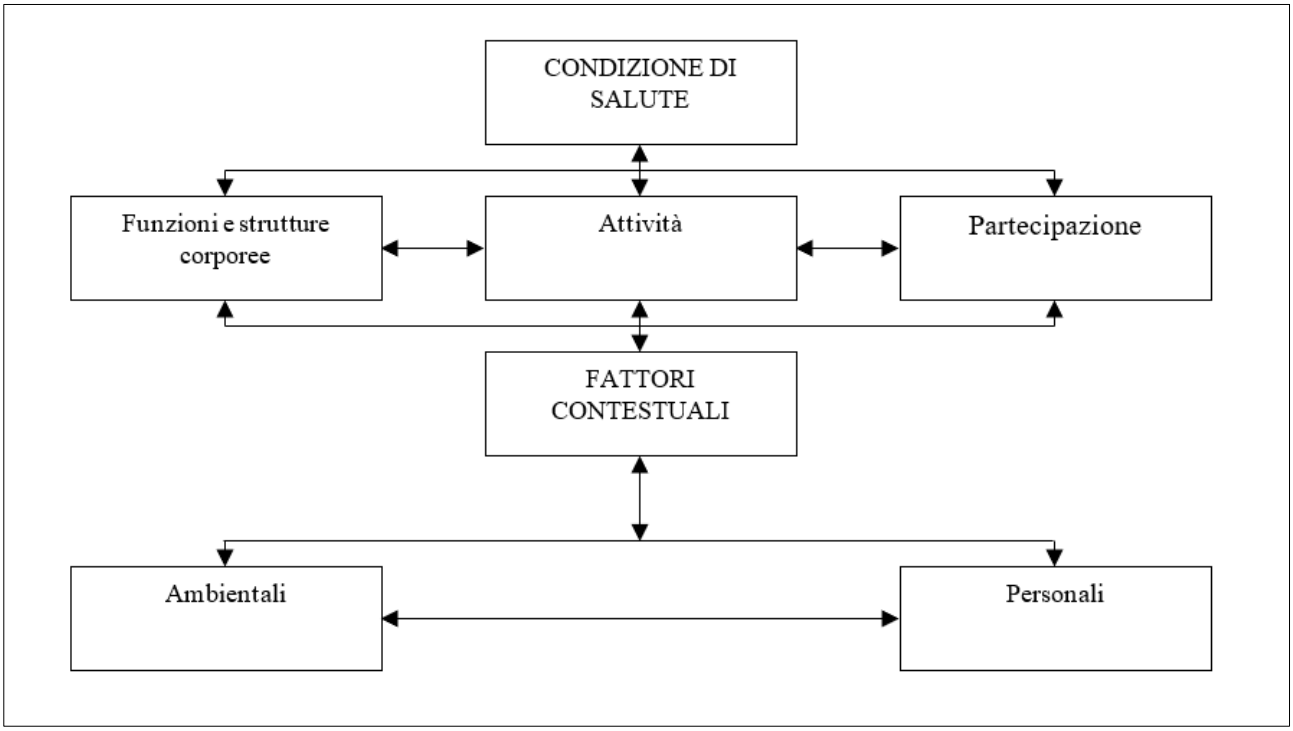


Immagine 1.1: Struttura e relazioni tra le componenti dell'ICF.

[13] A differenza degli altri fattori, quelli personali non sono stati ancora stati prestabiliti dall'OMS che «ne sottolinea l'importanza nel concorrere a determinare il funzionamento umano, invitando gli utilizzatori a rilevarli su propria iniziativa» (Cajola & Rizzo, 2014:35).

Le differenti componenti, ad eccezione di quella dei fattori personali, risultano suddivise al loro interno in domini (Tab. 1.1).

Domini	Capitoli
Funzioni Corporee	1. Funzioni mentali 2. Funzioni sensoriali e del dolore 3. Funzioni della voce e dell'eloquio 4. Funzioni del sistema cardiovascolare, ematologico, immunologico e dell'apparato respiratorio 5. Funzioni dell'apparato digerente e dei sistemi metabolico ed endocrino 6. Funzioni genitourinarie e riproduttive 7. Funzioni neuro – muscoloscheletriche e correlate al movimento 8. Funzioni della cute e delle strutture correlate
Strutture corporee	1. Strutture del sistema nervoso 2. Occhio, orecchio e strutture correlate 3. Strutture coinvolte nella voce e nell'eloquio 4. Strutture dei sistemi cardiovascolare, immunologico e dell'apparato respiratorio 5. Strutture correlate ai sistemi genitourinario e riproduttivo 6. Strutture correlate al movimento 7. Cute e strutture correlate
Attività e partecipazione	1. Apprendimento e applicazione delle conoscenze 2. Compiti e richieste generali 3. Comunicazione 4. Mobilità 5. Cura della propria persona 6. Vita domestica 7. Interazioni e relazioni interpersonali 8. Aree di vita principali 9. Vita sociale, civile e di comunità
Fattori ambientali	1. Prodotti e tecnologia 2. Ambiente naturale e cambiamenti ambientali effettuati dall'uomo 3. Relazioni e sostegno sociali 4. Atteggiamenti 5. Servizi, sistemi e politiche
Fattori personali	Non codificati

Tabella 1.1: Domini presenti in ciascuna delle componenti dell'ICF.

I domini sono articolati in categorie e subcategorie e formano una struttura gerarchicamente nidificata. Viene di seguito fornito un esempio con riferimento alla voce *lavoro* (Tab. 1.2) che nell'ICF rientra nella componente delle *attività e partecipazione*.

Parte 1 – Funzionamento e disabilità
Componente – Attività e partecipazione
Dominio – Capitolo 8 Aree di vita principali
Categoria - d845 Acquisire, conservare e lasciare un lavoro *Cercare, trovare e scegliere un impiego, essere assunti e accettare un impiego, mantenerlo e avanzare in un lavoro, un mestiere, un'occupazione o una professione, e lasciare il lavoro in un modo adeguato*
Subcategorie
d8450 Cercare un lavoro *Individuare e scegliere un lavoro, mestiere, professione o altra forma di impiego e svolgere i compiti necessari per essere assunti, come presentarsi nel luogo dell'impiego o partecipare a un colloquio di lavoro.*
d8451Mantenere un lavoro *Svolgere i compiti lavorativi per mantenere un lavoro, mestiere, professione o altra forma di impiego, e ottenere una promozione o altri riconoscimenti sul lavoro*
d8452 Lasciare un lavoro *Lasciare un lavoro o dare le dimissioni nel modo adeguato*
d8458 Acquisire, conservare e lasciare un lavoro, altro specificato d8459 Acquisire, conservare e lasciare un lavoro, non specificato

Tabella 1.2: Esempio della struttura dell'ICF relativa alla categoria *acquisire, conservare e lasciare un lavoro*.

Come si evince dalla tabella, ogni categoria dell'ICF è identificata attraverso l'utilizzo di uno specifico codice alfanumerico che deve essere interpretato, attraverso procedure osservative, colloqui con la persona o esami ed indagini cliniche svolte da differenti specialisti, attraverso il ricorso a specifici qualificatori costituiti da uno o più numeri. I qualificatori variano a seconda delle componenti che di volta in volta vengono prese in considerazione e sono valutati attribuendo un punteggio all'interno di una scala compresa tra 0, che significa assenza di un problema, e 4, che indica un problema presente e completo; questi valori vengono integrati con le cifre 8 e 9 che si usano per indicare che il codice in esame, rispettivamente, è 'non specificato' e 'non applicabile'. Con riferimento alle *funzioni corporee*, il qualificatore è costituito da una sola cifra che, se maggiore di 0, evidenzia la presenza di una compromissione. Per le *strutture corporee* i qualificatori sono tre ed indicano l'estensione, la natura e la localizzazione della menomazione.

Per la componente *attività e partecipazione* vengono utilizzati due qualificatori: capacità e *performance*. La prima fa riferimento «al più alto livello probabile di funzionamento che una persona può raggiungere in un particolare dominio in un dato momento […] viene misurato in un ambiente uniforme o standard e quindi riflette l'abilità adattata all'ambiente dall'individuo» (WHO, 2007:135). La seconda descrive quello che «un individuo fa nel suo ambiente attuale […]; la prestazione registrata da questo qualificatore può essere intesa anche come coinvolgimento in una situazione di vita o esperienza vissuta dalle persone nel contesto reale in cui vivono» (*Ibidem*). L'ultima componente, quella dei *fattori ambientali*, ha un solo qualificatore, per esprimere l'influenza che essi possono esercitare sul funzionamento di una persona, configurandosi come barriere oppure come facilitatori. Anche in questo caso viene utilizzata una scala numerica da 0 a

4. La cifra, però, viene preceduta da un segno positivo (+) se il fattore ambientale rappresenta un facilitatore, negativo (-) se è una barriera.
Attraverso l'utilizzo dell'ICF diventa possibile descrivere il profilo di funzionamento di qualsiasi persona, evidenziando in quali componenti, domini, categorie e subcategorie possano essere riscontrati danni, menomazioni, limitazioni e quali fattori del contesto supportino oppure ostacolino il funzionamento stesso di una persona.
Nella logica della *Classificazione* la presenza di un danno oppure di una menomazione non implica automaticamente una condizione di disabilità in quanto l'orizzonte deve essere ampliato ai fattori ambientali e posto in relazione alle attività e alla partecipazione della persona stessa. In questa prospettiva la *disabilità* è pertanto definita 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, 2001:21).

1.3. Modelli di disabilità e lavoro: alcune considerazioni

La sequenzialità con cui i differenti modelli sono stati qui presentati non deve indurre a pensare che uno abbia sostituito il precedente: essi, infatti, si sono sviluppati conservandosi, convivendo e sono ancora tutt'oggi presenti e coesistenti.
Ognuno con la propria prospettiva sulla disabilità, essi rappresentano importanti quadri di riferimento a cui differenti attori, tra i quali i decisori politici, possono ispirarsi nella predisposizione di interventi, nella pianificazione di azioni o nell'organizzazione dei servizi rivolti alle persone con disabilità in vari ambiti, incluso quello del lavoro (Kim & Sellmaier, 2020).
L'adozione di un determinato modello è una scelta non priva di conseguenze, in quanto comporta la promozione, all'interno di una struttura sociale, di una determinata immagine della disabilità e della persona con disabilità, di un modo di guardare e di cogliere le sue relazioni con il mondo, di descriverla ricorrendo a differenti universi di parole (*disabile*, *handicappato*, *diritto*, *invalido*, *autonomia*, *vita indipendente* ecc.), di chiudere o di dischiudere possibilità di vita, di attività e di partecipazione.
Molti degli atti normativi in materia di lavoro e disabilità approvati dagli Stati, tra cui l'Italia, hanno trovato, e in parte continuano a trovare, nel modello medico la loro principale fonte di ispirazione (OECD, 2003).
Seguendo la logica di questo paradigma, la disabilità, declinata nei contesti lavorativi, rappresenta una limitazione nello svolgimento di un'attività lavorativa rispetto ad una modalità che possa essere considerata normale. Tale limitazione è diretta conseguenza delle menomazioni della

persona, le quali conducono al riconoscimento di una condizione di *invalidità*. Questa parola sta proprio ad indicare «chi, per malattia, congenita o acquisita, ferita, mutilazione, o per vecchiaia, non ha o ha perso la capacità di compiere il suo lavoro abituale o anche un lavoro qualsiasi» (*Treccani.it*).

D'altra parte, la legislazione giuslavorista sulla disabilità e il lavoro di molti Paesi sul tema prevedono che l'invalidità sia attentamente valutata da un'apposita commissione medica, e venga espressa in valori percentuali, evidenziando un ulteriore elemento caratterizzante questo modello di disabilità, che riconosce su tutti il primato delle professioni sanitarie. In questo modo l'invalidità diviene elemento caratterizzante, attributo della persona, un vero e proprio marchio di riconoscimento. Inoltre, esprimendo l'invalidità come percentuale, ciò che manca per raggiungere il valore del cento per cento rappresenta la capacità residua dell'individuo.

Volendo fornire un esempio concreto, e guardando alla situazione specifica del nostro Paese, viene di seguito proposta una breve disamina del decreto legislativo n. 509 del 1988[14], che rappresenta uno dei più importanti riferimenti normativi italiani in materia di lavoro e disabilità. Questo decreto stabilisce che la procedura per determinare la percentuale di invalidità deve basarsi:

> «a) sull'entità della perdita anatomica o funzionale, totale o parziale, di organi od apparati; b) sulla possibilità o meno dell'applicazione di apparecchi protesici che garantiscano in modo totale o parziale il ripristino funzionale degli organi ed apparati lesi; c) sull'importanza che riveste, in attività lavorative, l'organo o l'apparato sede del danno anatomico o funzionale» (art. 1, co. 4).

La centralità assunta dalle menomazioni, l'esclusivo riferimento ad interventi riabilitativi ortesici o protesici così come l'attenzione posta dall'ultimo punto (*c*), alle *attività lavorative*, che muove sempre dal riconoscimento del primato del danno, rivelano come il modello ispiratore della norma sia quello medico. Nel nostro Paese, pertanto, la capacità lavorativa viene valutata prendendo come unico riferimento le disfunzioni della dimensione bio-fisiologica di una persona.

Non vi è poi nessun riferimento al contesto: il modello medico, infatti, non lo contempla, precludendo l'idea stessa che un intervento sull'ambiente, come quello ad esempio rappresentato dall'adozione di una tecnologia assistiva per il lavoro, possa radicalmente mutare la capacità lavorativa di una persona.

L'impatto determinato da questo modello su una normativa come quella qui brevemente esposta è enorme. In Italia, le persone con disabilità accedono al mercato del lavoro grazie ad un verbale di

[14] *Norme per la revisione delle categorie delle minorazioni e malattie invalidanti, nonché dei benefici previsti dalla legislazione vigente per le medesime categorie, ai sensi dell'articolo 2, comma 1, della legge 26 luglio 1988, n. 291*

invalidità che sostanzialmente ne attesta l'incapacità, parziale o totale, allo svolgimento delle attività. Si promuove e si consolida così una cultura che considera queste persone come sostanzialmente *incapaci* e che porta i datori di lavoro a guardarle con diffidenza, ad essere restii alla loro assunzione contribuendo così al perdurare del fenomeno cronico della disoccupazione di questo segmento di popolazione (MLPS & INAPP, 2021).

Al tempo stesso vengono nutrite errate convinzioni così come anche rilevato dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL):

> «il riconoscimento di invalidità totale (100%, con o senza diritto all'indennità di accompagnamento) non preclude la possibilità di un inserimento lavorativo. Ad oggi, molte persone disabili, i loro familiari, ma talvolta anche tecnici ed operatori, pensano che il riconoscimento di invalidità totale sia incompatibile con l'inserimento lavorativo. A questo proposito riteniamo che sia fuorviante la modalità con cui, ancora oggi, viene effettuato il riconoscimento di invalidità»[15].

Benché non si possa non condividere questa precisazione, sembra difficile che essa possa essere sufficiente per cambiare il modo di guardare al concetto di *invalidità*, perché l'incomprensione di fondo è dovuta al modello medico di disabilità che sorregge l'intero impianto normativo e che proprio su questo concetto focalizza tutta l'attenzione. Analogamente, appare alquanto improbabile che, all'interno della prospettiva sulla disabilità di questo modello e del lessico correlato che utilizza per riferirsi alle persone con disabilità, i datori di lavoro e la società più in generale siano capaci di cogliere il fatto che il decreto legislativo n. 509 del 1988 in realtà «valuta la riduzione della capacità lavorativa, che è il concetto che deve essere valutato per determinare la percentuale d'invalidità, individuando anche in questo modo la capacità lavorativa residua»[16].

Guardare alla *capacità lavorativa residua* e non all'*invalidità* implica, infatti, un radicale cambiamento di prospettiva, che può essere attuato, tuttavia, solo grazie all'adozione di un diverso paradigma di disabilità.

È proprio per questo che ormai da diversi anni importanti organismi internazionali hanno invitato gli Stati ad utilizzare il modello bio-psico-sociale (ONU, 2006; UE, 2021) come unico riferimento in tutti i provvedimenti riguardanti la disabilità. Esso, infatti, è in grado di sanare le storture generate del modello medico, modificando radicalmente lo sguardo sulla disabilità.

In Italia, l'adozione di questo modello nella disciplina giuslavoristica è ancora lontano dal realizzarsi benché l'impegno sia già stato preso all'interno di importanti provvedimenti legislativi.

---

[15] https://www.superabile.it/cs/superabile/normativa-e-diritti/contributi-economici/domanda-di-accertamento/20170403e-compatibilita-tra-invalidita-totale-e-lavoro.html (consultato in data 14/05/21).

[16] *Ibidem*.

Tra tutti, vala la pena ricordare il *Secondo Programma di Azione Biennale per la Promozione dei Diritti e l'integrazione delle Persone con Disabilità* (MLPS, 2017) che auspica

> «la modifica del sistema di valutazione della disabilità ai fini dell'inclusione lavorativa […] che dovrà uniformarsi al modello bio-psico-sociale, nonché a quello del riconoscimento della condizione di disabilità nella nuova accezione basata sui diritti umani» (pag. 14).

Lo stesso *Programma* sottolinea inoltre che «un ruolo di rilievo è attribuito alla valutazione bio-psico-sociale della disabilità, che enfatizzi i punti di forza, ciò che l'individuo è in grado di fare piuttosto che le limitazioni e le menomazioni» (MLPS, 2017:52).

L'adozione del modello bio-psico-sociale di disabilità potrà così concretamente portare nel nostro Paese alla realizzazione del cambiamento siglato con l'approvazione della *Convenzione sui Diritti delle Persone con disabilità* e che ha visto

> «il compiuto abbandono di una concezione medico-individualistica della disabilità e della logica welfaristica, a vantaggio di nuovi modelli culturali della disabilità, attraverso i quali si afferma la soggettività degli individui disabili e la loro piena titolarità dei diritti. Da uno stato di menomazione, la disabilità diviene dunque una condizione personale di differenza, meritevole di rispetto e di piena inclusione sociale» (Bernardini, 2016:194).

Se il cambiamento del modello di disabilità a livello di macrosistema richiede certamente tempi lunghi, a livello dei microsistemi, rappresentati dalle singole realtà economico produttive italiane, esso può già essere attuato: dipende infatti dalla libera scelta dei datori di lavoro.

1.4. Trasformazioni, significati e funzioni del lavoro

Al riconoscimento del lavoro in quanto diritto delle persone con disabilità hanno contribuito anche le trasformazioni che, a partire dalla fine del XX secolo, hanno interessato le tradizionali logiche aziendali di gestione delle risorse umane, nonché le riflessioni che sono via via maturate attorno al concetto di lavoro, ai suoi significati e all'importanza delle sue molteplici funzioni nel sostenere la formazione integrale della persona.

La preminenza acquisita nel corso del tempo dal modello medico-individuale di disabilità ha determinato il progressivo consolidamento della connessione tra *normalità* e *capacità produttiva* (Oliver, 1996). Assecondando questo sodalizio, solo le persone che presentano un funzionamento normale sono capaci di produrre, di essere adeguatamente formate ed inserite nel mercato del lavoro. Chi non risponde a criteri di normalità o non è considerato conforme a un'idea di standard,

non ha alcuna possibilità di essere impiegato nei sistemi economico-produttivi di una determinata struttura sociale.

Secondo la concezione dello *scientific management,* che fino alla fine del Novecento ha rappresentato la principale modalità di organizzazione dei processi lavorativi e di gestione delle risorse umane, il funzionamento ottimale di questi sistemi, infatti, può essere garantito soltanto dalla presenza di una forza lavoro omogenea, in cui la similarità tra le unità costitutive ne consenta l'interscambiabilità, un'organizzazione, cioè, rispondente alle logiche della produzione basata sulla catena di montaggio e la strutturazione in rigide gerarchie di rapporti. Questa interpretazione è stata messa in discussione solo a partire dagli anni '80:

> «nel segno del paradigma giapponese della produzione snella, quindi con crescenti e irreversibili processi di "disintegrazione verticale", nuove forme di collaborazione, diffusi meccanismi sociali di learning by mentoring, che hanno portato all'affermarsi di modelli non standard di impresa, contrapposti al tradizionale modello fordista» (Negrelli, 2013:27).

Si assiste così ad una riarticolazione dei tradizionali paradigmi organizzativi del lavoro in «forme di più alta complessità» (Alessandrini, 2004:25) e alla sostituzione dello *scientific management* con lo *humanistic management*. Questa nuova modalità di gestione delle risorse umane è fondata sul riconoscimento del valore delle differenze proprie di ogni persona, della creatività, dell'inventiva, della formazione continua e delle relazioni in quanto principali fattori strategici del funzionamento, della produzione, dell'innovazione e della competitività di qualunque realtà economico produttiva (Dato, 2014).

Si compie in questo modo la rottura del sodalizio tra *normalità* e *produttività* e le porte delle aziende si dischiudono, almeno potenzialmente, a tutte le persone, indipendentemente dalle loro caratteristiche personali e funzionali. Testimone di questa vera e propria rivoluzione copernicana è la progressiva introduzione nel settore della gestione delle risorse umane di figure professionali nuove, come quelle del *disability* o del *diversity manager*, specificamente formate per predisporre azioni finalizzate al riconoscimento, alla valorizzazione e all'inclusione delle diversità, inclusa la disabilità, in seno alle imprese.

Questi cambiamenti, ancora oggi in pieno svolgimento, hanno profondamente «trasformato il senso e il modo di lavorare» (Gentili, 2007:79), dando l'avvio ad «una riflessione nuova e profonda sul lavoro» (Bruni, 2019:27). È proprio all'interno di questa riflessione che si colloca il già citato *Human Development Report* (ONU, 2015a)[17], che sottolinea l'importanza del lavoro per la

[17] Si veda § 1.1.

formazione e lo sviluppo integrale della persona. Nella vita di ogni essere umano, infatti, il lavoro costituisce da sempre «un fatto decisivo, riconosciuto in tutte le epoche storiche, e nella quasi totalità delle culture, come uno degli strumenti indispensabili per poter vivere e potenziare la propria umanità» (D'Alonzo, 1997: 61).

Poter vivere e *potenziare la propria umanità* rappresentano i due filamenti intimamente intrecciati della doppia elica del codice genetico che caratterizza, o dovrebbe, ogni attività lavorativa compiuta dagli uomini e dalle donne di ogni luogo e di ogni tempo e che:

> «reca in sé due istanze imprescindibili: una oggettiva (dunque produttiva) e una soggettiva (dunque esistenziale). Il lavoro, in tal senso, è un processo di costruzione di prodotti, manufatti e, dunque, di business per l'azienda e strumento di sussistenza per il lavoratore ma è anche strumento e processo di costruzione dell'identità del soggetto-persona che attraverso esso acquisisce strumenti materiali e immateriali di realizzazione di un progetto di vita. Esso è costrizione, fatica ma è anche creazione di valore, emancipazione, possibilità» (Dato, 2014:30).

Questo sguardo porta ad emergere nuove funzioni del lavoro, di natura differente, accanto alla principale, da sempre nota, necessaria ed indispensabile, perché da essa dipendono la sopravvivenza del lavoratore e dell'azienda stessa.

Si tratta di funzioni *latenti* (Friso, 2017; Caldin & Scollo, 2018), molte volte dimenticate, scarsamente considerate o addirittura sacrificate in nome di quelle economiche, ma che sono altrettanto importanti perché da esse dipendono, non il sopravvivere, ma il vivere e la qualità dell'esistenza di ogni lavoratore.

Per tutte le persone, ma in maniera più evidente per quelle con disabilità, le funzioni, sia economiche sia latenti, garantite dalla partecipazione al lavoro sono di straordinaria importanza.

Il lavoro permette innanzitutto la strutturazione e l'organizzazione del tempo di vita di ogni persona in quanto lo scandisce in momenti lavorativi ed extra-lavorativi (Rotondi, 1995).

Esso è anche *relazione* con gli altri, con sé stessi e con l'ambiente circostante, permette i contatti, gli incontri con le altre persone, obbliga a dialogare, a confrontarsi, a gestire relazioni e situazioni conflittuali, a sviluppare competenze comunicative. Al tempo stesso consente alla persona di misurarsi con i propri limiti, di valutare le proprie capacità dando la possibilità di migliorarsi, sperimentarsi, disvelarsi e riflettere sul significato di ciò che si sta compiendo (Bertagna, 2011).

Le ricadute e le potenzialità insite nella funzione relazionale del lavoro conducono la persona con disabilità ad una ridefinizione continua della propria immagine sia nella componente autocostruita, ossia come essa stessa si vede e si percepisce, sia in quello eterocostruita, vale a dire formata a

seguito delle rappresentazioni della persona restituite dagli altri (Boffo et al., 2009). Tutto ciò ovviamente contribuisce ad influenzare l'autostima[18] e il senso di autoefficacia[19] di una persona. Attraverso il lavoro, opera delle mani e dell'ingegno, la persona interagisce anche con l'ambiente, lo modifica, può apportarvi migliorie rendendolo più fruibile da parte dei membri di una comunità, e vi lascia dei segni della sua attività che testimoniano il suo passaggio, il suo essere esistito, il suo avere fatto qualcosa per sé e per gli altri (Alessandrini, 2004). Per le persone con disabilità questo significa, tra l'altro, poter abbandonare l'invisibilità a cui sovente sono relegate, acquisire dignità di cittadinanza, alla pari degli altri.

Lavorare significa anche acquisire consapevolezza di un ruolo professionale e di cittadinanza, delle aspettative, dei diritti e dei doveri che ad esso sono associati. Si tratta di una funzione latente di estrema importanza (Montobbio & Navone, 2003), in quanto porta la persona con disabilità a consolidare progressivamente la propria immagine identitaria potendo così «conquistare un ruolo sociale attivo riconoscibile dalla comunità» (Buzzelli, Berarducci & Leonori, 2009:78).

Il lavoro permette, inoltre, una maggiore indipendenza economica che consente alla persona con disabilità di compiere scelte e di pensare e agire progettualmente, anche in completa autonomia, in vari ambiti della propria vita come, ad esempio, quelli relativi alla residenzialità o all'acquisto di prodotti e di servizi.

Lavorare, infine, rappresenta una delle componenti essenziali dell'adultità: essere adulti, infatti, significa contribuire al funzionamento del sistema economico produttivo del proprio contesto di appartenenza (Goussot, 2009; Boffo, Falconi & Zappaterra, 2012).

Per le persone con disabilità diventare adulti rappresenta un traguardo importante, ma che molte volte non viene neanche preso in considerazione dalla società che in questo modo le cristallizza nell'immagine di eterni bambini (Caldin & Friso, 2012) oppure giunge a considerarli *scarti*. Il passaggio all'età adulta rappresenta per la famiglia un evento drammatico, da procrastinare nel tempo perché appartiene ad un futuro non immaginato e progettato: «l'infantilizzazione del disabile e la sua rappresentazione collettiva come eterno bambino ostacolano nell'organizzazione sociale, la crescita e lo sviluppo di ruoli attivi delle persone disabili nel mondo degli adulti» (Tempesta, 2002:286). Da questo punto di vista il lavoro contribuisce a rispondere a quel bisogno

[18] L'autostima è «una componente essenziale del concetto di sé, in quanto ne costituisce l'orientamento affettivo, inteso come valutazione positiva o negativa su di sé, in stretta connessione quindi al sentimento di valore personale. Essa è costituita dai pensieri e sentimenti che definiscono il concetto di sé e dai giudizi di valore ad esso associati» (Laghi & Pallini, 2008:680).

[19] Il senso di autoefficacia è definito come «la convinzione nelle proprie capacità di organizzare e realizzare il corso di azioni necessarie per gestire adeguatamente le situazioni che si incontreranno in un particolare contesto, in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati» (Bandura, 1996:36).

di *normalità di immaginario* che appartiene alla persona con disabilità come a tutte le altre, e la porta a proiettarsi verso un futuro di 'normalità', caratterizzato da elementi che accomunano tutti. Emerge allora con chiarezza che per le persone con disabilità:

> «proprio per il valore sociale, personale e identitario che riveste, il lavoro può ritenersi un importante strumento di self-empowerment, poiché consente di accedere a numerose dimensioni di vita e, dunque, di sperimentarsi in molteplici ruoli permettendo di acquisire un maggior grado di autonomia, nonché la capacità di saper proiettarsi verso una dimensione progettuale futura – andando così a contrastare l'immagine dell'eterno bambino, senza spazio e senza tempo, della persona con disabilità» (Mura & Zurru 2013:20).

Le molteplici funzioni che il lavoro assume disvelano dunque come il diritto al lavoro sancito dai principali documenti internazionali non significhi soltanto «diritto all'opportunità di mantenersi» (ONU, 2006, art. 27), ma anche diritto «all'assunzione dell'identità adulta, alla costruzione identitaria, all'autodeterminazione, alla socializzazione e alla cittadinanza» (Zappaterra, 2012:25).

CAPITOLO 2

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEI DOCUMENTI DELLE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI

Nel corso del XX secolo importanti organizzazioni sovranazionali, con particolare riferimento all'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), all'Unione Europea (UE) e all'Organizzazione Internazionale del Lavoro[20] (ILO), hanno adottato importanti documenti volti a riconoscere e a tutelare il diritto al lavoro delle persone con disabilità. Si tratta di *Convenzioni*, *Linee Guida*, *Agende Programmatiche*, *Direttive* e *Risoluzioni*, dalla cui disamina è possibile cogliere come sia stato affermato e declinato nel tempo questo diritto e quali siano gli obblighi imposti e le azioni suggerite agli Stati membri per consentire la sua piena attuazione all'interno dei rispettivi ordinamenti giuridici.

2.1. I documenti dell'Organizzazione delle Nazioni Unite

2.1.1. Le Regole Standard per il Raggiungimento delle pari opportunità per le persone con disabilità

Le *Regole Standard per il Raggiungimento delle pari opportunità per le persone con disabilità* del 1993, rappresenta il primo documento dell'Organizzazione della Nazioni Unite volto ad affermare il diritto al lavoro delle persone con disabilità. Questo documento intende primariamente definire specifiche linee guida per sostenere le nazioni aderenti nella predisposizione di azioni politiche orientate a favorire le pari opportunità per le persone con disabilità. Si tratta, nello specifico, di promuovere «un processo attraverso il quale le differenti società e i diversi ambienti,

[20] L'ILO è la prima agenzia delle Nazioni Unite ad essere stata fondata, nel 1919, e conta attualmente 158 Paesi aderenti. I suoi compiti principali sono quelli «di stabilire norme internazionali del lavoro; promuovere i diritti sul lavoro; e favorire le opportunità di lavoro dignitoso, il miglioramento della protezione sociale e il rafforzamento del dialogo sociale sulle questioni che riguardano il lavoro. L'ILO ha una struttura unica nel suo genere, perché riunisce i rappresentanti dei governi, dei datori di lavoro e dei lavoratori» https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_359358.pdf (consultato in data 20/04/2019).

così come i servizi, le attività, l'informazione e la documentazione, siano resi accessibili a tutti, specialmente alle persone con disabilità» (ONU, 1993:6). All'interno di questo documento viene affermato l'obbligo, per ogni Stato, di realizzare le condizioni per permettere alle persone con disabilità il pieno esercizio dei loro diritti incluso quello del lavoro che si concretizza nell'«opportunità di svolgere un impiego produttivo e remunerativo» (*Ivi*:14). I Paesi membri sono dunque chiamati a predisporre specifici *piani di azione* che includano misure per rendere accessibili gli spazi di lavoro, per sviluppare nuove tecnologie e ausili che consentano alle persone con disabilità di trovare e mantenere un impiego e per progettare percorsi di formazione e per l'assistenza sul luogo di lavoro (ONU, 1993). L'attenzione alle persone con disabilità deve essere dunque molto ampia configurandosi come una vera e propria presa in carico del lavoratore durante tutto il percorso lavorativo e deve considerare i bisogni formativi, assistenziali e gli eventuali supporti tecnologici necessari.

Particolarmente importante è per l'Assemblea delle Nazioni Unite che tutte le misure e le politiche adottate dagli Stati siano finalizzate a «far ottenere un impiego nel libero mercato del lavoro» (ONU, 1993:15) riservando soltanto alle «persone i cui bisogni non sono conciliabili con quelli del libero impiego» (*Ibidem*) il ricorso a forme alternative di occupazione come quelle che si concretizzano nel lavoro protetto.

2.1.2. La Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità

L'affermazione più autorevole del diritto al lavoro delle persone con disabilità è contenuta nella *Convenzione sui Diritti delle Persone con disabilità* (ONU, 2006), ratificata in Italia con la legge n. 18 del 3 marzo 2009. L'articolo 27 della *Convenzione* afferma che le persone con disabilità hanno il «diritto all'opportunità di mantenersi attraverso il lavoro che esse scelgono o accettano liberamente in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità alle persone con disabilità» (ONU, 2006:21). Perché questo diritto sia reso effettivo, gli Stati membri sono chiamati a (ONU, 2006):

> «(a) Proibire la discriminazione fondata sulla disabilità con riguardo a tutte le questioni concernenti ogni forma di occupazione, incluse le condizioni di reclutamento, assunzione e impiego, il mantenimento dell'impiego, l'avanzamento di carriera e le condizioni di sicurezza e di igiene sul lavoro; (b) proteggere i diritti delle persone con disabilità, su base di eguaglianza con gli altri, a condizioni lavorative giuste e favorevoli, comprese l'eguaglianza delle opportunità e la parità di remunerazione per un lavoro di pari valore, condizioni di lavoro sicure e salubri, comprendendo la

protezione da molestie e la composizione delle controversie; (c) assicurare che le persone con disabilità siano in grado di esercitare i propri diritti del lavoro e sindacali su base di eguaglianza con gli altri; (d) permettere alle persone con disabilità di avere effettivo accesso ai programmi di orientamento tecnico e professionale, ai servizi per l'impiego e alla formazione professionale e continua offerti a tutti; (e) promuovere le opportunità di impiego e l'avanzamento della carriera per le persone con disabilità nel mercato del lavoro, come pure l'assistenza nel trovare, ottenere e mantenere e reintegrarsi nel lavoro; (f) promuovere la possibilità di esercitare un'attività indipendente, l'imprenditorialità, l'organizzazione di cooperative e l'avvio di un'attività in proprio; (g) assumere persone con disabilità nel settore pubblico; (h) favorire l'impiego di persone con disabilità nel settore privato attraverso politiche e misure appropriate che possono includere programmi di azione positiva, incentivi e altre misure; (i) assicurare che accomodamenti ragionevole siano forniti alle persone con disabilità nei luoghi di lavoro; (j) promuovere l'acquisizione, da parte delle persone con disabilità, di esperienze lavorative nel mercato aperto del lavoro; (k) promuovere programmi di orientamento e riabilitazione professionale, di mantenimento del posto di lavoro e di reinserimento al lavoro per le persone con disabilità» (pag. 21).

Le differenti azioni proposte dall'Organizzazione delle Nazioni Unite evidenziano l'importanza che vengano approvate norme nazionali che permettano di costruire un clima sociale inclusivo capace di riconoscere, accogliere e tutelare le persone con disabilità (lett. a, b, c); di sviluppare sistemi scolastici che garantiscano il diritto all'istruzione e alla formazione professionale, che permettano la conoscenza dei settori economico produttivi di un determinato territorio e di orientarsi nella scelta del lavoro (lett. d, j); di promuovere politiche del lavoro attive che sostengano la persona con disabilità durante l'intero percorso lavorativo includendone tutte le differenti fasi, ingresso, assunzione, mantenimento, cambiamento, avanzamenti di carriera sia all'interno del mercato privato sia di quello pubblico, come dipendente o con forme di autoimprenditorialità (lett. e, f, g, h), e di realizzare ambienti di lavoro accessibili (i).

2.1.3. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

Il riconoscimento del diritto al lavoro delle persone con disabilità, enunciato con forza dalla *Convenzione*, viene nuovamente ribadito all'interno dell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* (ONU, 2015b). Si tratta di uno specifico programma di azione che ingloba 17 obiettivi finalizzati

a promuovere lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) e di cui l'ottavo richiama l'importanza che si attuino a livello mondiale tutti gli interventi necessari per la promozione del lavoro dignitoso[21] per tutte le persone contrastando le condizioni di disoccupazione, di salari inappropriati e di discriminazione[22]: «by 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value»[23].

2.2. I documenti dell'Unione Europea

Anche l'Unione Europea, a partire dai primi anni '70 del Novecento, ha emanato differenti documenti per affermare, tutelare e rendere effettivo il diritto al lavoro delle persone con disabilità all'interno del sistema economico e sociale comunitario (Priestley, 2007).
Si tratta *di Risoluzioni, Piani e Direttive finalizzate* a rimuovere ostacoli e barriere che le persone con disabilità possono incontrare nel loro processo di inserimento socio lavorativo e a promuovere, anche mediante il ricorso a finanziamenti specifici come quelli erogati dal Fondo Sociale Europeo, formazioni e progetti che possano configurarsi come buone prassi diffondibili in tutti gli Stati aderenti all'Unione.

[21] Il concetto di *decent work* fu introdotto in occasione della 87esima *International Labour Conference* del 1999 ed è così definito: «decent work means productive work in which rights are protected, which generates an adequate income, with adequate social protection. It also means sufficient work, in the sense that all should have full access to income-earning opportunities. It marks the high road to economic and social development, a road in which employment, income and social protection can be achieved without compromising workers' rights and social standards» (p. 13). Documento disponbile all'indirizzo https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605%281999-87%29.pdf) (consultato in data 7/01/2019).

[22] «Roughly half the world's population still lives on the equivalent of about US$2 a day with global unemployment rates of 5.7% and having a job doesn't guarantee the ability to escape from poverty in many places. This slow and uneven progress requires us to rethink and retool our economic and social policies aimed at eradicating poverty.
A continued lack of decent work opportunities, insufficient investments and under-consumption lead to an erosion of the basic social contract underlying democratic societies: that all must share in progress. Even though the average annual growth rate of real GDP per capita worldwide is increasing year on year, there are still many countries in the developing world that are decelerating in their growth rates and moving farther from the 7% growth rate target set for 2030. Sustainable economic growth will require societies to create the conditions that allow people to have quality jobs that stimulate the economy while not harming the environment. Job opportunities and decent working conditions are also required for the whole working age population. There needs to be increased access to financial services to manage incomes, accumulate assets and make productive investments. Increased commitments to trade, banking and agriculture infrastructure will also help increase productivity and reduce unemployment levels in the world's most impoverished regions». Documento disponibile all'indirizzo https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/ (consultato in data 10 /03/2019).

[23] https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/ (consultato in data 16/04/2020).

2.2.1. La Risoluzione del Consiglio del 21 gennaio 1974 relativa ad un programma di azione sociale

Questa *Risoluzione*, approvata nel 1974, rappresenta un primo importante documento delle politiche europee in tema di disabilità e lavoro (Priestley, 2007).

Essa enuncia l'importanza per il Consiglio delle Comunità Europee che venga promossa la realizzazione di «un programma per la reintegrazione professionale e sociale dei minorati» (UE, 1974:2) e che siano previste anche specifiche azioni per il «reinserimento dei minorati nella vita professionale» (*Ibidem*). La stessa *Risoluzione* riconosce l'importanza per questi lavoratori di promuovere «esperienze modello in vista del reinserimento […] nella vita professionale, eventualmente nei laboratori protetti» (*Ivi*:3) e di avviare nei singoli Stati procedure di analisi comparativa «delle disposizioni di legge e delle misure previste per questo reinserimento sul piano nazionale» (*Ibidem*). Vengono dunque esplicitati per la prima volta (Priestley, 2007) i due orientamenti dell'Unione Europea rispetto alle politiche volte a favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Da una parte, la promozione di esperienze che permettano di individuare tecniche per promuovere l'inserimento lavorativo; dall'altra, l'attivazione di progetti su scala europea che consentano confronti e scambi al fine di superare la frammentazione delle politiche intraprese dai differenti Stati per promuovere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

2.2.2. La Raccomandazione 86/379 CEE del 24/7/86

Il riconoscimento dell'importanza del diritto al lavoro per le persone con disabilità e l'impegno ad individuare strategie funzionali all'occupazione di queste persone, enunciati all'interno della Risoluzione del 1974, vengono nuovamente riaffermati nella *Raccomandazione del Consiglio del 24 luglio 1986 concernente l'occupazione dei minorati nella Comunità* (UE, 1986). Questo documento invita gli Stati membri a adottare «tutte le misure atte ad assicurare eque possibilità per i minorati nel campo dell'occupazione e formazione professionale, inclusa la formazione iniziale e l'occupazione iniziale nonché il riadattamento e il reinserimento» (art. 1). Le *eque possibilità* nel mondo del lavoro per le persone con disabilità dovrebbero riguardare «a) l'accesso all'occupazione e alla formazione professionale, normale o specifica, inclusi i servizi di orientamento, collocamento e sostegno successivo; b) il mantenimento nel posto di lavoro o nella formazione e la tutela contro il licenziamento senza giusta causa; c) le possibilità di promozione e di formazione continua» (art. 1). L'attenzione dell'Unione Europea non si limita pertanto all' esclusiva tutela dell'accesso delle persone con disabilità nel mondo del lavoro, ma anche a

sottolineare l'importanza di un accompagnamento che guardi alla loro formazione, sia nelle fasi che precedono l'ottenimento di un posto di lavoro sia in quelle successive, e che permetta anche il mantenimento dell'occupazione trovata. Al tempo stesso viene enunciata la possibilità per un lavoratore con disabilità di ottenere promozioni: si tratta in un elemento di grande importanza perché riconosce che il lavoratore con disabilità non è differente da ogni altro lavoratore e come tale possiede gli stessi doveri e gli stessi diritti.

La Raccomandazione è composta anche da un *allegato* che si articola in due distinte sezioni. La prima, *aspetti della vita professionale dei minorati*, riporta una serie di considerazioni in merito ad azioni che i differenti Stati dovrebbero intraprendere per creare posti di lavoro e per favorire la formazione e l'orientamento professionale delle persone con disabilità. Nello specifico, il Consiglio invita i singoli Paesi a stabilire, anche di concerto con le organizzazioni dei datori di lavoro e delle persone con disabilità, «obiettivi realistici di occupazione espressi in cifre per le persone minorate nelle imprese pubbliche o private con un numero minimo di dipendenti, che potrebbe essere compreso tra 15 e 50» (sez. 1, p.to 2, lett. b). Si tratta sostanzialmente di un orientamento, a livello europeo, verso l'adozione di un sistema che preveda di riservare, all'interno delle realtà produttive, alcuni posti di lavoro da destinare esclusivamente all'assunzione di persone con disabilità prevedendo anche incentivi economici «a copertura o a contributo dei costi speciali che deve sostenere il datore di lavoro che assume un lavoratore minorato» (sez. 1, p.to 5, lett. a).

Sul piano delle azioni da intraprendere per la formazione al mondo del lavoro delle persone con disabilità, la Raccomandazione sottolinea l'importanza che nei diversi Paesi sia predisposto un sistema di vigilanza affinché «i test richiesti per l'accesso ai corsi di formazione professionale e i test richiesti durante o alla fine dei corsi siano concepiti in modo da non svantaggiare i candidati minorati» (sez. 1, p.to 2, lett. a). Al tempo stesso sarebbe opportuno giungere alla redazione di:

> «una guida o di un codice di buona prassi per l'occupazione dei minorati, che integri le misure positive già prese nello Stato membro interessato e corrisponda fondamentalmente alle disposizioni della presente raccomandazione; l'allegato contiene un quadro orientativo per tale guida o codice, che enumera alcuni esempi di azioni positive» (sez. 1, p.to 2, lett. b).

Viene riconosciuta in tal modo l'importanza assunta dal documentare e dal diffondere esempi di buone prassi che possano configurarsi come uno strumento per sostenere il diritto al lavoro delle persone con disabilità.

La seconda parte dell'allegato, *aspetti di carattere generale*, invita gli Stati membri a prendere in considerazione le caratteristiche degli ambienti in cui vivono e lavorano le persone con disabilità

ponendo particolare attenzione alla fruibilità delle reti dei trasporti pubblici e alla presenza di alloggi dignitosi, di postazioni di lavoro accessibili e di servizi di consulenza che diano informazioni relativamente alle possibilità occupazionali presenti nel mercato del lavoro e sostengano le persone con disabilità perché il loro diritto al lavoro sia reso effettivo.

2.2.3. La Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori

La *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori* è stata adottata dai capi di Stato e di governo di undici Stati membri in occasione del Consiglio Europeo svoltosi a Strasburgo il 9 dicembre 1989. Essa rappresenta un documento di fondamentale importanza in quanto volto a delineare un approccio comune nel riconoscimento dei diritti dei lavoratori dell'Unione[24]. In questo documento viene affermato il diritto delle persone con disabilità «a prescindere dall'origine e dalla natura dell'handicap» (UE, 1990:20), di poter godere di specifiche misure che ne supportino il processo di inclusione in ambito sociale e lavorativo. Con questo documento si attua dunque il superamento dello sguardo alle sole situazioni di disabilità acquisita per ampliarlo a tutte le persone con disabilità, anche a quelle con disabilità evolutiva, riconoscendo, implicitamente, il diritto al lavoro anche a quest'ultime. Perché questo processo di inclusione si possa realizzare, la Carta propone specifiche misure tra le quali «la formazione professionale, l'ergonomia, l'accessibilità, la mobilità, i mezzi di trasporto e l'alloggio e devono essere in funzione delle capacità degli interessati» (*Ivi*:20).

2.2.4. Il Programma Handicapped people in the European community Living Independently in an Open Society HELIOS I (1991 – 1993) e HELIOS II (1994 – 1996)

Nel triennio dal 1991 al 1993 è stato adottato dal Consiglio un *Programma di Azione Comunitaria* denominato *Handicapped people in the European community Living Indipendently in an Open Society* (*HELIOS I*) che ha promosso e consentito un primo scambio tra i Paesi dell'Unione di esperienze di inserimento lavorativo di persone con disabilità. Ad esso ha fatto seguito il programma *HELIOS II*, realizzato nel triennio 1994-1996, e suddiviso in tre grandi aree tematiche relative all'integrazione: scolastica, economica e sociale. Questo programma, così come il

[24] Come riportato nella prefazione a firma di Jacques Delors: «Ispirata a vari testi-quadro, come la Carta sociale del Consiglio d'Europa e le convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro, questo documento costituisce uno dei pilastri della dimensione sociale dell'edificio europeo, secondo lo spirito del trattato di Roma completato dall'Atto unico europeo. Redatta in forma di dichiarazione solenne, la Carta sancisce i principi fondamentali su cui poggia il nostro modello europeo di diritto del lavoro e, più in generale, del ruolo del lavoro nella nostra società. Essa stabilisce una piattaforma di diritti sociali, che saranno garantiti ed attuati, a seconda dei casi, a livello di Stati membri o della Comunità europea, nell'ambito delle sue competenze. Tuttavia, perché essa possa incidere a fondo sulla realtà sociale, occorre il coinvolgimento attivo delle parti sociali» (CdE, 1990, pag. 3).

precedente, ha permesso di condurre studi e ricerche sui processi inclusivi delle persone con disabilità e di realizzare esperienze concrete di inserimento in vari ambiti della vita sociale portando alla redazione di specifiche linee guida. Al loro interno, nella sezione dedicata all'occupazione, viene evidenziato come le persone con disabilità siano sovente escluse dal mercato del lavoro a causa di molteplici barriere dovute soprattutto «ai preconcetti e ai pregiudizi dei datori di lavoro e dei colleghi piuttosto che ai limiti delle persone disabili stesse» (UE, 1996:83). Viene dunque messo in evidenza come un importante ostacolo alla partecipazione delle persone con disabilità sia rappresentato dalle concezioni culturali rispetto alla disabilità stessa che caratterizzano una determinata società. Tra le differenti strategie che possono favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità un ruolo fondamentale è assunto da una «buona preparazione all'attività lavorativa, sotto forma di orientamento o formazione professionale» (*Ivi*:84) che deve essere progettata e realizzata di concerto con le persone con disabilità, i loro famigliari e quanti difendono i diritti di queste persone[25]. È importante che questa preparazione conduca i formatori e i datori di lavoro ad una valutazione non solo delle capacità e delle competenze sviluppate, ma anche degli interessi, delle motivazioni, delle aspirazioni e dei limiti della persona con disabilità.

Questa valutazione e una corretta azione di orientamento professionale «costituiscono due aspetti essenziali dell'avviamento delle persone disabili alla vita lavorativa» (*Ivi*:94). Le linee guida evidenziano infine come: «il fine ultimo della buona prassi nel settore dell'occupazione dovrebbe essere quello di offrire alle persone disabili la possibilità di lavorare, con pari opportunità di formazione e carriera, e di integrarsi pienamente nel mercato libero del lavoro» (*Ivi*:97).

2.2.5. La Risoluzione del Consiglio relativa alle pari opportunità di lavoro per i disabili

Questa Risoluzione, approvata il 17 giugno del 1999, aggiunge un importante tassello alle politiche a sostegno del diritto al lavoro delle persone con disabilità emanate dall'Unione nel corso degli ultimi decenni del Novecento. Prendendo coscienza dell'importanza assunta dai movimenti delle persone con disabilità che in varie parti del Mondo avanzavano richieste di un loro coinvolgimento attivo nella predisposizione delle politiche di cui erano destinatarie, la Risoluzione invita gli Stati

[25] «I datori di lavoro e coloro che si occupano di formazione professionale dovrebbero essere incoraggiati a concentrarsi sulle qualità e sulle capacità delle persone disabili, assicurando che venga intrapreso ogni adeguamento necessario per offrire a tutti pari opportunità. Le persone disabili, le loro famiglie e/o coloro che ne difendono gli interessi dovrebbero essere consultati in tutte le fasi della formazione e dell'avviamento all'attività lavorativa. I datori di lavoro e chi offre formazione professionale dovrebbero essere incoraggiati a sviluppare la collaborazione con le persone disabili e le loro organizzazioni verificando di essere pienamente informati dei loro bisogni. È importante che i datori di lavoro ed i responsabili della formazione stabiliscano contatti con gli specialisti che lavorano nel campo della disabilità, in maniera da poter essere adeguatamente sensibilizzati ai problemi delle persone disabili» (UE, 1996:86).

membri ad adottare modalità di progettazione delle politiche del lavoro con la collaborazione delle parti sociali e delle organizzazioni non governative delle persone con disabilità: «il Consiglio invita gli stessi disabili e le loro organizzazioni a fornire il proprio contributo per giungere alla parità delle opportunità di lavoro attraverso la comunicazione e lo scambio di esperienze tra tutte le componenti del mercato del lavoro» (art. 4).

Proprio le persone con disabilità, infatti, possono contribuire apportando esperienze di inserimento lavorativo che consentirebbero di «creare migliori opportunità di lavoro e prevedere cambiamenti negoziati dell'organizzazione del lavoro» (art. 3). Viene quindi riconosciuta l'importanza di una piena partecipazione delle persone con disabilità in tutti quei processi decisionali che le vedono come destinatarie[26]. Questa Risoluzione, inoltre, afferma come sia fondamentale predisporre specifiche linee di azione volte non solo a sostenere l'ingresso della persona con disabilità nel mondo del lavoro, ma anche a garantire la permanenza, la promozione, la formazione continua del lavoratore con disabilità (art. 7).

2.2.6. La Direttiva 78/2000

Il 27 novembre 2000 il *Consiglio dell'Unione Europea* ha varato la Direttiva n. 78 con l'obiettivo di delineare per tutti i Paesi membri un quadro di riferimento per la parità di trattamento nell'occupazione e nelle condizioni di lavoro che rappresentano gli «elementi chiave per garantire pari opportunità a tutti i cittadini e contribuiscono notevolmente alla piena partecipazione degli stessi alla vita economica, culturale e sociale e alla realizzazione personale» (UE, 2000, co. 9). Questo documento introduce i concetti di *discriminazione diretta* e *indiretta*. La prima si verifica quando «una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga» (art. 2, co. 2, lett. a). La seconda si concretizza quando «una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una posizione di particolare svantaggio le persone che professano una determinata religione o ideologia di altra natura, le persone portatrici di un particolare handicap, le persone di una particolare età o di una particolare tendenza sessuale, rispetto ad altre persone» (art. 2, co. 2, lett. b). Al fine di prevenire il verificarsi di discriminazioni, la *Direttiva* stabilisce per le persone con disabilità il diritto di «poter fruire, nei luoghi di lavoro, di misure volte a rilevarne i bisogni» (co. 16) e di prevedere interventi efficaci e pratici per organizzare il luogo di lavoro per consentire alle persone con disabilità di svolgere le mansioni assegnate. Ciò può essere realizzato «ad esempio sistemando i

[26] «Il Consiglio invita gli stessi disabili e le loro organizzazioni a fornire il proprio contributo per giungere alla parità delle opportunità di lavoro attraverso la comunicazione e lo scambio di esperienze tra tutte le componenti del mercato del lavoro» (UE, 1999, art. 4).

locali o adattando le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o di inquadramento» (co. 20). A questa Direttiva, infine, si deve l'introduzione nel quadro normativo europeo, e successivamente in quello dei singoli Stati aderenti, dell'obbligo in capo ai datori di lavoro (art. 2, co. 2, lett. b, ii) di adottare le opportune soluzioni ragionevoli:

> «per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento dei disabili, sono previste soluzioni ragionevoli. Ciò significa che il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato. Tale soluzione non è sproporzionata allorché l'onere è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili» (art. 5).

2.2.7. Il Primo Piano di azione europeo sulla disabilità (2004-2010) e la Strategia Europea sulla disabilità (2010-2020)

Il *Primo Piano di Azione Europeo sulla disabilità*, approvato dall'Unione Europea nel 2003 e rimasto in vigore dal 2004 al 2010, ha rappresentato per gli Stati membri un quadro di riferimento per «la pianificazione, l'attuazione e il follow-up di azioni prioritarie suscettibili di contribuire in modo significativo a cogliere le opportunità e ad affrontare le sfide per quanto concerne l'integrazione socioeconomica, la parità di accesso e l'effettiva partecipazione delle persone con disabilità» (UE, 2003:14). All'interno di questo documento viene riconosciuto come il lavoro sia di fondamentale importanza per le persone con disabilità in quanto «consente […] di guadagnarsi da vivere e di partecipare con maggiore pienezza alla vita sociale e conferisce inoltre […] maggiore dignità e un più alto grado di autonomia» (*Ivi*:5). È proprio in virtù di questa considerazione che il *Piano* ha invitato gli Stati ad attivarsi per promuovere politiche volte ad implementare l'occupabilità delle persone con disabilità, limitando il ricorso a forme di assistenza economica solo per quanti a causa delle loro limitazioni non hanno possibilità di accedere ad un'occupazione. In questo modo si sarebbe dovuto permettere il progressivo superamento delle «trappole dell'assistenzialismo» (*Ibidem*), consentendo il passaggio «da una dipendenza di lungo periodo da misure passive di assistenza sociale a misure attive del mercato del lavoro» (*Ibidem*) migliorando la condizione di vita di queste persone e contribuendo a rendere la spesa pubblica maggiormente sostenibile. Questo orientamento rimane ancora oggi presente nell'Unione Europea anche se la crisi finanziaria intervenuta a partire dal 2007 ha comportato l'erosione di molti posti di lavoro ed

il licenziamento di migliaia di lavoratori, soprattutto con disabilità, comportando nuovamente il ritorno a forme di assistenza e il ricorso agli ammortizzatori sociali.
La prosecuzione del *Primo Piano di Azione Europeo sulla disabilità* è stata la *Strategia europea sulla disabilità 2010-2020: un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere*, approvato dalla *Commissione Europea* nel 2010. Questo documento inserisce le tematiche dell'occupazione tra gli otto ambiti prioritari di azione previsti per il decennio in cui è in vigore, riconoscendo, in continuità con quanto già enunciato, come «un impiego di qualità assicura l'indipendenza economica, favorisce la riuscita personale e offre la migliore tutela contro la povertà» (UE, 2010:7). La stessa Commissione afferma, inoltre, come la crescita economica europea possa realizzarsi anche attraverso un incremento del numero di persone con disabilità inserite nel mercato del lavoro. Un simile obiettivo richiede l'impegno da parte degli Stati membri a promuovere politiche attive che siano capaci di sostenere la creazione di posti di lavoro, la diffusione di differenti tipologie contrattuali e lavorative, quali ad esempio i tirocini, le convenzioni e le forme di lavoro protetto, la transizione degli studenti con disabilità dalla scuola al mercato del lavoro e le forme di autoimprenditorialità (UE, 2010).

2.3. I documenti dell'International Labour Organization (ILO)

Un ulteriore contributo, sul piano internazionale, alle suggestioni e alle riflessioni relativamente alle tematiche del lavoro e della disabilità proviene da una terza importante organizzazione internazionale, l'International Labour Organization (ILO), agenzia delle Nazioni Unite per il lavoro, che nel corso degli anni ha condotto una serie di ricerche disseminandone i risultati attraverso la pubblicazione di documenti, report, raccomandazioni, linee guida e codici di comportamento.

2.3.1. La Raccomandazione sull'adattamento ed il riadattamento professionale degli invalidi

Questa Raccomandazione, approvata nel 1955, rappresenta il primo documento pubblicato dall'ILO in cui vengono fornite indicazioni operative per consentire alle persone con *invalidità* di ottenere o conservare un posto di lavoro. Il termine *invalido* è utilizzato per indicare «qualsiasi persona le cui possibilità di ottenere e di conservare un impiego dignitoso sono ridotte in pratica in seguito ad una diminuzione delle sue capacità fisiche o mentali» (ILO, 1955:1). La possibilità per queste persone di ottenere una occupazione risiede nella predisposizione di un «programma

continuo e coordinato» (ILO, 1955:3) nel quale dovrebbero realizzarsi una serie di differenti azioni, e in particolare (ILO, 1955):

> «a) un colloquio con un consigliere di orientamento; b) un esame degli antecedenti professionali; c) un esame del curriculum scolastico o di qualsiasi altro documento illustrante la formazione generale o professionale ricevuta; d) un esame medico ai fini di orientamento professionale; e) l'applicazione di prove di capacità e di attitudine appropriate e ove opportuno altre prove psicologiche; f) l'esame della situazione personale e familiare dell'interessato; g) la determinazione delle attitudini e lo sviluppo delle capacità mediante esperienze o prove pratiche appropriate, o mediante mezzi similari; h) un esame professionale tecnico, orale o di altra natura, qualora necessario; i) la determinazione delle capacità fisiche dell'interessato in rapporto alle esigenze delle diverse professioni e l'apprezzamento delle possibilità di aumento di tali capacità; j) la comunicazione delle informazioni relative alle possibilità di impiego e di formazione, tenuto conto delle qualifiche professionali, capacità fisiche, attitudini, preferenze e dell'esperienza dell'interessato, nonché delle necessità del mercato dell'impiego» (pag.2).

I contenuti esposti in questa Raccomandazione rappresentano un primo *corpus* di indicazioni operative per la realizzazione del processo di inserimento o di mantenimento del lavoro per le persone con qualche forma di invalidità. Da rilevare come tra le differenti azioni, l'ultima (j) preveda che il *matching* tra la persona e il lavoro sia fatta tenendo conto non soltanto delle capacità effettive, della formazione e delle possibilità offerte, ma anche delle preferenze e delle aspirazioni degli interessati.

2.3.2. La Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Recommendation

All'interno della *Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Recommendation* (R168), approvata nel 1983, vengono riportate alcune azioni specifiche che gli Stati possono intraprendere per sostenere l'occupazione delle persone con disabilità. Tra queste rientrano la promozione di tipologie di impiego protetto (*sheltered employment*) (art. 11, lett. b), anche all'interno di strutture destinate a simulare processi lavorativi, per sviluppare competenze che permettano poi di svolgere il lavoro in realtà aziendali (art. 11, lett. c), l'attivazione di percorsi di tirocinio e di orientamento al lavoro (art. 11, lett. d), la rimozione di barriere ed ostacoli fisici (art. 11 , lett. g), il ricorso a forme contrattuali flessibili (art. 11, lett. k) e la diffusione di buone prassi

di inserimento lavorativo (art. 11, lett. i)[27]. La stessa Raccomandazione enuncia come molte di queste azioni siano già da tempo state intraprese da differenti Paesi per rispondere alla domanda di lavoro delle persone con disabilità. Un elemento di interesse presente all'interno di questo documento è quello relativo all'importanza attribuita alla comunità in cui vive la *persona disabile* e il cui attivo coinvolgimento è fondamentale per promuovere e sostenere il suo processo di inserimento lavorativo (artt. 15-16-17-18-19). Si tratterebbe di un *management comunitario* che si esplica attraverso il coinvolgimento di tutti i membri di una determinata realtà con tutti i servizi di cui essa dispone (art. 17). Fondamentale è poi la promozione di una corretta campagna informativa che fornisca indicazioni sui diritti e sui servizi a cui una persona con disabilità può accedere (art. 16, lett. a) e contribuisca al diffondersi di una cultura dell'inclusione capace di contrastare i pregiudizi e gli stereotipi relativi all'impiego lavorativo delle persone con disabilità (art. 16, lett. b). Questa raccomandazione, infine, mette in evidenza come la progettazione e la realizzazione dei processi di inserimento lavorativo debba avvenire con il coinvolgimento dei datori di lavoro, delle organizzazioni dei lavoratori e delle associazioni delle persone con disabilità.

[27] «(a) appropriate measures to create job opportunities on the open labour market, including financial incentives to employers to encourage them to provide training and subsequent employment for disabled persons, as well as to make reasonable adaptations to workplaces, job design, tools, machinery and work organisation to facilitate such training and employment; (b) appropriate government support for the establishment of various types of sheltered employment for disabled persons for whom access to open employment is not practicable; (c) encouragement of co-operation between sheltered and production workshops on organisation and management questions so as to improve the employment situation of their disabled workers and, wherever possible, to help prepare them for employment under normal conditions; (d) appropriate government support to vocational training, vocational guidance, sheltered employment and placement services for disabled persons run by non-governmental organisations; (e) encouragement of the establishment and development of co-operatives by and for disabled persons and, if appropriate, open to workers generally; (f) appropriate government support for the establishment and development of small-scale industry, co-operative and other types of production workshops by and for disabled persons (and, if appropriate, open to workers generally), provided such workshops meet defined minimum standards; (g) elimination, by stages if necessary, of physical, communication and architectural barriers and obstacles affecting transport and access to and free movement in premises for the training and employment of disabled persons; appropriate standards should be taken into account for new public buildings and facilities; (h) wherever possible and appropriate, facilitation of adequate means of transport to and from the places of rehabilitation and work according to the needs of disabled persons; (i) encouragement of the dissemination of information on examples of actual and successful instances of the integration of disabled persons in employment; (j) exemption from the levy of internal taxes or other internal charges of any kind, imposed at the time of importation or subsequently on specified articles, training materials and equipment required for rehabilitation centres, workshops, employers and disabled persons, and on specified aids and devices required to assist disabled persons in securing and retaining employment; (k) provision of part-time employment and other job arrangements, in accordance with the capabilities of the individual disabled person for whom full-time employment is not immediately, and may not ever be, practicable; (l) research and the possible application of its results to various types of disability in order to further the participation of disabled persons in ordinary working life; (m) appropriate government support to eliminate the potential for exploitation within the framework of vocational training and sheltered employment and to facilitate transition to the open labour market» (ILO, 1983, R168, art. 11).

2.3.3. La Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention

A 30 anni di distanza dalla *Raccomandazione* del 1955, l'ILO adotta, nel 1985, la *Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention*, (C159). Questa *Convenzione*, accogliendo, così come si legge nel preambolo[28], gli importanti cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro, nella conoscenza della disabilità e soprattutto nella tutela dei diritti delle persone con disabilità, introduce, al posto dei termini *invalido* e *minorato* tradizionalmente usati, l'espressione *persona disabile*. Quest'ultima viene utilizzata per indicare «qualsiasi persona le cui prospettive di reperire e di conservare un impiego adeguato, nonché di progredire professionalmente, sono notevolmente ridotte a causa di un handicap fisico o mentale debitamente riconosciuto» (ILO, 1985, art. 1 co. 1). Viene dunque riconosciuto come per le *persone disabili* l'accesso al mondo del lavoro sia particolarmente difficile auspicando che i Paesi si impegnino nella promozione di pratiche di terapia occupazionale, nell'adozione di politiche attive del lavoro e nella diffusione di specifici servizi per l'impiego all'interno dei quali siano «istruiti e messi a disposizione degli interessati consiglieri esperti in materia di reinserimento, come pure altro personale adeguatamente qualificato, incaricato dell'orientamento professionale, della formazione professionale, del collocamento e dell'impiego delle persone disabili» (ILO, 1985, art. 9).

2.3.4. L'ILO code of practice Managing disability in the workplace

Un ulteriore importante documento approvato dall'ILO in materia di lavoro e disabilità è l'*ILO code of practice. Managing disability in the workplace* (2002). Si tratta di un codice di pratiche che è stato redatto per supportare i datori di lavoro nell'adozione di specifiche strategie che permettano di affrontare in maniera efficace le problematiche legate alla disabilità nei luoghi di lavoro[29]. Il documento riconosce come le persone con disabilità, che costituiscono un gruppo molto eterogeneo in quanto vi sono persone con disabilità dalla nascita oppure acquisita nel tempo (ILO, 2002), siano «individui le cui prospettive di sicurezza, ritorno, conservazione e avanzamento in un'adeguata occupazione sono sostanzialmente ridotte a causa di un danno fisico, sensoriale, intellettuale o mentale debitamente riconosciuto» (ILO, 2002:4). La loro facile esclusione dal

[28] «Considering that the year 1981 was declared by the United Nations General Assembly the International Year of Disabled Persons, with the theme "full participation and equality" and that a comprehensive World Programme of Action concerning Disabled Persons is to provide effective measures at the international and national levels for the realisation of the goals of "full participation" of disabled persons in social life and development, and of "equality". Considering that these developments have made it appropriate to adopt new international standards on the subject which take account, in particular, of the need to ensure equality of opportunity and treatment to all categories of disabled persons, in both rural and urban areas, for employment and integration into the community» (ILO, 1983, Preambolo).

[29] https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_103324/lang--en/index.htm (consultato in data 20/04/2019).

mercato del lavoro determina il conseguente ricorso a forme di previdenza e di assistenza sociale i cui costi, per i sistemi di welfare dei differenti Stati, divengono sempre più elevati: l'impiego di questa forza lavoro può allora rappresentare una strategia di contenimento dei costi della spesa pubblica. Al tempo stesso volgendo la propria attenzione alle questioni relative alla disabilità, i datori di lavoro possono vedere ampliato il bacino di potenziali candidati qualificati professionalmente per le differenti mansioni e, nel caso vi siano in azienda lavoratori con disabilità acquisita, possono disporre di competenze e di strategie necessarie per mantenerli sul posto di lavoro conservando il patrimonio di esperienza di cui essi sono detentori[30].

Alla luce di queste considerazioni, l'ILO invita i datori di lavoro a promuovere e sostenere il *disability management* definito come «a process in the workplace designed to facilitate the employment of persons with a disability through a coordinated effort and taking into account individual needs, work environment, enterprise needs and legal responsibilities» (*Ibidem*). Questo processo deve portare a conciliare le istanze della persona con quelle dell'organizzazione produttiva nel rispetto delle reciproche necessità e dei quadri normativi di riferimento, permettendo alle politiche aziendali di gestione delle risorse umane «to maximize the contributions and abilities of all staff, including those with disabilities» (*Ivi*:17). Il *disability management* si compone, infatti, di tutte quelle strategie che vengono adottate «for managing disability as an integral part of their overall employment policy and specifically as part of the human resources development strategy» (*Ibidem*). La sua progettazione deve essere l'esito di una concertazione «with worker representatives and […] with disabled workers or their representatives» (*Ibidem*) e con altre figure che si occupano della gestione del lavoratore con disabilità, quali medici, terapisti occupazionali, referenti di servizi.

[30] «It is increasingly apparent that disabled people not only have a valuable contribution to make to the national economy but that their employment also reduces the cost of disability benefits and may reduce poverty. There is a strong business case for employing people with disabilities since they are often qualified for a particular job. Employers may also gain by expanding the number of eligible workers through continuing the employment of those who become disabled, since valuable expertise acquired on the job and through work-related training is retained» (ILO, 2002: V). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_103324.pdf (consultato in data 15/10/2019).

CAPITOLO 3

LE POLITICHE DEGLI PER L'INTEGRAZIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEL MERCATO DEL LAVORO[31]

3.1. Politiche compensative e integrative

L'ampia e significativa documentazione emanata da alcuni dei principali organismi sovranazionali (ONU, ILO e UE) vincola gli Stati aderenti a adottare i principi in essa contenuti all'interno dei rispettivi ordinamenti giuridici e ad intraprendere specifiche azioni perché il diritto al lavoro delle persone con disabilità non rimanga circoscritto ad un piano esclusivamente declaratorio, ma venga trasferito ad uno fattuale.

Perché ciò avvenga i Paesi possono varare specifici provvedimenti, con caratteristiche anche molto differenti tra di loro, finalizzati a regolare la domanda o l'offerta di posti di lavoro o a modificare alcuni aspetti delle organizzazioni e degli ambienti lavorativi così da favorire l'assunzione delle persone con disabilità (Bergeskog, 2001). Proprio perché orientati ad *integrare* un lavoratore con disabilità all'interno del tessuto economico-produttivo di un determinato Stato, questi provvedimenti sono definiti con l'espressione *politiche integrative* (Mont, 2004). Si tratta di interventi legislativi che sono ritenuti indispensabili per favorire l'occupazione delle persone con disabilità che altrimenti rischierebbero di essere completamente escluse dal mercato del lavoro raggiungendo tassi di disoccupazione molto più elevati rispetto a quelli attualmente registrati[32] (Bergeskog, 2001). Le *politiche integrative* raffigurano pertanto l'impegno concreto intrapreso dagli Stati per rendere effettivo il diritto al lavoro delle persone con disabilità.

Esse rappresentano una sostanziale novità nel settore degli interventi per sostenere il diritto al lavoro delle persone con disabilità: per lungo tempo, infatti, le politiche principalmente adottate

[31] I paragrafi 3.1, 3.2 che compongono questo capitolo saranno pubblicati, con parziali modifiche, nel volume Sacchi, F. (2021). *Tecnologie assistive per l'inserimento socio-lavorativo della persona con disabilità: Sfondi, percorsi, strumenti e possibilità*. Milano, I: Guerini Scientifica (ISBN 9788881074532 – in corso di pubblicazione).

[32] Per un approfondimento su questo aspetto si rimanda al capitolo 4 del presente lavoro di ricerca.

sono state quelle *compensative*. Queste ultime non agiscono per modificare alcuni aspetti del mercato del lavoro al fine di aumentare le possibilità di occupazione delle persone con disabilità, ma sono orientate a *compensare* la mancanza di lavoro, e quindi anche di reddito percepito, con l'erogazione di somme di denaro pubblico, sotto forma di pensioni, assegni o benefici. Certamente è opportuno rilevare come per le persone con disabilità sia fondamentale poter avere garantita la sicurezza di forme di sostegno al reddito, ma queste non possono rappresentare, così come è invece avvenuto in molti Paesi e per lungo tempo, l'unica risposta di uno Stato alla condizione di disoccupazione di queste persone (Agovino, Marchesano, & Garofalo, 2019).

La progressiva riduzione dell'esclusività delle politiche *compensative* a favore di quelle *integrative*[33] rappresenta un fenomeno che si sta diffondendo ormai da alcuni anni in varie parti del mondo (OECD, 2010).

Si tratta di un cambiamento importante, riconducibile ad una serie di motivazioni. Innanzitutto, è mutato, nel corso del tempo, lo sguardo sulla disabilità grazie alla diffusione di modelli, come quello *bio-psico-sociale* (OMS, 2001) e del *capability approach* (Sen, 2009) che hanno consentito il superamento di quello medico, individuale e centrato sulle sole limitazioni, e di quello sociale aprendo al contempo a nuove prospettive e possibilità progettuali. L'approvazione della *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità* (ONU, 2006) e la sua ratifica da parte degli Stati membri hanno poi sancito il definitivo riconoscimento delle persone con disabilità come *soggetti di diritto* e non soltanto come destinatari di *forme di assistenzialismo*. Con la *Convenzione*, infatti, si è realizzato

> «il compiuto abbandono di una concezione medico-individualistica della disabilità e della logica welfaristica, a vantaggio di nuovi modelli culturali della disabilità, attraverso i quali si afferma la soggettività degli individui disabili e la loro piena titolarità dei diritti. Da uno stato di menomazione, la disabilità diviene dunque una condizione personale di differenza, meritevole di rispetto e di piena inclusione sociale» (Bernardini, 2016:194).

Occorre anche rilevare come gli Stati, nel corso degli anni, abbiano preso atto che le politiche *compensative*, pur tutelando le persone con disabilità, siano divenute, nel tempo, una barriera alla

[33] A questo proposito è forse significativo riportare che nel *report Sickness, Disability and Work. Breaking the barriers*, pubblicato dall'OECD nel 2010, il quarto capitolo sia intitolato *Transforming Disability Benefits into an Employment Instrument* e sia accompagnato dalla seguente introduzione: «This chapter addresses the key challenges and recent developments in changing the current disability benefit schemes, which are still too passive in nature, into employment-promoting policy tools. Key elements in the transformation process area new way of assessing work capacity implemented, thus, benefit eligibility; a new activation and mutual-obligations stance applied at the application phase; a stronger focus on reassessments of benefit eligibility and work capacity of current or long-term benefit recipients; and improved work incentives to make sure work always pays» (pag. 105).

loro effettiva possibilità di entrare nel mondo del lavoro: poter ricevere denaro direttamente, infatti, rappresenta per molte persone un fattore demotivante per la ricerca attiva di un'occupazione e un fattore disincentivante per i datori di lavoro ad impegnarsi sul fronte delle assunzioni (Brinzea & Secara, 2014). Un'ultima ragione che ha indotto i governanti a muoversi nella direzione delle politiche *integrative* è da ricercare nel costante aumento dei costi sostenuti dagli Stati per il mantenimento degli attuali sistemi di *welfare* che prevedono differenti azioni, tra cui quella relativa alle misure *compensative* (OECD, 2003). I costi crescenti e sempre meno sostenibili hanno portato ad una progressiva attenzione verso interventi mirati a sostenere il reddito delle persone non più soltanto in maniera diretta, tramite l'erogazione di denaro pubblico, ma anche indiretta, ossia attraverso la creazione di opportunità di lavoro permettendo alle persone con disabilità, che possono, di essere occupate provvedendo così in maniera autonoma al proprio sostentamento (Wynne & Mcananey, 2004).

3.2. Categorie di politiche *integrative*

Le politiche *integrative* adottate dai differenti Paesi si configurano come molto differenti tra di loro costituendo un gruppo piuttosto eterogeneo di interventi. Esse sono state oggetto di alcuni studi (Semlinger & Schmid, 1985; OECD, 1992; 2003; Lunt & Thornton, 1993, 1997; Eurostat, 1995; Bergeskog, 2001) che hanno cercato di metterne in luce le caratteristiche principali di questi provvedimenti, di effettuare una loro disamina in ottica comparativa, di indagare la loro adozione all'interno di differenti Stati e di tentare di formulare delle proposte di categorizzazione alle quali poterle ricondurre.

La proposta di Semlinger e Schmid (1985) è stata la prima ad essere formulata; essa riconduce le politiche integrative a tre tipologie: *regolative (regulations)*, *di compensazione (compensations)* e *sostitutive (substitutions*). Le prime raggruppano tutte le misure adottate per regolare l'andamento, nel mercato, della domanda e dell'offerta di lavoro da destinare alle persone con disabilità influenzando, con un diverso grado di coattività, il comportamento dei datori di lavoro. Esempi di politiche all'interno di questo primo gruppo sono la *legislazione antidiscriminatoria* e il *sistema delle quote di riserva*. La seconda tipologia individuata include tutti quegli interventi destinati ad aumentare la competitività nel mercato del lavoro della persona con disabilità introducendo forme di *compensazione* alle menomazioni associate alle strutture o alle funzioni corporee della persona stessa o rimuovendo le barriere che emergono a seguito della sua interazione con il contesto di vita. Vi rientrano sia le politiche volte a riconoscere il diritto agli *accomodamenti ragionevoli*, che

modificano l'organizzazione lavorativa o l'ambiente in cui la mansione si svolge, sia specifici atti legislativi che promuovono il cosiddetto *supported employment* che consiste nell'affiancamento della persona con disabilità da parte di colleghi di lavoro o di altre figure adeguatamente preparate per consentirle l'acquisizione, direttamente sul posto di lavoro, delle competenze necessarie all'inserimento e allo svolgimento degli incarichi assegnati.

Le politiche *integrative* appartenenti a queste prime due tipologie sono finalizzate a creare occupazione all'interno del libero mercato. Nei casi in cui ciò non fosse possibile, gli Stati possono intervenire con una serie di azioni che rientrano in una terza tipologia, individuata da Semlinger e Schmid, che include le politiche cosiddette *sostitutive* in quanto volte alla creazione di posti di lavoro all'interno di realtà economico-produttive specificamente destinate all'assunzione di lavoratori con disabilità. Un esempio in questo senso è rappresentato dall'adozione di provvedimenti normativi che introducono lo *sheltered employment*, il quale consiste nel dare un'occupazione alle persone con disabilità all'interno di ambienti lavorativi protetti a cui accedono senza essere esposte alla concorrenza con i lavoratori a sviluppo normotipico propria del libero mercato del lavoro (Semlinger & Schmid, 1985).

Questa proposta classificatoria ha avuto un largo seguito ed è rinvenibile anche all'interno di altri lavori (OECD, 1992; Lunt & Thornton, 1993, 1997; Eurostat, 1995; Bergeskog, 2001). Una differente classificazione, seppur con alcuni elementi di analogia, è quella presentata dall'OECD (2003) all'interno del *report Transforming disability into ability: Policies to promote work and income security for disabled people* e che riconduce le politiche integrative a tre tipologie. La prima, denominata *anti-discrimination legislation*, raggruppa tutti gli interventi che muovono dalla base comune rappresentata dal riconoscimento dei diritti della persona con disabilità: vi rientrano la legislazione antidiscriminatoria approvata da differenti Paesi e le misure di ristoro economico destinate ai datori di lavoro per le spese derivanti dagli accomodamenti ragionevoli che si configurano come un diritto del lavoratore con disabilità. La seconda, indicata con l'espressione *employment quota*, racchiude tutte le politiche che obbligano il datore di lavoro a procedere con l'assunzione di un numero percentualmente stabilito di lavoratori con disabilità. L'ultima, infine, è quella delle *other interventions* che raggruppa tutte le misure non riconducibili alle prime due tipologie come, ad esempio, quelle relative allo *sheltered*, al *supported employment* o alla promozione di campagne informative per sensibilizzare i datori di lavoro ai diritti e alla condizione delle persone con disabilità affinché possano decidere in autonomia di assumerle.

La proposta classificatoria dell'OECD (2003) presenta elementi riconducibili a quella elaborata da Semlinger & Schmid (1985) ed è proprio facendo riferimento a quest'ultima che saranno

presentate con un maggior grado di dettaglio le differenti misure di politiche integrative finora elaborate dagli Stati aderenti all'OECD per sostenere l'occupazione delle persone con disabilità. Uno sguardo di insieme è presentato nella tabella seguente (Tab. 3.1).

Tipologie di politiche integrative	Principali forme di politiche adottabili dagli Stati
Politiche regolative	1. Legislazione antidiscriminatoria 2. Legislazione inerente al sistema delle quote di riserva
Politiche di compensazione	3. Legislazione inerente agli accomodamenti ragionevoli 4. Legislazione inerente al *supported employment*
Politiche di sostituzione	5. Legislazione inerente allo *sheltered employment*

Tab. 3.1 – Classificazione delle principali politiche integrative adottate dagli Stati per sostenere l'occupazione delle persone con disabilità (elaborazione effettuata in base alla proposta classificatoria di Semlinger & Schmid, 1985).

3.2.1. Le politiche regolative: la legislazione antidiscriminatoria

Alcuni Stati possono sostenere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità mediante l'approvazione di una rigorosa *legislazione antidiscriminatoria* che si fonda sul riconoscimento dei diritti delle persone con disabilità e che prevede specifici articoli relativi al tema dell'occupazione da cui discendono vincoli per tutti i datori di lavoro, sia pubblici sia privati (Bergeskog, 2001; OECD, 2003). Questa legislazione può essere l'unica misura di politica adottata, come nel caso degli Stati Uniti, del Canada, dell'Australia, del Regno Unito e della Danimarca (OECD, 2003), oppure può essere integrata con altri interventi specifici, come accade in tutti i Paesi dell'Unione Europea (OECD, 2003; UE, 2015).

Il primo Paese a dotarsi di una *legislazione antidiscriminatoria* è stato il Canada che nel 1975 ha approvato lo *Canadian Human Rights Act* (CHRA) con lo scopo di affermare che:

> «all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, gender identity or expression, marital status, family status, genetic characteristics, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted or in respect of which a record suspension has been ordered» (art. 2).

Sulla base di questa iniziale dichiarazione di principio viene affermato che sono da considerarsi motivi di discriminazione (*ground of discrimination*) quelli fondati su: «race, national or ethnic, origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, gender identity or expression, marital status, family status, genetic characteristics, disability» (art. 3). Per quanto concerne il lavoro viene

affermato che: «it is a discriminatory practice, directly or indirectly, (a) to refuse to employ or continue to employ any individual, or (b) in the course of employment, to differentiate adversely in relation to an employee, on a prohibited ground of discrimination» (art. 7) e che è ugualmente discriminatorio «(a) to use or circulate any form of application for employment, or (b) in connection with employment or prospective employment, to publish any advertisement or to make any written or oral inquiry that expresses or implies any limitation, specification or preference based on a prohibited ground of discrimination» (art. 8). La *legislazione antidiscriminatoria* canadese, quindi, non è destinata specificamente alle sole persone con disabilità, ma annovera la disabilità, insieme ad altre specificità dell'essere umano, tra i potenziali motivi di discriminazione. Alcuni anni dopo, nel 1990, anche gli Stati Uniti si sono dotati di una specifica *legislazione antidiscriminatoria* con l'approvazione dell'*Americans with Disabilities Act* (ADA). Si tratta di un disposto normativo che ha subito nel corso degli anni alcune integrazioni e modifiche, e che è stato approvato con l'obiettivo di fornire «a clear and comprehensive national mandate for the elimination of discrimination against individuals with disabilities» (ADA, 1990, §12101). In riferimento al lavoro, viene affermato che: «no employer shall discriminate against a qualified individual on the basis of disability in regard to job application procedures, the hiring, advancement, or discharge of employees, employee compensation, job training, and other terms, conditions, and privileges of employment» (ADA, 1990, §12112). L'ADA riconosce dunque che il rischio di discriminazione nei confronti delle persone con disabilità possa avvenire in qualunque momento caratterizzante un percorso lavorativo: dalla selezione, ai colloqui, all'assunzione e fino a quelli riguardanti le promozioni e gli avanzamenti di carriera.

Le due norme qui brevemente presentate permettono di delineare due distinti approcci della *legislazione antidiscriminatoria*. Il primo, contenuto nella proposta canadese, prevede una normativa generale, che riconosce i diritti delle persone e vieta ogni discriminazione fondata sulle diversità fra gli esseri umani. Questa impostazione è rinvenibile anche nella normativa presente in tutti i Paesi dell'Unione Europea seppur con alcune differenze. In Svezia, Norvegia e Danimarca questa normativa è esclusiva e la tutela del diritto al lavoro delle persone con disabilità si fonda sul senso di responsabilità delle aziende e sull'educazione al rispetto delle persone promuovendo lo scambio e la pubblicizzazione di buone prassi di inclusione lavorativa (OECD, 2003). In tutti gli altri Paesi membri, tra cui l'Italia, il divieto di discriminazione viene sancito all'interno delle rispettive Carte Costituzionali oppure di specifiche normative e viene integrato con ulteriori misure in particolare con l'adozione del sistema delle quote (UE, 2015).

Il secondo approccio, di origine statunitense, si indirizza specificamente alle persone con disabilità considerando i differenti contesti di vita (lavoro, istruzione, servizi, trasporti, ecc.), declinando, per ognuno di essi, quelli che possono configurarsi come potenziali atteggiamenti discriminatori ed enunciando le azioni necessarie da intraprendere per evitarli. Questa impostazione è rinvenibile in Australia, dove nel 1992 è stato adottato il *Disability Discrimination Act* (DDA) e nel Regno Unito che ha varato nel 1995 il *Disability Discrimination Act* modificandolo nel 2010 con l'approvazione dell'*Equality Act*.

Entrambi gli approcci, canadese e statunitense, tuttavia, poggiano su un comune denominatore: fare affidamento sul senso di responsabilità dei singoli datori di lavoro prevedendo obblighi con un livello differente di coattività (OECD, 2003).

3.2.2. Le politiche regolative: il sistema delle quote di riserva

Il secondo esempio di politiche *regolative* è rappresentato dal *sistema delle quote* (*mandatory employment quota*) che prevede la costituzione nel settore pubblico o in quello privato, oppure in entrambi, di sistemi di assunzione in cui al raggiungimento di un numero minino di dipendenti presenti (*valore soglia*) scatta per i datori di lavoro l'obbligo di assumere una certa percentuale di persone con disabilità. Questa politica, che può configurarsi come esclusiva oppure può accompagnarsi ad altre misure, rappresenta quella maggiormente adottata negli Stati dell'area OECD: un terzo degli aderenti a questa organizzazione, tra cui Italia, Francia, Spagna, Polonia, Turchia, Giappone e Corea, ha infatti optato per questa misura (OECD, 2003).

Il *sistema delle quote* viene normato all'interno di specifiche leggi che, pur con alcune differenze tra i diversi Stati, presentano alcuni elementi comuni. Il primo fa riferimento al fatto che l'accesso ai posti di lavoro riservati alle persone con disabilità è vincolato al possesso da parte di queste ultime di determinati requisiti (*criteri di eligibilità*) che normalmente sono rappresentanti dal riconoscimento della condizione di disabilità e dal superamento di una determinata percentuale di invalidità. In Italia, ad esempio, l'accesso al sistema delle quote di riserva se è dimostrata la condizione di persona con disabilità, con una percentuale di invalidità uguale o maggiore al 46%[34].

Un secondo elemento comune alle normative nazionali relative al *sistema delle quote* è rappresentato dall'esplicitazione del *valore soglia*, ossia del numero minimo di dipendenti presenti all'interno dell'organizzazione oltre il quale scatta l'obbligo per il datore di lavoro di procedere all'assunzione di persone con disabilità. L'OECD (2003) ha rilevato come, tra i vari Paesi

[34] Cfr. Decreto Ministeriale - Ministero della Sanità - 5 febbraio 1992 *Approvazione della nuova tabella indicativa delle percentuali d'invalidità per le minorazioni e malattie invalidanti* (Pubblicato nella Gazz. Uff. 26 febbraio 1992, n. 47, S.O.).

aderenti[35], il *valore soglia* oscilli tra un minimo di 15 e un massimo di 20 dipendenti presenti in azienda. Valori più elevati sono presenti nella normativa spagnola e turca, che prevedono l'obbligatorietà con 50 dipendenti e in quella coreana che fissa a 300 i dipendenti il numero minimo perché vi sia l'obbligo di assumere una persona con disabilità.

Il terzo ed ultimo elemento di similarità fa riferimento al sistema sanzionatorio previsto per tutti quei datori di lavoro che, in condizioni di obbligo, non procedono con l'assunzione di una persona con disabilità. L'ammontare della sanzione, che generalmente corrisponde ad una somma in euro per ogni giorno di mancata assunzione, può essere molto variabile nei vari Paesi: risulta elevata in Italia e Polonia e molto più ridotta in altre aree che hanno adottato questo sistema fino ad essere assente in Spagna (OECD, 2003). Il denaro ricavato dalle sanzioni viene fatto confluire all'interno di fondi specificamente destinati alle persone con disabilità e gestiti dalle Regioni. Un quadro riassuntivo degli elementi caratterizzanti la normativa sul sistema delle quote adottate da alcuni Paesi è riportata nella tabella seguente (Tab. 3.2).

Paese	Valore soglia	Sistema sanzionatorio
Francia	20 dipendenti	Prevede il pagamento di una multa mensile (circa 250 euro) che il datore di lavoro versa allo Stato in fondi destinati alla formazione delle persone con disabilità e alla creazione di lavoro in strutture protette.
Germania	19 dipendenti	Prevede il pagamento di una multa mensile (circa 250/300 euro) che il datore di lavoro versa in parte allo Stato e in parte ad uffici competenti del Land di appartenenza e che confluiscono in fondi destinati a finanziare progetti di varia natura per le persone con disabilità.
Italia	15 dipendenti	Il sistema sanzionatorio italiano è uno dei più elevati tra i Paesi dell'area OECD che hanno adottato il sistema delle quote: per ogni giorno di mancata assunzione il datore di lavoro deve versare circa 80 euro ai fondi regionali disabili destinati a finanziare progetti di varia natura per le persone con disabilità.
Austria	25 dipendenti	Prevede il pagamento di una multa mensile (circa 250 euro) che il datore di lavoro versa allo Stato in fondi destinati a progetti per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.
Polonia	25 dipendenti	Prevede il pagamento di una sanzione mensile pari al 41% della paga prevista per il posto lavorativo non occupato
Spagna	50 dipendenti	Nessuno

Tabella 3.2: Valore soglia e sistema sanzionatorio nei Paesi europei che hanno adottato il sistema delle quote (fonte OECD, 2003 – nostra rielaborazione e aggiornamento).

Nell'ambito delle *politiche integrative*, il *sistema delle quote* garantisce, a differenza della *normativa antidiscriminatoria*, maggiori livelli di assunzione lavorativa delle persone con disabilità, configurandosi pertanto come «an important and successful policy element» (OECD, 2003:105). Le due tipologie presentate sono molto differenti tra di loro e la loro distribuzione

[35] Attualmente fanno parte dell'OECD i seguenti Paesi: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Colombia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria.

«largely seems to be based on cultural differences, attitudes and experiences» (*Ivi*:106). In particolare è possibile notare come «in the Scandinavian and the English-speaking countries, mandatory top-down policies are not considered appropriate or effective. In other OECD regions, such as Central. Western and Southern Europe, on the contrary, such policy is well established» (*Ibidem*). Con il *sistema delle quote* l'accesso delle persone con disabilità nel mondo del lavoro si configura sostanzialmente come risultato di un'azione coercitiva esercitata da uno Stato nei confronti dei datori di lavoro sia pubblici sia privati. Una simile impostazione è possibile laddove i sistemi ordinamentali lo consentano, come nel caso dell'Italia dove la *Costituzione*, all'articolo 41, dopo aver riconosciuto che «l'iniziativa economica privata è libera» ricorda che essa «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana» e legittima l'intervento del legislatore per determinare «programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali »

Nel caso della *normativa antidiscriminatoria*, l'assunzione di un lavoratore con disabilità è l'esito di un processo lasciato alla libera iniziativa del datore di lavoro, al suo senso di responsabilità e al rispetto dei principi dettati dalla norma stessa. I Paesi che hanno optato per questa scelta sono o quelli in cui è diffusa e radicata una cultura della diversità, come in Canada, Norvegia, Svezia o Danimarca, oppure in Stati in cui l'impostazione ordinamentale non prevede interventi diretti dello Stato nell'economia. È quest'ultimo il caso degli Stati Uniti dove l'impostazione fortemente liberale non tollererebbe ingerenze di sorta da parte del legislatore[36].

3.2.3. Le politiche di compensazione: gli accomodamenti ragionevoli e il supported employment

La *Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità* (ONU, 2006) definisce con l'espressione *accomodamenti ragionevoli*:

> «le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, 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» (art. 2).

[36] Le radici dell'impostazione del sistema economico e produttivo statunitense sono da rinvenire nella Rivoluzione americana in cui si affermò che «l'ideale degli americani non era la *democrazia* ma la libertà e l'autogoverno […] la libertà affermata dalla rivoluzione americana aveva importanti espressioni […] significava il diritto di non essere ingiustamente arrestati, di spostarsi, di scegliersi un'occupazione […] ma va sottolineato che importantissimo è stato il suo tradursi sul piano economico. Libertà voleva dire anche e soprattutto libera impresa, rifiuto di vincoli a commerci e speculazioni, opposizione all'intervento dello Stato nell'economia» (Bergamini, O. (2003). *Storia degli Stati Uniti*. Roma, I: Editori Laterza, pag. 30).

La stessa *Convenzione* riconosce come le *modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati* riguardino tutti gli ambiti della vita delle persone con disabilità, incluso quello lavorativo (ONU, 2006, art. 27, lett. i). La possibilità che un contesto di lavoro possa, qualora sussistano le ragioni, essere modificato per rispondere alle esigenze di una persona con disabilità, consentendole di svolgere una mansione e di essere così occupata, rappresenta un esempio di *politica di compensazione* diffusa da tempo in diversi Paesi (OECD, 2003; UE, 2015), la cui adozione è divenuta obbligatoria in tutti quelli che hanno ratificato la *Convenzione*. Essa, infatti, impone che:

> «gli Stati Parti devono garantire e favorire l'esercizio del diritto al lavoro […] prendendo appropriate iniziative – anche attraverso misure legislative – in particolare al fine di […] assicurare che accomodamenti ragionevole siano forniti alle persone con disabilità nei luoghi di lavoro» (art. 27).

Tra i primi Paesi ad introdurre il diritto agli *accomodamenti ragionevoli* nei luoghi di lavoro, vi sono gli Stati Uniti che, con il già citato *Americans with disabilities Act* approvato nel 1990, sedici anni prima rispetto alla *Convezione* (ONU, 2006), hanno riconosciuto come sia una forma di discriminazione anche il mancato riconoscimento del diritto ai «reasonable accommodations to the known physical or mental limitations of an otherwise qualified individual with a disability who is an applicant or employee» (ADA, 1990, §12112 (b)(5)).

La stessa legge definisce gli *accomodamenti ragionevoli* come qualunque «modification or adjustment to a job, the work environment, or the way things usually are done that enables a qualified individual with a disability to enjoy an equal employment opportunity» (ADA, 1990, §12113). Non vengono dunque fornite esemplificazioni di accomodamenti ragionevoli nei contesti lavorativi, ma viene data una definizione ampia che include tutti i possibili interventi che possono essere adottati per modificare, rispetto a quanto avviene abitualmente, il rapporto di lavoro, l'ambiente fisico in cui questo si svolge o le procedure con cui viene realizzato. Gli *accomodamenti ragionevoli* devono essere adottati con gli obiettivi di: «1) ensuring equal opportunity in the application process; 2) enabling a qualified individual with a disability to perform the essential functions of a job; and 3) making it possible for an employee with a disability to enjoy equal benefits and privileges of employment» (ADA, 1990, §12112). Da ciò discende che essi debbano essere previsti, se necessari, in tutte le differenti fasi che compongono un percorso lavorativo: dalla selezione, all'assunzione fino allo svolgimento della mansione assegnata.

L'introduzione di questo tipo di *politica di compensazione* a livello europeo è avvenuta con il varo della *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea* (UE, 2000) che afferma «il diritto dei disabili di beneficiare di misure intese a garantirne l'autonomia, l'inserimento sociale e

professionale e la partecipazione alla vita della comunità» (art. 26). L'inserimento di questo diritto rappresenta un vero e proprio cambiamento nelle politiche comunitarie volte a garantire il lavoro alle persone con disabilità in quanto affianca «alla classica prospettiva antidiscriminatoria una nuova attenzione a politiche di inclusione attiva di questi soggetti nel contesto lavorativo e sociale, nel segno di un'eguaglianza sostanziale» (Riccardi, 2018:182). Nei Paesi dell'Unione, quindi, le politiche volte a garantire il diritto al lavoro delle persone con disabilità non possono più essere soltanto quelle limitate alle dichiarazioni di principio rinvenibili nella *legislazione antidiscriminatoria*, oppure quelle fondate sulla «predisposizione di forme specifiche di protezione dei disabili, come le riserve nelle assunzioni» (*Ibidem*). Occorre invece approvare specifiche norme che promuovano politiche volte ad affermare un «modello in cui l'inclusione sociale diventa una delle finalità della regolazione del mercato del lavoro, recuperando il genetico *deficit sociale* dell'ordinamento europeo» (*Ibidem*). Questo cambio di prospettiva viene definitivamente sancito con l'approvazione, nel 2000, della Direttiva n. 78 in cui viene affermato che:

> «per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento dei disabili, sono previste soluzioni ragionevoli. Ciò significa che il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato» (art. 5).

In analogia con quanto visto per gli Stati Uniti, le *soluzioni ragionevoli* si configurano come un insieme ampio di interventi (*provvedimenti*) che possono essere adottati in tutte le fasi del percorso lavorativo di una persona con disabilità e la cui scelta è interamente demandata alla componente datoriale del rapporto lavorativo.

La scelta dell'Unione Europea di ricorrere ad una Direttiva ha comportato l'obbligatorietà per tutti gli Stati membri di procedere a varare specifici provvedimenti normativi per l'inserimento degli *accomodamenti ragionevoli* nei rispettivi ordinamenti legislativi[37].

In relazione alle modalità con cui hanno scelto di recepire i contenuti della Direttiva, i Paesi europei possono essere ricondotti a tre distinti gruppi (UE, 2016). Il primo include gli Stati che, avendo un sistema di riconoscimento del diritto al lavoro delle persone con disabilità fondato sulla normativa antidiscriminatoria, hanno proceduto con integrazioni inserendo articoli relativi al

[37] Cfr. Unione Europea, *Regolamenti, direttive e altri atti* – Sito ufficiale disponibile all'indirizzo https://europa.eu/european-union/law/legal-acts_it (consultato in data 01/02/2021)

riconoscimento del diritto agli accomodamenti ragionevoli. Esempi di Paesi rientranti in questo primo gruppo sono: la Danimarca, la Finlandia, l'Irlanda ed il Regno Unito[38] (UE, 2016). Quest'ultimo, in particolare, ha inserito nel proprio ordinamento il riconoscimento del diritto agli *accomodamenti ragionevoli* con l'approvazione nel 2010 dell'*Equality Act* precisando che essi devono essere obbligatoriamente adottati dai datori di lavoro quando si verificano le seguenti situazioni:

> «where a provision, criterion or practice applied by or on behalf of the employer puts the person with a disability at a disadvantage compared with a person without a disability; where a physical feature results in the discrimination of a person with a disability compared to a person without a disability; where a person with a disability is disadvantaged by the lack of an auxiliary aid compared to a person without a disability» (art. 11).

Il secondo gruppo comprende gli Stati che hanno deciso di integrare la legislazione specifica presente sulla tutela del lavoro per le persone con disabilità con i disposti della Direttiva. Ciò è riscontrabile, ad esempio, in Austria, Polonia, Romania e Spagna.

Il terzo e ultimo gruppo, infine, si compone di tutti i Paesi che hanno emanato specifiche leggi o altri atti normativi per introdurre nei loro ordinamenti il diritto agli accomodamenti ragionevoli, come ad esempio, la Croazia, Malta o la Norvegia.

Un caso particolare, nel panorama europeo, è rappresentato dall'Italia, dove il primo recepimento della Direttiva è stato accompagnato da un'errata interpretazione che ha comportato, nel 2015, una condanna da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea.

Il nostro Paese, nel 2003, ha introdotto, con l'approvazione del decreto legislativo n. 216[39]gli *accomodamenti ragionevoli* senza sancire l'obbligatorietà per la loro adozione e prevedendo per i datori di lavoro che li avessero attuati la possibilità di beneficiare di ristori dei costi sostenuti. Proprio la mancata esplicitazione dell'obbligo nell'adozione degli accomodamenti per i lavoratori con disabilità ha determinato la condanna dell'Italia da parte dell'organo giudiziario europeo. Il legislatore italiano ha quindi proceduto a rettificare la precedente normativa mediante l'approvazione del decreto legislativo n. 76 del 2013[40] il quale ha sancito che:

---

[38] Il riferimento, qui, è alla fase precedente alla Brexit avvenuta nel 2020.

[39] *Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro* pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 187 del 13 agosto 2003 – disponibile all'indirizzo https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03216dl.htm (consultato in data 01/02/2021)

[40] Questo decreto, *Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti*, contiene una serie di articoli alcuni dei quali volti ad integrare normative precedenti. Tra questi l'articolo 4 ter che stabilisce l'integrazione dell'articolo 3 del Decreto Legislativo n. 216 del 9 luglio 2003.

> «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 legge 3 marzo 2009, n. 18, nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori. I datori di lavoro pubblici devono provvedere all'attuazione del presente comma senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente» (art.4).

Il panorama normativo presentato ha messo in evidenza come, ad oggi, tutti i Paesi aderenti all'Unione Europea abbiano adottato questa tipologia di *politica di compensazione*. Nonostante ciò, occorre segnalare come gli *accomodamenti ragionevoli* siano sovente oggetto di contenzioso tra i lavoratori con disabilità e i datori di lavoro (Bruzzone, 2016). Questo è imputabile al fatto che il disposto della direttiva europea si presenta piuttosto vago così come lo è anche il suo recepimento da parte dei differenti Paesi. Ciò ha determinato alcuni nodi interpretativi molto critici, con particolare riferimento all'identificazione del momento in cui nasce il diritto all'accomodamento, ad una chiara definizione del concetto di *ragionevolezza* e alla carenza, o addirittura mancanza, di indicazioni ed esemplificazioni circa la natura degli *accomodamenti* (Bruzzone, 2016). A ciò va aggiunto che la responsabilità dell'adozione degli accomodamenti ragionevoli ricade interamente sui datori di lavoro.

Una situazione differente rispetto a quella europea, si realizza negli Stati Uniti dove, come si è visto, il concetto di accomodamento ragionevole si è affermato in anticipo rispetto alla approvazione della *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle Persone con Disabilità* (ONU, 2006), ed è stato accompagnato con la creazione di organizzazioni, come il *Job Accomodation Network* (JAN)[41], volte a supportare sia i lavoratori sia i datori di lavoro in merito a ciò che riguarda gli accomodamenti ragionevoli.

3.2.4. Le politiche di compensazione: il supported employment

La seconda tipologia di *politiche di compensazione* è rappresentata dall'adozione di specifiche normative che garantiscano e promuovano il *supported employment*. Esso nasce negli Stati Uniti, nel corso dei primi anni '80, quando viene ufficialmente riconosciuto con l'approvazione dei

[41] Il *Job Accommodation Network* (JAN) è costituito da consulenti che supportano i datori di lavoro e le persone con disabilità nella comprensione e nella scelta degli accomodamenti ragionevoli. Il *Network* mette a disposizione degli interessati pubblicazioni relative ai possibili accomodamenti ragionevoli utilizzabili in relazione alle differenti tipologie di disabilità. Per maggiori informazioni si rimanda al sito dell'associazione disponibile all'indirizzo https://askjan.org/ (consultato in data 04/02/2021).

Rehabilitation Act Amendments (1986) che lo identifica come uno strumento per permettere alle persone con disabilità, anche grave, di ottenere e mantenere un impiego all'interno del libero mercato del lavoro (Wehman, Revell, Kregel & Act, 1997). Il *supported employment* è una forma di lavoro retribuito svolto da persone con disabilità all'interno di contesti lavorativi reali e prevede che la persona stessa sia affiancata, per periodi formativi di durata variabile, da personale adeguatamente preparato, come *job coaches* o *tutors* (Becker & Drake, 1994; Bond, 1999). L'idea su cui poggia questa *politica di compensazione* è che un *training* effettuato all'interno dell'effettivo contesto nel quale si andrà a lavorare consente alle persone con disabilità di poter sviluppare sia le competenze richieste per svolgere le mansioni previste sia le competenze di tipo sociale e relazionale che derivano dall'immersione all'interno dell'organizzazione lavorativa (Kinoshita, Furukawa, Kinoshita, Honyashiki, Omori, Marshall & Kingdon, 2013).

La retribuzione per il lavoro svolto, la formazione e il fatto che essa sia svolta all'interno di contesti lavorativi reali dove le persone con disabilità sono assunte, rappresentano gli elementi caratterizzanti il *supported employment* e lo differenziano da altre forme di supporto all'impiego quali esperienze lavorative non retribuite, forme di volontariato, formazione professionale antecedente all'impiego lavorativo e il lavoro all'interno di strutture protette o *sheltered employment* (UE, 2011).

Questa politica di compensazione si configura come un processo composto da cinque fasi (UE, 2011): la presa in carico della persona con disabilità da parte dei servizi (*Client Engagement*), la sua valutazione professionale e degli interessi personali (*Vocational Profile*), l'individuazione dei lavori possibili e la scelta di quello più corrispondente alle competenze, aspettative e aspirazioni della persona (*Job Finding*), il coinvolgimento del datore di lavoro e dei colleghi (*Employer Engagement*) e il supporto dato al lavoratore, al datore di lavoro e ai colleghi sia all'interno del luogo di lavoro sia al difuori (*On/Off the Job Support*).

L'intero percorso viene gestito da figure professionali che operano all'interno di specifiche strutture pubbliche o private, chiamate *supported employment services*, a cui si possono rivolgere le persone con disabilità che vogliono trovare un lavoro. In Europa esiste, dal 1993, la European Union of Supported Employment (EUSE). Si tratta di un'organizzazione non governativa che raggruppa professionisti dei differenti Paesi che si impegnano nella promozione del *supported employment* e nella diffusione di questa politica di compensazione nel vecchio continente[42]. Questa organizzazione, raccogliendo le riflessioni provenienti dagli Stati Uniti e dalla letteratura

[42] https://www.facebook.com/European-Union-of-Supported-Employment-804802299645976/ (consultato in data 8/11/2020).

di settore, ritiene che gli elementi caratterizzanti il *supported employement* siano: un approccio al lavoro che muove dal riconoscimento della centralità della persona e della sua unicità (*individuality*), l'individuazione di attività lavorative che siano rispettose delle caratteristiche della persona e che siano per lei dignitose (*respect*), il protagonismo della persona con disabilità nel lavoro che deve avere la possibilità di esprimere le proprie scelte e di costruire il suo progetto di vita (*self determination*), dalla necessità di far comprendere le differenti possibilità che il lavoro offre così che la persona scegliere consapevolmente (*informed choice*) e dal coinvolgimento delle persone con disabilità nella progettazione dei programmi e dei servizi di *supported employment* e nel loro miglioramento (*empowerment*) (EUSE, 2005).

Attualmente la maggior parte dei Paesi europei ha adottato questa politica di compensazione promuovendo specifici progetti volti alla sua diffusione nel territorio nazionale ed erogando finanziamenti pubblici per supportare l'attività svolta dai servizi per il *supported employment* senza dunque procedere ad un suo inserimento all'interno di specifiche normative (OECD, 2003; UE, 2011). Questo ha comportato, a livello locale, la nascita di una pluralità di esperienze tra di loro molto differenti soprattutto per quanto concerne le caratteristiche dei destinatari, dei servizi e delle figure professionali e dei contratti stipulati (UE, 2011).

Soltanto l'Austria ha promulgato nel 1994, una specifica normativa relativa al *supported employment*. All'interno di questo disposto normativo viene sancito che il *supported employment* è una politica di sostegno all'inserimento lavorativo a cui possono accedere le persone con disabilità di età compresa tra i 13 e i 65 anni. È inoltre stabilito che i programmi di *supported employment* vengano erogati da specifiche agenzie, riconosciute dai Ministeri austriaci competenti, al cui interno operano due distinte figure professionali: l'*employment assistant* e il *job coach*. La prima assiste la persona con disabilità per 12 mesi supportandola nella ricerca del lavoro e del suo inserimento; la seconda interviene per periodi inferiori ai 12 mesi con l'obiettivo di favorire la conservazione del posto di lavoro. Non sono previsti percorsi formativi formali per divenire *job coach* o *employment assistant*.

Da rilevare, infine, come in ambito europeo l'Italia[43] sia uno dei pochi Paesi in cui non sono state attivate azioni o approvate normative per la promozione di questa politica di compensazione (UE,

[43] Nel nostro Paese, come si vedrà nel capitolo dedicato alla normativa italiana, sono previsti i tirocini che non possono però essere considerati come una forma di *supported employment* in quanto essi sono finalizzati a «creare un contatto diretto tra un soggetto ospitante e il tirocinante allo scopo di favorirne l'arricchimento del bagaglio di conoscenze, l'acquisizione di competenze professionali e l'inserimento o il reinserimento lavorativo. Il tirocinio consiste in un periodo di orientamento al lavoro e di formazione in situazione che non si configura come un rapporto di lavoro» (Art. 1 dell'Accordo *tra il Governo, le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano sul documento recante "Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento", ai sensi dell'articolo 1, commi da 34 e 36, della legge 28 giugno 2012, n. 92* – approvato in data 25 maggio 2017).

2011). Nonostante ciò, è comunque operativa dal 1996 l'Associazione Italiana del Supported Employment (AISE) che raggruppa alcune organizzazioni no profit e cooperative sociali per la sua diffusione del *supported employment*[44].

3.2.5. Le politiche di sostituzione: lo sheltered employment

Con le *politiche di sostituzione* gli Stati possono intraprendere azioni per realizzare contesti e posti di lavoro esclusivamente destinati alle persone con disabilità. Queste possibilità di impiego sono create al di fuori del libero mercato, in contesti protetti dove le persone con disabilità non subiscono la concorrenza dei lavoratori a sviluppo normotipico: da ciò deriva il termine *sheltered*, ossia *protetto* (OECD, 2003; Metin, Ridvanoğlu, Ufuk Akgün, Gergin, Aktaş, Gökmen & Koç, 2011). Nello *sheltered employment* le persone con disabilità svolgono un'occupazione sotto la continua azione di supervisione da parte di soggetti responsabili, con l'obiettivo di apprendere mansioni che ricalcano quelle di contesti di lavoro reali, preparandosi in tal modo ad eventuali, ed auspicate, assunzioni all'interno di aziende appartenenti al libero mercato (Metzel, Boeltzig, Butterworth, Sulewski & Gilmore, 2007). Occorre tuttavia rilevare che nella maggior parte dei casi nei centri di *sheltered employment* non sempre appare con evidenza questa finalità: secondo alcuni, infatti, in questa forma di impiego la componente abilitativa o riabilitativa e quella occupazionale rivestono un ruolo preponderante rispetto a quella propriamente lavorativa[45] (Visier, 1998). Non mancano poi quanti ritengono che questa politica rappresenti una forma di istituzionalizzazione lavorativa delle persone con disabilità fondata su un approccio paternalistico e iperprotettivo nei loro confronti e capace soltanto di porle «apart from mainstream jobs, mainstream workers, mainstream society» (Becker & Drake, 2003:4).

Questi aspetti di criticità hanno portato alcune nazioni a considerarlo come «inappropriate for large numbers of people with disabilities» (OECD, 2003:114) e ad intervenire al fine di «to see it replaced by supported employment» (*Ibidem*). Ciononostante, molti Paesi hanno adottato normative volte alla sua promozione (OECD, 2003). Nel 1992 la stessa Unione Europea lo ha ufficializzato all'interno del documento *A Coherent Policy for the Rehabilitation of People with Disabilities*, identificandolo come una forma di occupazione destinata alle persone che a causa della loro condizione di disabilità non sono in grado di poter trovare un impiego all'interno del mercato libero del lavoro: «sheltered employment should be open to people who, because of their disability, are unable to obtain or keep a normal job, whether supported or not; it can cover a

[44] http://web.tiscali.it/coophelp/aise.html (consultato in data 20/12/2020).

[45] «Should the production of goods and services take priority over therapeutic or medical concern?» (Visier, 1998:347).

number of diversified situations, amongst which are sheltered workshops and work centres» (UE, 1992:37). Significativo è come lo stesso documento evidenzi che nello *sheltered employment* coesistano sia la finalità occupazionale sia quella abilitativa e riabilitativa: «sheltered work should have a double purpose: to make it possible for people with disabilities to carry out a worthwhile activity and to prepare them, as far as possible, for work in normal employment» (*Ibidem*). In relazione a questa seconda finalità è importante che siano predisposte «all ways of facilitating the passage from supported to ordinary employment should be devised, such as: setting up of sheltered work sections in work centres or work centres in sheltered workshops; the setting up of sheltered work sections or work centres within ordinary firms; individual or collective detachment of workers in sheltered workshops or work centres to ordinary firms» (CE, 1992:37).

Tra le nazioni europee nelle quali lo *sheltered employment* risulta ampiamente diffuso vi sono la Polonia, l'Austria, il Belgio, i Paesi Bassi, la Francia, la Norvegia e la Svizzera (OECD, 2003).

In quest'ultimo Paese la maggior parte delle persone con disabilità risulta impiegata nelle forme di *sheltered employment* e questo determina, nelle statistiche internazionali, uno dei tassi di occupazione di queste persone più alti a livello europeo.

Per quanto concerne l'Italia il lavoro protetto è stato introdotto e riconosciuto con la Legge n. 381 del 1999[46] che lo ha affidato alle cooperative sociali. Queste ultime «hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate» (art. 1). Le cooperative rispondenti alla seconda finalità sono indicate come *cooperative di tipo B* e si configurano come spazi protetti al cui interno possono essere occupati gli «invalidi fisici, psichici e sensoriali» (art. 4, co. 1) per svolgere attività finalizzate alla produzione di beni e di servizi anche a seguito di committenze, ricevute da Enti Pubblici o privati, e definite all'interno di apposite convenzioni (art. 5). Occorre comunque ricordare che anche se è presente «una dimensione legata alla produttività e all'efficienza, la cooperativa agisce soprattutto in termini sociali e partecipativi, poiché è attenta alla crescita personale e professionale dei propri lavoratori, ed intende promuovere il loro benessere» (Zappella, 2014:169).

[46] *Disciplina delle cooperative sociali*.

CAPITOLO 4

IL MERCATO DEL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ: DATI, BARRIERE E FACILITATORI

4.1. La carenza di dati aggiornati

Come illustrato nel precedente capitolo, le differenti tipologie di politiche di *integrazione*, di *compensazione* e di *sostituzione* che gli Stati possono adottare si prefiggono l'obiettivo di favorire l'occupazione delle persone con disabilità. Diventa allora legittimo interrogarsi sui loro esiti cercando di cogliere se consentano effettivamente a queste persone di partecipare attivamente al mercato del lavoro. Per rispondere a questa domanda è necessario prendere in considerazione i dati che provengono dagli studi condotti per indagare quale sia la loro condizione occupazionale.
A questo proposito l'International Labour Organisation (ILO) e l'Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in un *report* realizzato nel 2018, volto ad indagare la partecipazione delle persone con disabilità al mercato del lavoro, hanno evidenziato come sia particolarmente difficile ottenere dai diversi Paesi le informazioni necessarie e come queste, quando siano disponibili, non sempre risultino essere aggiornate. Ciò è principalmente dovuto al fatto che in molti Stati le rilevazioni statistiche finalizzate a raccogliere dati relativamente alla partecipazione sociale delle persone con disabilità sono condotte in maniera saltuaria, non continuativa nel corso del tempo impedendo di avere un quadro della situazione costantemente aggiornato (ILO & OECD, 2018). A questa prima criticità occorre aggiungere anche quella relativa al fatto che i dati inerenti alle attività e alla partecipazione delle persone con disabilità sono ancora insoddisfacenti, confusi, difficili da confrontare e evidenzia come questo conduca a disuguaglianze e politiche inefficaci (UE, 2021),
Questa condizione si rinviene anche nel nostro Paese dove, come si vedrà nel capitolo 5, l'ultima indagine condotta su scala nazionale risale al triennio 2016 – 2018 ed è stata resa nota solo nel 2021 con la pubblicazione della *IX Relazione Al Parlamento Sullo Stato Di Attuazione Della Legge*

12 Marzo 1999, n. 68 (MLPS & INAPP, 2021) [47]. Al tempo stesso le rilevazioni condotte all'interno degli Stati quasi sempre raccolgono dati in modalità aggregata e relativi alle persone che abbiano un determinato grado di invalidità, senza pertanto che vi siano riferimenti alle differenti tipologie di disabilità. L'ISTAT (2021), in occasione dell'audizione presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, ha rilevato anche differenti problematicità legate alla dispersione dei metodi di trattamento delle informazioni raccolte dalle diverse agenzie e basate su differenti sistemi e strumenti di archiviazione che utilizzano definizioni e modelli di disabilità non allineati con le recenti indicazioni provenienti dal dibattito scientifico di settore.

Tutto ciò rende difficile il monitoraggio dell'andamento dell'occupazione delle persone con disabilità e ostacola i decisori politici nell'individuazione di azioni da intraprendere che siano effettivamente rispondenti alle reali necessità di queste persone. La mancanza poi di dati relativi alle differenti tipologie di disabilità non permette di comprendere se tra queste vi siano differenze rispetto alla condizione occupazionale.

Da ultimo occorre rilevare come le tempistiche e le modalità con cui vengono condotte le indagini statistiche si pongono in aperto contrasto con la *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità* (ONU, 2006), in particolare con l'articolo 31 nel quale si afferma che «gli Stati Parti si impegnano a raccogliere le informazioni appropriate, compresi i dati statistici e i risultati di ricerche […] Le informazioni raccolte in conformità al presente articolo devono essere disaggregate in maniera appropriata» (art. 31). Lo stesso articolo evidenzia come le informazioni aggiornate sono essenziali per consentire ai decisori politici «di formulare ed attuare politiche allo scopo di dare attuazione alla presente Convenzione» e per «valutare l'adempimento degli obblighi

[47] Con riferimento ai ritardi con cui le rilevazioni vengono condotte, si riporta quanto precisato all'interno dell'*VIII Relazione* nella parte concernente lo svolgimento dell'indagine sul campo: «alla data del 9 settembre 2016, stabilita quale termine ultimo per la compilazione, solo il 31% circa delle Amministrazioni regionali e provinciali coinvolte risultava aver completato l'immissione delle informazioni relative alle due annualità 2014 e 2015. Sulla base di questa situazione e a fronte di una serie di richieste di proroga dei termini di scadenza formulate da numerose Amministrazioni, la Direzione Generale per l'inclusione e le politiche sociali e l'INAPP hanno avviato congiuntamente una fase di contatto telefonico con i referenti delle Regioni/Province Autonome, finalizzata a verificare la sussistenza di eventuali problematiche, di ordine tecnico o connesse al mancato recapito delle comunicazioni istituzionali, che potessero aver determinato il mancato completamento della compilazione. Sulla base della situazione descritta dal monitoraggio INAPP al 19 ottobre 2016, la Direzione Generale per l'inclusione e le politiche sociali ha stabilito di inviare in data 27 ottobre una nota di sollecito alle Regioni e Province autonome il cui stato di compilazione delle Schede regionali e/o dei Questionari provinciali risultava ancora in corso o non avviato. La medesima nota fissava il nuovo termine ultimo per il completamento della rilevazione alla data del 7 novembre 2016. Poiché alla data del 7 novembre, sulla base del monitoraggio INAPP risultavano ancora in corso di compilazione o234 compilare 9 Schede regionali e 30 questionari provinciali per ciascuna delle due annualità di riferimento, la Direzione Generale per l'inclusione e le politiche sociali chiedeva all'Istituto di mantenere accessibile la piattaforma on-line, in modo da consentire alle Amministrazioni di completare l'immissione dei dati. Una successiva nota del 16 novembre 2016 della medesima Direzione fissava, per le Amministrazioni interessate, la data definitiva per il completamento della procedura di compilazione al 21 novembre 2016» (pagg. 233-234).

contratti dagli Stati Parti alla presente Convenzione e per identificare e rimuovere le barriere che le persone con disabilità affrontano nell'esercizio dei propri diritti».

4.2. Il fenomeno della disoccupazione delle persone con disabilità

Fermo restando quanto riportato nel precedente paragrafo e volendo delineare una panoramica a livello mondiale della condizione occupazionale delle persone con disabilità, si può ricorrere ad una delle più recenti indagini condotte attualmente disponibile, quella realizzata concordemente dall'International Labour Organisation (ILO) e dall'Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) nel 2018 e i cui dati fanno riferimento al 2011. Il primo dato drammatico che emerge da questo studio è che in tutti i Paesi coinvolti i tassi di occupazione delle persone con disabilità siano inferiori rispetto a quelli delle persone a sviluppo normotipico (Fig. 4.1).

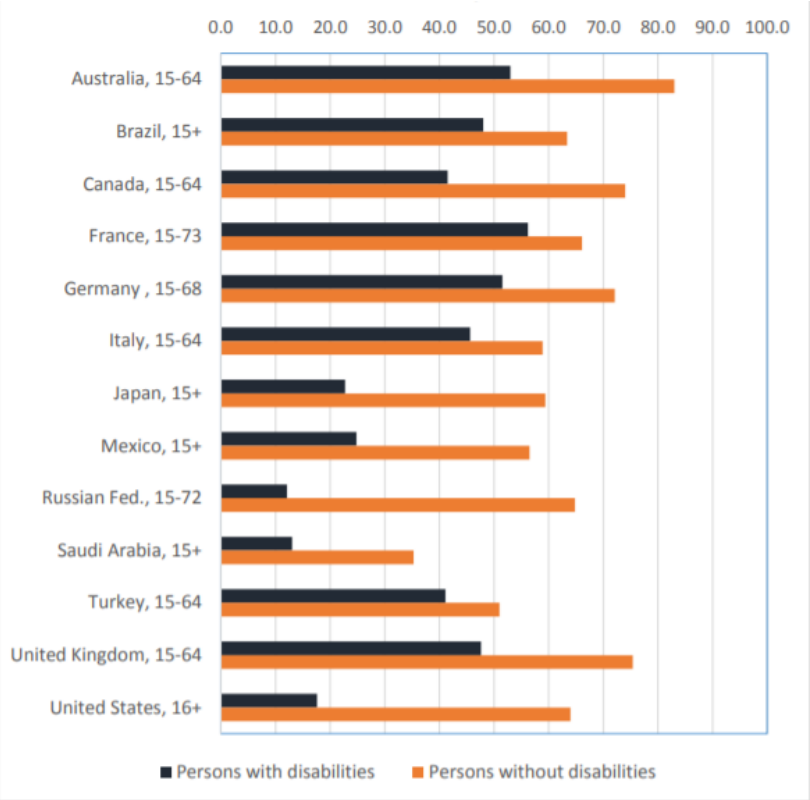


Fig. 4.1: Tassi di occupazione delle persone con e senza disabilità in alcuni Paesi aderenti alle organizzazioni ILO e OECD – Dati relativi all'anno 2011 (tratto da ILO & OECD, 2018:4).

Il grafico sopra riportato mette in luce come questo fenomeno riguardi numerosi Paesi e consente anche di riflettere sull'efficacia delle politiche adottate per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone con disabilità. Negli Stati Uniti, ad esempio, che hanno scelto politiche di integrazione fondate sull'adozione di una legislazione antidiscriminatoria, si rileva un tasso di occupazione delle persone con disabilità molto contenuto (inferiore al 20%) rispetto a quelle senza disabilità, a differenza dell'Australia, che possiede una legislazione antidiscriminatoria analoga a quella statunitense, ma dove più della metà delle persone con disabilità risulta occupato[48]. Lo scarto tra persone con disabilità e quelle a sviluppo normotipico risulta essere contenuto nei Paesi che hanno scelto politiche di integrazione fondate sul sistema delle quote come Italia, Germania e Turchia. All'interno di questo gruppo solo il Giappone presenta una situazione di anomalia con uno scarto molto elevato e una occupazione delle persone con disabilità che si attesta di poco sopra il 20%.

Il fenomeno della disoccupazione colpisce maggiormente le donne rispetto agli uomini rispecchiando sostanzialmente quanto anche accade nel mercato del lavoro delle persone senza disabilità (Fig. 4.2).

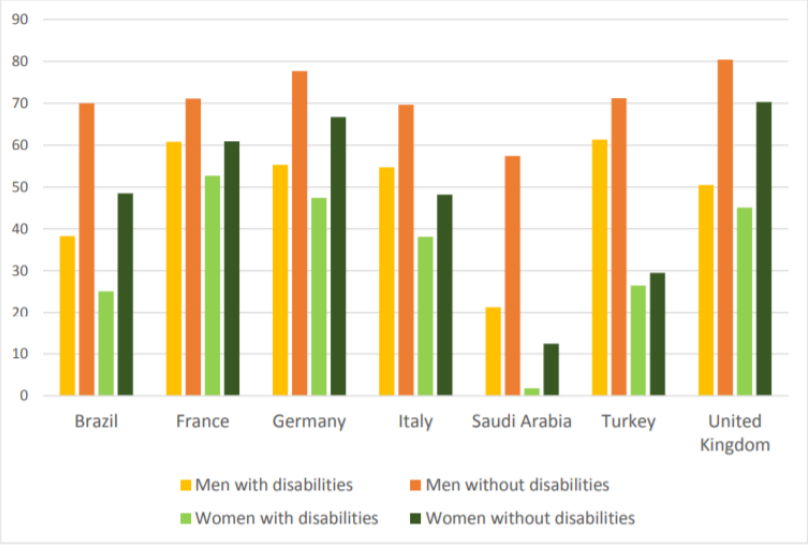


Fig. 4.2: Genere e tassi di occupazione delle persone con e senza disabilità in alcuni Paesi aderenti alle organizzazioni ILO e OECD (tratto da ILO & OECD, 2018:5).

[48] In questi due Paesi, l'andamento dell'occupazione delle persone con disabilità non ha subito grandi cambiamenti rispetto al 2011 anno a cui si riferisce la rilevazione sopra riportata, mantenendosi costante nel corso degli anni. Nel 2019, negli Stati Uniti risultavano essere impiegate il 19,3% delle persone con disabilità contro il 66,3 di quelle a sviluppo normo tipico (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020). In Australia, nel 2020, risultava lavorare il 48% delle persone con disabilità, contro l'80% di quelle senza disabilità (Australian Institute of Health and Welfare, 2020).

Il report dell'ILO & OECD (2018), come anticipato, non fornisce informazioni di dettaglio relative alla condizione occupazionale in considerazione delle differenti tipologie di disabilità. Alcuni dati in questo possono essere ricavati da ricerche condotte nella letteratura di settore.

Le persone con *disabilità intellettiva*, che rappresentano l'1% della popolazione mondiale, sembrerebbero essere tra quelle maggiormente a rischio di disoccupazione o inoccupazione in confronto ad altre tipologie di disabilità (Nardodkar, Pathare, Ventriglio, Castaldelli-Maia, Javate, Torales, & Bhugra, 2016). Diverse ricerche (Baldwin and Johnson, 1998; Lin, 2008; Andrews A. & Rose, 2010; Nevala, Pehkonen, Teittinen, Vesala, Pörtfors, & Anttila, 2019) hanno inoltre evidenziato come queste persone, quando riescono ad ottenere un lavoro, siano sovente vittime di discriminazioni per quanto concerne gli stipendi, le possibilità di avanzamento di carriera e le tipologie di contratto. Proprio con riferimento a quest'ultimo aspetto, emergerebbe che nella maggior parte dei casi le persone con disabilità intellettiva sarebbero destinatarie di contratti di lavoro temporanei, *part-time* senza che però vi siano delle effettive ragioni perché ciò accada (Baldwin & Johnson, 1998).

Anche per le persone con *disturbo dello spettro autistico* si può rilevare una situazione analoga a quella descritta per le persone con disabilità intellettiva: a bassi tassi di occupazione all'interno del mercato del lavoro, si accompagnano un'elevata percentuale di contratti di tipo temporaneo, l'assegnazione di mansioni poco qualificate ed elevati tassi di licenziamento (Müller, Schuler, Burton & Yates, 2003; Hurlbutt & Chalmers, 2004; Wehman, Schall, Carr, Targett, West & Cifu, 2014; Solomon, 2020). Questa situazione lavorativa si verifica nonostante il fatto che le persone con disturbo dello spettro autistico, pur tenendo conto dell'elevata variabilità che connota questo disturbo, possono dimostrare, laddove sia data loro l'opportunità di accedere ad un impiego, di essere lavoratori efficienti. Esse, infatti, sono capaci di tollerare per tempi prolungati compiti ripetitivi, di svolgere le mansioni assegnate con un elevato grado di precisione, soprattutto sul piano della percezione visiva, e di accuratezza, di mantenere elevati livelli di attenzione per lunghi periodi e di essere particolarmente precise in ambito tecnico (Hagner & Cooney, 2005; Baldwin, Costley & Warren, 2014). I lavoratori con questo disturbo sarebbero inoltre, così come riscontrabile anche in altre tipologie di disabilità, particolarmente affidabili e con bassi livelli di assenteismo (Hagner & Cooney, 2005; Baldwin, Costley & Warren, 2014).

Per le persone con *disabilità motoria* le possibilità di trovare un'occupazione all'interno del mercato del lavoro sembrano essere maggiori rispetto a quelle delle persone con disabilità intellettiva o con disturbo dello spettro autistico, pur permanendo anche in questo caso valori di disoccupazione molto elevati (Achterberg, Wind, De Boer, & Frings-Dresen, 2009; Bal, Sattoe,

van Schaardenburgh, Floothius, Roebroeck, & Miedema, 2016). Nell'ambito di questa disabilità le persone con paralisi cerebrale infantile sembrano avere minori probabilità di essere assunte rispetto a quelle con sclerosi multipla o con problemi motori acquisti nel corso della vita (Achterberg et al., 2009; Bal et al. 2016).

Il quadro finora presentato mette in luce come sia sostanzialmente complesso per le persone con disabilità accedere al mercato del lavoro. Diversi studi (Colella & Bruyère, 2011; Vornholt, Uitdewilligen & Nijhuis, 2013; Santilli, Nota, Ginevra & Soresi, 2014) hanno messo inoltre in evidenza come le persone con disabilità che accedono ad un'occupazione siano maggiormente esposte al rischio di vivere esperienze lavorative negative rispetto a quelle degli altri colleghi: possono essere, infatti, vittime di stigma sociale, soprattutto nel caso di menomazioni visibili[49], (Chelcea & Ivan, 2016) e di discriminazione (McDonnall, Zhou, & Crudden, 2013) sia sul piano delle relazioni con altri lavoratori o con il datore di lavoro, sia quello contrattuale con riferimento all'ammontare dello stipendio, alla tipologia di contratto e alla qualifica di assunzione (Clements, Douglas & Pavey, 2011). Con riferimento a questi ultimi aspetti, alcuni studi (Schur, Han, Kim, Ameri, Blanck, & Kruse, 2017; Kruse, Schur, Rogers, & Ameri, 2018; Ameri, Schur, & Kruse, 2019) hanno evidenziato come le persone con disabilità vengano in genere assunte con contratti a tempo determinato, o con collaborazioni o prestazioni occasionali, con qualifiche più basse rispetto a cui potrebbero accedere in relazione al titolo di studio posseduto e con retribuzioni più contenute rispetto a quelle degli altri lavoratori.

La possibilità per le persone con disabilità di accedere al mercato del lavoro e di ottenere un'occupazione appare essere un obiettivo difficile, se non impossibile, da conseguire (Oborenko, Zivitere & Konstantinova, 2018).

4.3. Barriere e facilitatori: un'indagine preliminare

Gli elevati tassi di disoccupazione e la sostanziale condizione di precarietà lavorativa delle persone con disabilità mettono in luce come siano presenti elementi ostacolanti al loro ingresso nel mercato del lavoro. Ciò conduce il piano della riflessione ad interrogarsi su quali possano essere le principali barriere e i più importanti facilitatori all'impiego delle persone con disabilità. Proprio con l'obiettivo di rispondere a questa domanda è stata effettuata una *theoretical review*[50] delle

[49] Il riferimento qui è al cosiddetto *effetto Afrodite* o *lookism* che indica la discriminazione che il mercato del lavoro esercita, sia in modi espliciti sia in modi impliciti, nei confronti di coloro che sono poco attraenti preferendo persone in possesso di canoni di bellezza rispondenti o superiori alla media. Si tratta di un concetto noto da tempo nella letteratura scientifica di settore (Warhurst, Van den Broek, Hall & Nickson, 2009; Desir, 2010).

[50] I lavori oggetto di indagine (24 articoli scientifici) sono stati identificati a partire da una ricerca condotta sul motore di ricerca dell'Università degli Studi di Bergamo BiGsearch che «integra l'accesso a libri, riviste, tesi e altri documenti

fonti scientifiche, primarie e secondarie, che ha permesso di individuare alcune recenti ricerche[51] che sono state condotte con l'obiettivo di identificare quali siano i più importanti elementi che possono supportare o impedire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Gli studi ritrovati sono stati successivamente analizzati al fine di estrapolare alcune informazioni bibliografiche (anno di pubblicazione, autori e titolo), gli obiettivi, le tipologie di disabilità coinvolte e le barriere e i facilitatori riportati. Entrambi questi ultimi sono stati poi ricondotti ai capitoli del dominio dei fattori ambientali e a quello dei fattori personali della *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute* (OMS, 2001). Le barriere e i facilitatori individuati sono esposti, seguendo l'ordine in cui sono riportati nella *Classificazione*, nei due sottoparagrafi seguenti; le informazioni relative agli studi inclusi sono contenute nell'Appendice 1.

4.3.1. Le barriere e i facilitatori della componente dei fattori ambientali

I *fattori ambientali* fanno riferimento all'ambiente fisico, sociale e agli atteggiamenti che caratterizzano i differenti contesti «in cui le persone vivono e conducono la loro esistenza» (OMS, 2001:42). Essi possono esercitare «una influenza positiva o negativa sulla partecipazione dell'individuo come membro della società, sulla capacità dell'individuo di eseguire azioni o compiti, o sul suo funzionamento o sulla struttura del corpo» (*Ivi*:43). Sempre secondo la classificazione ICF, i *fattori ambientali* sono ascrivibili a due livelli: quello *individuale* e quello *sociale*. Il primo fa riferimento all'«ambiente personale dell'individuo […] include le caratteristiche fisiche e materiali dell'ambiente in cui l'individuo si trova e in cui ha un contatto diretto con altre persone, quali i familiari, i conoscenti, i compagni e gli estranei» (*Ibidem*). Il

presenti nelle biblioteche con l'accesso alle risorse elettroniche (ebook, capitoli di libri, articoli di riviste ...) disponibili in rete» (https://bigsearch.unibg.it/primo-explore/search?vid=39BRG_VIEW). L'indagine è stata condotta il 16 gennaio 2021 e i database sono stati interrogati mediante una ricerca avanzata derivante dalla combinazione delle seguenti parole chiave presenti o in qualunque campo del documento oppure solo nel titolo: 1. "barrier* and facilitator*" (qualunque campo); 2. employment (titolo); 3. disabilit* (qualunque campo); 4. Arco temporale: dal 1° gennaio 2001 al 31 dicembre 2020. Tutti gli studi individuati sono citati nel paragrafo.

[51] Cfr. Shaw, MacKinnon, McWilliam & Sumsion, 2004; Frieden & Winnegar, 2012; Kang, Shin & Kim, 2014; Erickson, von Schrader, Bruyère, & VanLooy, 2014; Lawlor & Donnelly, 2015; Punch, 2016; Noel, Oulvey, Drake, Bond, 2017; Sevak, Khan, Shamima, Kim, Cook & Blyler, 2017; Ramachandra, Murthy, Shamanna, Allagh, Komal Pant, Hira & Neena, 2017; Anand & Sevak, 2017; Gmitroski, Bradley, Heinemann, Liu, Blanchard, Beck, Mathias, Leon & Barbic, 2018; Kuznetsova & Cerdeira Bento, 2018; Lindsay, Cagliostro, Albarico, Srikanthan & Mortaji, 2018; Kocman, Fischer & Weber, 2018; Graham, Inge, Wehman, Seward & Bogenschutz, 2018; Jetha, Bowring, Furrie, Smith & Breslin, 2019; Nevala, Pehkonen, Teittinen, Vesala, Pörtfors & Anttila, 2019; Ebuenyi, Syurina, Bunders & Regeer, 2018; Vukadin, Miljana, Schaafsma, Frederieke, Vlaar, Sana; van Busschbach, Jooske; van de Ven, Michon, Harry, Anema & Johannes, 2019; Black, Mandi, Milbourn, Thompson, D'Angelo, Strom, Falkmer, Falkmer, Lerner, Halladay, Gerber, Esposito, Girdler, Bolte, 2019; Ebuenyi, van der Ham, Bunders-Aelen & Regeer, 2019; Juurlink, Vukadin, Stringer, Westerman, Lamers, Anema, Beekman, van Marle & Hein, 2019; Scott, Milbourn, Falkmer, Black, Bölte, Halladay, Lerner, Taylor & Girdler, 2019; Black, Mahdi, Milbourn, Scott, Gerber, Esposito, Falkmer, Lerner, Halladay, Ström, D'Angelo, Falkmer, Bölte, Girdler, 2020..

secondo è da ricondurre all'insieme delle «organizzazioni e servizi correlati all'ambiente di lavoro, attività della comunità, servizi statali, servizi di comunicazione e trasporto, reti sociali informali e leggi regolamenti, regole formali e informali, atteggiamenti e ideologie» (*Ibidem*). Le differenti voci di cui i due livelli si compongono possono avere «un impatto ostacolante oppure facilitante» (*Ivi*:39) configurandosi pertanto come barriere o facilitatori all'attività e alla partecipazione delle persone ai differenti contesti di vita.

Barriere e facilitatori all'impiego lavorativo delle persone con disabilità della componente dei fattori ambientali sono stati identificati in numerose ricerche, riguardano sia il livello *individuale* sia quello *sociale* e possono essere ricondotti ad alcuni codici dei capitoli *prodotti e tecnologia*, *relazioni e sostegno sociale*, *atteggiamenti* e *servizi, sistemi, politiche* (OMS, 2001). Una visione di insieme delle barriere e dei facilitatori ritrovati negli studi inclusi nel presente lavoro viene proposta nella tabella seguente (Tab. 4.1).

CAPITOLO PRODOTTI E TECNOLOGIA		
«i prodotti o sistemi di prodotti, naturali o fatti dall'uomo, gli strumenti e la tecnologia esistenti nell'ambiente circostante di un individuo, che vengono raccolti, creati, prodotti e fabbricati» (OMS, 2001:183).		
Codice	**Denominazione**	**Descrizione**
e1201	Prodotti e tecnologia di assistenza per la mobilità e il trasporto personali in ambienti interni e esterni	«Strumenti, prodotti o tecnologie adattati o realizzati appositamente che aiutano le persone nel movimento all'interno o all'esterno degli edifici, come ausili per camminare, automobili e furgoni speciali, adattamenti ai veicoli, sedie a rotelle elettriche e dispositivi per il trasferimento» (OMS, 2001:142).
e1251	Prodotti e tecnologia di assistenza per la comunicazione	«Strumenti, prodotti o tecnologie adattati o realizzati appositamente che aiutano le persone trasmettere e ricevere informazioni, come speciali dispositivi video, dispositivi elettroottici, speciali dispositivi per scrivere, dispositivi per disegnare o scrivere a mano, sistemi di segnalazione e speciali software e hardware, impianti cocleari, apparecchi acustici, istruttori uditivi a modulazione di frequenza, protesi vocali, lavagne per la comunicazione, occhiali e lenti a contatto» (*Ibidem*).
e1351	Prodotti e tecnologia di assistenza per il lavoro	«Strumenti, prodotti e tecnologia adattati o realizzati appositamente, usati nel lavoro per facilitare le attività lavorative come tavoli, scrivanie e casellari regolabili; apertura e chiusura automatica delle porte dell'ufficio; hardware, software, accessori e dispositivi per il controllo ambientale finalizzati a facilitare la gestione, individuale dei compiti correlati al lavoro e a controllare l'ambiente di lavoro» (*Ivi*:143).
e1500	Prodotti e tecnologia per la progettazione e la costruzione di entrate e uscite dagli edifici ad uso pubblico	«Prodotti e tecnologia per le entrate e le uscite da un ambiente creato dall'uomo, pianificato, progettato e realizzato per il pubblico utilizzo, come la progettazione, la costruzione e l'edilizia delle entrate delle uscite di edifici per il pubblico utilizzo, edifici pubblici, rampe di accesso portatili o fisse, porte automatiche, maniglie delle porte a leva e porte di ingresso a livello» (*Ivi*:144).
e1551	Prodotti e tecnologia per la progettazione e la costruzione di entrate e uscite dagli edifici ad uso privato	«Prodotti e tecnologia dell'entrata e dell'uscita dall'ambiente artificiale che viene pianificato, progettato e realizzato per uso privato, come le entrate e le uscite da abitazioni private, rampe di accesso portatili o fisse, porte automatiche, le maniglie delle porte a leva, stipiti delle porte» (*Ivi*:145).
CAPITOLO RELAZIONI E SOSTEGNO SOCIALE		
«riguarda le persone […] che forniscono concreto sostegno fisico o emotivo, nutrimento, protezione, assistenza, e riguarda anche le relazioni con altre persone, nella loro abitazione, nel luogo di lavoro, a scuola, nel gioco, o in altri aspetti delle loro attività quotidiane. Il capitolo non si occupa degli atteggiamenti […] il fattore ambientale qui descritto non è la persona […] ma la quantità di sostegno fisico ed emotivo che fornisce» (OMS, 2001:194).		
Codice	**Denominazione**	**Descrizione**
e310	Famiglia ristretta	«Individui imparentati per nascita, matrimonio o altra relazione riconosciuta dalla cultura come relazione di famiglia ristretta, come coniugi, partners, genitori e sorelle, figli, genitori adottivi e affidatati, nonni» (OMS, 2001:151).

e330	Persone in posizioni di autorità	«Individui che hanno responsabilità di prendere decisioni per altri e che esercitano un'influenza o un potere socialmente definito sulla base del loro ruolo sociale, economico, culturale o religioso nella società, come insegnanti, datori di lavoro, supervisori, capi religiosi viceresponsabili, guardiani o amministratori» (*Ibidem*).
e340	Persone che forniscono aiuto o assistenza	«Individui che forniscono i servizi richiesti per aiutare le persone nelle loro attività quotidiane, nel sostentamento o nell'esecuzione di compiti al lavoro, all'istruzione o in altre situazioni di vita, finanziati sia con fondi pubblici che privati, o anche su base volontaria, come assistenti domiciliari, assistenti *ad personam*, assistenti per il trasporto, aiuto a pagamento, bambinaie e altri assistenti che hanno la funzione di carer principali» (*Ibidem*).

CAPITOLO ATTEGGIAMENTI

«riguarda gli atteggiamenti che sono le conseguenze osservabili di costumi, pratiche, ideologie, valori, norme, convinzioni razionali e convinzioni religiose. Questi atteggiamenti influenzano il comportamento individuale e la vita sociale a tutti i livelli […]» (OMS, 2001:196).

Codice	Denominazione	Descrizione
e410	Atteggiamenti individuali dei componenti della famiglia ristretta	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche dei componenti della famiglia ristretta rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (OMS, 2001:153).
e415	Atteggiamenti individuali dei componenti della famiglia allargata	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche dei componenti della famiglia allargata rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (*Ibidem*).
e420	Atteggiamenti individuali degli amici	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche degli amici rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (*Ibidem*).
e425	Atteggiamenti individuali di conoscenti, colleghi, vicini di casa e membri della comunità	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche di conoscenti, colleghi, vicini di casa e membri della comunità rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (*Ibidem*).
e430	Atteggiamenti individuali di persone in posizione di autorità	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche di persone in posizione di autorità rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (*Ibidem*).
e440	Atteggiamenti individuali di persone che forniscono aiuto o assistenza	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche di persone che forniscono aiuto o assistenza rispetto a una persona o ad altri argomenti che influenzano il comportamento e le azioni individuali» (*Ibidem*).
e460	Atteggiamenti della società	«Opinioni e convinzioni generali o specifiche diffuse proprie di persone di una cultura, società, gruppo, sottoculturale o altro gruppo sociale riguardo ad altri individui o riguardo ad altre questioni sociali, politiche ed economiche, che influenzano il comportamento e le azioni dell'individuo» (*Ivi*:154).

CAPITOLO SERVIZI, SISTEMI E POLITICHE

«riguarda: 1) servizi che forniscono vantaggi, programmi strutturati e operazioni, in vari settori della società, pensati al fine di rispondere alle necessità degli individui […]; 2) sistemi che sono meccanismi amministrativi di controllo e organizzativi, e sono stabiliti a livello locale, provinciale, nazionale e internazionale, dai governi e dalle autorità riconosciute […];3) politiche costituite da regole, ordinamenti, convenzioni e norme stabiliti a livello locale provinciale nazionale e internazionale, dai governi o da altre autorità riconosciute» (OMS, 2001:198).		
Codice	**Denominazione**	**Descrizione**
e515	Servizi, sistemi e politiche per l'architettura e la costruzione	«Servizi, sistemi e politiche per la progettazione, la costruzione e la conservazione di edifici, pubblici e privati» (OMS, 2001:155).
e530	Servizi, sistemi e politiche di pubblica utilità	«Servizi, sistemi e politiche che riguardano beni di utilizzo forniti pubblicamente, come servizi che erogano acqua, combustibile, elettricità, servizi sanitari, trasporti pubblici e servizi essenziali» (*Ivi*:157).
e565	Servizi, sistemi e politiche dell'economia	«Servizi, sistemi e politiche correlate al sistema globale di produzione, consumo e uso di beni e servizi» (*Ivi*:160).
e570	Servizi, sistemi e politiche previdenziali/assistenziali	«Servizi, sistemi e politiche finalizzate a fornire sostegno economico alle persone che per motivi di età, disoccupazione, condizione di salute o disabilità, richiedono assistenza pubblica, la quale viene finanziata sia dal gettito fiscale che da piani di contributi» (*Ivi*:161).
e585	Servizi, sistemi e politiche dell'istruzione e della formazione	«Servizi. sistemi e politiche per l'acquisizione, il mantenimento e il miglioramento di conoscenze, competenze, abilità professionali o artistiche» (*Ivi*:162).

Tab. 4.1: Capitoli e codici dell'ICF rappresentanti fattori ambientali rinvenuti dall'indagine condotta in letteratura e che possono ostacolare oppure facilitare l'occupazione delle persone con disabilità.

Alcune ricerche (Frieden et al., 2012; Erickson et al., 2014; Graham et al., 2018; Jetha et al., 2019) hanno messo in luce come per le persone con disabilità la possibilità di lavorare sia connessa all'organizzazione spaziale e temporale della rete dei trasporti pubblici presente nell'area geografica in cui esse vivono, o cercano un impiego, e all'accessibilità dei veicoli circolanti sulla rete stessa. Si tratta di fattori ambientali che, utilizzando la *Classificazione ICF* sono riconducibili ai *prodotti e tecnologia di assistenza per la mobilità e il trasporto personali in ambienti interni e esterni* (e1201) e ai *servizi, sistemi e politiche di pubblica utilità* (e530).

Essi devono essere considerati soprattutto in relazione al fatto che molte persone con disabilità, a causa delle loro menomazioni, non sono in grado di ottenere una patente di guida e pertanto, nei casi in cui il luogo di lavoro sia distante da quello di residenza, devono poter ricorrere a soluzioni differenti come quelle offerte dal trasporto pubblico. Alcuni studi (Graham et al., 2018; Jetha et al., 2019) evidenziato come una scarsa capillarità della rete, che limita le possibilità di collegare i luoghi di residenza con quelli lavorativi, ed una bassa frequenza temporale nel passaggio dei mezzi, che risulta rendere difficile la conciliazione con l'orario di lavoro, rappresentano due caratteristiche del trasporto pubblico che divengono barriere alla partecipazione delle persone con disabilità al mercato occupazionale.

Viene inoltre sottolineato come la scarsa capillarità della rete di trasporti rappresenti una barriera soprattutto per le persone con disabilità che risiedono in aree rurali, lontane dai principali centri urbani, o che vivono in Paesi in via di sviluppo (Ramachandra et al., 2017; Ebuenyi et al, 2018).

La fitta presenza di collegamenti e un'elevata frequenza temporale dei passaggi, pur rappresentando importanti facilitatori per l'accesso al mondo del lavoro, possono non essere sufficienti se non sono accompagnate dalla presenza di veicoli circolanti provvisti di specifici adattamenti che li rendano effettivamente fruibili dalle persone con differenti tipologie di disabilità (Graham et al., 2018). A questo proposito lo studio di Graham e colleghi (2018) riporta come spesso i veicoli disponibili non siano provvisti di pedane moventi per la salita e la discesa oppure di postazioni riservate che prevedano lo spazio per le carrozzine divenendo così inutilizzabili per le persone con disabilità motoria. Punch (2016) e Sevak e colleghi (2017) sottolineano come per le persone con disabilità sensoriali sarebbe importante che sui mezzi fossero presenti e funzionanti forme di comunicazione alternative a quella uditivo – verbale, così da rendere effettivamente accessibili a tutti le informazioni, soprattutto quelle relative agli orari di passaggio, alle direzioni, ad eventuali ritardi o cambiamenti di tragitto, garantendo in tal modo la possibilità di muoversi in autonomia e in sicurezza. È proprio alla luce di tutte queste considerazioni che in differenti studi ritrovati viene asserito che per sostenere l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone con

disabilità, sia fondamentale che vengano adottate, a livello locale, specifiche politiche relative ai trasporti pubblici volte a potenziare la capillarità delle reti e a rendere maggiormente accessibili i veicoli e le stazioni (Anand & Sevak, 2017; Graham et al., 2018).

I *prodotti e le tecnologie utilizzati per la progettazione e la costruzione degli edifici* sia pubblici (e1500) sia privati (e1551) che ospitano le sedi di lavoro rappresentano un altro fattore ambientale di estrema importanza. La presenza di rampe, porte automatiche, ascensori, pedane, corrimano, indicazioni che utilizzino anche codici comunicativi diversi, maniglie poste a differente altezza può rendere un luogo più rispondente alle esigenze delle persone con disabilità. Al contrario, la loro assenza comporta una scarsa accessibilità dei luoghi di lavoro determinando l'insorgenza di barriere all'occupazione soprattutto per le persone con disabilità motoria (Graham et al., 2018) e sensoriale (Sevak et al., 2017). Diversi studi (Erickson et al., 2014; Sevak et al., 2017; Graham et al., 2018) hanno comunque rilevato come il progressivo diffondersi sia di *prodotti e tecnologie di progettazione e la costruzione* (e1500) sia di *servizi, sistemi e politiche per l'architettura e la costruzione* (e515) sempre più improntati ai principi dello *universal design* e al rispetto delle normative, approvate dai differenti Stati in materia di accessibilità, stiano gradualmente riducendo l'impatto di questa barriera aumentando le opportunità di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle persone con disabilità.

Alcune ricerche (Punch, 2016; Sevak et al., 2017; Graham et al., 2018) si rinvengono barriere e facilitatori riconducibili ai *prodotti* e alle *tecnologie* sia *di assistenza per la comunicazione* (e1251) sia *di assistenza per il lavoro* (e1351). Essi, in particolare, si riferiscono a postazioni di lavoro adattate, a sistemi di controllo degli ambienti lavorativi e a «hardware e software […] finalizzati a facilitare la gestione individuale dei compiti correlati al lavoro» (OMS, 2001:186). La presenza di entrambi questi fattori ambientali è ritenuta indispensabile soprattutto dalle persone con disabilità motoria (Graham et al., 2018) e disabilità sensoriale (Punch, 2016; Sevak et al., 2017) che li considerano fondamentali per poter effettivamente partecipare al mercato del lavoro. Differenti ricerche (Frieden et al., 2012; Erickson et al., 2014; Graham et al., 2018; Jetha et al., 2019) mettono in luce come per le persone con disabilità intellettiva, disturbo dello spettro autistico e per quelle con disturbi psichiatrici, patologie oncologiche, danni permanenti alla colonna vertebrale e sclerosi multipla, la possibilità di lavorare dipenda, oltre che dalla presenza dei prodotti e delle tecnologie sopra riportati, anche dalla possibilità che l'organizzazione lavorativa consenta rimodulazioni dell'orario di lavoro e delle mansioni richieste. Si tratta di fattori ambientali riconducibili alla voce dei *servizi, sistemi e politiche dell'economia* (e565) e che sono ritenuti importanti in quanto permettono a queste persone una conciliazione tra il tempo del lavoro e quello delle terapie a cui

devono sottoporsi e consentono di modellare l'impegno lavorativo richiesto sulla base delle specificità del loro profilo di funzionamento. Accanto a questi, le persone con disturbo dello spettro autistico e con disabilità intellettiva ritengono che un aspetto importante da considerare sia quello di potersi avvalere, durante le diverse fasi dell'inserimento lavorativo, di *persone che forniscono aiuto o assistenza* (e340). Si tratta di colleghi di lavoro oppure specialisti esterni alle aziende che siano in grado di svolgere il ruolo di *tutor* o di *job coach* supportando il lavoratore nell'acquisizione di conoscenze, abilità e competenze che consentano di affrontare i compiti lavorativi e di comprendere il funzionamento dell'organizzazione lavorativa (Anand & Sevak, 2017; Kocman et al., 2018).

I fattori ambientali finora riportati si configurano come *accomodamenti ragionevoli* e sono indispensabili perché le persone con disabilità possano effettivamente essere impiegate nel mondo del lavoro. Nonostante questi siano previsti da norme adottate oramai in molti Paesi, in alcuni studi viene evidenziata la difficoltà che le persone con disabilità possono incontrare nell'ottenerli. Ciò accade principalmente perché i datori di lavoro li ritengono eccessivamente costosi (Erickson et al., 2014), e quindi sono poco propensi ad una loro adozione, oppure perché manca loro una adeguata conoscenza in questo settore (Punch et al., 2016; Black et al., 2019; Black et al., 2020).

Un ruolo fondamentale per l'occupazione è svolto da alcuni fattori ambientali connessi alle *relazioni e al sostegno sociale*. Particolarmente importante è il supporto fornito dai *familiari più stretti* (e310), che diventa un facilitatore nel momento in cui è orientato a sostenere la scelta della persona con disabilità a lavorare e ad accompagnarla nelle fasi che si rendono necessarie nel trovare e ottenere un impiego (Lyndsay et al., 2018). La ricerca, tuttavia, mette in luce come sovente siano proprio le differenti componenti della famiglia a dimostrarsi poco propense al lavoro di un familiare con disabilità e adottano forme di iperprotezione che impediscono, di fatto, la realizzazione di una identità professionale (Lyndsay et al., 2018). Accanto al sostegno familiare, emerge come la possibilità di trovare un'occupazione dipenda anche da quello fornito dai datori di lavoro (e330) in virtù soprattutto della posizione di autorità che occupano e delle decisioni che possono prendere per sostenere l'assunzione di queste persone e il loro processo di inserimento lavorativo (Kocman et al., 2018; Black et al., 2019). In particolar modo viene sottolineato come sia importante che i datori di lavoro promuovano nelle loro organizzazioni specifiche *politiche economiche* (e565) orientate all'adozione di linee di gestione delle varie fasi di cui un processo lavorativo si compone, dai colloqui, al reclutamento, all'apprendistato fino alla mobilità e agli avanzamenti di carriera specificamente pensate per le persone con disabilità (Jetha et al., 2019).

Importanti fattori ambientali che possono influenzare la partecipazione al lavoro delle persone con disabilità sono quelli ascrivibili agli *atteggiamenti*, ossia alle «conseguenze osservabili di costumi, pratiche, ideologie, valori, norme, convinzioni razionali e convinzioni religiose» (OMS, 2001:196) e che «influenzano il comportamento individuale e la vita sociale a tutti i livelli» (*Ibidem*).

In alcune ricerche è evidenziato come una importante barriera all'occupazione sia rappresentata dagli atteggiamenti discriminatori rivolti alle persone con disabilità (Shaw et al., 2004; Frieden et al., 2012; Erickson et al., 2014; Punch, 2016; Ramachandra et al., 2017; Ebuenyi et al., 2018; Graham et al., 2018; Lyndsay et al., 2018; Ebuenyi et al., 2019; Juurlink et al., 2019; Black et al., 2019; Black et al., 2020). Questi atteggiamenti possono essere adottati, innanzitutto, dai datori di lavoro che ritengono queste persone incapaci di svolgere le mansioni lavorative loro assegnate (Graham et al., 2018), di essere poco produttive (Ebuenyi at al. 2019) oppure incapaci di gestire le eventuali problematiche connesse alla loro disabilità (Ramachandra et al., 2017). Anche i colleghi di lavoro possono mettere in atto comportamenti stigmatizzanti rispetto ad eventuali lavoratori con disabilità, arrivando addirittura a negare i necessari supporti di cui avrebbero bisogno (Juurlink et al., 2019). Nei Paesi in via di sviluppo come il Kenya (Ebuenyi et al, 2018) o a economia emergente come l'India (Ramachandra et al., 2017), gli atteggiamenti discriminatori caratterizzerebbero l'intera struttura sociale che non contempla in alcun modo la possibilità per una persona con disabilità di cercare e trovare un lavoro. Come accade, poi, per il mercato del lavoro libero, anche in caso di disabilità sono presenti atteggiamenti discriminatori fondati sugli stereotipi di genere: rispetto agli uomini, le donne con disabilità hanno minori probabilità di trovare un lavoro oppure di avere impieghi adeguatamente remunerati e qualificati rispetto al titolo o alle competenze possedute (Lyndsay et al., 2018). Alcune persone con disabilità hanno anche sperimentato atteggiamenti discriminatori adottati dagli operatori dei servizi di orientamento al lavoro e dai terapisti occupazionali che propongono occasioni di impiego e percorsi di riabilitazione professionale poco stimolanti e senza prendere in considerazione le effettive potenzialità e le aspirazioni delle persone con disabilità (Shaw et al., 2004; Gmitroski et al., 2018; Lyndsay et al., 2018).

L'ultimo gruppo di fattori ambientali da prendere in considerazione nell'analisi del rapporto tra persone con disabilità e occupazione è rinvenibile nel capitolo relativo ai *servizi, sistemi* e *politiche*. Alcuni aspetti ad esso correlati sono già stati analizzati in precedenza, con particolare riferimento ai trasporti, e alle politiche economiche delle aziende, più precisamente alla possibilità di modificare orario e mansioni lavorative e di adottare modalità per la gestione della disabilità.

Accanto a questi, occorre approfondire i fattori ambientali inerenti ai *servizi, sistemi e politiche dell'istruzione e della formazione* (e585).

Il percorso formativo effettuato può rappresentare un'importante barriera per l'accesso al mondo del lavoro delle persone con disabilità soprattutto intellettiva e del disturbo dello spettro autistico (Noel et al., 2017; Kochman et al., 2018; Gmitroski et al., 2018; Nevala et al., 2019). Il percorso formativo effettuato può rappresentare un'importante barriera per l'accesso al mondo del lavoro, soprattutto nel caso delle persone con disabilità intellettiva e con disturbo dello spettro autistico (Noel et al., 2017; Kochman et al., 2018; Gmitroski et al., 2018; Nevala et al., 2019). Ciò accade nel caso di percorsi scolastici caratterizzati da apprendimenti eccessivamente teorici, poco esperienziali, fondate su metodologie didattiche di tipo tradizionale (lezione frontale), con scarse occasioni di periodi di formazione al lavoro o esperienze lavorative poco significative e che sarebbero pertanto incapaci nel fornire una adeguata preparazione all'ingresso nel mercato del lavoro (Nevala et al., 2019). Al contrario, aspetti della formazione capaci di caratterizzare percorsi formativi effettivamente funzionali a sostenere l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone con disabilità sono considerati, in letteratura: esperienze lavorative durante la scuola secondaria di secondo grado, accesso precoce alla formazione professionale e ad esperienze lavorative, così da sviluppare adeguate conoscenze del mercato del lavoro, percorsi orientati a migliorare l'immagine di sé, acquisire maggiore consapevolezza sulle proprie capacità e sui propri limiti, conoscenza del funzionamento del mercato del lavoro e delle possibilità occupazionali che offre (Kocman et al., 2018; Gmitroski et al., 2018; Nevala et al., 2019).

I fattori ambientali relativi alla formazione possono facilitare la riuscita professionale non soltanto per le persone con disabilità, ma anche per i datori di lavoro e i lavoratori. Questi, infatti, per favorire l'assunzione l'inserimento lavorativo di persone con disabilità, ritengono fondamentali adeguati percorsi svolti all'interno delle aziende con l'obiettivo di favorire la conoscenza delle tematiche connesse alla disabilità, alla gestione dei comportamenti problema e alla diffusione di una cultura attenta alla diversità in seno alle organizzazioni siano (Erickson et al., 2014).

L'ultimo fattore ambientale rinvenuto dalle ricerche è rappresentato dai *servizi, sistemi e politiche previdenziali/assistenziali* (e570) adottate dai diversi Stati nei confronti delle persone con disabilità a livello sia aziendale sia a quelle di ordinamento statale. A questo proposito, le persone con disabilità e i datori di lavoro ritengono importante che vengano approvati specifici disposti normativi per favorire l'occupazione delle persone con disabilità; essi però non dovrebbero avere natura esclusivamente coercitiva nei confronti degli imprenditori che spesso sono obbligati a procedere all'assunzione di lavoratori con disabilità senza che ciò si accompagni a incentivi

economici o a adeguate forme di supporto (Kocman et al., 2018). Da rilevare infine come le politiche governative volte a promuovere il lavoro protetto (*sheltered employment*) se in un primo momento possono rappresentare un facilitatore per l'accesso al lavoro, nel lungo periodo rischiano di diventare una barriera, impendendo che si realizzi il passaggio verso un'occupazione stabile nel libero mercato (Nevala et al., 2019).

4.3.2. Le barriere della componente dei fattori personali

I fattori personali sono «il background personale della vita e dell'esistenza di un individuo […] e comprendono il sesso, la razza, l'età, altre condizioni di salute, la forma fisica, lo stile di vita, le abitudini, l'educazione ricevuta, la capacità di adattamento, il background sociale, l'istruzione, la professione e l'esperienza passata e attuale, modelli di comportamento generale e stili caratteriali» (OMS, 2007:43). Essi, a differenza dei fattori ambientali, non vengono codificati e descritti all'interno dell'ICF; allo scopo di approfondire l'indagine anche sullo studio di questi dati nella letteratura di settore per rapporto al tema del lavoro nel caso della disabilità, si è fatto ricorso qui alla proposta formulata da Ianes e Cramerotti (2009), che prevede di includere all'interno di questi fattori «aspetti psicologici, affettivi e comportamentali: stili di attribuzione, autoefficacia, autostima, emotività, motivazione, comportamenti problema/psicopatologia» (pag. 107), anche se, come si è avuto modo di vedere, alcuni di essi, come il genere, l'appartenenza geo-politica, lo stile educativo famigliare, sono già stati accennati nel paragrafo precedente, ma sempre considerati nella loro relazione con fattori ambientali.

Tra i principali fattori personali che si configurano come barriere all'occupazione vi sono la scarsa autostima e il basso o assente senso di autoefficacia (Sevak et al., 2017; Lindsay et al., 2018; Juurlink, 2019). Si tratta di due aspetti imputabili sia agli atteggiamenti discriminatori vissuti da queste persone in vari contesti di vita, in particolare in quello familiare e in quello scolastico, sia da esperienze lavorative o di ricerca del lavoro fallimentari e frustranti (Frieden & Winnegar, 2012; Lawlor & Donnelly, 2015; Noel et al., 2017; Sevak et al., 2017). Queste ultime, in particolare, contribuiscono a restituire alla persona un'immagine di sé negativa e possono giungere anche a demotivarla fortemente nella prosecuzione della ricerca del lavoro (Black et al., 2020). I timori e la paura di non essere in grado di controllare, in ambito lavorativo, eventuali comportamenti problema associati alla disabilità rappresenta una barriera importante per le persone con disturbi psichiatrici (Gmitroski et al., 2018; Juurlink et al., 2019) e con disturbo dello spettro autistico (Scott et al., 2019; Black et al., 2019).

Proprio alla luce di queste barriere emerge da alcuni studi come sia fondamentale prevedere percorsi formativi e esperienze lavorative, anche con l'affiancamento di figure professionali adeguatamente preparate, che consentano di misurarsi effettivamente con le richieste del mondo del lavoro in modo da acquisire maggiore consapevolezza dei propri limiti e delle proprie capacità, ed offrano l'opportunità di sperimentare una migliore organizzazione delle proprie risorse personali, così da migliorare il senso di autoefficacia e l'autostima personale (Lyndsay et al., 2018; Scott et al., 2019).

CAPITOLO 5

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ: LA NORMATIVA ITALIANA

5.1. Alle origini: il lavoro come forma di riconoscenza

In Italia, il diritto al lavoro per le persone con disabilità si è affermato già a partire dai primi decenni del XX secolo (Riccardi, 2018). Nel nostro Paese, infatti, il primo riferimento normativo a tutela del lavoro di queste persone è rappresentato dalla legge n.1312 del 21 agosto 1921, *Assunzione obbligatoria degli invalidi di guerra nelle pubbliche amministrazioni e nelle aziende private*. Il titolo della norma esplicita i due elementi che per lungo tempo hanno connotano le politiche italiane adottate dai differenti governi per tutelare il diritto al lavoro delle persone con disabilità. Il primo fa riferimento al gruppo di destinatari: non si tratta di tutte le persone che presentino una qualche forma di menomazione, ma soltanto degli *invalidi di guerra* che hanno rappresentato, per lungo tempo, la prima e unica categoria di persone con disabilità nei confronti dei quali i legislatori si siano posti il problema dell'occupazione (Barbera, 2007). L'attenzione a questo specifico gruppo di soggetti si è di fatto imposta al termine della Prima Guerra Mondiale, quando fecero rientro in patria numerosi giovani che fino all'invio ai differenti fronti avevano rappresentato la forza lavoro nazionale e che, terminato lo scontro bellico, facevano ritorno riportando ferite, menomazioni fisiche di vario tipo e traumi psicologici. Si presentò dunque l'urgenza di un loro reinserimento all'interno del tessuto economico soprattutto in relazione ad un sentimento di riconoscenza per aver dedicato parte della loro vita alla difesa della Patria (Morone, 1962). Il secondo elemento, contenuto nel titolo del disposto normativo del 1921, è rappresentato dall'espressione *assunzione obbligatoria*, che fa riferimento ad un atteggiamento di tipo impositivo attuato dal legislatore, il quale obbliga i datori di lavoro le cui organizzazioni abbiano determinati requisiti ad assumere *invalidi di guerra*.

L'impianto della legge disvela «la connotazione eminentemente assistenzialistica della legge, finalizzata alla mera occupazione forzata» (Riccardi, 2018:23) delle persone che avevano riportato danni di guerra con disabilità. Ciò che ha ispirato questa norma, infatti, è il fermo convincimento, da parte del legislatore, che queste persone

> «non possono partecipare a pieno titolo al rapporto su cui si basa la convivenza sociale poiché tale patto presuppone che ciascuno dei partecipanti abbia normali capacità e abilità e sia dunque pienamente in grado di assicurare agli altri i vantaggi che derivano dalla cooperazione, ma possono al più essere destinatari di interventi assistenziali o caritatevoli dettati dalla compassione e dalla solidarietà» (Barbera, 2007:78).

Se, come si vedrà, le categorie di destinatari verranno progressivamente ampliate superando l'esclusività degli *invalidi di guerra*, la matrice di stampo assistenzialistico delle norme volte a tutelare il diritto al lavoro delle persone con disabilità, invece, permarrà a lungo nel nostro ordinamento giuridico, fino all'approvazione, nel 1999, della legge n. 68 del 1999 (Tucci, 2011).

La legge del 1921 ha tracciato «la linea prototipale di una regolamentazione solidaristica estesa via via ad altre categorie ritenute bisognose di particolare attenzione» (Riccardi, 2018:24) che progressivamente si aggiungevano e di cui sono testimonianza i numerosi provvedimenti legislativi adottati che hanno contemplato accanto agli invalidi di guerra, quelli civili, gli orfani, le vedove, i ciechi e i sordomuti[52].

Nel corso dei primi '50 anni del Novecento si afferma nel nostro ordinamento giuslavoristico un complesso *corpus* di leggi che «impongono ai privati imprenditori di assumere determinati soggetti […] questi interventi gravemente limitativi della libertà dell'imprenditore sono determinati dalla necessità di apprestare una speciale tutela per coloro che versano in una peculiare situazione e sono dettati da ragioni che possono genericamente definirsi di solidarietà sociale o di riconoscenza nazionale» (Pera, 1965:3).

[52] Si vedano, a questo proposito, i seguenti dispositivi normativi: Decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato n. 1222 del 3 ottobre 1947, *Assunzione obbligatoria dei mutilati ed invalidi del lavoro nelle imprese private*; Legge n. 142 del 24 febbraio 1953, *Assunzione obbligatoria al lavoro degli invalidi per servizio e degli orfani dei caduti per servizio*; Legge n. 1539 del 5 ottobre 1962, *Provvedimenti in favore dei mutilati e invalidi civili*; Decreto Legislativo n. 538 del 15 aprile 1948, *Avviamento al lavoro dei lavoratori dimessi da luoghi di cura per guarigione clinica di affezione tubercolare*; Legge n. 594 del 14 luglio 1957, *Norme sul collocamento obbligatorio dei centralinisti telefonici ciechi*; Legge n. 308 del 13 marzo 1958, *Norme per l'assunzione obbligatoria al lavoro dei sordomuti*; Legge n. 778 del 28 luglio 1960, *Modifiche alla legge 14 luglio 1957, n. 594, sul collocamento obbligatorio dei centralinisti ciechi*; Legge n. 686 del 21 luglio 1961, *Collocamento obbligatorio dei massaggiatori e massofisioterapisti ciechi*.

5.2. La Costituzione Italiana

Prima di proseguire nella disamina dei disposti normativi riguardanti lo specifico tema del binomio lavoro-disabilità è necessario soffermarsi sull'analisi di alcuni articoli della Costituzione Italiana. Approvata nel 1948, essa ha ridefinito completamente l'assetto ordinamentale del nostro Paese e si pone come fonte di tutto il diritto da cui discendono e a cui tutta la legislazione italiana deve conformarsi. Nella Carta Costituzionale, ad eccezione dell'articolo 38 «gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale», non sono presenti specifici rimandi alle persone con disabilità. In questo modo i Padri costituenti hanno voluto affermare che queste persone sono da considerarsi soggetti di diritto al pari di tutte le altre.

Questa uguaglianza viene chiaramente esplicitata nella prima parte dell'articolo 3: «tutti i cittadini hanno pari dignità e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali». Si tratta di una dichiarazione di uguaglianza di tipo formale che diviene sostanziale nella seconda parte dello stesso articolo, il quale impone allo Stato di intraprendere tutte le azioni necessarie a «rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» (art. 3). La declaratoria contenuta nell'articolo 3 pone pertanto alla base dell'ordinamento repubblicano un principio chiaramente antidiscriminatorio al quale tutte le norme approvate dal legislatore e le politiche attive adottate devono conformarsi.

La partecipazione attiva di tutti i cittadini alla vita della Repubblica è vincolata al riconoscimento dei «diritti inviolabili dell'uomo» (art. 2) tra cui rientra quello del lavoro che, posto a fondamento della Repubblica stessa nell'articolo 1, viene riaffermato con forza all'articolo 4: «la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto». Il disposto di questo articolo sancisce pertanto l'impegno del legislatore a adottare provvedimenti specifici volti a garantire le condizioni necessarie per una piena occupabilità di tutti i cittadini.

5.3. La Legge n. 482 del 1968: il lavoro come forma di assistenza

Con l'obiettivo di rispondere ai dettami della *Costituzione* (artt. 1, 3, 4, 38) e di riordinare la complessa disciplina in materia di lavoro e disabilità, adottata nella prima metà del XX secolo, il

legislatore nel 1968 ha promulgato la Legge n. 482, *Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private*. Questa norma, oggi completamente abrogata e sostituita dalla Legge n. 68 del 1999, ha consolidato il principio delle assunzioni obbligatorie delle persone con disabilità, istituendo il *collocamento obbligatorio* ed estendendolo sia alle aziende private sia alla Pubblica Amministrazione.

Questo istituto si fondava su due principi di funzionamento. Il primo stabiliva che in relazione al numero di lavoratori in servizio presso una determinata azienda o ente pubblico fossero riservate specifiche percentuali di posti di lavoro da destinare alle assunzioni di quelle che oggi definiremmo persone con disabilità. Questi posti erano da suddividersi in relazione alle differenti tipologie di invalidità contemplate dalla norma:

> «l'aliquota complessiva da riservarsi da parte delle aziende private e delle pubbliche amministrazioni di cui al primo comma dell'articolo 1 per le assunzioni di cui alla presente legge, è ripartita tra le varie categorie di riservatari nelle misure seguenti: invalidi di guerra 25%, invalidi civili di guerra 10%, invalidi per servizio 15%, invalidi del lavoro 15%, orfani e vedove di guerra, per servizio e per lavoro 15%, invalidi civili 15%, sordomuti 5%» (legge n. 482 del 1968, Titolo II, artt.11, 12).

Il secondo principio prevedeva che le persone invalide fossero iscritte ad una specifica graduatoria, strutturata in base alle differenti tipologie di invalidità e nella quale chi occupava la posizione di testa era il primo a dover essere assunto, non appena si fosse reso disponibile un posto. La collocazione lavorativa era effettuata in maniera automatica, senza che fosse condotta alcuna valutazione né dei limiti, né degli interessi dell'aspirante, né della natura delle mansioni richieste (Riccardi, 2018).

L'intero funzionamento dell'impianto del collocamento obbligato era garantito esclusivamente dalla simultanea combinazione tra la causa dell'invalidità, la posizione occupata in graduatoria e la disponibilità di un posto di lavoro riservato alla specifica categoria palesando in tal modo «la logica prettamente assistenzialista sottesa a questa normativa, che predefinisce ripartizioni delle quote in base al mero dato dell'appartenenza a una certa categoria, valorizzando esclusivamente la meritevolezza della causale in un sistema che potrebbe definirsi di "collocamento obbligatorio causale"» (Riccardi, 2018:27).

5.4. La Legge n. 104 del 1992 e la Legge n. 68 del 1999: il lavoro come diritto

I segnali di una svolta nelle politiche italiane rivolte alle persone con disabilità sono rinvenibili nella Legge n. 104 del 1992[53] nella quale viene ribadito l'impegno della Repubblica a garantire «il pieno rispetto della dignità umana e i diritti di libertà e di autonomia della persona handicappata» (art. 1, co. 1, lett.a) e a promuovere per queste persone «la piena integrazione nella famiglia, nella scuola, nel lavoro e nella società» (art. 1, co. 1, lett.a). Si tratta di una declaratoria importante che guarda alla persona cogliendola nella sua globalità e nell'interazione dei contesti nei quali vive. Affinché l'obiettivo della piena integrazione possa realizzarsi, il disposto normativo riconosce l'importanza che il legislatore si impegni ad approntare differenti misure, tra le quali quelle «atte a favorire la piena integrazione nel mondo del lavoro, in forma individuale o associata, e la tutela del posto di lavoro anche attraverso incentivi diversificati» (art. 8). Nell'ambito di queste misure può essere fatta rientrare la Legge n. 68, *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*, approvata il 12 marzo 1999, che ha abrogato completamente la precedente normativa in materia di lavoro e disabilità sostituendo al *collocamento obbligato* il *collocamento mirato*. Quest'ultimo è definito come

> «quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione» (L. n. 68 del 99, art. 2).

Con questo nuovo disposto normativo il diritto al lavoro delle persone con disabilità nel nostro Paese viene ancorato a due elementi portanti (Agovino & Rapposelli, 2011). Il primo, ereditato dalla normativa precedente, è rappresentato dalla permanenza nel nostro ordinamento del principio dell'obbligatorietà di assumere persone con disabilità prevedendo specifiche *quote di riserva* che vengono calcolate sulla base del numero di dipendenti in servizio presso un'azienda privata o un ente pubblico (art. 3).

Il secondo è relativo al fatto che l'assunzione non avviene esclusivamente in base alla posizione occupata dall'aspirante lavoratore in graduatoria, come avveniva per il collocamento obbligato, ma è subordinata anche ad un'attenta valutazione delle sue effettive capacità e aspirazioni (Albini, Crespi & Seri, 2000). Si introduce, in questo modo, il «principio di "persona giusta al posto giusto"

[53] *Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/sg (consultato in data 03/09/2019).

secondo il quale anche la persona con disabilità può essere un lavoratore con potenzialità spendibili efficacemente in ambienti lavorativi adatti» (Girelli & Moro, 2019:19). Le persone con disabilità non sono più passive destinatarie di interventi normativi esclusivamente fondati su forme di assistenza paternalistica (Marinelli, 2000), ma diventano soggetti attivi con diritto di scelta, di parola e a cui, per la prima volta, «è riconosciuto un diritto al lavoro in senso proprio, e non un diritto a un reddito para-assistenziale come in passato» (Riccardi, 2018:142).

Un ulteriore importante elemento di novità, introdotto con questa legge, è rappresentato dalle *convenzioni* e dalle *convenzioni di integrazione* lavorativa, previste all'articolo 11 e seguenti, e che sono state istituite con l'obiettivo di «favorire l'inserimento lavorativo dei disabili» (art. 11, co. 1). Le convenzioni sono stipulate tra gli uffici competenti del collocamento mirato e i datori di lavoro e si configurano come «un programma mirante al conseguimento degli obiettivi occupazionali» (art. 11, co. 1). Proprio per tale ragione esse devono:

> «*a)* indicare dettagliatamente le mansioni attribuite al lavoratore disabile e le modalità del loro svolgimento; *b)* prevedere le forme di sostegno, di consulenza e di tutoraggio da parte degli appositi servizi regionali o dei centri di orientamento professionale […] al fine di favorire l'adattamento al lavoro del disabile; *c)* prevedere verifiche periodiche sull'andamento del percorso formativo inerente la convenzione di integrazione lavorativa, da parte degli enti pubblici incaricati delle attività di sorveglianza e controllo» (art. 11, co. 7)

Attualmente esistono differenti tipologie di convenzione previste dalla legge 68 e dalle sue successive modifiche, e a cui si affianca un ulteriore tipo introdotto dall'articolo 14 del decreto legislativo n. 267 del 2003[54]. Le loro principali caratteristiche sono riportate nella tabella seguente (Tab. 5.1).

[54] *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.cliclavoro.gov.it/normative/decreto_legislativo_10_settembre_2003_n.276.pdf (consultato in data 2 aprile 2020).

Denominazione	Riferimento normativo	Caratteristiche
Convenzioni per l'inserimento lavorativo dei disabili	Legge n. 68 del 1999, art. 11, commi 1 e 2	Rappresenta il primo tipo di convenzione stipulabile sia dai datori di lavoro in obbligo sia da quelli che pur non essendo obbligati vogliano procedere con l'assunzione di una persona con disabilità. Essa ha per «oggetto la determinazione di un programma mirante al conseguimento degli obiettivi occupazionali di cui alla presente legge» (art. 11, co. 1) e deve riportare «i tempi e le modalità delle assunzioni che il datore di lavoro si impegna ad effettuare» (art. 11, co. 2). Da rilevare come il disposto normativo preveda per questo tipo di convenzione la possibilità di differenti modalità attuative ed in particolare «la facoltà della scelta nominativa, lo svolgimento di tirocini con finalità formative o di orientamento, l'assunzione con contratto di lavoro a termine, lo svolgimento di periodi di prova più ampi di quelli previsti dal contratto collettivo» (art. 11, co. 2).
Convenzioni di integrazione lavorativa per l'avviamento di disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario	Legge n. 68 del 1999, art. 11, commi 4, 6 e 7	Si tratta di un secondo tipo di convenzione riservato a tutte quelle persone con disabilità che non riuscirebbero ad essere inserite nel mercato del lavoro, se non a seguito dell'attuazione di specifici interventi e di modifiche dei contesti lavorativi. È proprio per tale ragione che questo tipo di convenzione deve «a) indicare dettagliatamente le mansioni attribuite al lavoratore disabile e le modalità del loro svolgimento; b) prevedere le forme di sostegno, di consulenza e di tutoraggio da parte degli appositi servizi regionali o dei centri di orientamento professionale e degli organismi di cui all'articolo 18 della legge 5 febbraio 1992, n. 104, al fine di favorire l'adattamento al lavoro del disabile; c) prevedere verifiche periodiche sull'andamento del percorso formativo inerente la convenzione di integrazione lavorativa, da parte degli enti pubblici incaricati delle attività di sorveglianza e controllo» (art. 11, co. 7).
Convenzioni di inserimento lavorativo temporaneo con finalità formative	Legge n. 68 del 1999, art. 12 così come modificato dall'art. 1, co. 37 della Legge n. 247 del 2007[55]	Sono un terzo tipo di convenzioni che i datori di lavoro in obbligo possono stipulare con soggetti terzi, definiti «ospitanti» (art. 1, co. 37) e nei confronti dei quali «si impegnano ad affidare commesse di lavoro» (art. 1, co. 37). Questo tipo di convenzione introduce la possibilità per i soggetti obbligati di una «esternalizzazione del disabile assunto in adempimento degli obblighi di legge, che viene temporaneamente inserito nell'organizzazione del soggetto ospitante» (Riccardi, 2018:237). Nell'ambito dei possibili soggetti ospitanti la norma contempla datori di lavoro privati, liberi professionisti con disabilità, cooperative sociali di tipo B e imprese sociali. Sono soprattutto queste ultime due categorie quelle maggiormente coinvolte nella stipula di queste convenzioni (Riccardi, 2018). Da rilevare, infine, come l'utilizzo di questa convenzione comporti per il datore di lavoro una serie di obblighi tra cui la descrizione del *piano personalizzato di inserimento lavorativo* di cui però non viene data nessuna specifica ulteriore.
Convenzioni ex art.14	Decreto Legislativo n. 267 del 2003, art. 14	Questo decreto introduce la possibilità per i datori di lavoro in obbligo di procedere con la stipula di convenzioni con cooperative di tipo B e imprese

[55] *Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.camera.it/parlam/leggi/07247l.htm (consultato in data 02/04/ 2020).

Denominazione	Riferimento normativo	Caratteristiche
		sociali in cui siano assunte persone con disabilità per «il conferimento di commesse di lavoro» (art. 14, co. 1). Il ricorso a questa convenzione permette alle aziende in obbligo di «sottrarsi all'imposizione attraverso una transazione commerciale, convertendo l'obbligo di assumere il disabile in quello di appaltare opere e servizi» (Riccardi, 2018:246). Occorre anche rilevare che in questo modo le cooperative di tipo B possono reperire i finanziamenti necessari per le forme di *sheltered employment* che attuano ai sensi della Legge n. 381 del 1999.

Tab. 5.1: Tipologie di Convenzioni lavorative previste dall'attuale normativa italiana e loro principali caratteristiche.

Introducendo le convenzioni, il legislatore ha voluto che i datori di lavoro fossero direttamente coinvolti nei processi di assunzione delle persone con disabilità superando l'impostazione di natura esclusivamente impositiva che aveva caratterizzato per lungo tempo la normativa in questo settore. Con la loro stipula, infatti, «l'imposizione si arresta alla prescrizione dell'obbligo di assumere, mentre la sua esecuzione è in larga parte demandata alla negoziazione con il soggetto tenuto» (Riccardi, 2018:216). I datori di lavoro, quindi, non sono più un soggetto passivo che subisce un'imposizione di legge, ma diventano «parte diretta del percorso collocatorio» (*Ivi*:217). Certamente è da rilevare come questo protagonismo della componente datoriale si accompagni alla richiesta di un'assunzione di responsabilità nei confronti del lavoratore con disabilità in quanto, siglando una *convenzione*, «l'obbligo originario si estende, al di là della mera assunzione, alla realizzazione del programma concordato con gli uffici pubblici quanto all'inserimento del disabile» (Riccardi, 2018:217).

La legge n. 68 prevede che il percorso di inserimento lavorativo possa avvalersi anche dei *tirocini*. Si tratta di un istituto, definito dal punto di vista normativo già dal 2013[56], riconducibile a due distinte tipologie: la prima è quella dei tirocini *extracurricolari (formativi, di orientamento, di inserimento/reinserimento lavorativo)* disciplinati dalle *Linee Guida* adottate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) il 25 maggio 2017[57]; la seconda riguarda i *tirocini di orientamento*

[56] Presidenza del Consiglio dei Ministri, Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato e le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano (2013). *Accordo tra il Governo, le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano sul documento recante "Linee guida in materia di tirocini"*. Documento disponibile all'indirizzo http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/26-03-2013/linee-guida-materia-di-tirocini (consultato in data 7 febbraio 2020).

[57] Si veda Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie (2017). *Accordo tra il Governo, le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano sul documento recante "Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento", ai sensi dell'articolo 1, commi da 34 e 36, della legge 28 giugno 2012, n. 92*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Linee-guida_in_materia_di_tirocini_accordo-25-maggio-2017.pdf (consultato in data 8 aprile 2020). Questo documento ha «aggiornato le precedenti *Linee Guida* approvate nel 2013 e ha recepito alcune indicazioni provenienti dalle *Linee guida per i tirocini di orientamento formazione e inserimento/reinserimento finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione* del 2015.

formazione e inserimento/reinserimento finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione contenuti nelle *Linee Guida* approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) nel 2015.

I primi si configurano come «una misura di politica attiva, finalizzata a creare un contatto diretto tra un soggetto ospitante e il tirocinante allo scopo di favorire l'arricchimento del bagaglio di conoscenze, l'acquisizione di competenze professionali e l'inserimento o il reinserimento lavorativo» (PCM, 2017:9). Essi consistono in «un periodo di orientamento al lavoro e di formazione in situazione» (PCM, 2017:9) e sono realizzati «sulla base di un progetto formativo individuale (PFI) concordato fra soggetto promotore, soggetto ospitante e tirocinante che definisce gli obiettivi formativi da conseguire nonché le modalità di attuazione» (PCM, 2017:9). La durata di questi tirocini è di 12 mesi, estendibile fino a 24 mesi per le persone con disabilità.

Mentre questa prima tipologia di tirocini si rivolge a differenti gruppi di persone, incluse quelle con disabilità, la seconda è indirizzata specificamente alle «persone prese in carico dal servizio sociale professionale e/o dai servizi sanitari competenti» (PCM, 2015:3). Si tratta di destinatari che hanno «bisogni complessi che richiedono interventi personalizzati di valutazione, consulenza, orientamento, attivazione di prestazioni sociali, nonché attivazione di interventi in rete con altre risorse e servizi pubblici e privati del territorio» (PCM, 2015:3). Il loro svolgimento deve essere accompagnato dalla redazione di uno *specifico progetto personalizzato* che deve contenere oltre all'anagrafica e alle caratteristiche del contesto lavorativo in cui si svolge il percorso anche la descrizione delle « competenze da acquisire […] competenze trasversali e di base, competenze tecnico professionali […] attività da affidare al tirocinante […] obiettivi e modalità di svolgimento[…] diritti e doveri delle parti coinvolte nel progetto di tirocinio» (PCM, 2015:4).

Da sottolineare come pur in presenza di una forma di remunerazione, entrambe le tipologie di tirocinio non si configurano «come un rapporto di lavoro» (PCM, 2017:9), ma sono percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze ed il progressivo avvicinamento alla realtà del mercato del lavoro.

5.5. La condizione occupazionale delle persone con disabilità in Italia

La legge n. 68 del 1999 prevede che il Ministro del Lavoro presenti al Parlamento, con cadenza biennale, «una relazione sullo stato di attuazione della […] legge, sulla base dei dati che le regioni annualmente […] sono tenute ad inviare al Ministro stesso» (art. 21). Nello specifico la relazione, redatta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con l'Istituto Nazionale per

l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), riporta «i dati amministrativi sul collocamento lavorativo delle persone disabili» (ISTAT, 2019:70) provenienti dai Centri per l'Impiego delle differenti regioni italiane. Al loro interno sono proposte riflessioni ed analisi, sia su scala nazionale sia per ognuna delle 21 regioni, sui tassi di occupazione e di disoccupazione delle persone con disabilità ponendoli anche in relazione con altri dati quali le percentuali di invalidità riconosciuta, l'età, il genere, il titolo di studio posseduto, la collocazione geografica (nord, centro, sud o isole) della persona nonché la natura dei contratti e delle convenzioni stipulate.

Nell'intenzione del legislatore, questa ricchezza informativa, unitamente alla cadenza biennale delle rilevazioni, è finalizzata a consentire ai decisori politici di «conoscere lo stato di attuazione della policy e gli aspetti su cui è possibile intervenire per migliorare l'efficacia degli interventi» (ISTAT, 2019:70).

Dal 1999, anno dell'entrata in vigore della normativa, ad oggi, siano state elaborate e illustrate al Parlamento complessivamente nove *Relazioni sullo stato di attuazione della legge del 1999, n. 68*. Di queste, l'ultima, l'ottava e la nona, relative rispettivamente al biennio 2014 – 2015 al triennio 2016 – 2018, rappresentano attualmente le fonti più complete e aggiornata di dati sul mercato del lavoro delle persone con disabilità disponibile a livello nazionale[58]. È dunque riferendosi a questo documento che verranno di seguito presentati alcuni dati relativi alla condizione occupazionale delle persone con disabilità nel nostro Paese.

Nel 2015 le persone con disabilità iscritte al collocamento mirato ammontavano a 91893: di queste 51620 erano uomini e 40273 donne. Relativamente alla tipologia di invalidità la maggior parte delle persone iscritte risultava essere *invalida civile* (Tab. 5.2).

[58] «[…] Le relazioni disponibili riportano dati a partire dal 2003 fino al 2015. Le indagini sono di carattere censuario e si rivolgono all'intera popolazione di servizi competenti (Centri per l'impiego), a livello regionale e provinciale e rilevano i dati amministrativi sul collocamento lavorativo delle persone disabili. L'unità di rilevazione è rappresentata dalla singola provincia. Le relazioni sono piuttosto differenti nei bienni di riferimento e solo parzialmente consentono una lettura nel tempo degli andamenti registrati. Inoltre, la modalità di raccolta dei dati non assicura una copertura territoriale costante e continua, in quanto non tutte le Province trasmettono regolarmente le informazioni richieste. Ciò nonostante è possibile estrarre alcuni dati generali ed effettuare una lettura complessiva degli andamenti negli anni, relativi alle iscrizioni e agli avviamenti al lavoro operati tramite il dispositivo del collocamento mirato» (ISTAT, 2019:70).

Tipologie	Iscritti
Invalidi civili	87039
Invalidi del lavoro	1633
Invalidi di guerra, invalidi civili di guerra e invalidi per servizio	189
Non vedenti	374
Sordi	745
Nessuna delle precedenti categorie	1913

Tab. 5.2: Iscritti per tipologie di invalidità al collocamento mirato nel 2015 (Fonte VIII Relazione pag. 43 – nostra rielaborazione).

La maggior parte delle persone iscritte al collocamento mirato (50%) era residente nell'Italia meridionale; la restante parte era distribuita, con percentuali decrescenti, nel centro, nel nord ovest e nel nord est del Paese. Relativamente al titolo di studio, il 6,3% degli iscritti al collocamento mirato risultava essere in possesso di una laurea, il 19,4 % di un diploma di maturità, il 5,2% di attestazioni conseguite al termine della scuola secondaria di secondo grado che non consentono l'iscrizione all'Università. La maggior parte delle persone con disabilità (46,7%) risultava avere la licenza di scuola media e il 14,4% la sola licenza elementare. Infine, le persone con disabilità prive di titolo erano l'8%. Il fatto che la maggior parte delle persone con disabilità, complessivamente il 61,6%, avesse un titolo di scuola media oppure inferiore, ha portato gli estensori della *relazione* a constatare che:

> «occorre certamente considerare che la concentrazione degli iscritti di ambo i generi dalla licenza media in giù […] rivela un elevato deficit di occupabilità, che in relazione alle dinamiche proprie del mercato del lavoro contemporaneo pone significativi problemi riguardo all'efficacia del sistema del collocamento mirato. In maniera certamente non troppo diversa dalla popolazione generale, le persone con disabilità dotate di scarsa o nulla preparazione formativa possono venire incontro con crescente difficoltà alla domanda di lavoro espressa da un mercato che tende a presentarsi sempre più divaricato fra un segmento ad elevata specializzazione ed uno indirizzato verso lavori a bassissima qualificazione, che possono intrappolare i lavoratori in un circolo vizioso caratterizzato da progressiva dequalificazione e depauperamento salariale» (MLPS & INAPP, 2018:69).

Dunque, anche per il nostro Paese, così come si è visto per altre aree geografiche (cfr. cap. 4), si conferma l'esistenza del nesso tra il titolo di studio posseduto e la possibilità di accesso al mercato del lavoro.

Per quanto concerne i dati di natura occupazionale, nel 2015 sono stati registrati 27.786 avviamenti presso datori di lavoro privati e 1.245 presso datori di lavoro pubblici in obbligo. Nello stesso

anno, sono stati 1.115 gli avviamenti al lavoro effettuati da datori di lavoro privati non in obbligo. Si tratta di un dato di interesse in quanto mette in luce come incominci a crescere il gruppo degli imprenditori che pur non rientrando negli obblighi sanciti dalla normativa sono comunque motivati ad assumere persone con disabilità.

Di tutti questi avviamenti al lavoro, il 40,1% è avvenuto tramite la stipula di una *convenzione*. A questo proposito, la *relazione* evidenzia che:

> «gli avviamenti con convenzione ex art. 11, commi 1 e 4 della Legge 68/99 […] da soli pesano per il […] 72,2% nel periodo 1° gennaio – 23 settembre 2015 e per il 70,4% dopo l'entrata in vigore del D.lgs. 151/2015. Le convenzioni di integrazione lavorativa, previste dal comma 4, finalizzate all'avviamento di persone con disabilità che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario, rappresentano il 6.9% del totale degli avviamenti nel primo periodo del 2015 e arrivano a rappresentare il 7,1% dopo l'entrata in vigore del 151/2015» (*Ivi*:14).

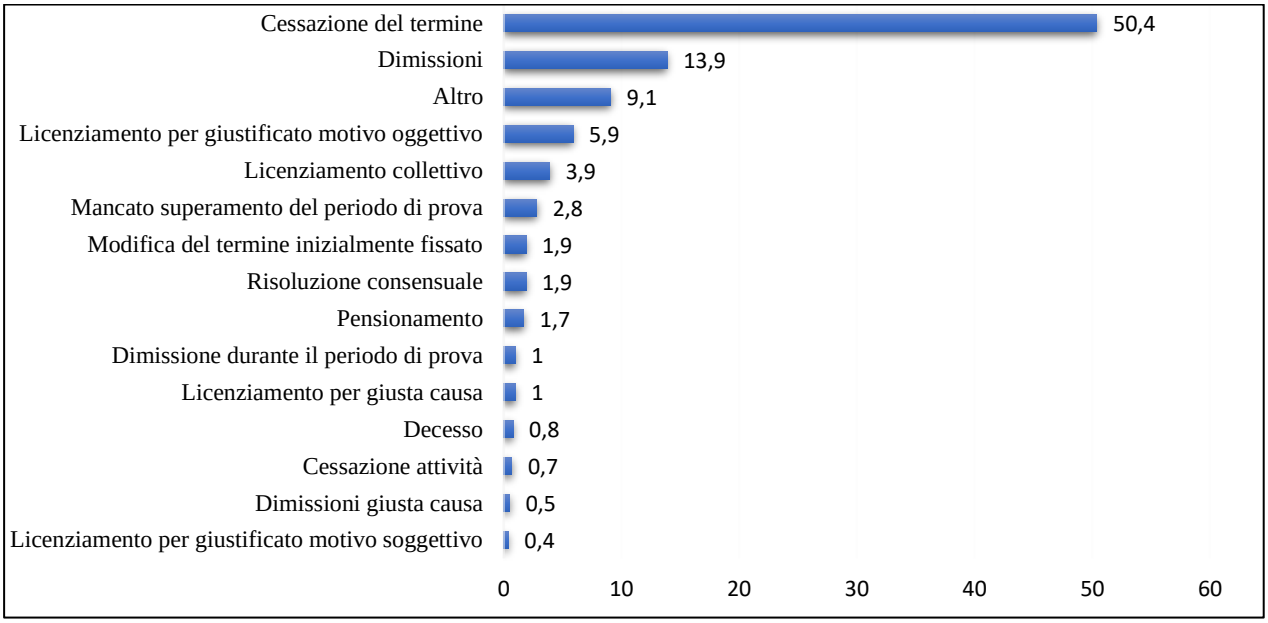
Particolarmente limitato è stato invece il ricorso alle convenzioni *ex art. 14* del decreto legislativo n. 276 del 2003 che hanno rappresentato il 4,1% del totale degli avviamenti effettuati nel 2015. Per quanto concerne il ricorso allo strumento dei tirocini, nel 2015 risultavano attivati 5.001 tirocini formativi, di orientamento, di inserimento/reinserimento lavorativo e 192 tirocini finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione.

I dati del 2015 rivelano che le persone con disabilità possono occupare differenti inquadramenti professionali anche se poche (9,1%) rivestono quelli apicali (dirigenti); la maggior parte (36,9%) è inquadrata nei livelli direttivi, quadri impiegati e intermedi e il 35,9%, infine, è assunta con la qualifica di operai e apprendisti. Le persone con disabilità che lavorano in proprio sono il 19%.

Per quanto concerne la natura dei contratti siglati con i nuovi inserimenti, la relazione mette in luce che di tutti i lavoratori con disabilità assunti da privati, il 37% ha beneficiato di un'assunzione con contratto a tempo indeterminato; la restante parte, invece, è stata impiegata con contratti a tempo determinato, oppure di apprendistato o di tirocinio. Nel pubblico impiego il 70% delle assunzioni è avvenuta con contratto a tempo indeterminato.

Un elemento importante sul quale occorre riflettere è rappresentato dal fatto che i contratti di lavoro a tempo indeterminato nell'impiego privato non rappresentano una sicurezza al mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità. Infatti, nel 2015 dei 10.360 contratti a tempo indeterminato stipulati, 7.137 sono giunti a risoluzione portando al licenziamento della persona con disabilità. Una situazione similare si verifica anche con i contratti a tempo determinato: dei 17.426 registrati nel 2015, 16.387 giunti alla scadenza non sono stati rinnovati.

Le cause di risoluzione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato e determinato sono riportati nel grafico seguente (Graf. 5.1).



Graf. 5.1: Cause di risoluzione dei contratti di lavoro sia a tempo determinato sia indeterminato relativamente all'anno 2015 (VIII relazione, pag. 58).

A questo proposito la *Relazione* commenta: «desta attenzione la rilevanza assunta in entrambe le annualità del licenziamento per giustificato motivo oggettivo» (pag. 57), precisando inoltre che:

> «in base alla riforma Fornero del 2012, ai tradizionali motivi oggettivi di licenziamento, riconducibili alla crisi dell'impresa, alla cessazione dell'attività o alla cessazione delle mansioni cui è assegnato il lavoratore, senza che sia possibile la sua ricollocazione, compatibilmente con il suo livello di inquadramento, si sono aggiunti il superamento del periodo di comporto e il licenziamento per inidoneità fisica o psichica del lavoratore» (*Ivi*:57).

Quest'ultimo aspetto concernente l'inidoneità, rappresenta una sostanziale novità che richiede, secondo gli estensori della *Relazione*, di essere attentamente monitorata in quanto «si tratta, com'è evidente, di fattispecie fortemente correlate alle caratteristiche di persone con disabilità assunte in base al collocamento mirato, risulta opportuno richiamare gli uffici responsabili alla costante garanzia della legittimità del licenziamento» (*Ibidem*).

Un altro aspetto su cui porre attenzione è la crescita delle risoluzioni dei contratti a tempo indeterminato derivanti da azioni di licenziamento collettivo e che rappresentano una «riprova dell'impatto negativo che il perdurare della crisi in specifici comparti e territori ha manifestato sul

funzionamento complessivo della normativa sul diritto al lavoro delle persone con disabilità» (*Ibidem*).

Infine, occorre anche rilevare che, nel 2015, quasi il 3% delle risoluzioni dei contratti è avvenuta a causa del mancato superamento del periodo di prova previsto. Si tratta di un valore percentuale da reputarsi elevato e che richiede «di porre attenzione all'efficacia delle modalità adottate per supportare il datore di lavoro e accompagnare la persona con disabilità nel percorso di inserimento nell'organizzazione produttiva, sia essa privata che pubblica» (pag. 58).

I dati le informazioni riportati nella IX *Relazione* non si discostano significativamente da quelli finora presentati e, nel complesso, questo documento:

> «restituisce 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» (MLPS & INAPP, 2021:15).

Nel 2018 risultavano iscritte al collocamento mirato 733708 persone con disabilità con una distribuzione geografica del tutto simile a quella del biennio 2014 – 2015, ossia con una concentrazione prevalentemente nelle regioni meridionali e nelle due isole maggiori. Gli iscritti sono per la maggior parte disoccupati:

> «mantenendo come riferimento principale l'anno 2018, la condizione occupazionale degli iscritti al collocamento mirato è in prevalenza lo stato di disoccupazione: oltre la metà degli iscritti è in uno stato di immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa e alla partecipazione a misure di politica attiva del lavoro, concordate con il servizio competente» (*Ivi*: 16).

Si conferma anche quanto rinvenuto nel biennio precedente in merito ai titoli di studio che si collocano ad un livello medio basso: «oltre il 50% degli iscritti termina il proprio percorso scolastico con la scuola dell'obbligo e arriva ad avere al massimo la licenza media o la qualifica professionale» (*Ibidem*).

Gli avviamenti al lavoro presso datori di lavoro sia pubblici sia privati sono stati 28.412 nel 2016, 34.613 nel 2017 e 39.229 nel 2018. Il maggior assorbimento lavorativo delle persone con disabilità avviene nel settore privato (96% degli avviamenti totali) e in particolare nelle aziende del Nord Est.

Significativo per gli estensori della *Relazione* evidenziare inoltre che:

> «per quanto attiene agli avviamenti presso datori di lavoro privati non sottoposti ad obbligo di assunzione, che misurano indirettamente il grado di sensibilizzazione sul tema della disabilità e la capacità del sistema di attrarre le imprese a prescindere dagli obblighi di legge, i valori assoluti sono superiori al biennio precedente, tuttavia rappresentano percentualmente una progressiva riduzione del contributo di queste imprese al totale degli inserimenti lavorativi (dall'8,4% del 2016 al 5,8% del 2018) (*Ibidem*).

Infine, le principali qualifiche professionali delle persone con disabilità che hanno un impiego risultano essere: operaio (29% circa), impiegato (18%), Quadri e Dirigenti (1%).

CAPITOLO 6

UNA NUOVA DIRETTRICE DELLA NORMATIVA ITALIANA: VERSO UNA FIGURA PROFESSIONALE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

6.1. L'ufficializzazione del *disability manager* nella normativa italiana

Con l'approvazione della legge n. 68 del 1999 è avvenuto un sostanziale cambiamento nel modo di guardare al binomio disabilità-lavoro, ed è stato compiuto un ulteriore passo lungo il percorso che, dalla fase delle *charity law or no law* dei primi del Novecento e delle *welfare law* con la legge n. 482 del 1968, ha inaugurato il periodo delle cosiddette *rights-based law*[59] in cui il lavoro non si configura più come una concessione o come l'esito di un processo assistenziale, ma diventa un vero e proprio diritto così come lo è per le persone a sviluppo normo tipico.

Tuttavia, perché la portata di questa innovazione e dei principi in essa affermati siano effettivi, «la normativa non è di per sé sufficiente […] oltre alle azioni di controllo sull'applicazione della legge da parte degli Enti preposti, sono necessarie azioni di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale, di potenziamento delle capacità trasversali delle persone con disabilità (autodeterminazione, fiducia di sé, capacità di lavoro di gruppo, ecco.) e ricerca di strumenti e metodi innovativi di supporto all'integrazione lavorativa» (Girelli & Moro, 2019:20). È tra questi che può essere fatta rientrare anche l'istituzione di specifiche figure che supportino il processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Proprio l'individuazione di queste figure rappresenta, unitamente ai disposti normativi già in essere, una nuova direttrice della normativa italiana.

Nel 2013 con il *Primo Programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*, approvato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS),

[59] http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo jakarta/documents/presentation/wcms_160650.pdf (consultato in data 28/04/2020).

viene auspicato che, per «favorire il miglior funzionamento del collocamento mirato» (MLPS, 2013:51) vengano previste e adottate specifiche strategie. In particolare, è necessario:

> «prevedere all'interno delle aziende di grandi dimensioni - attraverso forme di incentivazione pubbliche - una unità tecnica (osservatorio, ufficio antidiscriminazione o di parificazione) in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali aziendali, che si occupi, con progetti personalizzati, dei singoli lavoratori con disabilità, di affrontare e risolvere problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità utilizzando appropriate competenze (*disability manager*, etc. …)» (MLPS, 2013:19).

Per la prima volta in Italia, all'interno di contesti aziendali, viene dunque suggerito di prevedere per i lavoratori con disabilità azioni di intervento, che si concretizzino in *progetti personalizzati*, e che siano gestite da specifiche figure, tra cui quella del *disability manager*. All'interno del *Programma* si prende atto che i lavoratori con disabilità possono incontrare numerose difficoltà non soltanto nelle fasi di accesso al mercato del lavoro, ma anche in quelle successive e che per tali ragioni necessitino di azioni mirate per il mantenimento del posto di lavoro, per la formazione e per la mobilità monitorando anche che non siano realizzate azioni di discriminazione:

> «risulta urgente seguire il lavoratore non solo nelle fasi di avviamento al lavoro, ma in tutte le fasi del percorso lavorativo, raccordando la legislazione della legge n. 68/99 con quella della legislazione non discriminatoria. Tale figura risulterebbe utile anche per gestire altre forme di diversità nelle aziende (immigrati con religioni e culture diverse, personale anziano, etc. In questo caso si parla di *diversity manager*) » (MLPS, 2013:19)

Il legislatore, seppure all'interno di un *Programma* e quindi non di uno specifico atto avente valenza di legge, riconosce che l'azione dello Stato non può, nel nostro ordinamento giuridico, spingersi oltre gli obblighi già stabiliti (*sistema delle quote di riserva*) e le modalità con cui le aziende possano assolverli (*convenzioni*). Internamente ai singoli contesti produttivi è dunque necessario che vi sia una assunzione di responsabilità da parte dei datori di lavoro, una vera e propria *presa in carico* della persona con disabilità che superi la mera prospettiva dell'assolvimento dell'obbligo di assunzione. Viene inoltre riconosciuto come il *diritto al lavoro* non si esaurisca nella fase di avviamento, ma si attui in tutti i differenti passaggi che compongono il percorso *lavorativo*.

Lo stesso *Programma* riconosce, inoltre, come una simile figura possa essere utile per una gestione della più ampia diversità presente nelle aziende fermo restando che si tratta di figure professionali aventi una differente denominazione, ossia quella del *diversity manager*. È così riconosciuta una

differenza tra una figura professionale già operante all'interno della gestione delle risorse umane e una sostanzialmente nuova nel panorama economico produttivo italiano, specificamente votata alle questioni relative alla disabilità.

Accanto a queste due figure il documento introduce anche quella del *disability & case manager* il cui agire professionale dovrebbe essere orientato a:

> «facilitare l'accoglienza e la presa in carico di tutti i cittadini per superare la criticità di una frammentazione dei servizi, della scarsa conoscenza dei percorsi socio-sanitari da parte dei cittadini, nonché della complessità dei percorsi amministrativi per l'erogazione dei presidi, delle cure e altri servizi di supporto» (MLPS, 2013:53).

Perché ciò possa essere effettuato è necessario che il *disability & case manager* sia «in grado di esaminare le esigenze e la situazione individuale e di relazionarsi direttamente con il cittadino, per strutturare con lui una risposta adeguata ai bisogni» (MLPS, 2013:53).

Si tratta di un professionista, che pur mantenendo nella denominazione il termine *disability*, opera in un contesto differente da quello del *disability manager* visto poco sopra: le sue azioni sono rivolte, infatti, a favorire una maggiore integrazione tra i differenti servizi e i suoi destinatari sono i cittadini e non i lavoratori. In questa prospettiva la figura professionale del *disability & case manager* si pone in sostanziale continuità con quella che già da tempo opera in contesti internazionali dove è anche riconosciuta attraverso una apposita certificazione, la *Case Manager Certification*, rilasciata dalla *Commission for Case Manager Certification*[60]. Secondo questa associazione, il *case manager* è:

> «a health and human services professional who is responsible for coordinating the overall care, services and resources delivered to an individual client or a group of clients and their support systems based on the client's health and human services issues, needs and interests» (CCMC, 2020:11.)

L'espressione *disability manager* di cui parla il documento del 2013 non ha costituito una novità nel panorama nazionale, in quanto era già stata prevista dal *Libro Bianco su accessibilità e Mobilità Urbana* redatto nel 2009 dal Comune di Parma di concerto con il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali. In questo documento, il cui obiettivo è quello di «illustrare gli elementi da valutare per la definizione e la realizzazione di interventi finalizzati ad accrescere

[60] Si tratta di una Commissione istituita nel 1995 negli Stati Uniti con l'obiettivo di diffondere la pratica del *case management* definita come «a collaborative process that assesses, plans, implements, coordinates, monitors, and evaluates the options and services required to meet the client's health and human service needs. It is characterized by advocacy, communication, and resource management and promotes quality and cost-effective interventions and outcomes» (https://ccmcertification.org/about-ccmc/about-case-management/definition-and-philosophy-case-management)

l'accessibilità delle nostre città e degli spazi che le compongono»[61], il *disability manager* è una figura che opera negli enti pubblici dei comuni superiori ai 50.000 abitanti per attuare tutte quelle azioni che consentano alle persone con disabilità di fruire di spazi urbani accessibili. Nello specifico egli possiede «la qualifica di "Responsabile in materia di disabilità" con la funzione di promuovere e controllare le politiche sulla disabilità nell'ente»[62]. Il *disability manager* previsto originariamente in Italia è dunque soprattutto una figura chiamata a:

> «promuovere presso le singole componenti dell'Amministrazione comunale un'attenzione peculiare alle persone con disabilità; segnalare tempestivamente ai responsabili degli uffici eventuali iniziative; evidenziare possibili linee-guida di intervento al fine di promuovere i diritti delle persone con disabilità; prevedere una segnaletica adeguata per l'accesso alle sedi dei servizi, definendo contrasti cromatici, colori e simbologia omogenea in modo da essere più facilmente identificabili, sia alle persone con disabilità sensoriali che psicofisiche, oltre che agli anziani; verificare l'effettiva accessibilità delle strutture comunali in collaborazione con i diversi servizi, individuando le situazioni di difficoltà al fine del loro superamento»[63].

Questo primo documento delinea quindi una figura con competenze piuttosto generali orientate alla tutela dei diritti delle persone con disabilità e alla garanzia di accessibilità ai servizi e agli spazi urbani.

Nel 2015, con il decreto legislativo n. 151[64], il legislatore prendendo atto delle indicazioni provenienti dal *Primo Programma* in merito all'introduzione di specifiche figure per sostenere i lavoratori con disabilità, sancisce l'adozione, nell'arco temporale dei 180 giorni dall'approvazione del decreto stesso, di specifiche «linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità» (art. 1). Queste *Linee Guida* sono da adottare con l'obiettivo di migliorare il funzionamento del collocamento mirato prevedendo, tra le altre azioni, quella relativa alla:

> «promozione dell'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

---

[61] https://www.casaportale.com/public/uploads/Libro%20bianco%20città%20accessibili.pdf (consultato in data 29/04/2019).

[62] *Ibidem.*

[63] *Ibidem.*

[64] *Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183.* https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Decreto_Legislativo_14_settembre_2015_n.151.pdf (consultato in data 20 marzo 2020).

con disabilità, in raccordo con l'INAIL per le persone con disabilità da lavoro» (art. 1, lett. e).

Questo disposto normativo non utilizza l'espressione *disability manager*, ma introduce in Italia la figura del *responsabile dell'inserimento lavorativo* la cui azione si esplicita sia nei confronti delle persone con disabilità che vogliano entrare nel mondo del lavoro sia verso quei lavoratori che siano incorsi, durante la loro carriera lavorativa, in infortuni tali da provocare loro una disabilità permanente o temporanea. Lo stesso articolo precisa come questa azione si configuri per il primo gruppo di destinatari come *predisposizione di progetti personalizzati*; per il secondo come *risoluzione di problemi*. Lo stesso disposto normativo prevede per le aziende dei contributi a fondo perduto a parziale copertura dei costi sostenuti per l'istituzione di questa figura (art. 11).

La presenza di una figura deputata a sostenere i processi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità viene ribadita dal Decreto Legislativo n. 75 del 2017[65] il quale stabilisce che:

> «al fine di garantire un'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, le amministrazioni pubbliche con più di 200 dipendenti, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, nominano un responsabile dei processi di inserimento» (art. 10).

Diventa in questo modo obbligatorio prevedere per le Pubbliche Amministrazioni la presenza di una figura formalmente nominata che:

> «a) cura i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato; b) predispone, sentito il medico competente della propria amministrazione ed eventualmente il comitato tecnico di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, gli accorgimenti organizzativi e propone, ove necessario, le 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. 2 16; C) verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione» (art. 10)

Questa figura professionale è chiamata innanzitutto ad effettuare il raccordo tra l'amministrazione e i servizi del collocamento per verificare se vi siano obblighi di assunzione di personale con

[65] *Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), i), m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.*

disabilità e nel caso sussistano procedere all'assunzione. Dal punto di vista più strettamente progettuale non si ritrova più l'espressione di progetti individuali come visto nell'analisi della precedente normativa, ma si fa riferimento esclusivamente a specifici strumenti adottabili per favorire l'inserimento lavorativo con particolare riferimento all'adozione di accorgimenti organizzativi, di soluzioni tecnologiche e di accomodamenti ragionevoli. In questa fase punto di riferimento è la figura del medico competente che è chiamato a valutare la compatibilità tra la situazione di disabilità, le mansioni individuate e il contesto organizzativo. L'ultima notazione riguarda l'azione di monitoraggio dell'intero processo che si sostanzia in un'azione di registrazione di eventuali problematiche e di comunicazione di queste ai servizi competenti senza che vi sia alcun obbligo o possibilità di intervento diretto da parte del responsabile dell'inserimento lavorativo.

Un ulteriore riferimento al *disability manager* è rinvenibile nel *Piano d'Azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani 2016-2021* (PAN) realizzato dal *Comitato Interministeriale per i Diritti Umani* (CIDU) nel 2016. Questo documento si prefigge di essere:

> «uno strumento per andare incontro alle nuove esigenze di interazione fra diritti umani e dimensione economica nel solco aperto dai "GuidingPrinciples on Business and Human Rights". Un approccio che ha trovato nuova linfa con il varo dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile e che ha nell'Italia un Paese impegnato a dare il proprio contributo che ha trovato nuova linfa con il varo dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile e che ha nell'Italia un Paese impegnato a dare il proprio contributo» (CIDU, 2016:2).

Nello specifico il PAN affronta «il tema dell'impatto negativo delle attività imprenditoriali sui diritti umani» (CIDU, 2016:7) al fine di definire «specifici impegni con l'obiettivo di integrare in modo efficace i Principi Guida nel sistema nazionale e nelle attività d'impresa» (CIDU, 2016:7). Nel documento viene precisato come il riconoscimento ed il rispetto dei diritti di tutte le persone incluse quelle con disabilità si configuri come «un veicolo primario per arrivare al riequilibrio delle distorsioni e delle inefficienze prodotte da contesti economici e produttivi dimostratisi non efficienti sotto questo profilo» (CIDU, 2016:2). L'adozione del PAN vincola il Governo italiano a promuovere «misure politiche e legislative a livello nazionale, regionale ed internazionale con il fine di garantire il rispetto dei diritti umani in tutte le attività di natura economica» (CIDU, 2016:5). Relativamente alle persone con disabilità il PAN evidenzia l'urgenza per il Governo di adottare specifiche misure con particolare riferimento a quelle volte ad

> «incoraggiare le imprese nella diffusione della cultura della non-discriminazione attraverso: i) la promozione di politiche e buone pratiche imprenditoriali su inclusione e Diversity Management […]; ii) la promozione di organismi (Osservatorio aziendale e 'Disability Manager') che abbiano l'obiettivo di promuovere l'inclusione dei lavoratori con disabilità nei luoghi di lavoro […]» (CIDU, 2016:16).

L'ultimo documento in ordine temporale in cui si ritrovano prove dell'orientamento italiano verso l'individuazione di specifiche figure professionali a sostegno dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità è il *II programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità* (MLPS) approvato nel 2017. All'interno, nella *Linea di azione relativa al lavoro e all'occupazione*, si evidenzia infatti come:

> «il nostro Paese ha una lunga e importante tradizione di interventi per l'inclusione lavorativa. Il Programma d'Azione riconosce questo patrimonio e propone una serie importante di interventi volti a aggiornare puntualmente aspetti specifici della normativa per renderla più efficace nell'offrire occasioni di lavoro e la sicurezza dei lavoratori. Linee di lavoro specifiche riguardano la qualità dei servizi di collocamento mirato su tutto il territorio nazionale. Alle grandi imprese si propongono iniziative quali l'istituzione dell'Osservatorio aziendale e il "disability manager" con l'obiettivo di promuovere l'inclusione dei lavoratori con disabilità nei luoghi di lavoro» (MPLS, 2017:58).

Lo stesso Programma, infine, rileva il ritardo nella emanazione delle *Linee Guida* per la riforma del collocamento mirato così come previste dal decreto legislativo 151/2015 sottolineando come esse siano ormai indispensabili in una serie di ambiti, tra cui anche quello «riguardo alla definizione dei compiti e delle competenze del "disability manager"» (MLPS, 2017:60).

6.2. Il *disability manager* negli atti normativi di alcune regioni italiane

Il perdurare dell'assenza di precise indicazioni a livello nazionale relativamente alle funzioni e al quadro di competenze del *disability manager* rilevato dal *II programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità* (MLPS, 2017) non ha tuttavia impedito ad alcune regioni italiane di riconoscere l'importanza di questa figura professionale e di procedere con una definizione di alcuni aspetti di questa *figura professionale*. Attualmente sono tre le regioni che hanno scelto di procedere in questa direzione: la Lombardia, il Piemonte ed il Lazio.

6.2.1. Il disability manager di Regione Lombardia

Regione Lombardia con il *Decreto Dirigenziale* 2922/2018[66] ha ufficialmente inserito il profilo professionale del *disability manager*, o *esperto gestione risorse umane con disabilità*, all'interno del *Quadro regionale degli standard professionali* (QRSP).

Questo documento definisce il *disability manager* come il:

> «responsabile di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese: dalla pianificazione, ricerca selezione, inserimento e mantenimento in azienda fino allo sviluppo professionale e organizzativo» (BURL, 2019:64).

Questa figura professionale agisce con lo scopo di:

> «garantire una corretta gestione del personale con disabilità e collaborare con la rete territoriale/servizi per l'inserimento in azienda e, contestualmente adattare l'organizzazione al fine di accogliere e gestire i bisogni del personale con disabilità certificata con un'attenzione alle misure di welfare aziendale, smartworking e lavoro agile» (BURL, 2019: 64).

Esso viene collocato all'interno delle aziende nel settore della gestione delle risorse umane nelle aziende di grandi dimensioni oppure può operare come consulente esterno. Il suo processo di lavoro è quello dell'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità. Si tratta di un processo composito che si struttura in:

> «rispetto degli obblighi della normativa vigente in materia di inserimento di persone con disabilità certificata, individuazione del profilo del personale da assumente; ricerca, selezione ed assunzione del personale; addestramento e formazione; analisi e valutazione del lavoro; valutazione del potenziale; pianificazione delle carriere; definizione ed implementazione delle politiche retributive; servizi sociali, salvaguardia della salute fisica e mentale del personale; adeguamento degli spazi lavorativi; comunicazioni con il personale; relazioni sindacali; licenziamenti individuali» (BURL, 2019:64).

Il QRSP attribuisce al *disability manager* tre competenze specifiche: «gestire le attività di recruiting e selezione delle persone disabili in funzione del job profile» (BURL, 2019:65), «progettare e gestire l'inserimento e l'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili a livello aziendale» (pag. 65) e «gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-

[66] Questo profilo professionale è stato aggiornato, con l'aggiunta di una competenza alle due precedentemente previste nel 2019.

lavorativa in azienda delle persone disabili» (pag. 66). Queste competenze sono l'esito di un insieme molto ampio di conoscenze e di abilità così come riportato nella tabella seguente (Tab. 6.1).

Gestire le attività di recruiting e selezione delle persone disabili in funzione del job profile	
Conoscenze	Abilità
Diritto del lavoro	Applicare modalità di conduzione di colloqui di selezione
Elementi di disciplina dei contratti	Applicare modalità di coordinamento del lavoro
Elementi di organizzazione aziendale	Applicare tecniche di analisi dei fabbisogni professionali
Gestione delle risorse umane	Applicare tecniche di analisi organizzativa
Metodi e strumenti per la ricerca e la selezione del personale	Applicare tecniche di decision making
Normativa sui contratti collettivi nazionali di lavoro	Applicare tecniche di gestione del personale
Strumenti di politica attiva del lavoro	Applicare tecniche di valutazione del potenziale risorse umane
Tipologie di svantaggio	Applicare tecniche di analisi costi/benefici
Elementi di politiche sociali	Applicare tecniche di budgeting
Elementi di antropologia culturale	Applicare tecniche di individuazione di finanziamenti e agevolazioni per l'inserimento di lavoratori svantaggiati

Progettare e gestire l'inserimento e l'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili a livello aziendale	
Conoscenze	Abilità
Elementi di psicologia e pedagogia del lavoro	Applicare tecniche di pianificazione delle attività
Elementi di economia e organizzazione aziendale	Applicare tecniche di decision making
Elementi di project management	Applicare tecniche di problem solving
Normative fiscali e tributarie in materia di agevolazioni	Applicare tecniche di analisi dei fabbisogni personali e professionali delle persone disabili
Strumenti di welfare aziendale	Applicare tecniche di budgeting
Metodi di rilevazione dei bisogni	Applicare tecniche di motivazione delle risorse umane disabili
Elementi di politica sociale	Applicare tecniche di gestione del personale disabile
Normativa sui servizi per il lavoro	Applicare tecniche di comunicazione della policy aziendale sullo svantaggio
Normativa sulla conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro	
Normativa sull'inclusione lavorativa delle persone disabili	
Elementi di Smart Working	
Elementi di antropologia culturale	
Elementi tecnologie assistive	
Normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori disabili	
Elementi di comunicazione aziendale	

Gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili	
Conoscenze	Abilità
Rete territoriale dei servizi per il lavoro	Applicare tecniche di pianificazione delle attività
Reti territoriali dei servizi di welfare	Applicare tecniche di redazione del bilancio sociale
Strumenti di politica attiva del lavoro	Applicare tecniche di gestione dei conflitti
Elementi di economia territoriale	Applicare tecniche di negoziazione
Marketing territoriale	Applicare tecniche di gestione dei conflitti
Bilancio sociale	Applicare tecniche di decision making
Elementi di diritto amministrativo	Applicare tecniche di fund raising
	Applicare metodi di valutazione dell'impatto degli interventi assistenziali
	Applicare tecniche di lavoro di rete
	Utilizzare social network

Tab. 6.1: Competenze, conoscenze e abilità del disability manager di Regione Lombardia (BURL, 2019: 65, 66).

6.2.2. Il disability manager della regione Piemonte e della regione Lazio

La regione Piemonte con la Legge regionale 12 febbraio 2019 n. 3, *Promozione delle politiche a favore dei diritti delle persone con disabilità*, recepisce le indicazioni provenienti dal *II Programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità* e si impegna a promuovere nel sistema economico pubblico e privato della regione:

> «il ruolo del Disability Manager, quale figura da inserire negli enti pubblici e nelle aziende private, al fine di costruire reti, servizi e soluzioni per sostenere l'autonomia e per promuovere e garantire l'applicazione della legge 68/1999, attraverso il monitoraggio costante di tutto il percorso legato all'inserimento lavorativo dal momento della valutazione del fabbisogno delle aziende, alla valutazione dell'eventuale necessità formativa mirata alla figura richiesta, al matching, all'inserimento lavorativo e al relativo monitoraggio, per sostenere ogni passaggio anche attraverso la promozione delle convenzioni di cui alla legge 68/1999» (art. 5, co. 2, lett. d).

L'agire professionale di questa figura è finalizzato sia al conseguimento dell'autonomia sia all'applicazione dei disposti della normativa del collocamento mirato. Queste finalità possono essere perseguite tramite un'azione di *monitoraggio* del percorso che muove dall'identificazione dell'obbligo da parte delle aziende di assumere un lavoratore con disabilità fino al suo inserimento effettivo in azienda.

In analogia con quanto fatto dal Piemonte, anche il Lazio con la Legge regionale n. 1 del 27 febbraio 2020, *Misure per lo sviluppo economico, l'attrattività degli investimenti e la semplificazione*, si impegna a promuovere:

> «il ruolo del Disability manager, al fine di agevolare un processo di cambiamento del mercato del lavoro e delle realtà aziendali sempre più orientato alla valorizzazione, all'autodeterminazione e all'autonomia delle persone con disabilità» (art. 1 bis, co. 61, lett. b).

SECONDA PARTE

RASSEGNA DELLA LETTERATURA

PROFILO PROFESSIONALE E PERCORSI FORMATIVI DEL DISABILITY MANAGER: RIFLESSIONI DELLA LETTERATURA E DELLE ASSOCIAZIONI, PROPOSTE FORMATIVE E PRASSI ADOTTATE DALLE AZIENDE

CAPITOLO 7

CHI È, COSA FA E COME SI FORMA UN DISABILITY MANAGER? DOMANDE E METODOLOGIE DI RICERCA PER UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA

7.1. Gli elementi necessari per descrivere una figura professionale

La disamina dei documenti e del quadro normativo riportata nella prima parte di questo lavoro ha messo in luce come la legislazione italiana, sia nazionale sia regionale, si stia orientando verso un arricchimento delle politiche vigenti di tutela del diritto al lavoro delle persone con disabilità attraverso l'introduzione del *disability manager*. Si è già rilevato, però, come il nostro Paese sia ancora in attesa delle *Linee Guida* di riforma del collocamento mirato, previste dal decreto legislativo n. 151 del 2015, che avrebbero dovuto fornire indicazioni in riferimento ai suoi compiti e alle sue competenze[67] (MLPS, 2017).

Attualmente, quindi, non esiste ancora alcun riferimento normativo unitario istitutivo di questa figura (Friso, 2017): «se l'espressione linguistica *disability manager* è stata ufficializzata all'interno di alcuni documenti, ciò che ancora manca è una sua investitura formale, ossia una chiara definizione di questa figura professionale» (cit. in Besio & Sacchi, 2020:154). Quest'ultima, infatti, risulta definita nel momento in cui le siano attribuiti una denominazione e una definizione univoche, specifici contesti lavorativi, azioni professionali, quadri di conoscenze, abilità, competenze e percorsi formativi per la loro acquisizione[68] (Evetts, 2011).

[67] L'emanazione di Linee guida di riforma del collocamento mirato è richiesta peraltro con insistenza da più parti: uno dei più recenti richiami al Governo perché le approvi è stato fatto dalla Federazione Italiana Superamento Handicap lo scorso 12 marzo 2021 (https://www.fishonlus.it/2021/03/12/a-22-anni-dallapprovazione-della-legge-n-68-occorre-ripartire-dal-lavoro-per-la-reale-inclusione-delle-persone-con-disabilita/)

[68] Cfr. International Labour Organization (ILO) (2012) *International Standard Classification of Occupations Structure, group definitions and correspondence tables*. Ginevra; Istituto Nazionale di Statistica (2011). *Classificazione delle professioni CP2011* (https://www.istat.it/it/archivio/18132); Università degli Studi di Torino (2021). *Atlante delle professioni* (https://www.atlantedelleprofessioni.it/che-cos-e).

L'ordinamento italiano in materia di professioni prevede che la definizione degli elementi sopra riportati sia demandata alle singole regioni, riservando ai competenti Ministeri la successiva azione di armonizzazione e unificazione delle differenti proposte regionali pervenute. Si tratta di una scelta operativa sancita dal Decreto interministeriale del 30 giugno 2015[69] che, riconoscendo come determinate professioni possano formarsi in stretta connessione con le caratteristiche proprie di un mercato del lavoro regionale, dà la possibilità alle regioni stesse di procedere a descriverle inserendole all'interno di specifici *Repertori regionali delle qualificazioni professionali*. Queste ultime sono costituite

> «da una singola competenza o da aggregati di competenze e sono conseguibili attraverso la certificazione di competenze acquisite in un contesto di apprendimento formale o attraverso una procedura di certificazione a seguito di un processo di individuazione e validazione di competenze comunque acquisite» (art. 4, co. 1).

Lo stesso disposto normativo stabilisce che le *qualificazioni regionali* «hanno valore sull'intero territorio nazionale, a ogni effetto di legge, e possono costituire titolo di ammissione ai pubblici concorsi» (art. 1, co. 3, lett. a, b). Esse dovranno confluire, nel tempo, all'interno del *Repertorio Nazionale delle qualificazioni professionali* che, in base a specifici criteri di armonizzazione, dovrà uniformare e riconoscere in maniera ufficiale le figure professionali effettivamente presenti in Italia, costituendosi così come sintesi di quanto proviene dalle singole regioni. Ad oggi la maggior parte di esse ha proceduto a istituire propri *Repertori*[70] che sono organizzati in maniera similare condividendo, sul piano metodologico, gli stessi elementi utili per definire una figura professionale.

Un'esemplificazione, tra le differenti proposte presenti, è quella di Regione Lombardia (RL) che ha elaborato e adottato, nel 2018, il *Quadro Regionale degli Standard Professionali* (QRSP) (*Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia* n. 10, $BURL_{10}$, 2018). Questo documento

> «definisce e classifica l'insieme dei profili professionali, declinati in competenze, caratteristici ed attivi nel mondo del lavoro lombardo. Il Quadro Regionale degli

[69] *Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*.

[70] I *Repertori regionali delle figure professionali* adottati dalle Regioni italiane sono liberamente consultabili online. A titolo esemplificativo, e senza alcuna pretesa di esaustività, si riportano gli indirizzi dei siti in cui sono archiviati quelli della Toscana (https://www.regione.toscana.it/-/repertorio-regionale-delle-figure-professionali), del Veneto (https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/il-repertorio-regionale-delle-figure-professionali), della Sicilia (https://repertoriodellequalificazioni.siciliafse1420.it/repertorio) e della Puglia (https://www.sistema.puglia.it/portal/pls/portal/SP_FSE.RPT_REP_FIGURE_PROF.show?p_arg_names=_total_rows&p_arg_values=319&p_arg_names=_max_rows&p_arg_values=20&p_arg_names=_paginate&p_arg_values=NO&p_arg_names=_comp_name&p_arg_values=RPT_REP_FIGURE_PROF&p_arg_names=p_id_repertorio&p_arg_values=1).

Standard Professionali, costruito secondo regole coerenti con i modelli europei e nazionali, rappresenta il riferimento univoco per la progettazione e la realizzazione dei percorsi di formazione continua, permanente e di specializzazione nonché per la certificazione delle competenze acquisite in qualsiasi ambito, che possano avere un riconoscimento 'pubblico'»[71].

All'interno del *Documento Metodologico*[72] finalizzato ad illustrare i criteri e le metodologie che sono stati utilizzati per definire i singoli profili professionali e i quadri di competenze ad essi associati, viene indicato che gli elementi che concorrono a definire un profilo professionale sono: la denominazione, la descrizione, gli elementi di contesto, il livello EQF, la correlazione con il repertorio nazionale, le referenziazioni e le competenze (Tab. 7.1).

Elementi descrittivi di un profilo professionale	Definizione
Denominazione	«è il nome sintetico attribuito alla qualificazione professionale regionale, la identifica e può contenere immediate informazioni riguardanti l'ambito, la tipologia e il livello di esercizio in termini di autonomia, responsabilità e complessità» (BURL$_{10}$, 2018:11).
Descrizione	«esprime in forma sintetica l'insieme di aree attività distintive che definiscono il perimetro organizzativo del Profilo, le ragioni d'essere nei contesti lavorativi, i risultati che deve assicurare/produrre, le principali responsabilità assegnate» (*Ibidem*).
Elementi di contesto	Essi sono declinati in: «ambito di riferimento che contiene la dimensione di impresa, il settore e la tipologia di organizzazione in cui opera abitualmente il profilo professionale (Es. "L'operatore agricolo è generalmente richiesto per operare nelle piccole e medie imprese nel settore dell'agricoltura e dell'allevamento")» (RL, 2018, pag. 11) e in «collocazione organizzativa che contiene l'area funzionale (direzione, marketing, vendita, sistema informativo, …), le relazioni con altre figure professionali interne (coordinamento/responsabilità di altri soggetti o dipendenza da altri soggetti), le relazioni con soggetti esterni, il grado di autonomia, ambiente di lavoro e attrezzatura utilizzata» (*Ibidem*).
Livello EQF	«riguarda la referenziazione della qualificazione ai livelli previsti dall'*European Qualification Framework* (EQF) ed esprime la complessità del presidio ed il grado di autonomia e responsabilità che connotano l'ambito di esercizio; è assegnato in base al livello massimo del livello EQF assegnato alle competenze del profilo professionale» (*Ivi*:12).
Correlazione con il repertorio nazionale	«definita dal codice di area di attività (Ada), di attività o del gruppo di correlazione del repertorio nazionale» (*Ibidem*).
Referenziazioni	«riguardano il "raccordo" ai sistemi classificatori delle professioni e delle attività economiche secondo le più aggiornate classificazioni pubblicate dalle istituzioni statistiche di riferimento; sono nell'ordine: la classificazione Internazionale delle Professioni (ISCO), la classificazione Nazionale delle Professioni (ISTAT), la classificazione Nazionale delle Attività economiche (ATECO)» (*Ibidem*).
Competenze	«articolate in abilità e conoscenze, secondo il dettaglio l'articolazione definita al paragrafo precedente e corredate dal livello EQF» (*Ibidem*).

Tab. 7.1: Elementi descrittivi di un profilo professionale (tratto dal *Quadro Regionale degli Standard Professionali*, (BURL$_{10}$, 2018) – nostra rielaborazione.

[71] http://www.ifl.servizirl.it/site (sito di Regione Lombardia dedicato al Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP). Consultato in data 13/01/2021)

[72] Il documento è disponibile on line all'indirizzo http://www.ifl.servizirl.it/uploadfile/home/ALLEGATO%201%20doc%20metodologico%20X.pdf (consultato in data 13/01/2021)

Per quanto concerne il concetto di *competenza*, il documento utilizza la definizione adottata dal Decreto Legislativo n. 13 del 2013, in cui essa è presentata come: «la comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale» (art. 2, lett.e). La competenza è una «proposizione […] non riducibile ad attività o abilità molecolari, ovvero con grado di analiticità medio: deve esplicitare una rappresentazione performativa dell'azione che il soggetto mette in campo in rapporto alla gestione/governo di uno o più ambiti di processo lavorativo» ($BURL_{10}$, 2018:16). Il documento fornisce anche indicazioni chiare in merito alla corretta modalità per la sua esplicitazione: «verbo all'infinito + complemento oggetto + eventuale indicazione sintetica del livello di autonomia del soggetto e delle caratteristiche essenziali del contesto in cui è esercitata» (*Ibidem*). Il documento precisa, inoltre, come per individuare le competenze sia «necessario riferirsi ai reali processi di lavoro e alle attività specifiche fondamentali presidiate» (*Ivi*:10).

La strutturazione delle competenze prevede la duplice articolazione in conoscenze e abilità. Le prime esprimono il «lato teorico per l'esercizio della competenza evidenziando i saperi necessari e significativi dal punto di vista strategico rispetto all'ottenimento dell'output» (*Ivi*:16) e «sono elementi atomici» (*Ibidem*) espressi «attraverso sostantivi» (*Ibidem*). Le conoscenze fanno riferimento a quei saperi essenziali che denotano l'attività professionale e possono essere di tre tipologie:

> «*teoriche*: relative agli ambiti e contenuti disciplinari (esempio: teorie, principi, concetti, modelli, tipologie, nozioni, regole, ecc.); *metodologiche*: relative alle tecniche, strumenti e modalità di esercizio dell'attività professionale (esempio: metodologie professionali, metodi di lavorazione, norme e standard di riferimento, tecniche operative, procedure gestionali, programmi applicativi, tecnologie e supporti strumentali, materiali, documenti, ecc.); *contestuali*: relative al contesto organizzativo tipico entro cui si realizza l'attività professionale e al connesso ambiente di riferimento (esempio: organizzazione aziendale, sistemi di gestione, settore e comparto produttivo, prodotti e/o servizi erogati, ambiente e mercato di riferimento, ecc.)» (*Ivi*:11; corsivo nostro).

Le abilità indicano «le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare *know-how* per portare a termine compiti e risolvere problemi» (*Ivi*:10) ed «esprimono il lato tecnico/applicativo/relazionale per l'esercizio della competenza evidenziando, laddove possibile, le tecniche/metodologie o le operazioni necessarie e significativi dal punto di vista strategico

rispetto all'ottenimento dell'output» (*Ivi*:16)». Esse, infine, possono essere di due tipi: «cognitivo (in relazione all'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratico (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti)» (*Ivi*:10).

7.2. Un fermento promettente

La mancanza da parte dei documenti legislativi di una chiara esplicitazione di tutti gli elementi sopra presentati e l'assenza di un'armonizzazione, effettuata a livello centrale, delle proposte già avanzate da alcune Regioni (cfr. § 6.2), rendono attualmente indisponibile una definizione chiara e univocamente riconosciuta del profilo professionale del *disability manager*.
Ciò, tuttavia, non ha impedito che, già all'indomani della sua introduzione, avvenuta nel 2009 con l'approvazione del *Libro Bianco su accessibilità e Mobilità Urbana* (MLPS & Comune di Parma, 2009), a questa figura professionale abbiano iniziato a guardare, con crescente interesse, differenti gruppi di attori, anche istituzionali (Friso, 2017; 2018; Mattana, 2016; ISTAT, 2019; Amatori & Giorgi, 2020; Besio & Sacchi, 2020): diverse realtà aziendali, Università e alcuni cittadini hanno, infatti, avviato esperienze, percorsi formativi e realtà associative finalizzate a promuovere il *disability manager* configurando, nel loro insieme, un «fermento promettente […] auspicato da più parti» (Besio & Sacchi, 2020:154).
Nel nostro Paese, ormai da qualche anno, si assiste ad una continua e rapida diffusione di questa figura che si ritrova in un sempre crescente numero di realtà aziendali, soprattutto private (Palma Marino, 2017; Stefanovichj, 2017). In uno studio condotto nel 2019 con lo scopo di indagare le condizioni di vita delle persone con disabilità in Italia, l'*Istituto Nazionale di Statistica* (ISTAT) ha rilevato come, all'interno delle aziende, si rinvengano con una certa frequenza specifici accordi che

> «disciplinano istituti volti a favorire l'inserimento e l'inclusione dei lavoratori con disabilità e che prevedono la presenza di organismi paritetici bilaterali che si occupano di temi che riguardano l'inclusione lavorativa e la disabilità. Negli accordi analizzati, si ritrova una certa attenzione alla disciplina di alcuni istituti innovativi introdotti da recenti modifiche normative, quali: il Disability manager» (ISTAT, 2019:78).

Si tratta di una figura che, nella maggior parte delle imprese, è rappresentata da un lavoratore appartenente al settore della *gestione delle risorse umane* (ISTAT, 2019). Nello specifico essa è chiamata a svolgere una serie di azioni professionali indicabili con l'espressione «pratiche di *disability management*» (*Ivi*:80) e che sono finalizzate a

> «prevenire malattie, infortuni, disabilità; definire percorsi di accomodamento ragionevole per i lavoratori con disabilità; gestire il ritorno al lavoro delle persone con disabilità acquisita e rilevarne i vantaggi in termini di riduzione dei costi e aumento della produttività, conformità alla legge, vantaggio competitivo connesso alla responsabilità sociale d'impresa; efficienza amministrativa e aumento del benessere dell'organizzazione» (*Ibidem*).

Per le imprese la strategicità del *disability manager* risiederebbe, prevalentemente se non esclusivamente, nella concreta possibilità di ottenere vantaggi in termini di ritorno di immagine e di riduzione o contenimento dei costi che la disabilità può comportare per una azienda e che sono imputabili ad assenze, interruzioni di parti del ciclo produttivo, sostituzioni e formazione di nuovo personale.

Il *disability manager* che sembra prendere forma nelle realtà aziendali sta assumendo i contorni di una *figura professionale ibrida*, il cui agire sembrerebbe essere determinato dalla rispondenza agli interessi di natura economica dell'impresa. Nello specifico questa *ibridazione* sarebbe il frutto dell'unione tra una figura già esistente, quella del *responsabile per la sicurezza nei luoghi di lavoro* a cui sono attribuiti dalla normativa vigente[73] compiti di prevenzione dei rischi, degli infortuni e delle malattie, ed una chiamata a gestire il rientro nel ciclo produttivo di lavoratori già in forza che abbiano acquisito disabilità.

Una figura professionale così definita rappresenta un elemento di sostanziale novità per il panorama italiano, ma non per quello internazionale, ed in particolare per gli Stati Uniti ed il Canada, dove i compiti poco sopra descritti sono quelli propri del *disability manager* responsabile degli interventi di *disability management* (Zappella, 2016). Questa figura professionale è, infatti, già ampiamente conosciuta e diffusa in entrambi i Paesi, dove è stata introdotta a partire dai primissimi anni '80 del Novecento (Järvikoski & Lahelma, 1980; Akabas, Gates & Galvin, 1992) e su cui da diverso tempo è stata avviata un'intensa riflessione che ha portato alla produzione una ricca letteratura di settore (Zappella, 2016; Besio & Sacchi, 2020), che ha contribuito nel tempo a definirla con precisione.

Infine, secondo quanto rilevato nelle aziende, le azioni professionali richiederebbero al *disability manager* di essere soggetto competente nelle aree del *management* organizzativo e in quella psicologica con particolare riferimento alla psicologia del lavoro (ISTAT, 2019:80).

La diffusione del *disability manager* all'interno del tessuto economico produttivo italiano e la scelta operata dalle aziende di attribuire a questa figura determinate azioni professionali e

[73] Cfr. D.lgs. n. 81 del 9 aprile 2008, *Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*.

competenze hanno comportato negli anni la nascita di uno specifico bisogno di formazione (Mattana, 2016). A questo hanno cercato di dare risposta differenti attori con particolare riferimento alle Università (Amatori & Giorgi, 2020) che, sin dal 2009, si sono fatte promotrici di un ventaglio di proposte formative anche molto eterogenee tra di loro (Besio & Sacchi, 2020). Ad oggi, gli studi che hanno indagato queste proposte sono ancora poco numerosi (Friso, 2018) e hanno rilevato come i percorsi per *diventare disability manager* attualmente presenti nel nostro Paese siano caratterizzati da un'elevata eterogeneità per quanto concerne la tipologia, le discipline coinvolte nella formazione, le competenze e la descrizione dei profili in uscita (Mattana, 2016; Friso, 2017; 2018; Amatori & Giorgi, 2020; Besio & Sacchi, 2020). Questa difformità può essere imputabile sia all'assenza di un riferimento normativo unitario a livello nazionale sia alla specificità delle istanze che provengono dalle imprese (Besio & Sacchi, 2020).

Una situazione differente rispetto a quella italiana si riscontra all'estero dove «la definizione e le competenze del DM sono state univocamente definite e ciò ha reso possibile predisporre uno specifico percorso formativo per conseguire il Certified Disability Management Professional™ (CDMP™), prima certificazione di DM elaborata e riconosciuta a livello mondiale in differenti Paesi, tra cui la Germania» (Besio & Sacchi, 2020:155).

A guardare con crescente interesse al *disability manager* non vi sono però soltanto le imprese e gli Atenei, ma si ritrovano anche gruppi di cittadini che hanno partecipato ai corsi attivati nel tempo dalle Università, conseguendo il titolo di *disability manager*, e che hanno successivamente sentito la necessità di dare vita ad associazioni relative a questa figura professionale. Attualmente tre sono quelle presenti nel nostro Paese: la *Società Italiana Disability Manager* (S.I.Di.Ma), la *Federazione Disability Management* (FE.D.MAN) e l'*Associazione Italiana Disability Manager* (A.I.Di.Ma). Nel tempo esse hanno promosso «la ricerca e la promozione della cultura del Disability Management»[74] e avviato riflessioni e dibattiti per cercare rispondere alla crescente esigenza di definire il profilo professionale del *disability manager* (Dalla Mora, Marino Aimone, Caristi, Marzano & Mattana, 2020:5).

7.3 Le domande di ricerca

Quanto sopra riportato testimonia, indubbiamente, il *promettente fermento*, a cui si accennava, che si sta costituendo in Italia attorno al *disability manager* e che è l'esito dei «primi tentativi di esplicitazione, attraverso l'esperienza […] delle sue funzioni, dei suoi compiti e delle sue

[74] https://www.sidima.it/article-2-2/ (consultato in data 15/06/2020).

mansioni» (Friso, 2017:114). Si tratta di sperimentazioni e di proposte che, condotte in assenza di chiare indicazioni di tipo normativo, stanno conducendo ad una sostanziale eterogeneità in tutti quegli aspetti che servono per identificare una figura professionale: la denominazione, la definizione, l'identificazione degli ambiti di lavoro, delle azioni, delle competenze e dei percorsi formativi. Con riferimento a questi ultimi, è stato rilevato come sarebbe opportuno che «si definissero le competenze e la formazione specifica di questa figura professionale, prima di avviare tali sperimentazioni, o in concomitanza del loro avvio» (Friso, 2018:108).

Tutto ciò sta contribuendo a rendere incerti, talvolta confusi, il dibattito italiano e la riflessione sul *disability manager* (Friso, 2018). Si può inoltre constatare come il «procedere un po' disordinato su questo tema stia producendo effetti singolari, come il riferirsi a questa figura con diversi sostantivi: da *Disability Manager* a *Job Coach*, da responsabile dell'inserimento lavorativo a *tutor*» (Friso, 2018:126). L'incertezza, poi, non riguarda solo il piano della denominazione, ma anche quello delle competenze. Infatti, è possibile constatare come «nel panorama italiano vi è incertezza riguardo alle competenze che dovrebbero caratterizzare questa funzione che non va banalizzata proprio per la complessità delle situazioni di cui si dovrebbe fare carico» (Girelli & Moro, 2019:20).

Gli stessi disposti normativi approvati dalla Lombardia, dal Piemonte e dal Lazio, se da una parte rappresentano il tentativo di normare una figura professionale che si sta affermando nei rispettivi contesti economico-produttivi regionali, dall'altro rischiano di incrementare la confusione esistente attorno a questa figura.

Ad un'identica denominazione della figura professionale, i tre disposti normativi infatti riconducono definizioni, ambiti lavorativi, azioni, destinatari, conoscenze, abilità, competenze anche molto diversi tra di loro. La Lombardia è per il momento l'unica delle tre regioni citate che fornisca una definizione chiara del *disability manager* identificandolo come il «responsabile di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese» ($BURL_{10}$, 2018:64). Su un piano più generico si collocano invece il Lazio ed il Piemonte che descrivono il *disability manager* come un *ruolo* senza dare ulteriori specificazioni. Per quanto concerne il contesto di lavoro, la Lombardia ha scelto di posizionare il *disability manager* all'interno delle imprese, di cui può essere un dipendente, anche appartenente al settore delle risorse umane, oppure all'esterno, come un soggetto che operi in qualità di consulente. Analogamente ha fatto il Lazio – anche se forse in maniera non così esplicita come la Lombardia – che riconosce come l'ambito lavorativo del *disability manager* sia quello «del mercato del lavoro e delle realtà aziendali» (Legge Regionale n. 27 del 2020, art. 1 bis, co. 61, lett. b). Soltanto il

Piemonte, per il momento, posiziona questa figura sia all'interno delle aziende private sia degli enti pubblici.

Anche le azioni professionali riconducibili a questa figura professionale presentano alcuni elementi di differenza. Per la Lombardia il *disability manager* è chiamato a «garantire una corretta gestione del personale con disabilità […] collaborare con la rete territoriale/servizi per l'inserimento in azienda e, contestualmente, adattare l'organizzazione» ($BURL_{10}$, 2019:64). Azioni volte alla costruzione di reti sono anche quelle che caratterizzano il *disability manager* del Piemonte accanto a quelle volte a «promuovere e garantire l'applicazione della legge 68/1999». La definizione di specifiche azioni non è invece presente nella proposta laziale. Quest'ultima fa riferimento esclusivamente alle finalità dell'agire professionale che tratteggiano un *disability manager* come figura chiave per «agevolare un processo di cambiamento del mercato del lavoro e delle realtà aziendali» (Legge Regionale n. 27 del 2020, art. 1 bis, co. 61, lett. b).

Le differenze nelle tre normative riguardano anche i destinatari del lavoro del *disability manager* e che sono rappresentati dalle persone con disabilità e dalle aziende per la Lombardia e per il Piemonte il quale tuttavia aggiunge, come si è detto, gli enti pubblici, mentre per il Lazio sono le aziende e il mercato del lavoro. Certamente ambiti di lavoro, azioni e destinatari così differenti chiamano in causa conoscenze, abilità e competenze anche molto diverse tra di loro. Con riferimenti a questi differenti aspetti soltanto la regione Lombardia ha però proceduto ad una loro chiara esplicitazione dettagliando tre competenze che nel loro insieme sembrano delineare un *disability manager* capace di costruire progetti di inserimento lavorativo delle persone con disabilità collocandoli all'interno di un più ampio progetto di vita così come farebbe ipotizzare la terza competenza, definita nei termini di *gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili*, che è stata aggiunta di recente al profilo professionale di questa figura[75].

Da più parti dunque «si sente forte l'esigenza di mettere dei punti fermi e rendere manifesta la connotazione del Disability Manager, soprattutto in presenza di un quadro normativo di riferimento della figura che è disomogeneo e frammentario» (Dalla Mora et al., 2020:5).

La possibilità di cogliere con maggiore chiarezza come si stia definendo il profilo professionale del *disability manager* non può prescindere da un'attenta indagine della letteratura prodotta, sia a livello nazionale sia internazionale, dove, come si è detto, questa figura e i suoi percorsi formativi

[75] Cfr. Decreto dirigente unità organizzativa n. 4668 del 3 aprile 2019, *Aggiornamento del quadro regionale degli standard professionali di regione lombardia con l'inserimento di nuovi profili e nuove competenze*. Documento disponibile all'indirizzo https://inapp.org/sites/default/files/NORMATIVA/2019/Regionale/LO_Decreto%20n.4668%20del%2003-04-19.pdf (consultato in data 05/04/2019).

sono già da tempo oggetto di riflessione; occorrerebbe infatti far emergere gli elementi caratterizzanti il profilo professionale con particolare riferimento alle denominazioni utilizzate, alle definizioni proposte, alle azioni e agli ambiti di intervento individuati, alle competenze attribuite e ai percorsi formativi proposti. Al tempo stesso si rende necessaria l'analisi delle formazioni realizzate dagli Atenei italiani, della documentazione prodotta dalle associazioni nazionali sul *disability manager* e delle prassi attivate da aziende che hanno dichiarato di avere introdotto questa figura professionale.

I risultati trovati consentiranno di comprendere meglio *chi è, che cosa fa e come si forma il disability manager* e costituiranno gli elementi a partire dai quali avviare una riflessione utile ad elaborare una proposta di profilo professionale e di percorso formativo.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, le domande di ricerca a cui la seconda parte del presente lavoro intende rispondere sono le seguenti:

Domande di ricerca
QR1) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dalla letteratura internazionale?
QR2) Qual è il profilo professionale del *disability manager* proposto dalla letteratura internazionale?
QR3) Quali sono le competenze del *disability manager* che emergono dalla letteratura internazionale?
QR4) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* attivati a livello internazionale?
QR5) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dal dibattito scientifico nazionale?
QR6) Qual è il profilo professionale del *disability manager* che viene delineato dal dibattito scientifico italiano?
QR7) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* proposti dalle Università italiane dal 2009, anno di istituzione di questa figura nel nostro Paese, al 2020?
QR8) Quale profilo professionale di *disability manager* viene proposto dalle associazioni nazionali di settore?
QR9) Quale profilo professionale di *disability manager* emerge dalle realtà economiche italiane che hanno dichiarato di avere adottato questa figura?

Tab. 7.2: Domande di ricerca della rassegna della letteratura.

7.4. Le metodologie di ricerca adottate

Per rispondere alle domande di ricerca sono state utilizzate due differenti metodologie: la *literature review* e l'*analisi documentale*, così come specificato nella tabella seguente (Tab. 7.3).

Domanda di ricerca	Metodologia adottata
QR1) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dalla letteratura internazionale?	Literature review
QR2) Quale è il profilo professionale del *disability manager* proposto dalla letteratura internazionale?	Literature review
QR3) Quali sono le competenze del *disability manager* che emergono dalla letteratura internazionale?	Literature review – Analisi documentale
QR4) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* attivati a livello internazionale?	Literature review – Analisi documentale
QR5) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dal dibattito scientifico nazionale?	Literature review
QR6) Quale è il profilo professionale del *disability manager* che viene delineato dal dibattito scientifico italiano?	Literature review
QR7) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* proposti dalle Università italiane dal 2009, anno di istituzione di questa figura nel nostro Paese, al 2020?	Analisi documentale
QR8) Quale profilo professionale di *disability manager* viene proposto dalle associazioni nazionali di settore?	Analisi documentale
QR9) Quale profilo professionale di *disability manager* emerge dalle realtà economiche italiane che hanno dichiarato di avere adottato questa figura?	Analisi documentale

Tab. 7.3: Domande di ricerca e metodologie adottate.

7.4.1. La literature review

La *literature review*, o revisione della letteratura, appartiene ai *metodi di sintesi di ricerca* e, come tale, rappresenta una possibile metodologia utilizzabile per «compiere una rassegna e integrazione dei risultati di più studi […] al fine di pervenire a una loro generalizzazione» (Pellegrini & Vivanet, 2018:29). Essa è definita come un «metodo di sintesi di un insieme, generalmente non troppo ampio che si caratterizza per un approccio interpretativo-discorsivo di tipo olistico, di solito fortemente condizionato dal background culturale e teorico del ricercatore» (Pellegrini & Vivanet, 2018:35). Questa metodologia risulta frequentemente utilizzata per rispondere a domande di ricerca di *natura descrittiva* «in cui il fine è fornire un quadro della letteratura su un dato fenomeno, utile ad esempio quando si tratta di ambiti su cui la ricerca è ancora poco sviluppata»

(Pellegrini & Vivanet, 2018:31). Proprio questa è la natura delle domande di ricerca affrontate in questa parte del presente lavoro, scaturite in relazione al *fermento promettente* e al *dibattito confuso* che sta accompagnando, nel nostro Paese, la diffusione e la riflessione sul *disability manager*.

Sul piano procedurale, le fasi di cui si compone una *literature review* sono le seguenti (Cook, Mulrow & Haynes 1997; Petticrew & Roberts, 2006; Denyer & Tranfield, 2009; Okoli & Schabram, 2010; Fahimnia, Tang, Davarzani & Sarkis, 2015; Pellegrini & Vivanet, 2018):

1. definizione del problema di ricerca;
2. formulazione delle domande;
3. individuazione di parole chiave per la ricerca e la selezione degli studi;
4. analisi degli studi individuati;
5. presentazione narrativa dei risultati trovati;
6. realizzazione della sintesi conclusiva.

Per quanto concerne il presente lavoro, le parole chiave per individuare e selezionare la letteratura sono state identificate a partire dalle domande di ricerca e sono riportate nella tabella seguente (Tab. 7.4).

Domanda di ricerca	**Parole chiave**
QR1) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono nella letteratura internazionale?	*disability management, disability management definition, disability management models, disability management actions*
QR2) Qual è il profilo professionale del *disability manager* proposto dalla letteratura internazionale?	*disability manager, disability manager definition, disability manager actions, disability manager, professional actions*
QR3) Quali sono le competenze del *disability manager* che emergono dalla letteratura internazionale?	*disability manager competences, disability manager skills*
QR4) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* attivati a livello internazionale?	*disability manager certification, disability, manager training*
QR5) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dal dibattito scientifico nazionale?	*disability management, definizione di disability management, modelli di disability management*
QR6) Qual è il profilo professionale del *disability manager* che viene delineato dal dibattito scientifico italiano?	*disability manager, definizione di disability manager, azioni professionali del disability manager, competenze del disability manager, percorsi formativi del disability manager, certificazione del disability manager*

Tab. 7.4: Parole chiave individuate a partire dalle domande di ricerca per la ricerca e la selezione degli studi da includere nell'analisi della letteratura.

Si è scelto di adottare sia la lingua inglese per indagare la letteratura internazionale sia quella italiana per la disamina del panorama nazionale. La ricerca dei documenti è stata effettuata su

Opac di biblioteche, su *BigSearch*[76], e su *Google scholar*. L'esplorazione della letteratura internazionale è stata condotta senza limiti temporali, mentre per quella italiana è stato adottato l'arco temporale dal 2009, anno in cui la figura del *disability manager* è stata ufficialmente introdotta nel nostro Paese, al 2021. Le parole chiave sono state inserite all'interno dei motori di ricerca utilizzando gli operatori booleani "AND" e "OR". Gli studi trovati sono stati letti e, se pertinenti, sono stati inseriti all'interno di una tabella organizzata secondo un criterio di tipo tematico che è quello che è stato scelto per raccogliere gli studi e presentare i risultati. Ogni singola ricerca, sia internazionale sia nazionale, è quindi stata ricondotta ad una delle seguenti aree: definizione, destinatari, obiettivi, azioni professionali, competenze e percorsi formativi.

7.4.2. L'analisi documentale

La seconda metodologia utilizzata nella conduzione di questa parte del presente lavoro di ricerca è stata quella dell'analisi documentale. Si tratta di una metodologia di ricerca che, a differenza di quella precedentemente riportata, non è orientata a individuare e selezionare letteratura scientifica su un determinato argomento, ma ad intercettare documentazione prodotta su uno specifico argomento (Trinchero, 2004). Essa consente di ritrovare ciò che Cardano (2011) definisce *reperti*, ossia «materiali empirici alla cui costituzione il ricercatore ha fornito un apporto modesto riconducibile […] alla selezione dei materiali» (Cardano, 2011:242).

Sul piano procedurale l'analisi documentale si compone delle seguenti fasi (Trinchero, 2004):

1. ricerca dei documenti che saranno oggetto di analisi;
2. raccolta di informazioni di natura contestuale rispetto sia ai documenti sia ai soggetti che li hanno prodotti;
3. accertamento della credibilità della documentazione trovata («Chi sono gli autori del documento? Dove è stato reperito? Chi lo ha messo a disposizione?» Trinchero, 2004:276).
4. analisi dei documenti;
5. «isolamento di concetti e asserti – chiave dall'insieme dei concetti e asserti espressi dall'autore del documento» (*Ibidem*);
6. Presentazione dei risultati e sintesi conclusiva.

[76] «BiGsearch è un motore di ricerca che integra l'accesso a libri, riviste, tesi e altri documenti presenti nelle biblioteche con l'accesso alle risorse elettroniche (ebook, capitoli di libri, riviste, ecc.) disponibili in rete. La ricerca con BiGsearch comprende gran parte dei contenuti online acquisiti dai servizi bibliotecari e dà accesso alla letteratura scientifica pubblicamente disponibile in rete».
https://bigsearch.unibg.it/primo-explore/search?vid=39BRG_VIEW&sortby=rank&lang=it_IT (consultato in data 24/01/2020).

Questa metodologia è stata innanzitutto utilizzata per rispondere alle ultime tre domande di ricerca (*QR6: Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di disability manager proposti dalle Università italiane dal 2009, anno di istituzione di questa figura nel nostro Paese, al 2020? QR7: Quale profilo professionale di disability manager viene proposto dalle associazioni nazionali di settore? QR8: Quale profilo professionale di disability manager emerge dalle realtà economiche italiane che hanno dichiarato di avere adottato questa figura?*).

La scelta di ricorrere all'analisi documentale è stata dettata dal fatto che la documentazione disponibile per rispondere a questi 3 quesiti di ricerca appartiene alla letteratura grigia, documenti di varia natura, articoli pubblicati, report, bandi di percorsi formativi, ecc., reperibili all'interno dei siti del mondo dell'associazionismo del *disability manager*, delle Università italiane e di realtà economico produttive operanti nel nostro Paese. rinvenibile grazie a *web search* condotte all'interno dei principali motori di ricerca.

Nello specifico la ricerca delle proposte formative attivate dalle Università italiane nel periodo di tempo dal 2000 al 2020 (QR6) è stata condotta tramite una *web search* condotta sul motore di ricerca Google. L'elenco completo e aggiornato degli Atenei è stato ottenuto effettuando una ricerca sul sito del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca[77]. Per ogni singolo Ateneo è stata effettuata una ricerca su *google* associando la sua denominazione ai termini *disability manager* e ad uno specifico anno: questo ha consentito, laddove presenti, di individuare e raccogliere i bandi, i materiali pubblicitari ed i regolamenti emanati, sempre con riferimento all'arco temporale considerato, dalle Università. I materiali trovati sono stati interamente analizzati al fine di identificare le informazioni necessarie alla conduzione delle analisi successive. A tali scopi, è stata effettuata un'indagine documentale di tutti i percorsi formativi esistenti in ambito universitario sul *disability manager* che si collocano nell'area dell'offerta formativa *post-lauream*, negli anni accademici dal 2009/2010 al 2019/2020. Per individuarli, si è fatto ricorso alla possibilità di consultare gli appositi bandi pubblicati sui siti ufficiali delle Università, il cui elenco completo e aggiornato è ricavabile dalla piattaforma MIUR CINECA. Visitando le pagine dei siti si possono reperire i bandi ancora attivi, per l'anno accademico 2019/2020, e, se presenti, quelli archiviati relativi a edizioni precedenti; dalla loro analisi è possibile estrapolare numerose informazioni.

[77] All'interno del sito è possibile effettuare una ricerca avanzata che permette di ottenere l'elenco completo delle Università Statali, non Statali e Telematiche. Nel 2020 risultano riconosciute dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca 67 Università Statali, 19 Università non Statali e 11 Telematiche https://cercauniversita.cineca.it/index.php?module=strutture&page=StructureSearchParams&advanced_serch=1 (consultato in data 11/03/2020).

Una volta identificati i percorsi, sono stati ricercati i seguenti elementi: a) sulla professione: denominazione; descrizione del profilo; competenze elicitate dal percorso; b) sulla strutturazione del percorso: tipologia di formazione; anno/i di erogazione, durata, CFU conseguiti, modalità didattiche utilizzate; c) sul "motore scientifico culturale" retrostante il percorso: Dipartimenti promotori, Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) coinvolti, contenuti affrontati. I SSD trovati sono stati ricondotti, con l'indicazione del numero di volte in cui compaiono all'interno dei bandi, alle loro specifiche aree di riferimento.

La ricerca della documentazione prodotta dalle associazioni nazionali di settore in merito al *disability manager* (QR7) è stata effettuata all'interno dei siti ufficiali della SIDiMa, della FE.D.MAN e della FISH, così da averne attestata la credibilità[78] (Trinchero, 2002). I materiali trovati sono stati successivamente analizzati con l'obiettivo di estrapolare, se presenti, informazioni relative agli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager*, ed in particolare denominazione, definizione, azioni professionali, obiettivi, destinatari, competenze, e proposte di formazione.

A partire da articoli pubblicati on line da siti[79] che si riferiscono al mondo della disabilità, alla tutela dei diritti delle persone con disabilità, all'economia e al welfare aziendale sono state individuate le aziende che hanno dichiarato di avere adottato al loro interno politiche di *disability management* o la figura professionale del *disability manager*. Visitando i siti ufficiali di queste realtà economico-produttive, è stato possibile reperire i materiali necessari per rispondere all'ultima domanda di ricerca (QR9). Anche in questo caso, come nel precedente, la pubblicazione della documentazione all'interno dei siti ufficiali ha garantito la credibilità del materiale trovato. Quest'ultimo è stato analizzato al fine di ricavare gli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager* (denominazione, definizione, azioni professionali, obiettivi, destinatari, competenze) e quelli utili a cogliere come le aziende intervengano nella gestione dei lavorati con disabilità.

La metodologia dell'analisi documentale è stata inoltre adottata per integrare la documentazione ritrovata nell'ambito dell'analisi della letteratura condotta per la seconda e la terza domanda (*QR3: Quali sono le competenze del disability manager che emergono dalla letteratura internazionale? QR4: Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di disability manager attivati*

[78] Il reperimento dei documenti all'interno dei siti ufficiali delle associazioni è garanzia di creidbilità e di affidabilità degli stessi. A questo proposito Trinchero (2002) evidenzia che nella ricerca documentale «il ricercatore dovrebbe sempre controllare la credibilità e l'affidabilità dei documenti in suo possesso, raccogliendo informazioni dettagliate sulle fonti e controllando la coerenza dei materiali raccolti nel loro complesso» (pag. 278).

[79] Il riferimento è sostanzialmente a siti che forniscono una rassegna stampa di tutto quello che viene pubblicato in relazione alla tematica della disabilità con i differenti aspetti ad essa correlati. In particolare, sono stati visitati i siti *superando.it, inail, secondo welfare*.

a livello internazionale?). Alcuni lavori scientifici pubblicati in merito alla formazione del *disability manager*, infatti, presentano riferimenti a percorsi formativi e a certificazioni contenuti all'interno di siti specialistici e la cui documentazione è stata reperita e indagata al fine di ricavare le informazioni necessarie e in particolare quelle relative alle competenze proposte, alla loro articolazione in abilità, capacità, conoscenze, alla strutturazione dei percorsi (tipologia di formazione; anno/i di erogazione, durata, titolo di studio conseguito, modalità didattiche utilizzate), ai soggetti promotori e ai contenuti affrontati.

7.5. Organizzazione della presentazione dei risultati ottenuti

Nei capitoli seguenti vengono riportati i risultati ottenuti dalla revisione della letteratura e dall'analisi documentale (Tab. 7.5). Per comodità di lettura, essi presentano una struttura similare costituita da un primo paragrafo in cui la domanda di ricerca viene ripresa e in cui vengono presentati gli articoli e i documenti trovati. A questo seguono i paragrafi che illustrano i principali risultati ottenuti e alcune riflessioni che, a partire da questi, sono state sviluppate.
La seconda parte del presente lavoro di ricerca si conclude con un capitolo (cap. 15) che contiene riflessioni rispetto al profilo del *disability manager*, ai percorsi formativi e ad alcune questioni relative all'inquadramento del suo ruolo professionale.

Domanda di ricerca	Capitoli
QR1) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono nella letteratura internazionale?	Capitolo 8
QR2) Qual è il profilo professionale del *disability manager* proposto dalla letteratura internazionale?	Capitolo 8
QR3) Quali sono le competenze del *disability manager* che emergono dalla letteratura internazionale?	Capitolo 9
QR4) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* attivati a livello internazionale?	Capitolo 9
QR5) Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il *disability management* che emergono dal dibattito scientifico nazionale?	Capitolo 10
QR6) Qual è il profilo professionale del *disability manager* che viene delineato dal dibattito scientifico italiano?	Capitolo 10
QR7) Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di *disability manager* proposti dalle Università italiane dal 2009, anno di istituzione di questa figura nel nostro Paese, al 2020?	Capitolo 11
QR8) Quale profilo professionale di *disability manager* viene proposto dalle associazioni nazionali di settore?	Capitolo 12
QR9) Quale profilo professionale di *disability manager* emerge dalle realtà economiche italiane che hanno dichiarato di avere adottato questa figura?	Capitolo 12

Tab. 7.5: Organizzazione della presentazione dei risultati.

CAPITOLO 8

IL *DISABILITY MANAGEMENT* E IL *DISABILITY MANAGER* NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE

8.1. Gli studi trovati

L'indagine della letteratura internazionale finalizzata a ricercare studi per rispondere alla prima domanda di ricerca della presente *literature review (QR1: Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il disability management che emergono nella letteratura internazionale?)* ha permesso di ritrovare complessivamente 19 lavori (Tab. 8.1) provenienti da Finlandia (1), Svizzera (1), Stati Uniti (16) e Canada (1) e pubblicati in un arco temporale compreso tra il 1980 ed il 2019. I lavori rinvenuti, organizzati in ordine crescente di data di pubblicazione, sono riportati nella tabella sottostante (Tab. 8.1).

Anno	***Autori***	***Titolo***	***Paese***
1980	Järvikoski, A. & Lahelma, E.	*Early rehabilitation at the workplace*	*Finlandia*
1980	Mitchell, K. & Winfield, J.	*Arthritis rehabilitation in industry: A disability management program*	*Stati Uniti*
1982	Mitchell, K.	*Work disability, disability management and the older worker*	*Stati Uniti*
1984	Schwartz, G.	*Disability costs: The impending crisis*	*Stati Uniti*
1986	Tate, D. G., Habeck, R. V., & Galvin, D. E.	*Disability management: Origins, concepts and principles for practice*	*Stati Uniti*
1991	Habeck, L., Hunt, C. & Welch, S.	*Disability management perspectives: developing accommodating work environments through disability management*	*Stati Uniti*
1992	Akabas, S. H., Gates, L. B. & Galvin, D. E.	*Disability Management: A Complete System to Reduce Costs, Increase Productivity, Meet Employee Needs, and Ensure Legal Compliance*	*Stati Uniti*
1995	Rieth, L., Ahrens, A. & Cummings, D.	*Integrated disability management: Taking a coordinated approach to managing employee disabilities*	*Stati Uniti*
1998	Steeves L. & Smithies R.	*Disability management in Canada: Rights and Responsabilities*	*Stati Uniti*
1999	Habeck, R. V. & Kirchner, K.	*Case management issues within employer-based disability management*	*Stati Uniti*

Anno	*Autori*	*Titolo*	*Paese*
1999	Habeck, R. V. & Hunt, H. A.	*Disability management perspectives: developing accommodating work environments through disability management.*	*Stati Uniti*
2002	*International Labour Office* (ILO)	*Managing disability in the workplace*	*Svizzera*
2004	Curtis, J. & Scott, L. R.	*Integrating disability management into strategic plans: Creating healthy organizations.*	*Stati Uniti*
2005	Harder, H.G. & Scott, L. R.	*Comprehensive Disability Management*	*Stati Uniti*
2006	Bruyère, S. M.	*Disability Management and the Enterprise*	*Stati Uniti*
2009	Hunt, A.	*The evolution of disability management in North American workers' compensation programs*	*Stati Uniti*
2011	Geisen, T. & Harder, H. G.	*Disability Management and Workplace Integration*	*Stati Uniti*
2012	Gensby, U., Lund, T., Kowalski, K., Saidj, M., Klint, A.M., Jørgensen, Filges, T., Irvin, E., C. Amick III, B.C. & Labriola, M.	*Workplace Disability Management Programs Promoting Return to Work: A Systematic Review*	*Stati Uniti*
2019	*Tresury board of Canada*	*Canada disability management for public employees*	*Canada*

Tab. 8.1: Studi riportanti le definizioni di *disability manager* e di *disability management* inclusi nella *literature review*.

8.2. Il *disability management* nella letteratura internazionale

I differenti lavori sono stati esaminati al fine di estrapolare le proposte definitorie del *disability management*, le *azioni* che lo caratterizzano, gli *obiettivi* che si prefigge di perseguire e i *destinatari* a cui si rivolge. Questi elementi, nel loro insieme, infatti, contribuiscono a comprendere meglio come sia delineato il profilo professionale del *disability manager* in quanto professionista del *disability management* (Järvikoski & Lahelma, 1980; Mitchell & Winfield, 1980; Mitchell, 1982; Schwartz, 1984; Tate, Habeck & Galvin, 1986; Habeck, Leahy, Hunt, Chan & Welch, 1991; Akabas, Gates & Galvin, 1991; Hunt, 2009; Geisen & Harder, 2011).

8.2.1. Il disability management: inquadramento definitorio

Una panoramica delle definizioni di *disability management* estrapolata da ognuno degli studi inclusi nel presente lavoro di revisione della letteratura è riportata nella tabella seguente (Tab. 8.2).

Anno	Autori	Titolo	Definizione di disability management
1980	Järvikoski, A. & Lahelma, E.	*Early rehabilitation at the workplace*	« […] disability management is a coordinated activity with the following aims is directed towards an individual with a chronic or permanent functional limitation or disability, or an individual with symptoms indicating a risk of chronic functional limitation or disability. It is intended to restore an individual's working or functional capacity, or to prevent deterioration […] includes measures aimed at developing an individual's own resources or removing obstacles imposed by the environments» (p.10).
1980	Mitchell, K. & Winfield, J	*Arthritis rehabilitation in industry: A disability management program*	«Disability management is a philosophical and technical approach developed to assist an individual with a chronic disease to return to work» (p.6).
1982	Mitchell, k.	*Work disability, disability management and the older worker*	«Disability management is the process of reducing the impact of injury on the person's ability to functioning within a vocational role» (p.408).
1984	Schwartz, G.	*Disability costs: The impending crisis*	«Disability management is a continuum of actions aimed not only at minimizing the impact of disability, but also an important prevention strategy to maintain a healthy workforce» (p.121).
1986	Tate, D. G., Habeck, R. V., & Galvin, D. E.	*Disability management: Origins, concepts and principles for practice*	«Disability management is an evolving concept that is becoming more defined as it is applied in rehabilitation practice. Disability management combines the clinical and case management practices of vocational rehabilitation counselling, the multidisciplinary team approach of rehabilitation, and principles of organization development and program disability manager and administration into a comprehensive framework that is managed and coordinated within the firm » (p.5).
1991	Habeck, Leahy, Hunt, Chan, & Welch	*Disability management perspectives: developing accommodating work environments through disability management*	«Disability management can be described in general terms as a proactive, employer-based approach developed to (a) prevent the occurrence of accidents and disability, (b) provide early intervention services for health and disability risk factors, and (c) foster coordinated a disability manager and rehabilitative strategies to promote cost effective restoration and return to work» (p. 212).
1992	Akabas, S. H., Gates, L. B. & Galvin, D. E.	*Disability Management: A Complete System to Reduce Costs, Increase Productivity, Meet Employee Needs, and Ensure Legal Compliance.*	«Disability management is a workplace prevention and remediation strategy that seeks to prevent disability from occurring or, lacking that, to intervene early following the onset of disability, using coordinated, cost-conscious, quality rehabilitation service that reflects an organizational commitment to continued employment of those experiencing functional work limitations» (p. 2).
1995	Rieth, L., Ahrens, A. & Cummings, D.	*Integrated disability management: Taking a coordinated approach to managing employee disabilities.*	«Integrated disability management program has many components, all of which must be effectively coordinated. Management of these components will result in lower disability related costs, increased employee productivity and job satisfaction, and less employee turnover» (p.4).
1998	Steeves L. & Smithies R.	*Disability management in Canada: Rights and Responsabilities*	«Disability Management can be defined as the practice of providing preventive and remedial measures to improve workers' health and to reduce the impact and the costs of disability; it is a process to minimize injuries and disability impacts on work ability» (p.3).
1999	Habeck, R. V. & Hunt, H. A.	*Case management issues within employer-based disability management*	«Disability management can be divided into big disability management (level I) and little disability management (level II). The first operates at a macro level, of company organization and is characterized as a practice mainly of a disability manager and managerial nature; the second is placed on a micro level, that of the relationship between people, of the direct provision of services to the disabled worker and is more connoted as a practice of providing services to the person» (p.78).
1999	Habeck, R. V. & Hunt, H. A.	*Disability management perspectives: developing accommodating work environments through disability management.*	«Disability management, effectively implemented, is intended to achieve a win-win situation that addresses the reciprocal economic and humanistic needs of the true stakeholders in disability management, namely, employers and employees» (p.18).

Anno	Autori	Titolo	Definizione di disability management
2002	*International Labour Office* (ILO)	*Managing disability in the workplace*	«Disability management is a process in the workplace designed to facilitate the employment of persons with a disability through a coordinated effort and taking into account individual needs, work environment, enterprise needs and legal responsibilities» (p. 4).
2004	Curtis, J. & Scott, L. R.	*Integrating disability management into strategic plans: Creating healthy organizations.*	«Disability Management in the workplaces is an increasingly used measure to improve productivity and reduce costs by promoting health and getting the worker back to work in a safe manner at the earliest time» (p.12).
2005	Harder, H.G. & Scott, L. R.	*Comprehensive Disability Management*	«Comprehensive disability management' approach which considers certain domains – employee, type of work, corporation, and private situation – as a single consistent context of structure and relationship. here, disability management can be seen as an intervention and counselling approach, the aim of which is to advance and support the integration and reintegration of company employees. comprehensive disability manager always focuses on the interrelationship between action and practice at the micro-level and within an organization's structure on the meso-level» (p.21)
2006	Bruyère, S. M.	*Disability Management and the Enterprise*	«A workplace program that proactively accommodates and affords a supportive case management approach to disability (workplace disability management) benefits not only workers of all ages who incur a significant disability or illness that impacts their ability to work, but also aging workers and workers with disabilities» (p.135).
2009	Hunt, A.	*The evolution of disability management in North American workers' compensation programs*	«Disability management refers to a set of practices designed to minimize the disabling impact of injuries and health conditions that arise during the course of employment. Because of the multitude of such practices, it is actually a very difficult term to define precisely. Disability management should be differentiated from traditional safety and prevention activities, which aim to prevent an accident or disease from occurring in the first place, although there are prevention aspects to disability management. It also should be differentiated from medical and vocational rehabilitation efforts, which take the injury or disease as given and attempt to overcome or mitigate the long-term disabling effects; although disability management arose in a rehabilitation context and is frequently carried out by rehabilitation professionals. Last, disability management is not synonymous with "return-to-work." While this is one of the main indicators of success for disability management programs, it is not the only payoff» (p. 1).
2011	Geisen, T. & Harder, H. G.	*Disability Management and Workplace Integration*	«Disability management says that we should all be proactive in identifying and resolving all factors that prevent persons with any kind of disability from accessing work» (p. 45).
2012	Gensby, Lund, Kowalski, Saidj, Klint Jørgensen, Filges, Irvin, Amick & Labriola	*Workplace Disability Management Programs Promoting Return to Work: A Systematic Review*	«Workplace disability management consists of policies and procedures, in which the employer, systematically ensure an on-going, timely and pro-active alertness towards the allocation, organization and coordination of resources to the practical management of return to work and staying at work within the workplace» (p.8). «WPdisability manager program as: an organizational rehabilitation program provided by the employer or through a company-wide department, consisting of an integrated set of components promoting safe and timely return to work and sustained job retention within the work environment» (p.47).
2019	*Tresury board of Canada*		«Disability management as managing health-related absences from work and the risks that cause these absences in order to shorten or prevent them, improve workforce productivity, and reduce costs, which to be composed of three main components: accommodation, prevention, support for recovery».

Tab. 8.2: Definizioni di *disability management* e di *disability manager* ritrovate all'interno degli studi inclusi nel presente lavoro di *literature review*.

Una analisi comparativa delle differenti definizioni consente di cogliere alcuni utili elementi di riflessione.

Nello studio di Järvikoski e Lahelma (1980) è contenuta quella che numerosi autori (Galvin, 1986; Schwartz, Watson & Galvin, 1989; Akabas, Gates, & Galvin, 1992; Gates & Galvin, 1992; Rosenthal, Hursh, Lui, Isom & Sasson, 2007; Hunt, 2009) ritengono essere la prima definizione data del *disability management*, descritto cioè come «a coordinated activity» (Järvikoski & Lahelma, 1980:10) che raccorda una serie di azioni diverse tra di loro strettamente interconnesse. Secondo questa prospettiva definitoria il *disability management* sarebbe un termine ombrello al di sotto del quale possono essere ricondotte azioni di differente natura, volte a gestire la disabilità nei contesti lavorativi; essa si rinviene anche in altri lavori che lo presentano come «a process» (Mitchell, 1982; ILO, 2002), «a continuum of actions» (Schwartz, 1984), un «set of practices» (Hunt, 2009) oppure un insieme di «procedures» (Geisen & Harder, 2012).

Pur non negando all'interno delle loro riflessioni che il *disability management* sia definibile anche come un insieme processuale di differenti azioni, alcuni autori ritengono invece più importante sottolineare che esso sia da intendersi primariamente come il modo con cui una determinata realtà economico produttiva si relaziona alla disabilità. In questa differente prospettiva, il *disability management* rappresenta «a philosophical approach» (Mitchell & Winfield, 1980:6), un «evolving concept» (Tate et al., 1986:5), un «proactive employer-based approach» (Habeck et al., 1991:212) oppure una «strategy» (Akabas et al., 1992:2), che esprime il quadro paradigmatico preciso, la cornice di riferimento del modo con cui un'azienda sceglie di guardare al tema della disabilità e di gestirla all'interno della propria realtà organizzativa.

Una terza tipologia di definizioni, infine (Järvikoski & Lahelma, 1980; Mitchell & Winfield, 1980; Mitchell, 1982; Schwartz, 1984; Tate, Habeck & Galvin, 1986; Habeck, Leahy, Hunt, Chan & Welch, 1991; Akabas, Gates & Galvin, 1991), mette in evidenza l'aspetto della relazione tra il lavoratore ed il contesto in cui opera. Sulla scia di questa prospettiva, il *disability management* dovrebbe essere sempre un «worplace disability management», ossia dovrebbe realizzarsi all'interno dei contesti di lavoro della persona e non essere limitato esclusivamente a quelli ospedalieri o ai centri di riabilitazione. Secondo Hunt (2009), proprio un diverso sguardo sull'ambiente e sulle relazioni tra questo e il lavoratore ha rappresentato, nella storia del *disability management*, la svolta paradigmatica (*paradigmatic shift*) negli interventi che caratterizzano la presa in carico del lavoratore con disabilità, determinando la distinzione tra l'intervento riabilitativo, svolto esclusivamente all'interno di presidi sanitari specializzati, e il *disability management* vero e proprio dove questo intervento si svolge anche nei luoghi lavorativi.

8.2.2. Le azioni del disability management

In molte definizioni ritrovate il *disability management* è inteso come un'espressione all'interno della quale ricondurre differenti azioni professionali. Queste possono essere di varia natura ed organizzate secondo specifici modelli operativi. La loro analisi consente di esplorare e di cogliere maggiormente quel «set of practices» (Hunt, 2009:1) che compongono il *disability management*.

Negli studi inclusi nella presente *literature review*, alcuni di questi modelli sono stati ritrovati all'interno dei lavori di Järvikoski e Lahelma (1980), Tate, Habeck e Galvin, (1986), Akabas, Gates e Galvin (1992), Habeck e Kirchner (1999) e in quello realizzato dal *Tresury board of Canada* (2019).

Storicamente le origini del *disability management* risalgono al 1980 quando venne pubblicato il lavoro di Järvikoski e Lahelma, dal titolo *Early rehabilitation at the workplace*, che formalizzava per la prima volta un modello di *disability management* (Galvin, 1986; Schwartz, Watson & Galvin, 1989; Akabas, Gates, & Galvin, 1992; Gates & Galvin, 1992; Rosenthal, Hursh, Lui, Isom & Sasson, 2007; Hunt, 2009). Esso era il frutto di una serie di ricerche e di interventi realizzati sui lavoratori del porto della città di Helsinki, le cui assenze dal lavoro anche piuttosto prolungate e le cui condizioni di disabilità, denunciate da molti di loro, avevano incominciato ad allarmare le autorità portuali competenti. Queste erano quindi desiderose di identificare gli interventi più idonei per risolvere il problema. Järvikoski e Lahelma, grazie alle loro ricerche, misero in luce come, tra le cause determinanti questa situazione, vi fossero mansioni particolarmente faticose da svolgere, l'assenza di un adeguato monitoraggio delle condizioni di rischio sul lavoro, stili di vita degli operai improntati alla dipendenza da sostanze alcoliche ed interventi di tipo sanitario non sempre tempestivi. Alla luce di queste considerazioni decisero di predisporre una serie di azioni di varia natura organizzandole all'interno di un modello (Fig. 8.1), gestito principalmente da esperti in riabilitazione, terapisti occupazionali e medici del lavoro, e destinate alla riabilitazione precoce di lavoratori a rischio di acquisire disabilità sia per ragioni lavorative sia per altre motivazioni, come, ad esempio, a seguito di dipendenza dall'alcool o da altre sostanze.

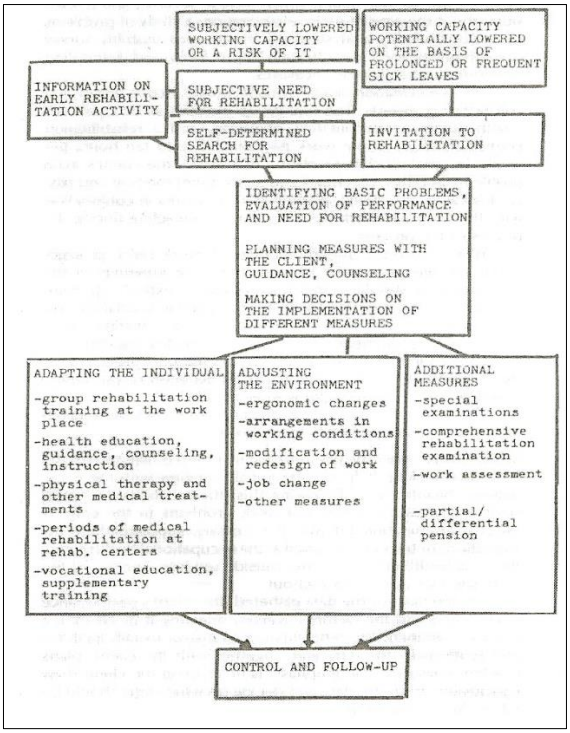


Fig. 8.1: Il modello di *disability management* di Järvikoski & Lahelma (1978) (tratto da Järvikoski & Lahelma, 1980:29).

La prima azione del *disability management* è rappresentata da una campagna informativa preventiva sulle sue finalità e sulla sua strutturazione. L'intero percorso viene avviato soltanto a seguito di una scelta consapevole e autodeterminata del lavoratore (*self-determined search for rehabilitation*): nessun percorso di *disability management* può essere avviato senza che questi vi aderisca liberamente (Järvikoski & Lahelma, 1980). Le azioni contenute nei tre rettangoli verticali di maggiori dimensioni sono tra di loro interconnesse e possono essere attuate simultaneamente oppure singolarmente. Un lavoratore, infatti, può avere bisogno di un percorso formativo di educazione alla salute e necessitare al contempo sia di accomodamenti ragionevoli per la propria postazione di lavoro sia di una pensione parziale di invalidità oppure può usufruire solo di un cambio delle mansioni che sono richieste. La scelta di quale o quali azioni mettere in atto è sempre subordinata ad un attento processo valutativo di identificazione e di valutazione.

Questo modello è stato concepito con l'obiettivo di realizzare interventi riabilitativi precoci su lavoratori a rischio di sviluppare malattie croniche e disabilità (Järvikoski & Lahelma, 1980) e prevede anche la possibilità di attuare misure volte sia a sviluppare le risorse personali dell'individuo sia a rimuovere eventuali barriere ambientali presenti all'interno del contesto di lavoro. È proprio quest'ultimo aspetto che ha sancito la nascita del *disability management* distinguendolo dagli interventi di tipo riabilitativo che avvengono normalmente in ambienti differenti da quello lavorativo come all'interno di strutture specialistiche (Hunt, 2009).

Negli anni successivi, al modello elaborato in area finlandese cominciarono a guardare con crescente interesse anche diversi imprenditori statunitensi, che invitarono Järvikoski e Lahelma a tenere conferenze in varie città e aziende nordamericane per illustrare la loro proposta (Hunt, 2009). Questa attenzione al *disability management* era dettata principalmente da ragioni di natura economica. Nel corso degli anni '70 del Novecento, infatti, una serie di riforme varate dal governo degli Stati Uniti aveva imposto un aumento generale dei premi assicurativi che i datori di lavoro dovevano versare per coprire i programmi di tutela della salute dei propri dipendenti. All'interno di questi *health programs* dovevano essere previste, da parte di ogni azienda e per ogni lavoratore in servizio, le coperture assicurative per malattia, infortunio e per tutte le situazioni di disabilità a cui un lavoratore sarebbe potuto andare incontro e che avrebbero comportato una sua assenza più o meno prolungata dal lavoro, i cosiddetti *short - term and long - term disability programs*. Proprio la quota di premio annuale versata a copertura di questi ultimi crebbe in modo rapido nell'arco di pochissimo tempo, rappresentando una delle più significative voci di spesa tra quelle annualmente sostenute dagli imprenditori (Shwartz, 1984; Hunt, 2009). Alla base di questo aumento vi era soprattutto il numero elevato di infortuni sul lavoro che venivano annualmente denunciati e che erano dovuti, a loro volta, all'assenza di una legislazione specifica di tutela della sicurezza, a mansioni lavorative particolarmente pericolose, soprattutto nell'industria siderurgica, metalmeccanica e mineraria che rappresentavano quelle più importanti nell'America di quegli anni, e a un progressivo invecchiamento della forza lavoro che facilmente poteva incorrere in malattie e in periodi di assenza. A queste cause occorreva aggiungere uno stile di vita poco attento alla salute e che poteva portare i lavoratori a sviluppare obesità o altre patologie invalidanti (Geisen & Harder, 2012). Fu proprio per queste ragioni che gli imprenditori cominciarono ad interrogarsi su come gestire la disabilità, al fine di contenere i costi relativi ai premi assicurativi e migliorare i profitti e videro pertanto nella proposta di Järvikoski e Lahelma una possibile risposta alle loro domande iniziando ad incaricare studiosi per l'elaborazione di specifici modelli di *disability management* rispondenti alle specificità del contesto statunitense.

Tra le differenti proposte, la prima ad essere realizzata fu quella di Tate, Habeck e Galvin (1986) che, all'interno del loro lavoro – *Disability Management: origins, concepts and principles for practice* – definirono il *disability management* come un approccio alla gestione della disabilità costituito principalmente da una serie di azioni riconducibili a tre distinti ambiti. Il primo è quello della *prevenzione* che include l'osservazione del contesto di lavoro, l'analisi delle mansioni che vi vengono svolte, la disamina degli infortuni occorsi nel tempo e l'individuazione dei fattori di rischio eventualmente presenti. Il secondo fa riferimento alla *formazione* ed è costituito da azioni

formative e informative rivolte ai lavoratori e ai datori di lavoro rispetto alle problematiche della disabilità all'interno del contesto aziendale, alle modalità con cui malattia, disabilità e infortunio vengono gestiti (es. giorni di assenza, retribuzioni previste, eventuali coperture assicurative, ecc.), ai rischi che determinate mansioni possono comportare per la salute dei lavoratori e agli infortuni che con maggiore frequenza si potrebbero verificare. Il terzo e ultimo ambito è quello della *costruzione di rapporti collaborativi* tra tutte le figure che operano nel contesto aziendale e nel territorio in cui il lavoratore con disabilità vive. Al suo interno rientrano pertanto l'osservazione del contesto, l'individuazione dei servizi medici, riabilitativi e assicurativi presenti, il coinvolgimento delle figure specialistiche per attivare percorsi di cura e di riabilitazione. Queste azioni richiedono, a monte, la valutazione del lavoratore con disabilità, condotta all'epoca secondo un approccio di tipo prevalentemente medico e finalizzata a rilevare l'impatto della disabilità stessa sulle sue capacità lavorative. Gli interventi di questo terzo ambito sono considerati da questi autori fondamentali perché il *disability management* si realizza sempre ponendo l'azienda in stretta connessione con gli attori e i servizi presenti in un dato territorio (Tate, Habeck & Galvin, 1986).
Una seconda proposta elaborata è quella di Akabas, Gates e Galvin (1992) che avanzano alcune integrazioni e modifiche al modello predisposto da Tate, Habeck e Galvin. Essi, infatti, ritengono innanzitutto necessario includere tra le azioni che compongono il *disability management* anche quella relativa all'osservazione del contesto aziendale, la quale deve essere condotta secondo un approccio che consenta di superare l'idea che un'organizzazione economico-produttiva possa essere descritta esclusivamente sulla base delle mansioni lavorative che vi vengono svolte. Si tratta di promuovere azioni osservative secondo un approccio sistemico perché «many dimensions of an organization come into play and need to be involved in resolving the problems of disability in the workplace» (Akabas, Gates & Galvin, 1992:6). In paticolare, tra i *focus* dell'osservazione devono essere annoverati anche i differenti ruoli aziendali e le relazioni di potere tra di essi esistenti. Queste ultime, infatti, sarebbero capaci di influenzare negativamente il contesto di lavoro determinando tensioni, conflittualità che potrebbero portare a condizioni di stress che si ripercuoterebbero sullo stato di salute dei lavoratori (Akabas, Gates & Galvin, 1992). Un'azione fondamentale del *disability management* è quella della valutazione del lavoratore con disabilità, condotta, secondo questi autori, non secondo un approccio di tipo medico, volta a misurare le capacità lavorative residue, ma piuttosto secondo un approccio bio-psico-sociale, per consentire di comprendere meglio la persona: «the bio-psyco-social assessment of disability seeks to identify relevant questions and interrelationships to understand the whole person» (Akabas, Gates & Galvin, 1992:6).

Nello studio di Habeck e Hunt (1999) – *Case management issues within employer-based disability management* – viene proposto un modello in cui le differenti azioni che compongono il *disability management* sono ricondotte a due distinti livelli: il *big disability management* (livello I) e il *little disability management* (livello II). Il primo include tutti gli interventi che avvengono ad un macro-livello, di organizzazione dell'azienda, come quelli amministrativi e manageriali; il secondo raggruppa tutte le azioni che si situano sul piano della relazione tra le persone, quali l'erogazione diretta di servizi e di interventi rivolti al lavoratore (Habeck e Hunt, 1999).

Un'ultima proposta avanzata è quella del *Tresury Board Canadese*, il cui modello di *disability management* «focuses on absences from work as a result of illness, injury or disability, and on preventing the risks that cause these absences[80]» ed è destinato ai dipendenti dei servizi federali. Le azioni individuate sono molteplici e suddivise in tre ambiti. Il primo, come già visto in precedenti proposte, è quello della prevenzione, di cui fanno parte azioni di promozione per la tutela della salute dei lavoratori, per la sicurezza dei luoghi di lavoro, di analisi dei principali fattori di rischio e degli infortuni registrati nel corso del tempo. Il secondo è denominato *support for recovery* e fa riferimento ad interventi di individuazione e di attivazione delle necessarie coperture assicurative e dei servizi di riabilitazione competenti. L'ultimo, *accommodation*, infine, rappresenta un elemento di novità rispetto a quanto finora visto ed include tutte le azioni di monitoraggio dell'accessibilità dei luoghi di lavoro, di rimozione delle barriere architettoniche eventualmente presenti e di individuazione delle tecnologie assistive necessarie.

Dalla Finlandia, dagli Stati Uniti e dal Canada, il *disability management* si è diffuso anche in altre aree geografiche e si è progressivamente arricchito raccogliendo i contributi che via via sono maturati nelle riflessioni e nei dibattiti in merito alla disabilità e ai suoi modelli e che hanno inciso, come si avrà modo di vedere nei paragrafi seguenti, sugli obiettivi e sui destinatari del *disability management*.

8.2.3. Obiettivi e destinatari del disability management

Guardando alle definizioni ritrovate nella letteratura emerge con chiarezza come molti autori (Tate, Habeck, & Galvin, 1986; Habeck, Leahy, Hunt, Chan, & Welch, 1991; Akabas, Gates & Galvin Rieth, Ahrens & Cummings, 1995; Steeves & Smithies, 1998) ritengano che i principali obiettivi del *disability management* siano «to improve productivity and reduce costs» (Curtis & Scott, 2004). Entrambi risultano essere consonanti con le ragioni prevalentemente di ordine

[80] https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/health-wellness-public-servants/disability-management.html (consultato in data 09/05/2020).

economico che, come si è visto, hanno determinato la nascita del *disability management*. Un'analisi più dettagliata delle proposte definitorie consente tuttavia di mettere in luce come l'aumento della produttività e la riduzione dei costi non rappresentino gli unici obiettivi del *disability management*, ma ve ne siano anche altri come quelli di natura preventiva e riabilitativa. Se si guarda a quella che è considerata la prima definizione ad essere apparsa all'interno degli studi in questo settore, ossia a quella di Järvikoski e Lahelma (1980), si evince come gli obiettivi del *disability management* siano sostanzialmente due: «to restore an individual's working or functional capacity, or to prevent deterioration» (pag. 10).

Prevenire e riabilitare mettono in luce anche le due anime costitutive del *disability management*: la prima di matrice riabilitativa, richiamata dal verbo *to restore*, la seconda di ambito preventivo, rivelata dalla voce verbale *to prevent*. Entrambe le finalità, e dunque anche le rispettive componenti richiamate, innervano tutta la riflessione sul *disability management* e sono presenti in quasi tutte le proposte definitorie rinvenute. Una testimonianza di quanto appena affermato si ritrova anche in quella che all'interno degli studi sul *disability management* è considerata come «the most enduring definition» (Hunt, 2009:4), ossia quella elaborata da Akabas e colleghi (1992) i quali affermano che il «disability management is a workplace prevention and remediation strategy that seeks to prevent disability from occuring or, lacking that, to intervene early» (pag. 2). *Prevenire* e *riabilitare* non sono obiettivi fini a sé stessi, ma permettono a loro volta di conseguirne degli altri, ad essi strettamente connessi. Il primo, infatti, è finalizzato a migliorare le condizioni di salute dei lavoratori, «to improve workers'health» (Steeves & Smithies, 1998:3), ad avere una forza lavoro in buone condizioni fisiche, «to mantain a healthy workforce» (Shwartz, 1984:121) e a ridurre il più possibile l'impatto della disabilità sulle capacità lavorative, «to minimize injuries and disability impacts on work ability» (Steeves & Smithies, 1998:3). Il secondo, riducendo «the impact of injury on the person's ability to functioning within a vocational role» (Mitchell, 1982:408) consente «to continue employment of those experiencing functional work limitations» (Akabas et al., 1992:2) o che «the worker back to work in a safe manner at the earliest time» (Curtis & Scott, 2004:12). Il raggiungimento di quest'ultimo obiettivo, il *return-to-work*, rappresenta il successo del *disability management* attuato: « "return-to-work" […] is one of the main indicators of success for disability management programs» (Hunt, 2009:1).

Se la maggior parte degli autori sono sostanzialmente concordi rispetto agli obiettivi del *disability management* riconoscendo come essi siano essenzialmente economici (intesi come un ritorno di profitti e competitività per l'azienda e di abbattimento dei costi), preventivi e riabilitativi, altri studiosi, pochi per la verità, assumono una posizione differente esplicitando finalità diverse.

Tra questi si trova l'*International Labour Organization* (ILO), secondo cui l'obiettivo del *disability management* sia «to facilitate the employment of persons with disability» (ILO, 2002:4) specificando come l'*employment* sia rappresentato dalla possibilità per una persona con disabilità di contribuire, attraverso un lavoro remunerato, al sistema economico produttivo del proprio Paese (ILO, 2002). In analogia con la proposta dell'ILO, si colloca anche la riflessione di Geisen e Harder (2012) che individuano quali obiettivi del *disability management* l'individuazione (*identifying*) e la risoluzione (*resolving*) di tutti quei «factors that prevent persons with any kind of disability from accessing work» (pag. 45).

Si tratta di obiettivi in parte differenti rispetto a quelli sottolineati in precedenza; certamente, anche questi ultimi sono riconducibili alla sfera economica, ma vengono orientati al versante della persona e non più, come in precedenza visto, a quello dell'azienda.

Questa differente declinazione porta il discorso ad approfondire quali siano, nella riflessione internazionale, intorno ai destinatari.

Nella maggior parte delle definizioni rinvenute, il *disability management* è destinato a tutti quei lavoratori che abbiano subito un infortunio sul lavoro o siano affetti da patologie croniche, degenerative che riducono nel tempo la loro capacità di funzionamento (Järvikoski & Lahelma, 1980; Mitchell & Winfield, 1980; Mitchell, 1982; Schwartz, 1984; Tate, Habeck, & Galvin, 1986; Habeck, Leahy, Hunt, Chan, & Welch, 1991; Akabas, Gates & Galvin, 1991; Rieth, Ahrens & Cummings, 1995; Steeves & Smithies, 1998, *Tresury board of Canada*, 2019). In questo caso il termine *disability* associato alla parola *management* fa riferimento alla disabilità acquisita da quanti sono già inseriti all'interno del mercato del lavoro e vi occupano una determinata posizione.

Nelle definizioni proposte dall'ILO (2002) e da Geisen e Harder (2012), la platea dei destinatari risulta essere invece più ampia, poiché considera tutte le persone *with any kind of disability*, incluse quelle con disabilità evolutiva, che possono proprio a causa della loro condizione vedere ostacolato o impedito il loro accesso al mercato del lavoro. Si tratta di una prospettiva differente e per certi versi nuova nel panorama del *disability management* che testimonia la presenza di alcune linee evolutive di riflessione che probabilmente hanno anche saputo raccogliere, vista la loro collocazione temporale dopo il 2000, le istanze provenienti dal mondo delle persone con disabilità in merito al riconoscimento del loro diritto al lavoro, sancito poi definitivamente dalla *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità* (ONU, 2006).

8.3. La figura professionale del *disability manager*

Dei 19 studi trovati, soltanto quello di Rieth, Ahrens e Cummings (1995) esplicita una definizione di *disability manager* inquadrato come «the lead person in the process of bringing the employee back to work. The disability manager provides and coordinates specific services» (p.12).
Il *disability manager* rappresenta pertanto la figura professionale riconosciuta come centrale (*the lead person*) nel coordinare tutto il processo orientato a riportare un lavoratore all'interno di un determinato contesto lavorativo.
In tutti gli altri studi non è riportata alcuna proposta definitoria di questa figura che viene genericamente indicata come quella responsabile del *disability management* ed il cui profilo professionale è caratterizzato da elementi – obiettivi, destinatari e azioni - esposti nei paragrafi precedenti.
La disamina di questi differenti elementi consente di ampliare questa unica e concisa definizione comprendendo meglio in quale modo si sia definito a livello internazionale il *disability manager*. Si tratta certamente della figura professionale che si occupa del *disability management*, così come rivela il suffisso *er* che, nella lingua inglese, indica chi svolge una determinata azione professionale. Tale azione ha per destinatari tutti i lavoratori con disabilità acquisita: il *disability manager*, dunque, orienta il suo agire professionale verso quella forza lavoro che, per differenti ragioni, si trova a doversi allontanare dal mercato del lavoro e, se non adeguatamente supportata, rischia di restarne definitivamente esclusa. L'obiettivo ultimo è quello di consentire il più alto abbattimento possibile dei costi di copertura assicurativa a carico dell'azienda: in questo senso, tale figura professionale è chiamata ad operare primariamente per gli interessi dell'impresa, in particolare in tutti quegli Stati in cui l'ordinamento giuridico non preveda forme di tutela del lavoratore sostenute dall'intervento pubblico, ma soltanto quelle di tipo privato i cui costi sono a totale carico delle imprese.
Per conseguire gli obiettivi assegnati, il *disability manager* è chiamato a predisporre e coordinare una pluralità di azioni professionali che, nel loro insieme, costituiscono il *disability management*. Espressione, questa, che, come si è visto, è composita, in quanto costituita da una pluralità di possibili interventi che sono a loro volta riconducibili a specifici ambiti. Il *disability manager* a livello internazionale è inteso principalmente come un professionista della prevenzione dei fattori di rischio, della riabilitazione e della costruzione di reti tra differenti soggetti. Egli è innanzitutto chiamato a pianificare interventi di tipo *preventivo* finalizzati a monitorare le condizioni di lavoro di un'azienda, gli infortuni occorsi nel tempo e a predisporre interventi formativi rivolti ai

lavoratori per promuovere l'adozione di stili di vita salutari e la conoscenza dei sistemi assicurativi adottati dall'azienda per la tutela dei periodi di malattia e di gestione della disabilità acquisita.

Nel caso in cui le azioni preventive adottate non consentano di evitare il manifestarsi di infortuni, con conseguente assenza del lavoratore e l'insorgenza di condizioni di disabilità temporanea o permanente, il *disability manager* è chiamato a predisporre una serie di azioni di tipo prevalentemente riabilitativo. Si tratta nello specifico di individuare i servizi e gli specialisti a cui inviare il lavoratore perché possa seguire interventi di recupero totale o parziale delle sue abilità e capacità lavorative.

In funzione dell'esito di questi interventi, può essere necessario che il *disability manager* predisponga azioni volte ad individuare gli accomodamenti ragionevoli per il suo rientro in azienda. Questi possono essere rappresentati da modifiche della mansione svolta, da variazioni dell'orario lavorativo e dall'identificazione di specifiche tecnologie assistive. L'ultimo insieme di azioni che appartengono a questa figura professionale fa riferimento alla costruzione di reti tra tutti i soggetti che possono essere coinvolti nella presa in carico del lavoratore. Occorre dunque individuare i servizi e gli specialisti afferenti a vari ambiti professionali, sanitario, sociale, assicurativo, ed effettuare un opportuno coordinamento per consentire alla persona un rapido rientro al lavoro.

Per questa ragione il *disability manager* è una figura professionale che, nello svolgimento delle sue funzioni, non opera da solo, ma sempre all'interno di un lavoro di rete, in concerto e in sinergia con altre figure professionali.

CAPITOLO 9

COMPETENZE E PERCORSI FORMATIVI DEL *DISABILITY MANAGER* A LIVELLO INTERNAZIONALE

9.1. I risultati trovati

Le differenti azioni professionali ascrivibili al *disability manager* portano il discorso ad indagare quali siano le competenze necessarie a questa figura e attraverso quali percorsi formativi esse possano essere sviluppate. Questi elementi, nel loro insieme, si configurano come essenziali per cogliere come si sia delineato, negli studi e nelle riflessioni condotte a livello internazionale, il profilo professionale di questa figura.

Per quanto attiene alla tematica delle competenze (*QR3: Quali sono le competenze del disability manager che emergono dalla letteratura internazionale?*) la *literature review* ha permesso di trovare 3 studi (Tab. 9.1), 2 statunitensi e 1 canadese, pubblicati tra il 1999 ed il 2003.

ID	Anno	Autori	Titolo	Paese
1	1999	Scully, S. M., Habeck, R. V. & Leahy, M. J.	*Knowledge and skill areas associated with disability management practice for rehabilitation counselors*	*Stati Uniti*
2	1999	Wood, C. & Lui, J.	*The evolution of disability care and case management: identifying core competencies*	*Stati Uniti*
3	2003	National Institute of Disability Management and Research (NIDIMAR)	*Disability manager core competences*	*Canada*

Tab. 9.1: Studi relativi alle competenze del *disability manager* inclusi nel lavoro di *literature review*.

Gli studi sono stati quindi analizzati con l'obiettivo di comprendere quali siano le competenze ascrivibili al *disability manager* e a quali aree disciplinari esse facciano riferimento.

In relazione ai percorsi formativi (*QR4: Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di disability manager attivati a livello internazionale?*), l'analisi della letteratura ha consentito di individuare 5 pubblicazioni, 4 statunitensi e 1 canadese, prodotte dal 1999 al 2007 (Tab. 9.2).

ID	Anno	Autori	Titolo	Paese
1	1999	Scully, S. M., Habeck, R. V., & Leahy, M. J.	*Knowledge and skill areas associated with disability management practice for rehabilitation counselors*	*Stati Uniti*
2	2000	Calkins, J., Lui, J. & Wood, C.	*Recent developments in integrated disability management: Implications for professional and organizational development*	*Stati Uniti*
3	2003	Scott, L., Brintnell, S., Creen, M., & Harder, H.	*The certification of a profession*	*Stati Uniti*
4	2003	National Institute of Disability Management and Research (NIDIMAR)	*Disability manager core competences*	*Canada*
5	2007	Rosenthal, A., Hursh, N., Lui, J., Isom, R. & Sasson, J.	*A survey of current disability management practice: Emerging trends and implications for certification*	*Stati Uniti*

Tab. 9.2: Studi relativi ai percorsi formativi ritrovati nel lavoro di *literature review*.

Tutte sono state esaminate al fine di estrapolare informazioni relative alle competenze proposte, alla loro articolazione in abilità, capacità, conoscenze, alla strutturazione dei percorsi (tipologia di formazione; anno/i di erogazione, durata, titolo di studio conseguito, modalità didattiche utilizzate), ai soggetti promotori e ai contenuti affrontati.

Oltre alla tematica delle competenze, all'interno dei lavori del *National Institute of Disability Management and Research* (2003) e di Rosenthal, Hursh, Lui, Isom e Sasson (2007) sono illustrati due percorsi formativi, uno attivato in Canada, il *Certified Disability Management Professional*™, e l'altro negli Stati Uniti, il *Certified Disability Management Specialist* (CDMS). Per cogliere meglio la loro struttura, i materiali di approfondimento e quelli di studio previsti, entrambi questi lavori rimandano ai siti ufficiali delle due certificazioni. Essi sono stati quindi individuati tramite una *web search* e i documenti ritrovati sono stati sottoposti ad analisi documentale con l'obiettivo di estrapolare le informazioni poco sopra riportate.

ID	Soggetto proponente	Percorso Formativo	Sito	Paese
1	Canadian Society of Professionals in Disability Management	*Certified Disability Management Professional™ (CDMP™)*	https://www.cspdm.ca/certification/certified-disability-management-professional-cdmp/	CANADA
2	Commission for Case Manager Certification (CCMC)	*Certified Disability Management Specialist (CDMS)*	https://cdms.org/	USA

Tab. 9.3: Percorsi formativi individuati tramite *web search* e i cui materiali sono stati sottoposti ad analisi documentale.

9.2. Le competenze del *disability manager*

Nel loro lavoro *Knowledge and skill areas associated with disability management practice for rehabilitation counselors*, Scully, Habeck e Leahy (1999) hanno indagato, tramite la somministrazione di un questionario, quali fossero le competenze ritenute fondamentali da operatori del *disability management* inteso come modalità di gestione di situazioni di disabilità di lavoratori in forza all'interno di aziende. Gli esiti di questa ricerca, che ha coinvolto 800 figure di *disability manager* operanti in realtà economico-produttive statunitensi, hanno evidenziato come secondo i rispondenti siano numerose le competenze che occorre possedere per svolgere questa professione e come esse siano ascrivibili a tre distinte aree: *fundamentals of disability management*, *elements of vocational rehabilitation* e *elements of facilitative counseling and advocacy* (Scully, Habeck & Leahy, 1999). Il loro dettaglio è riportato nella tabella 9.4.

Area	Competenze
Fundamentals of Disability Management	«(a) developing, analyzing, and using data to identify risks and promote injury and disability prevention; (b) facilitating a team approach and coordinating all parries for return to work; (c) understanding labor union issues regarding disability management and facilitating labor and management cooperation; (d) training and educating supervisors, managers, and employees to prepare them for their roles in the disability management process and to facilitate attitudes compatible with a return to-work philosophy; (e) developing and managing retum-to-work programs and implementing return-to-work solutions; (f) modifying jobs and implementing ergonomic solutions for return to work; (g) consulting regarding disability legal compliance; (h) developing programs and managing system for program evaluation» (Scully et al., 1999:24).
Elements of Vocational Rehabilitation	«(a) identifying transferable work skills and matching workers with jobs; (b) using local resources to assist in job placement; (c) interpreting and counseling workers in consideration of assessment results; (d) conducting job analyses; (e) instructing worker in systematic job-search skills; (f) selecting and utilizing appropriate evaluation instruments; (g) using labor market information to assist with job placement» (Scully at al., 1999:24)
Elements of Facilitative Counseling and Advocacy	«(a) facilitating communication between workers' and other parties involved in the retum-to-work plan; (b) monitoring the medical management of cases; (c) initiating and coordinating communication among medical providers, other specialist, workers with disabilities and company personnel; (d) developing a therapeutic relationship; (e) providing counseling services to workers to facilitate timely and appropriate return to employment» (Scully et al., 1999:24).

Tab. 9.4: Competenze del *disability manager* presentate nel lavoro di Scully, Habeck & Leahy (1999) (nostra rielaborazione).

Appare evidente come, nel loro insieme, le competenze proposte siano funzionali a supportare il *disability manager* nello svolgimento di tutte quelle azioni caratterizzanti la definizione classica di *disability management* che prevede proprio interventi realizzati nel settore della prevenzione, in quello della riabilitazione e nella costruzione di reti tra differenti soggetti al fine di consentire un rapido rientro al lavoro (Akabas et al., 1992).

Entrando nello specifico dello studio, si può constatare come ai *fundamentals of disability management*, appartengano competenze che fanno riferimento alla dimensione preventiva del *disability management*: il *disability manager* deve essere professionista competente per quanto concerne la raccolta e l'analisi dei fattori di rischio presenti in azienda, il monitoraggio degli infortuni occorsi nel tempo, la costruzione dei piani di *disability management* con l'individuazione delle figure coinvolte e la loro formazione per poter svolgere correttamente gli incarichi affidati. La ricerca evidenzia inoltre come le competenze rientranti in questo primo ambito siano ritenute dai partecipanti all'indagine quelle più importanti, ma anche quelle più complesse da sviluppare e per le quali ritengono fondamentale che siano predisposti specifici «cross-disciplinary training programs» (Scully et al., 1999:27).

Nella seconda area, quella degli *elements of vocational rehabilitation*, vengono annoverate competenze relative: alla valutazione delle capacità residue di un lavoratore con disabilità, all'individuazione di lavori che possano essere compatibili con queste capacità, alla formazione dei lavoratori al mercato del lavoro e alle possibilità di impiego che offre e alla conduzione dell'analisi delle mansioni lavorative presenti in una determinata realtà economico-produttiva. Si tratta nel loro insieme di competenze necessarie a sostenere le azioni professionali volte a mantenere il lavoratore nel mercato del lavoro sia all'interno del contesto aziendale di appartenenza, valutando anche le possibilità di mutare le mansioni precedentemente svolte, sia, in casi estremi, supportandolo nella ricerca di nuovo impiego in funzione delle sue capacità lavorative: «retaining, rather than, optaining employment» (Scully et al., 1999:27).

L'ultimo ambito, *elements of facilitative counseling and advocacy*, raggruppa competenze di tipo comunicativo, relazionale, gestionale e di coordinamento utili a supportare le azioni finalizzate alla costruzione di reti tra i professionisti necessari per sostenere il ritorno in azienda del lavoratore con disabilità. In particolare, i partecipanti allo studio ritengono che anche queste competenze, come quelle rientranti nella prima area, siano particolarmente importanti e caratterizzanti il *disability manager*, in quanto permetterebbero di tenere in considerazione i «psychological issues and the needs» (Scully et al., 1999:28) connessi alla disabilità e di ridurre il loro impatto al fine di consentire il rientro al lavoro della persona.

Una disamina sulle competenze del *disability manager* è presentata anche nel lavoro di Wood e Lui (1999). Si tratta nello specifico di una riflessione in merito alle competenze del *disability manager* alla luce della rapida evoluzione di questa figura in differenti realtà produttive statunitensi e in funzione della predisposizione di specifici percorsi per la sua formazione (Wood & Lui, 1999). Questi due autori identificano differenti competenze e le riconducono, a differenza di quanto proposto da Wood e colleghi (1992), a cinque distinte aree: *psychological intervention skills, vocational aspects of disability, CM techniques, human resources business knowledge e managed care and managed disability* (Tab. 9.5).

Aree	Competenze
Psychological intervention skills	«Psychologic understanding, including personality, motivation and adjustment as they relate to client needs; communication skills, including empathic listening; conflict resolution; and negotiating and patient/client teaching» (Wood & Lui, 1999:43).
Vocational aspects of disability	«Vocational aspects of disability--analysis of job physical duty and skill requirements, analysis of worker transferable skills, job accommodation and modification techniques, identification of vocational implications of impairments, use of labor market information, ability to teach job-seeking skills» (Wood & Lui, 1999:43).
CM techniques	«Medical information interpretation, care coordination to promote functional outcomes, inter- personal skills, understanding of benefit structures, ability to manage confidentiality and related legal and ethical issues, and case recording/reporting skills» (Wood & Lui, 1999:43).
Human resources business knowledge	«Reasonable accommodation, employee benefit and equal employment provisions, ergonomics, occupational health and safety standards, employee assistance programs» (Wood & Lui, 1999:43).
Managed care and managed disability	«Utilization management, cost-containment techniques, methods for understanding cost benefits of interventions, sale and evaluation of interventions» (Wood & Lui, 1999:43).

Tab. 9.5: Aree e competenze del *disability manager* proposte da Wood e Lui (1999) (nostra rielaborazione).

L'analisi di questa proposta e il suo confronto con quella precedentemente illustrata di Scully e colleghi (1992) permettono di evidenziare alcuni elementi di analogia e alcune differenze. I primi si ritrovano soprattutto nell'area dei *vocational aspects of disability*, in cui rientrano competenze già riscontrate, in particolare per quanto concerne l'analisi delle capacità lavorative residue di un dipendente con disabilità, delle mansioni attribuite, la loro ridefinizione e l'utilizzo delle informazioni provenienti dal mercato del lavoro qualora il dipendente a causa della sua condizione non possa più fare ritorno nell'azienda in cui era impiegato. Gli elementi di dissimilarità appaiono particolarmente interessanti. Essi fanno riferimento innanzitutto alle competenze di natura psicologica che, brevemente riportate nel lavoro di Scully et al. (1992), qui trovano una loro specifica collocazione all'interno di un ambito ad esse dedicato, quello delle *psychological intervention skills*. Si tratta di abilità che fanno riferimento alla comprensione di aspetti di natura psicologica della persona, come quelli motivazionali, alla comunicazione, all'ascolto empatico e

alla risoluzione di conflitti. La loro collocazione in una posizione preminente e non più marginale come negli altri lavori esaminati (Scully et al., 1992), rivela come, a distanza di pochi anni le competenze di tipo relazionale del *disability manager* comincino ad acquisire una posizione di rilievo, sulla quale si innestano le altre. Esse testimoniano, inoltre, come all'interno del *disability management* sia importante muovere dalla conoscenza del lavoratore con disabilità che assume un ruolo di primo piano contraendo l'esclusività del protagonismo dell'azienda (Wood & Lui, 1999). Gli stessi autori ritengono inoltre che queste competenze siano alla base di quelle finalizzate alla costruzione della rete di professionisti coinvolti nel favorire il rientro al lavoro delle persone con disabilità e che trovano una loro specifica collocazione nel terzo ambito, quello definito *case management techniques*.

Una proposta articolata delle competenze del *disability manager* proviene dal *National Institute of Disability Management and Research* (NIDMAR), istituto nazionale canadese che dal 2000 si occupa di erogare i percorsi formativi e di predisporre gli esami certificativi per quanti vogliono esercitare la professione di *disability manager* attestando la loro professionalità e la qualità del loro intervento. Secondo il NIDMAR le competenze del *disability manager* sono ascrivibili a nove distinte aree, in ognuna delle quali si collocano conoscenze ed abilità che contribuiscono alla definizione e alla costruzione della competenza stessa. Il dettaglio della proposta è riportato nella tabella seguente (Tab. 9.6).

Area	Competenze
Demonstrate Knowledge of Disability Management Theory and Practice	«Identify and define key components of effective disability management. • State the rationale and objectives for disability management practice. • Identify the economic and social benefits of disability management in the workplace. • Describe the principles of effective disability management programs. • Describe the disability management service delivery process (model programs) for large and small work sites. • Describe the roles and functions of professionals involved in disability management. • Describe the scope of a disability manager's caseload. • Develop strategic planning approaches to disability management. • Develop and utilize an informational network with other disability management professionals through professional associations and attendance at educational conferences and seminars» (NIDMAR, 2003:8).
Apply Legislation and Benefit Programs	«Utilize employment and disability legislation and regulations, including Duty to Accommodate, Employment Equity Act, Workers' Compensation Act, and Human Rights Legislation in disability management planning. • Explain eligibility and entitlement of benefit and compensation systems to workers and their families or refer individual to appropriate resource persons for benefit information. • Demonstrate knowledge of public and private disability benefit schemes related to return-to-work. • Interpret health and safety regulations. • Communicate implication of medical review/plateau decisions. • Apply policy and legislation in arriving at decisions» (NIDMAR, 2003:9).
Labour/Management Relations	«Analyze workplace disability experience. • Understand differences and similarities between union and non-union work sites with respect to disability management program implementation. • Demonstrate knowledge of inter-related workplace systems, i.e. union, employer, human resources, benefit carrier, health care systems, etc. • Collaborate in the development of a joint labour/management disability management committee. • Establish workplace-oriented disability management mission and goal statements. • Collaborate with labour and management programs in non-union workplaces. • Demonstrate knowledge of employment standards legislation entitlements for nonunion workers/managers. • Describe impact of collective agreements or terms and conditions of employment. • Apply knowledge of arbitration and grievance procedures. • Negotiate with labour and management to develop policy, structure, and strategies to resolve conflicts and disputes related to disability management» (NIDMAR, 2003:9).
Utilize Communication and Problem-Solving Skills	«Apply conflict resolution skills in interactions with various stakeholders. • Negotiate/facilitate return-to-work agreements. • Demonstrate logical thinking and problem-solving skills. • Utilize leadership strategies to influence organizational change including workplace communication, team building, and conflict or dispute resolution. • Communicate understanding of disability management interventions (e.g. job accommodation, ergonomics, early intervention) to labour/management committee. • Intervene effectively in crises. • Provide leadership to return-to-work team at the workplace. • Demonstrate effective team meeting leadership skills. • Promote active participation in the disability management program. • Establish rapport with workers and families. • Communicate and relate to persons from different ethnic and cultural backgrounds. • Demonstrate tact and empathy with others. • Demonstrate sensitivity to family coping strategies. Assist worker in adjusting to the impact of injury or disability. • Demonstrate ability to lead groups, to understand group dynamics. • Prepare written reports. • Make oral presentations. • Educate stakeholders on importance of disability management principles. • Present disability management process and accomplishments to the broader community. • Promote the disability management program utilizing varied presentation formats. • Promote disability management programs and best practices to worker and employer representatives as well as to external providers. • Utilize adult learning strategies in developing an oral presentation» (NIDMAR, 2003:9, 10).
Disability Case Management	«Understand the roles and functions of multidisciplinary health care providers in diagnosing and treating injury or impairment. • Utilize early timed intervention for return to work. • Apply physical and functional (work) capacity evaluations. • Evaluate worker adjustment to disability. • Assess return-to-work needs of the worker. • Assess workplace factors that impact disability management outcomes. • Assess factors that contribute to motivation and readiness to participate in disability management program. • Identify incentives and disincentives to involvement in disability management planning. • Develop goals and plans with the worker. • Coordinate internal and external resources to implement disability management plans. • Consider positive and negative characteristics of "outsourcing" case management services when developing disability management programs. • Establish collaborative relationships with multidisciplinary health care providers. • Develop criteria to assess effectiveness and quality of provider services. • Describe assistive technology options and typical costs. • Identify and access funding programs. • Build and maintain local community resource network. • Establish relationships with advocacy organizations. • Utilize cost containment strategies. • Manage time effectively. • Plan and organize a schedule. • Establish priorities within caseload» (NIDMAR, 2003:11).
Return-to-Work Coordination	«Assess personal and work adjustment needs. • Coordinate assessment of functional capacity of worker. • Analyze job duties and requirements. • Conduct detailed functional job analyses. • Demonstrate working knowledge of functional ergonomics. • Develop capacity within the workplace to provide early intervention with the worker with a disability, the worker representative, the supervisor, and health care providers. • Facilitate rehabilitation

Area	Competenze
	interventions and return-to-work coordination with shortterm and long-term disability insurance representatives. • Develop methods to ensure accountability among supervisors and managers with respect to return-to-work practices. • Identify systemic barriers to return to work or employment. • Develop guidelines and procedures for transitional work program. • Facilitate job modification, accommodation, workplace redesign and assistive technology. • Provide information to health care providers on transitional work or modified work opportunities to gain their "buy-in" to the process. • Facilitate ongoing contact between the employee and other support systems. • Develop return-to-work plan with the worker, worker representative, manager, and health care providers. • Implement return-to-work plan. • Monitor and adjust individual return-to-work plan. • Understand alternative dispute resolution (ADR) principles and how to utilize resources to resolve return-to-work issues. • Maintain case management records. • Assess service providers, e.g. rehabilitation facilities, physiotherapy services, and EFAP. • Develop disability management consultation skills» (NIDMAR, 2003:11).
Health, Psycho-social, Prevention, and Functional Aspects of Disability	«Utilize medical, physical, and functional capacity evaluations in disability management planning. • Demonstrate understanding of cultural issues to injury, disability, and work. • Demonstrate understanding of prominent causes of disability including repetitive strain injuries and workplace stress. • Relate medical and physical information or acute and chronic illness and disability to functional demands of job. • Utilize information from medical examinations to coordinate treatment plan. • Evaluate worker's adjustment to disability. • Assess personal and work adjustment needs. • Promote worker health and wellness. • Analyze home and work environments. • Demonstrate a sound understanding of accident prevention processes and practices» (NIDMAR, 2003:9:11,12).
Development of Program Management and Evaluation Activities	«Perform evaluations to measure disability management program outcomes. • Track costs of disability management programs. • Identify and implement realistic cost containment strategies. • Conduct qualitative evaluations. • Conduct quantitative evaluations. • Evaluate worker/supervisor satisfaction with program. • Assess effectiveness of health care provider services and resources. • Identify key elements of an effective data management/program management system. • Demonstrate basic computer literacy. • Implement confidentiality safeguards around disability management data storage. • Incorporate accident and illness reporting system into disability management information system» (NIDMAR, 2003:12).
Demonstrate Ethical and Professional Conduct	«Develop and implement a plan to maintain own wellness. • Participate in ongoing professional development activities to upgrade competencies. • Demonstrate ethical and professional conduct to workers, employers, health care providers and other stakeholders. • Contribute to the development and ongoing quality improvement of the disability management process. • Promote equitable access to services. • Respect confidentiality of information under the guidelines of ethical code, laws, and regulations. • Understand reasonable course of action when confronted with ethical dilemmas» (NIDMAR, 2003:12).

Tab.9.6: Aree e competenze del *disability manager* secondo il NIDMAR (2003) (nostra rielaborazione).

Il quadro complessivo fornito dal NIDMAR si presenta piuttosto articolato e la sua collocazione temporale, nel 2000, testimonia le riflessioni che nel corso del tempo sono maturate attorno al tema delle competenze del *disability manager*. Tra queste sono rinvenibili, infatti, anche quelle riportate nei lavori precedentemente analizzati di Wood e Lui (1999) e di Scully e colleghi (1992). Proprio con riferimento a quest'ultimo è evidente come anche per il NIDMAR l'agire professionale di questa figura non possa esplicitarsi senza un adeguato insieme di abilità e conoscenze sul *disability management*: la prima area proposta, infatti, è proprio quella del *demonstrate knowledge of disability management theory and practice*. Si tratta, nello specifico, di competenze che permettono la corretta redazione di piani di *disability management* aziendali nelle loro varie componenti con particolare riferimento alla loro strutturazione, alle figure che sono coinvolte e alle modalità con cui vengono resi fruibili al lavoratore con disabilità. A questo primo ambito fanno seguito competenze di natura giuridica (*apply legislation and benefit programs*) che richiamano l'importanza che il *disability manager* conosca e sappia correttamente applicare le normative riferite alla gestione del lavoratore con disabilità. Nell'ambito del *labour/management relations* rientrano competenze di natura relazionale che consentono al *disability manager* di rapportarsi in modo consapevole e adeguato con le varie componenti del contesto aziendale: lavoratori, imprenditori e rappresentanti delle organizzazioni sindacali. Importanti sono poi tutte quelle competenze, già rinvenute nel lavoro di Wood e Lui (1999), comunicative e di *problem solving* appartenenti all'area *utilize communication and problem-solving skills*. La loro acquisizione risulta centrale per il *disability manager*, in quanto gli consentono di interagire positivamente e in modo costruttivo con le differenti figure che possono entrare a far parte del piano di *disability management*, inclusi il lavoratore e la sua famiglia (*establish rapport with workers and families*) e di risolvere i conflitti che possono insorgere tra i differenti attori. A queste seguono le competenze relative al *disability case management* ed al *return-to-work coordination,* che rendono possibile a questa figura professionale il concreto realizzarsi del piano di gestione della disabilità e di conseguire l'auspicato rientro al lavoro. Particolarmente interessanti sono le competenze che rientrano nell'*health, psycho-social, prevention, and functional aspects of disability*. Il *disability manager* deve essere capace di utilizzare le informazioni mediche, fisiche e di capacità funzionale del lavoratore per costruire il piano di *disability management*, di comprendere le implicazioni di natura culturale connesse alla disabilità e di promuovere la salute ed il benessere del lavoratore. È poi necessario che tutte le differenti azioni professionali progettate e realizzate siano sottoposte ad una continua azione di monitoraggio e di valutazione. Proprio per questa ragione è necessario che questo professionista possieda competenze che gli permettano di

analizzare i costi e i benefici attesi e di effettuare operazioni valutative di tipo quantitativo e qualitativo. L'ultimo ambito, infine, richiama l'importanza che il *disability manager* possieda competenze che gli consentano di svolgere la propria azione in maniera etica e professionalmente ineccepibile. Egli, dunque, deve essere capace di rispettare la privacy dei lavoratori e dell'azienda, di promuovere parità di accesso e di trattamento dei piani di *disability management* realizzati e di sapersi confrontare con le questioni etiche connesse al suo lavoro.

9.3. I percorsi formativi

L'acquisizione delle competenze sopra riportate richiede la strutturazione di specifici percorsi formativi. Pur non fornendo una proposta di formazione, nei lavori *Knowledge and skill areas associated with disability management practice for rehabilitation counsellors* (Scully et al., 1999) e *Recent developments in integrated disability management: Implications for professional and organizational development* (Calkins, Lui & Wood, 2000), gli autori sottolineano l'importanza che la formazione del *disability manager* sia di natura interdisciplinare, in quanto la complessità della gestione della disabilità nei contesti di lavoro richiede che questo professionista operi servendosi di conoscenze, abilità e competenze afferenti ad ambiti scientifici diversi con particolare riferimento a quello giuridico, economico, medico riabilitativo e psicologico (Scully et al., 1999; Calkins, Lui & Wood, 2000). Scott, Brintnell, Creen e Harder (2003), nel loro studio intitolato *The certification of a profession*, evidenziano come al di là della valutazione relativa a specifici aspetti contenutistici, indagini condotte tra quanti dichiarano di svolgere attività di *disability management* evidenzino come sia opportuno che le proposte attivate prevedano sempre momenti di formazione specifiche sul tema della disabilità integrati da fasi di *training* da svolgersi sia nell'ambito di *workshop* dedicati sia in contesti di lavoro.

Il rimando ad una specifica proposta di percorso formativo si rinviene nel lavoro *Disability manager core competences* del National Institute of Disability Management and Research (NIDMAR, 2000) presentato nel paragrafo precedente. Si tratta di una formazione attivata in Canada, a partire dal 2000, da questo istituto, in collaborazione con la Canadian Society of Professionals in Disability Management (CSPDM) e attualmente è diffusa anche in altri Paesi, tra cui la Germania e la Corea (NIDMAR, 2003). Al termine della formazione viene rilasciata una certificazione, riconosciuta dal governo canadese, il *Certified Disability Management Professional* (CDMP™), che attesta l'avvenuta acquisizione da parte di chi la consegue, delle necessarie

competenze per progettare, realizzare e monitorare i piani di *disability management* all'interno dei contesti aziendali.

L'analisi documentale condotta sui materiali presentati nel sito ufficiale[81] dedicato a questa certificazione, ha consentito di comprendere che essa viene rilasciata a seguito del superamento di una prova di esame standardizzata che può essere sostenuta in enti accreditati dal CSPDM e dal NIDMAR in occasione delle date di esame annualmente calendarizzate. Alla prova, della durata di sette ore e costituita da un test di 300 domande[82], si accede al termine di un percorso formativo differentemente strutturato a seconda del titolo di studio posseduto dal richiedente e della professione esercitata dallo stesso[83]. Il corso può essere fruito in presenza o in modalità on line; l'aspirante *disability manager* può anche optare per una preparazione fatta individualmente. I contenuti sono raccolti in una guida, l'*Examination Preparation Guide*[84], e sono organizzati all'interno di determinate aree formative che consentono lo sviluppo e l'acquisizione di conoscenze e abilità specifiche (cfr. § 10.2). Il test di esame si compone di un numero uguale di domande e di casi pratici che richiedono soluzioni di intervento: per tale ragione l'esame non si limita a valutare le sole conoscenze del candidato, ma ne verifica anche le capacità applicative in casi concreti ed il pensiero critico. I differenti quesiti sono distribuiti nelle aree di cui il curricolo si compone[85]: *disability management theory and practice, legislation and benefit programs, labour / management relations, communication and problem-solving skills, disability case management, return to work coordination, health, psychosocial, prevention and functional aspects of disability, program management and evaluation, ethical and professional conduct.* Il percorso formativo strutturato per l'ottenimento di questa certificazione è l'esito di ricerche condotte che hanno visto la somministrazione di questionari e la realizzazione di interviste a quanti si occupano di *disability management* all'interno delle aziende per identificare quelle che, sulla base delle loro

[81] https://www.cspdm.ca/certification/certified-disability-management-professional-cdmp/ (consultato in data 20/02/2020).

[82] «The certification examinations will take place over the course of one day with 3.5 hours in the morning and 3.5 hours in the afternoon» https://www.cspdm.ca/certification/becoming-certified/ (consultato in data 20/02/2020).

[83] L'accesso al percorso formativo e la possibilità di sostenere l'esame di certificazione sono subordinati al possesso di requisiti formativi e professionali molto articolati. Per quanto concerne i primi è necessario avere una laurea in ambito sanitario o in altro ambito purchè integrata da formazioni specifiche relative alla tematica della disabilità. Con riferimento ai secondi occorre certificare di avere svolto un monte ore di lavoro, che varia a seconda del titolo di studio posseduto e del contesto lavorativo, nel settore della gestione della disabilità. Per maggiori informazioni si rimanda alla pagina ufficiale della certificazione: https://www.cspdm.ca/certification/eligibility-criteria-for-crtwc-and-cdmp/ (consultato in data 03/02/2020).

[84] Il documento è disponibile al seguente indirizzo http://www.nidmar.ca/certification/cdmp/CDMP_Examination_Preparation_Guide.pdf (consultato in data 20/02/2020).

[85] *Ibidem*.

esperienze, sono le competenze, le abilità e le conoscenze ritenute indispensabili per assicurare la qualità e la professionalità del *disability management* (NIDMAR, 2003).

Il secondo riferimento ad uno specifico percorso formativo si ritrova all'interno del lavoro di Rosenthal, Hursh, Lui, Isom, e Sasson del 2007. Si tratta di una ricerca che è stata svolta con l'obiettivo di comprendere se la proposta formativa, erogata annualmente negli Stati Uniti a partire dal 1999 dalla *Commission for Case Manager Certification* (CCMC) e finalizzata a conseguire il *Certified Disability Management Specialist* (CDMS), fosse ritenuta da quanti vi avevano preso parte effettivamente rispondente ai loro bisogni e se fosse necessaria una sua revisione alla luce delle partiche di *disability management* effettivamente agite all'interno delle aziende (Rosenthal et al., 2007).

L'indagine condotta sul sito ufficiale[86] del *Certified Disability Management Specialist* ha permesso di comprendere meglio la natura di questa certificazione e alcuni elementi caratterizzanti la proposta formativa. Secondo i soggetti proponenti, il CDMS attesta che chi lo possiede ha «the highest level of knowledge and skills required to analyze workplace health and safety risk, recommend prevention strategies and alleviate the personal and professional impact of disability. The CDMS is about getting employees back to well, back to work and back to life»[87].

La certificazione, pertanto, si inscrive all'interno di una definizione classica di *disability management*, composta da azioni volte alla prevenzione della disabilità, alla riabililitazione e al ritorno in azienda nel più breve tempo possibile del lavoratore (Rosenthal et al., 2007). Il suo conseguimento è subordinato al superamento di una prova d'esame che viene revisionata e aggiornata periodicamente sulla base degli esiti di ricerche condotte da uno specifico gruppo di lavoro denominato *The Role & Function Study*. Questo è incaricato di rilevare le conoscenze e le abilità effettivamente richieste a quanti si occupano nelle aziende di *disability management* e di cogliere come si evolvano nel tempo. Gli esiti di queste indagini servono per la costituzione di uno specifico programma, *The Core Knowledge Curriculum* (cfr. § 10.1), che gli aspiranti *disability manager* devono studiare. Nello specifico il curriculum organizza le conoscenze e le competenze in quattro distinti domini. Il primo, *disability and work interruption management*, include quelle necessarie a raccogliere in maniera opportuna informazioni sui casi di disabilità e ad effettuare una loro sintesi finalizzata alla valutazione e all'individuazione degli interventi attuabili anche in relazione alla normativa a tutela della disabilità. Nel secondo, *workplace intervention for disability prevention*, rientrano le conoscenze e competenze di natura organizzativa, di analisi di politiche e

[86] https://www.cdms.org/about-cdms (consultato in data 04/05/2020).
[87] *Ibidem*.

di procedure per la gestione delle risorse umane. La terza area è quella del *program development, management and evaluation* a cui afferiscono quelle relative al monitoraggio e alla valutazione delle azioni di *disability management* realizzate. L'*employment leaves and benefits disability manager administration* è la quarta ed ultima area e fa riferimento a specifiche conoscenze e competenze inerenti alla gestione degli aspetti normativi relativi ai congedi, alle assenze dei lavoratori e alle prestazioni a sostegno del reddito.

L'esame è costituito da un test composto da 54 domande a risposta multipla che coprono le differenti aree di cui si compone il curricolo. Alla certificazione possono accedere soltanto le persone che siano in possesso di un titolo di laurea di primo livello in qualunque disciplina e che possano certificare di avere svolto nell'arco di 36 mesi precedenti la data di iscrizione all'esame 2080 ore documentate di lavoro svolto all'interno delle aziende con mansioni rientranti in almeno due delle quattro aree di cui si compone il curricolo. Nel momento in cui l'interessato si iscrive all'esame, riceve il materiale di studio: la preparazione, quindi, avviene individualmente senza che vi siano corsi specifici tenuti da docenti.

9.4. Considerazioni

I risultati in merito alle competenze e ai percorsi formativi del *disability manager* emersi dalla *literature review* e dall'analisi documentale hanno permesso di completare il profilo professionale che si è andato delineando nel panorama internazionale e che in parte è già stato descritto nel precedente capitolo.

Le competenze ascrivibili a questa figura sono numerose e fanno riferimento ad ambiti disciplinari diversi, ma sostanzialmente riconducibili a quello giuridico, economico e medico riabilitativo. Queste, nel loro insieme, contribuiscono a delineare una figura di *disability manager* assimilabile a quella di un tecnico competente nella gestione della disabilità di un lavoratore all'interno dei contesti aziendali. Egli rappresenta un professionista che grazie alle sue conoscenze, abilità e competenze è in grado di individuare, valutare e selezionare tra le differenti possibilità offerte dagli ambiti riabilitativo, economico e giuridico quelle maggiormente funzionali al rientro al lavoro della persona con disabilità. In questo panorama sono da rilevare, tuttavia, studi che richiamano anche l'importanza di altre competenze ascrivibili all'area umanistica, con particolare riferimento a quella psicologica e alla gestione delle relazioni e della comunicazione (Wood & Lui, 1999). Mancano invece riferimenti a competenze di altra matrice, ed in particolare quella pedagogica, che non sembrano essere ritenute fondamentali per il *disability manager*.

Particolarmente interessanti sono alcuni punti di attenzione che emergono dall'analisi delle proposte formative. Il primo fa riferimento al fatto che la formazione di questa figura professionale deve avere una prospettiva interdisciplinare, la sola capace di rispondere alla complessità del fenomeno disabilità (Calkins et al., 2000; Scully et al., 2009). Il secondo è il richiamo a prevedere percorsi di formazione in cui a dispositivi formativi di natura teorica (lezioni) si alternino altri di matrice operativa, realizzati sia in contesti aziendali sia sotto forma di *workshop* (Scott et al., 2003). Ciò appare, in effetti, funzionale allo sviluppo di competenze che siano effettivamente ancorate a pratiche agite. Questa raccomandazione non sembra tuttavia aver trovato accoglimento nei due percorsi presentati che prevedono esclusivamente lezioni di natura teorica anche se occorre rilevare che l'accesso a questi percorsi e le ore e i materiali di studio vengono modulati in relazione agli studi effettuati, alle tipologie di esperienze lavorative dei partecipanti e alla loro anzianità di servizio. Ciò comporta che, a livello internazionale, l'accesso al percorso certificativo per diventare *disability manager* è possibile soltanto se si è in possesso di specifici titoli e si svolgono lavori che coinvolgono persone con disabilità.

Un terzo punto di attenzione di estremo interesse per chi guarda dall'Italia a queste proposte formative è rappresentato dalla presenza di una certificazione riconosciuta a livello nazionale, che manca ancora nel nostro Paese, così come si è avuto modo di vedere nel capitolo 7. La presenza di una certificazione rende innanzitutto possibile, come si è visto, la progettazione di percorsi formativi strutturati validi per l'intero territorio evitando così la frammentazione dell'offerta formativa. Al tempo stesso essa rappresenta un elemento di tutela per le persone con disabilità, per le aziende e per tutti i soggetti che si rivolgono al *disability manger*: il possesso di una certificazione unica riconosciuta a livello nazionale rappresenta per una azienda un criterio che rende possibile orientarsi in maniera consapevole all'interno della pluralità di professionisti presenti individuando quelli effettivamente che abbiano le competenze necessarie.

Un quarto e ultimo punto di attenzione è rappresentato dal fatto che la costruzione dei curricula di studio per entrambe le certificazioni avviene grazie ad un incessante lavoro di ricerca e ad un continuo scambio di informazioni tra i soggetti proponenti le formazioni, le realtà aziendali e quanti già operano come *disability manager*. Questo *modus operandi* è di indubbio interesse in quanto permette di cogliere come competenze, conoscenze e abilità si modifichino nel tempo, anche in relazione ai cambiamenti che avvengono all'interno dei contesti produttivi, evitando così forme di cristallizzazione del profilo professionale da cui possono originare offerte formative non effettivamente rispondenti alla realtà. Al tempo stesso questa strategia operativa riconosce che il quadro di competenze di una figura professionale è l'esito di un'interconnessione tra una direttrice

top-down, costituita dalla legislazione e dai differenti atti normativi, ed una *bottom-up*, che tiene conto di come esso si modelli e si modifichi nella concretezza del tessuto di una specifica realtà economico-produttiva.

CAPITOLO 10

IL DIBATTITO ITALIANO SUL *DISABILITY MANAGEMENT* E SULLA FIGURA DEL *DISABILITY MANAGER*

10.1. Gli studi trovati: uno sguardo di insieme

L'indagine condotta con l'obiettivo di rispondere alla quinta (*Quali sono le definizioni e gli elementi caratterizzanti il disability management che emergono dal dibattito scientifico nazionale?*) e alla sesta domanda di ricerca della *literature review* (*Qual è il profilo professionale del disability manager che viene delineato dal dibattito scientifico italiano?*) ha permesso di ritrovare 25 lavori pubblicati lungo un arco temporale compreso tra il 2007 ed il 2020, la maggior parte dei quali (16 studi) si colloca nel periodo tra il 2017 ed il 2020 a testimonianza di come il dibattito italiano attorno a questi temi si sia sviluppato soprattutto in questi ultimi anni (Tab. 10.1). Le differenti pubblicazioni sono state quindi analizzate e suddivise in tre categorie, a seconda che trattassero la tematica del *disability management*, quella del *disability manager* oppure entrambe. Complessivamente sono stati ricondotti alla prima categoria 10 lavori, alla seconda 11 e alla terza 4 (Tab. 10.2).

Dalla loro lettura sono state successivamente estrapolate le seguenti informazioni:

a) con riferimento al *disability management*: proposte definitorie, professionisti incaricati, azioni caratterizzanti, obiettivi e destinatari;

b) con riferimento al *disability manager*: denominazione utilizzata, definizione data, contesto di lavoro, obiettivi dell'agire professionale, azioni professionali, destinatari, competenze.

Nel loro insieme, tutti questi elementi consentono di cogliere come si sia sviluppato il dibattito scientifico italiano attorno a queste tematiche che già da lungo tempo, come si è visto, sono oggetto di riflessioni da parte della letteratura internazionale.

ID	Anno	Autori	Titolo
1	2007	Torre, T.	*Diversity Management and Disability: indications from a research on Ligurian enterprises*
2	2009	La Torre, G., De Giusti, M., Mannocci, A., De Waure, C., Agostinelli, A., Schena, S. & von Pinoci, M.	*Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy*
3	2011	Angeloni, S.	*Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*
4	2011	Roncallo, C. & Sbolci, M.	*Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*
5	2013	Angeloni, S.	*Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach*
6	2014	Zappella, E. & Dovigo, F.	*A job good enough: The path to workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy*
7	2014	Zappella, E.	*Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo.*
8	2015	Ponzio, M., Brichetto, G., Zaratin, P. & Battaglia, M. A.	*Workers with disability: the case of multiple sclerosis*
9	2016	Mattana, V.	*Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza.*
10	2017a	Friso, V.	*Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo*
11	2017b	Friso, V.	*Disabilità rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo*
12	2017	Angeloni, S.& Borgonovi E.	*Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*
13	2017	Bruzzone, S.	*Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane*
14	2017	Zappella, E.	*Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche*
15	2018	Friso, V.	*Disability Management*
16	2019	Friso, V. & Scollo, S.	*Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa*
17	2019	Girelli C. & Ribul Moro, C.	*Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*
18	2020	Alessio, F., Piccioli, M., Bondanini, G., Finstad, G. L., Tempesta, S., Izzo, M. & Giorgi, G.	*Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale*
19	2020	Amatori, G. & Giorgi, G.	*Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative*
20	2020	Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)	*Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale*
21	2020	Amatori, G. (a cura di)	*Disability management e pedagogia speciale. Nodi concettuali e declinazioni professionali*
22	2020	Amatori, G. in G. Amatori (a cura di) *Disability management e pedagogia speciale. Nodi concettuali e declinazioni professionali*	*Disabilità e mondo del lavoro: dalle percezioni diffuse alla cultura inclusiva*
23	2020	Bocci, F. Guerini, I. & Travaglini, A. in G. Amatori	*Il disability manager una figura da approfondire*

ID	Anno	Autori	Titolo
		(a cura di) *Disability management e pedagogia speciale. Nodi concettuali e declinazioni professionali*	
24	2020	Ribul Moro, C. & Marostegan, C.	*La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive. Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab*
25	2020	Romano, A.	*Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale*

Tab. 10.1: Studi italiani inclusi nella *literature review*.

ID	Anno	Titolo	Tematica affrontata		
			Disability management	**Disability manager**	**Entrambe**
1	2007	*Diversity Management and Disability: indications from a research on Ligurian enterprises*	X		
2	2009	*Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy*	X		
3	2011	*Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*	X		
4	2011	*Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*			X
5	2013	*Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach*	X		
6	2014	*A job good enough: The path to workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy*	X		
7	2014	*Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo*	X		
8	2015	*Workers with disability: the case of multiple sclerosis*	X		
9	2016	*Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza*			X
10	2017a	*Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo*		X	
11	2017b	*Disabilità rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo*		X	
12	2017	*Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*		X	
13	2017	*Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane*		X	
14	2017	*Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche*	X		
15	2018	*Disability Management*	X		
16	2019	*Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa*			X
17	2019	*Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*		X	

ID	Anno	Titolo	Tematica affrontata		
			Disability management	**Disability manager**	**Entrambe**
18	2020	*Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale.*	X		
19	2020	*Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative*		X	
20	2020	*Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale*		X	
21	2020	*Disability management e pedagogia speciale. Nodi concettuali e declinazioni professionali*			X
22	2020	*Disabilità e mondo del lavoro: dalle percezioni diffuse alla cultura inclusiva*		X	
23	2020	*Il disability manager una figura da approfondire*		X	
24	2020	*La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive. Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab*		X	
25	2020	*Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale*		X	

Tab. 10.2: Tematiche affrontate negli studi italiani inclusi nella *literature review*.

10.2. Gli studi italiani sul *disability management*

Il lavoro realizzato da Torre (2007) propone, in relazione agli esiti dell'azione di monitoraggio del progetto PER.SO.NE[88] effettuato in Liguria negli anni 2005 e 2006, una riflessione in merito al rapporto tra diversità e disabilità nell'ambito delle pratiche di *diversity management* aziendale: «to examine disability into the more general question about diversity and to verify if work inclusion of disabled persons may be considered a practice of diversity management» (Torre, 2007:1).
L'autrice rileva come a partire dagli anni '90 la gestione dei lavoratori con disabilità presenti nelle aziende sia stata ricondotta all'interno del *diversity management*, espressione che si riferisce ad una pluralità di strategie manageriali finalizzate al riconoscimento, alla valorizzazione e all'accettazione della pluralità di diversità che possono essere presenti in un determinato contesto lavorativo, come quelle relative all'origine etnica, al genere o all'orientamento sessuale. Nella prospettiva del *diversity management* possono essere inserite nelle realtà lavorative anche le persone con disabilità valorizzandone le rispettive capacità (Torre, 2007).
Pur prendendo atto delle potenzialità che il *diversity management* può avere nel sostenere il processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, Torre aderisce alla tesi formulata da Robert (1996) il quale ritiene che «disability, which is without doubt a dimension of diversity, cannot be considered as the other sources of diversity» (Torre, 2007:11). Nel *diversity management* l'idea fondante è quella della valorizzazione delle diversità che normalmente si associano e sono proprie di gruppi specificamente identificabili (origine etnica, gruppo sociale, orientamento sessuale, genere, ecc.). La disabilità non è riconducibile ad uno specifico insieme: non si può cioè parlare del gruppo delle persone con disabilità in quanto sono molteplici le cause da cui essa origina e uniche, per ciascuna persona, le modalità con cui essa evolve e con cui si instaurano e si modificano i rapporti tra la persona e l'ambiente (Torre, 2007). Questo significa che la disabilità rappresenta una diversità dell'essere umano e in quanto tale può anche rientrare nelle pratiche di *diversity management*, ma richiede strumenti e specifiche modalità di gestione:

> «In fact, the particular nature of disability […] poses unique challenges to human resource management more over than a simple diversity management strategy, if we can consider simple to develop a so defined strategy. A disabled person cannot be

[88] Si tratta di un progetto che ha visto coinvolti numerosi partner, tra i quali l'Università degli Studi di Genova, aziende operanti sul territorio ligure e cooperative sociali e che è stato realizzato con l'obiettivo di progettare, realizzare e monitorare forme innovative di gestione delle risorse umane all'interno delle aziende con particolare riferimento a quelle connesse alla gestione della diversità, includendo anche lavoratori con disabilità.

considered a member of an internal homogeneous group, but each disability requires individual consideration and individual solution» (Torre, 2007:11).

Il mancato riconoscimento di queste specificità sarebbe alla base dei fallimenti nell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Relativamente alla disamina delle prassi per la gestione dei lavoratori con disabilità effettivamente adottate dalle aziende partecipanti al progetto, la ricerca condotta ha evidenziato tre elementi rilevanti.

Innanzitutto, emerge come le aziende, quando si parla di lavoratori con disabilità, percepiscano soprattutto il versante impositivo e sanzionatorio previsto dalla n. 68 del 1999: sarebbe ancora quindi poco sviluppata l'attenzione ai vantaggi che potrebbero derivare dalla presenza di una forza lavoro eterogenea costituita da persone con differenti tipologie di diversità (Torre, 2007). Un secondo elemento fa riferimento al fatto che i responsabili delle risorse umane «think that an effective integration process is a result hard to achieve» (Torre, 2007:21). La scarsa fiducia nell'effettiva possibilità di integrare in azienda lavoratori con disabilità focalizza l'attenzione delle aziende sui processi di selezione: «as a consequence, the great majority of the entreprises we involved in the project invest a great amount of resources in the selection of the "right" disabled worker» (Torre, 2007:21). Questo significa sostanzialmente che le imprese sono orientate ad assumere soprattutto persone la cui disabilità anche se certificata «is not relevant for the enterprise» (Torre, 2007:21). Il terzo ed ultimo aspetto che emerge dalla ricerca fa riferimento al fatto che molte imprese ricorrono ai dispositivi delle convenzioni previste dalla legge n. 68 del 1999[89] per evitare l'assunzione diretta di un lavoratore con disabilità che risulta in forza all'azienda stessa, ma che svolge il suo lavoro all'interno di cooperative che svolgono parti del processo produttivo affidato dalle imprese. Le convenzioni rappresentano dunque non uno strumento per sostenere il processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, ma piuttosto «a mean to avoid the problem of the integration of disabled people, delaying it to the future without the definition of a project on the person and/or on the organization in order to prepare for a fruitful future real integration path» (Torre, 2007:21).

Un secondo studio che ha esaminato il tema specifico del *disability management* è quello realizzato nel 2009 da La Torre e colleghi, *Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy*. In questo caso gli autori conducono un'indagine volta a monitorare la diffusione del *disability management* all'interno di alcune realtà economico-produttive italiane e a rilevare la presenza di eventuali barriere che ne ostacolino l'espansione[90]. Il

[89] Le differenti convenzioni sono state illustrate nel capitolo 5 del presente lavoro di ricerca.

[90] «To estimate the diffusion in Italy of Disability Management, as a whole and of single parts; to investigate which are the barriers to the spread of Disability Management in Italian Companies» (La Torre et al., 2009:37).

disability management viene definito come «an increasingly used measure to improve productivity and reduce costs by promoting health and getting the worker back to work in a safe manner at the earliest time» (La Torre et al., 2009:37); si tratta dunque di un concetto composito costituito da «three basic actions […]: prevention, communication and work-return planning» (La Torre et al., 2009:37). Operativamente, queste azioni si articolano in una serie di ambiti al cui interno vengono ricondotti interventi volti: 1) alla promozione della salute e all'acquisizione di corretti stili di vita da parte dei lavoratori; 2) all'adozione di misure che prevengano l'insorgenza di malattie e riducano il rischio di infortuni; 3) alla messa in campo di interventi precoci su lavoratori a rischio di sviluppare malattie croniche e disabilità; 4) al *management* vero e proprio del lavoratore per assicurare il suo «optimal return to work» (La Torre et al., 2009:38).

La ricerca è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario volto a rilevare informazioni in merito ad ognuno dei quattro ambiti sopra riportati. Su 23 aziende coinvolte nella ricerca, solo 3 hanno dichiarato di avere elaborato uno specifico programma di *disability management* senza però che vi siano figure specificamente dedicate o formate ad occuparsene. Questo risultato porta gli autori a constatare come «altogether, disability management is not performed in most companies and that, where it is applied, there is still confusion and disorganization about the modes to promote health and manage workers'illness and disability» (La Torre et al., 2009:42). Essi, inoltre, constatano come le imprese italiane siano ancora poco consapevoli delle positive ricadute economiche del *disability management* i cui obiettivi principali sono quelli di prevenire la disabilità del lavoratore e di limitare l'impatto dei costi che essa può comportare sia per chi lavora sia per l'azienda.

Una riflessione sul *disability management* è riportata anche in alcuni lavori di Angeloni, *Il Disability Management Integrato: un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità* (2011) e *Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach* (2013). In entrambi, l'autrice sottolinea come l'espressione *disability management* si sia evoluta nel corso degli anni coinvolgendo una pluralità di ambiti di intervento: «disability management (DM) in an expanding field of investigation. DM has evolved over the years, with increased attention to issues such as safety, prevention, health, wellness, rehabilitation, disease management, presenteeism and absenteeism» (Angeloni, 2011:6). Al *disability management* non afferiscono più soltanto le originarie dimensioni della sicurezza sul lavoro (*safety*) della prevenzione del rischio (*prevention*) e della riabilitazione (*rehabilitation*), ma vi fanno capo anche altre, come ad esempio quelle relative alla gestione dell'invecchiamento della forza lavoro, alla tutela della salute mentale e alla promozione di corretti stili di vita dei lavoratori, alla gestione

delle loro assenze per malattia, all'individuazione dei necessari accomodamenti ragionevoli e degli incentivi a ristoro dei costi sostenuti per la loro adozione (Angeloni, 2011). Ognuna di queste differenti dimensioni richiede azioni specifiche, erogate da figure professionali diverse che però devono lavorare in maniera sinergica tra di loro (Angeloni, 2011) ed è proprio per questo motivo che sarebbe opportuno parlare di *integrated disability management* (IDM): «an optimal approach to workplace health management requires the concerted action of various professional and social partners at work […] moreover IDM requires a climate of collaboration, consensus, and interaction within a diverse group» (Angeloni, 2013:8). L'autrice sottolinea come molte azioni che compongono l'*integrated disability management* siano finalizzate a modificare gli ambienti di lavoro, sia fisicamente sia organizzativamente, riducendo i fattori di rischio e rendendoli maggiormente tutelanti la salute e il benessere dei lavoratori (Angeloni, 2011; 2013). Questo permetterebbe, accanto alla creazione di contesti lavorativi sempre più a misura d'uomo, la diffusione di una cultura aziendale maggiormente rispettosa dei bisogni e delle specificità dei suoi lavoratori e più attenta anche alle questioni della disabilità. Proprio per questo:

> «The scope of IDM should not be underestimated. IDM is not solely about preventing the exit of employees due to health conditions, aging and other factors associated with disability. Particularly the IDM approach can also encourage the hiring of new employees with disabilities» (Angeloni, 2013:11).

Una riflessione sul *disability management* e sulla figura del *disability manager* è presentata nel lavoro di Roncallo e Sbolci (2011), *Disability Management: Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. I due autori ritengono il *disability management* un intervento, costituito da una pluralità di azioni che si definiscono in relazione a quello che è l'obiettivo principale di tale intervento: «favorire l'incontro tra modelli di integrazione sociale e l'esigenza produttiva in seno all'attività di ogni azienda» (Roncallo & Sbolci, 2011:16). Questo comporta che la definizione delle azioni del *disability management* «non possa prescindere dalla missione principale di ogni organizzazione, al di là che il mandato produttivo sia reddito o servizi […] e dall'accettazione del vincolo permanente o momentaneo di cui soffre un dipendente» (Roncallo & Sbolci, 2011:16). Nel *disability management*, bisogna, quindi, realizzare una conciliazione tra le istanze e le caratteristiche dell'impresa e del lavoratore. Perché ciò si realizzi, occorre ricordare che alla base del *disability management* ci deve essere il fermo convincimento che «ci possono essere possibilità di soluzione a condizioni di svantaggio e di deterioramento» (Roncallo & Sbolci, 2011:18). Questo assunto comporta che nel *disability management* l'approccio al lavoratore con disabilità non possa essere circoscritto solamente alla dimensione disfunzionale, ma deve «altresì potenziare il

background personale e sociale di ogni soggetto» (Roncallo & Sbolci, 2011:18): se questo non avviene, allora l'intervento di *disability management* è destinato a configurarsi come «mera adozione di strategie volte esclusivamente ad affrontare il limite senza considerare le attitudini» (Roncallo & Sbolci, 2011:19). Un ulteriore elemento caratterizzante la riflessione di questi due autori è rappresentato dal fatto che il lavoratore con disabilità è chiamato a svolgere un ruolo attivo all'interno del *disability management* di cui non è mai «un destinatario passivo come invece accade negli interventi di natura riabilitativa» (Roncallo & Sbolci, 2011: 31). È all'interno di questi elementi paradigmatici che deve essere inscritto il *disability management* che

> «in sostanza è finalizzato a offrire un contributo specifico alle imprese e ai suoi dipendenti in relazione al miglioramento delle prestazioni professionali e alla riduzione dei costi di personale ripristinando la funzione lavorativa del soggetto disabile attraverso l'analisi del suo intero repertorio esperienziale. Il perseguimento di tale scopo si fonda sulla compenetrazione di azioni e di componenti in costante sinergia tra loro» (Roncallo & Sbolci, 2001:29).

Queste azioni sono rappresentate dalla prevenzione e dalla gestione del lavoratore con disabilità. A queste occorre aggiungere quelle volte all'analisi dell'ambiente interno (struttura organizzativa, colleghi di lavoro, sindacati) ed esterno (servizi presenti, relazioni famigliari ed esperienze di *disability management* già condotte in altre realtà) all'azienda.

All'interno del loro lavoro, *A job good enough: The path to workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy,* Zappella e Dovigo (2014) hanno analizzato una componente specifica del *disability management*, quella relativa alla necessità di conciliare i bisogni dei lavoratori on disabilità con le istanze delle imprese attraverso l'individuazione degli accomodamenti ragionevoli: «disability management analysis has focused on the issues of matching companies'productivity issues goals with the needs of workers trough reasonable accomodation» (Zappella & Dovigo, 2014:163). Essi evidenziano come questa componente del *disability management* richieda la cooperazione di tutte le figure coinvolte: il dipendente, i suoi colleghi ed il datore di lavoro. Gli accomodamenti ragionevoli, che possono essere di varia natura, rappresentano un elemento talvolta imprescindibile sia per l'assunzione di lavoratori con disabilità sia per permettere a quelli con disabilità acquisita di continuare ad essere attivi nel posto di lavoro. La scelta di ricorrervi tuttavia è influenzata da una serie di fattori, tra i quali svolgono un ruolo importante quelli riconducibili alla visione della disabilità da parte del datore di lavoro, agli atteggiamenti che egli ha nei confronti dei lavoratori con disabilità e ad esperienze negative avute precedentemente. Si tratta di aspetti che vanno investigati poiché «they play a key role in ensuring

the successful integration of disabled people at work» (Zappella & Dovigo, 2014:163). Alla luce di queste premesse teoriche, i due autori hanno condotto un'indagine per rilevare il grado di soddisfazione dei datori di lavoro che hanno assunto lavoratori con disabilità individuando al contempo le maggiori problematiche connesse al processo di inserimento di questi lavoratori in azienda. Dai dati raccolti tramite interviste e questionari inviati a 350 aziende del nord Italia, e a cui hanno risposto in tutto 120, è emerso che l'esperienza di assumere un lavoratore con disabilità sia considerata positivamente dai datori di lavoro e come i pregiudizi nei confronti della disabilità costituiscano una delle maggiori barriere all'inserimento lavorativo soprattutto durante le fasi di selezione del personale. Per tale ragione gli autori evidenziano come sia importante che la pratica del *disability management* debba fondarsi sull'utilizzo di specifici strumenti e procedure che permettano di valutare la persona non solo sulla base delle sue limitazioni, ma anche in relazione alle sue potenzialità, alle mansioni, alle effettive competenze che queste richiedono e agli eventuali accomodamenti ragionevoli che si rendano necessari (Zappella & Dovigo, 2014). Una particolare attenzione deve essere infine rivolta ad azioni che consentano alla persona con disabilità assunta di sentirsi progressivamente parte di una organizzazione e non semplice appendice (Zappella & Dovigo, 2014).

Una riflessione sul *disability management* e sugli accomodamenti ragionevoli è proposta da Zappella (2014). L'autrice presenta, innanziutto, le tre aree di studi che ruotano attorno al *disability management*: la prima alle patologie invalidanti che possono interessare certe categorie di lavoratori in relazione alle mansioni che svolgono, la seconda agli interventi che possono essere assunti per impedire l'insorgenza di tali patologie e la terza sulle valutazioni di efficacia di tali interventi. Successivamente illustra due studi di caso condotti su due lavoratori con disabilità all'interno di aziende lombarde. L'analisi ha permesso di evidenziare due grandi categorie di accomodamenti ragionevoli: «quelli che possono essere pianificati già prima dell'assunzione e quelli che vengono invece decisi nel corso dell'attività lavorativa quotidiana» (Zappella, 2014:222). Tra i fattori che influenzano la decisione di un'azienda di adottare un accomodamento vi sono la percezione da parte dell'organizzazione dei benefici che possono derivare dalla sua adozione, la tipologia di modifica – se essa apporti cioè cambiamenti solo per il lavoratore oppure per l'intera azienda – e la cultura e i valori su cui poggia l'azienda stessa. Un accomodamento infine può essere ritenuto efficace «quando consente al dipendente di portare a termine il compito richiesto nei tempi considerati accettabili dall'organizzazione» (Zappella, 2014:225).

Uno studio differente rispetto a quelli finora considerati è quello condotto da Ponzio, Brichetto, Zaratin e Battaglia (2015), che analizzano il *disability management* in relazione alla sclerosi

multipla, cercando di cogliere in che modo esso si declini in riferimento ad una specifica disabilità. Pur non fornendo un modello specifico essi evidenziano come, nel caso della sclerosi multipla, il *disability management* debba tenere in considerazione l'importanza di interventi di tipo riabilitativo che permettano il mantenimento ed il miglioramento di funzionalità tali da consentire al lavoratore la conservazione del posto di lavoro (Ponzio et al., 2015).

Mattana (2016) invece effettua una «rassegna degli studi scientifici, basati sulla rilevazione di evidenze, condotti in Italia sul *disability management*, a partire dal 2001» (p.2), al fine di mettere in luce il contributo che la ricerca può dare al settore specifico del *disability management* anche in relazione agli aspetti multidisciplinari e ai fattori di complessità che lo contraddistinguono (Mattana, 2016). La revisione della letteratura realizzata da questo autore ha permesso di individuare dieci contributi che sono stati ricondotti a specifiche aree del mondo del lavoro ed in particolare a quelle del *recruiting* e *hiring*, del *return to work* e *job maintenance*, dello *smart working* e della transizione studio-lavoro.

L'esiguo numero di lavori trovati è indice, secondo Mattana, dell'ancora scarsa diffusione del *disability management* e della figura del *disability manager* nel nostro Paese a differenza di quanto accade in altri Paesi quali USA e Canada (Mattana, 2016). Questa situazione sarebbe imputabile ad una serie di fattori, tra i quali è da annoverare il fatto che la norma italiana che sancisce l'obbligatorietà per i datori di lavoro di assumere persone con disabilità non riguarderebbe di fatto la maggior parte delle realtà aziendali: «la legge 68/99 non prevede alcun obbligo di assunzione per le imprese con meno di quindici dipendenti che in Italia costituiscono oltre l'80% del tessuto produttivo aziendale» (Mattana, 2016:12). L'analisi condotta inoltre sottolinea come nell'ambito del *disability management* alcuni aspetti risulterebbero cruciali ed in particolare l'attenzione ai processi di selezione che rischiano di essere occasione di discriminazione[91], la promozione di attività formative, da rivolgere sia ai lavoratori sia ai datori di lavoro, sia sulle tematiche della disabilità sia sulle tecnologie e lo sviluppo di adeguate competenze relazionali:

> «necessità di un'attività formativa per i datori di lavoro e per i responsabili delle risorse umane su una cultura aziendale inclusiva, che garantisca a tutti un'esperienza lavorativa di alta qualità, nella quale l'inserimento delle persone con disabilità costituisca un processo sistemico, rivolto a tutto il personale e che sia un'occasione di crescita e di innovazione per l'azienda» (Mattana, 2016:13).

[91] Una ricerca condotta in Italia sugli aspetti discriminatori di cui possono essere vittime le persone con disabilità si ritrova in 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.

Da mettere in luce, infine, come «pochissimi tra i contributi analizzati hanno sottolineato la rilevanza di figure professionali – quali i *disability manager* – appositamente destinate alla valorizzazione di questi aspetti» (Mattana, 2016:13).

Il testo *Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche* (Zappella, 2017) presenta un'analisi di ricerche sul *disability management*, pratica di management «nata con l'intento di conciliare gli interessi dell'azienda con il bisogno del lavoratore, disabile o malato, di lavorare non solo per una esigenza economica, ma anche per soddisfare un bisogno insopprimibile di identità e di inclusione attraverso e nel lavoro» (Zappella, 2017:356). L'analisi della letteratura ha permesso di identificare – in analogia con quanto evidenziato in dettaglio nel capitolo precedente – come gli interventi di *disability management* siano diffusi in maniera pressoché esclusiva negli Stati Uniti ed in Canada e riguardino prevalentemente disabilità fisiche acquisite dai lavoratori nel corso della loro vita. Le azioni attivate sono volte alla rimodulazione delle mansioni e degli accordi di lavoro e solo in minima parte all'individuazione di accomodamenti ragionevoli. Ciò che emerge con evidenza, comunque, è la «presenza esclusiva di programmi messi in atto per permettere al lavoratore di tornare nell'organizzazione a seguito di un evento disabilitante. Non vi è invece nessun riferimento al possibile in azienda di una persona con disabilità dalla nascita» (Zappella, 2017:366).

Il lavoro di Friso (2018) colloca il *disability management* all'interno del *diversity management*, e lo considera sulla scia dei lavori di Roncallo e Sbolci (2011) un «insieme di pratiche e politiche» (Friso, 2018:125) il cui obiettivo principale sarebbe «quello di migliorare le condizioni psicologiche e fisiche della persona con disabilità, avvalendosi anche dell'intervento di professionisti specializzati – come il *disability manager* – interni o esterni all'azienda» (Friso, 2018:125). Nella sua riflessione l'autrice pone in luce l'importanza che tra le azioni per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità vi sia anche quella della creazione di contesti di lavoro inclusivi perché possano «divenire accoglienti e fruttuosi per lo sviluppo delle capabilities di ciascuno» (Friso, 2018:127): sarebbe proprio la creazione di questi ambienti l'obiettivo principale del *disability management*.

Friso e Scollo (2019) ritengono che il *disability management* si configuri come «cambiamento culturale e organizzativo in cui le caratteristiche degli individui non siano fonte di discriminazione ma oggetto di reale attenzione e di ascolto» (Friso & Scollo, 2019:109); in questo senso, occorre che l'azione si orienti a modellare l'organizzazione per renderla accessibile alle persone con disabilità (Friso & Scollo, 2019).

In *Disability Management in HR contexts: an occupational perspective* (Alessio et al., 2020) viene presentata una *review* realizzata con l'obiettivo di individuare buone prassi per favorire l'inserimento lavorativo di persone con disabilità all'interno delle organizzazioni. Dagli studi selezionati emerge come le condizioni migliori per favorire l'inclusione delle persone con disabilità siano quelle in cui sia presente il *workplace disability management* definito come «programma di gestione che utilizza quei servizi, stakeholder politiche e procedure che possono offrire al datore di lavoro e al dipendente la massima flessibilità per realizzare il modello più adatto ad accogliere il dipendente stesso e massimizzare la sua funzionalità» (Alessio et al., 2020:72-73). L'indagine della letteratura ha permesso di evidenziare le differenti tipologie di intervento che rientrano nell'ambito del *workplace disability management*, tra le quali l'offerta degli accomodamenti, la *job analysis*, la definizione delle mansioni di lavoro, l'individuazione e l'organizzazione dei servizi di riabilitazione, la formazione del personale (Alessio et al., 2020). Queste tipologie di intervento sono generalmente attribuite a figure specifiche: i «coordinatori/manager della disabilità presenti in azienda» (Alessio et al., 2020:73).
Disability management e pedagogia speciale, nodi concettuali e declinazioni professionali a cura di Amatori (2020) è un lavoro, il primo in ambito italiano, che raccoglie le riflessioni di diversi esponenti del mondo della pedagogia speciale attorno al tema del lavoro per la persona con disabilità, del *disability management* e della figura professionale del *disability manager*. Questo libro, infatti, si propone di «tracciare un iniziale focus di indagine intorno al tema dell'inclusione lavorativa degli adulti con disabilità e, nello specifico, della teorizzazione del *disability management* come corrente di pensiero anche – e soprattutto – pedagogica e formativa» (Amatori, 2020:9).

10.3. Considerazioni sul *disability management* nella riflessione italiana

Gli elementi ricavati dall'analisi degli studi sul *disability management* (Tab. 11.3) consentono di sviluppare alcune riflessioni sulle sue caratteristiche e su come esso si sia evoluto e definito nel tempo.
Non sono molti gli studi che riportano una *definizione* di *disability management*. Dove presenti le definizioni ricalcano quanto già emerso per quelle elaborate in ambito internazionale e che sono riconducibili a due distinte prospettive. La prima vede nel *disability management* un insieme di pratiche volte a favorire il rientro al lavoro delle persone con disabilità (La Torre et al. 2009;

Angeloni, 2011); la seconda inquadra il *disability management* come un vero e proprio mutamento culturale con cui le aziende possono gestire il tema della disabilità (Friso & Scollo, 2019).

Le ragioni di questa seconda prospettiva, caratteristica del nostro Paese, ma non del contesto internazionale, possono essere ricercate nella specifica legislazione progettuale sulla disabilità presente in Italia, ma non in altre Nazioni. Il ricco *corpus* normativo adottato nel corso degli ultimi decenni, basti pensare a titolo di esempio ai provvedimenti volti a favorire l'inclusione scolastica degli studenti con disabilità, alla legge n. 104 del 1992 o alla n. 68 del 1999, ha indubbiamente contribuito a generare una specifica attenzione alle tematiche della disabilità e ad ampliare la capacità di sguardo a tutte le persone con disabilità indipendentemente che la loro condizione sia evolutiva oppure acquisita. Ecco allora che il *disability management* italiano non è solo finalizzato a sostenere il rientro al lavoro di una persona che ha subito un infortunio (Torre et al., 2009; Angeloni, 2011; 2013), ma anche a creare contesti inclusivi, capaci di accogliere la disabilità, di sostenere il processo di crescita delle persone con disabilità ed il loro benessere (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2018; Friso & Scollo, 2019).

Interessante rilevare come negli studi di Torre (2007) di Friso (2018) la riflessione sulla gestione della disabilità intersechi quella sulla diversità. Si tratta di un aspetto che non è stata rinvenuto nell'analisi della letteratura internazionale e che compare qui per la prima volta. L'intreccio tra disabilità e diversità, come si vedrà, ritornerà nelle proposte formative attivate dalle Università italiane (cap. 11) e dalle pratiche effettivamente adottate in seno alle aziende (cap. 12). Si tratta, tuttavia, di una commistione non priva di pericoli in quanto, come ricordato anche da Torre (2007), la disabilità non può essere considerata al pari delle altre diversità che caratterizzano l'essere umano e richiede la pianificazione e la realizzazione di specifiche azioni che siano capaci di rispondere ai bisogni derivanti dall'*impairment* di un lavoratore.

L'analogia con quanto visto sul piano internazionale si riscontra anche per le *azioni* che compongono il *disability management* e che lo connotano come strategia multidisciplinare. Tra queste le principali fanno riferimento alla tutela della salute, agli interventi riabilitativi, e all'individuazione degli accomodamenti ragionevoli (Angeloni, 2011; Zappella & Dovigo, 2016). Ad esse la riflessione italiana ne aggiunge due. La prima rappresentata dalle azioni formative rivolte a tutti i lavoratori e finalizzate non tanto ad illustrare i potenziali rischi per la salute insiti nelle mansioni lavorative (Akabas et al., 1992), quanto piuttosto per favorire conoscenze e competenze rispetto al tema della disabilità e a creare contesti lavorativi accoglienti e inclusivi (Friso, 2017b; Friso & Scollo, 2019). La seconda data da azioni che coinvolgono anche le differenti fasi di cui il processo lavorativo si compone, come quelle di *job analysis* o la definizione delle

mansioni di lavoro (Alessio et al., 2020), al fine di individuare strategie e procedure per sostenere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Un altro elemento caratterizzante il dibattito italiano sul *disability management* riguarda il professionista incaricato della sua gestione: se nella letteratura internazionale quasi mai si fa riferimento esplicito al *disability manager*, in quella nazionale i pochi studi che lo riportano (Mattana, 2016; Friso, 2018; Friso & Scollo, 2019) sono tutti concordi nel riconoscere che esso rappresenta la figura di riferimento per la gestione della disabilità in azienda.

Un ultimo aspetto di specificità del dibattito italiano riguarda i destinatari del *disability management*: in molti degli studi ritrovati essi non sono soltanto i lavoratori in servizio presso un'azienda che sperimentino temporaneamente o permanentemente una condizione di disabilità, ma più in generale tutte le persone con disabilità che vogliono trovare un'occupazione lavorativa.

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti				
		Definizione	**Obiettivi**	**Azioni**	**Destinatari**	**Professionisti incaricati**
2007	*Diversity Management and Disability: indications from a research on Ligurian enterprises* (Torre, T.)	Non viene data una definizione di disability management che è incluso all'interno del diversity management	Promuovere la valorizzazione e l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità	Le azioni devono essere capaci di considerare i bisogni specifici che ogni disabilità può comportare evitando di intraprendere linee di intervento generali e fondate sull'idea che quello delle persone con disabilità rappresenti un gruppo omogeneo come quelli di altre diversità proprie dell'essere umano	Persone con disabilità	Non indicati
2009	*Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy* (La Torre, G., De Giusti, M., Mannocci, A., De Waure, C., Agostinelli, A., Schena, S. & von Pinoci, M)	«An increasingly used measure to improve productivity and reduce costs by promoting health and getting the worker back to work in a safe manner at the earliest time» (La Torre et al., 2009:37)	Favorire un «optimal return to work» (La Torre et al., 2009:38) del lavoratore con disabilità	«Three basic actions […]: prevention, communication and work-return planning» (La Torre et al., 2009:37).	Lavoratori con disabilità acquisita	Non indicati
2011	*Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità* (Angeloni, S.)	«Disability management (DM) in an expanding field of investigation. DM has evolved over the years, with increased attention to issues such as safety, prevention, health, wellness, rehabilitation, disease management, presenteeism and absenteeism» (Angeloni, 2011:6)	Favorire il benessere della forza lavoro	Sicurezza sul lavoro, prevenzione del rischio, riabilitazione gestione dell'invecchiamento della forza lavoro, tutela della salute mentale, promozione di corretti stili di vita dei lavoratori, gestione delle loro assenze per malattia, individuazione dei	Lavoratori con e senza disabilità	Pluralità di professionisti

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti				
		Definizione	**Obiettivi**	**Azioni**	**Destinatari**	**Professionisti incaricati**
				necessari accomodamenti ragionevoli e degli incentivi a ristoro dei costi sostenuti per la loro adozione		
2011	*Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro* (Roncallo, C. & Sbolci, M.)	Intervento costituito da una pluralità di azioni	Realizzare una conciliazione tra le istanze e le caratteristiche dell'impresa e del lavoratore	Pluralità di azioni dipendenti dalla natura dell'azienda e dai bisogni della persona con disabilità	Lavoratori con disabilità	Disability manager
2013	*Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach* (Angeloni, S.)	«An optimal approach to workplace health management requires the concerted action of various professional and social partners at work […] moreover IDM requires a climate of collaboration, consensus, and interaction within a diverse group» (Angeloni, 2013:8).	«The scope of IDM should not be underestimated. IDM is not solely about preventing the exit of employees due to health conditions, aging and other factors associated with disability. Particularly the IDM approach can also encourage the hiring of new employees with disabilities» (Angeloni, 2013:11).	Cfr. ID3	Lavoratori con e senza disabilità, persone con disabilità in cerca di occupazione	Cfr. ID3
2014	*A job good enough: The path to workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy* (Zappella, E. & Dovigo, F.)	Non specificata	L'adozione degli accomodamenti ragionevoli, in quanto azione del *disability management*, deve favorire il processo di inclusione lavorativa della persona con disabilità	Tra le differenti azioni che compongono il *disability management* viene indicata quella degli accomodamenti ragionevoli	Persone con disabilità	Non indicati
2014	*Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo*	Non specificata	Come sopra	Come sopra	Come sopra	Non indicati

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti				
		Definizione	**Obiettivi**	**Azioni**	**Destinatari**	**Professionisti incaricati**
	(Zappella, E.)					
2015	*Workers with disability: the case of multiple sclerosis* (Ponzio, M., Brichetto, G., Zaratin, P. & Battaglia, M. A.)	Non specificata	Permettere il mantenimento ed il miglioramento di funzionalità tali da consentire al lavoratore la conservazione del posto di lavoro	Azioni di tipo riabilitativo	Lavoratori con sclerosi multipla	Non indicati
2016	*Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza* (Mattana, V.)	Non specificata	Inserimento lavorativo delle persone con disabilità	Pluralità di azioni che dovrebbero riguardare le aree del recruiting e hiring, del return to work e job maintenance, dello smart working e della transizione studio lavoro. Il disability management, inoltre, dovrebbe prevedere azioni formative volta ad aiutare i lavoratori a comprendere la disabilità e i differenti aspetti ad essa correlati.	Persone con disabilità	Disability manager
2017	*Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche* (Zappella, E.)	Non specificata	«Conciliare gli interessi dell'azienda con il bisogno del lavoratore, disabile o malato, di lavorare non solo per una esigenza economica, ma anche per soddisfare un bisogno insopprimibile di identità e di inclusione attraverso e	Non indicati	Persone con disabilità	Non indicati

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti				
		Definizione	**Obiettivi**	**Azioni**	**Destinatari**	**Professionisti incaricati**
			nel lavoro» (Zappella, 2017:356)			
2018	*Disability Management* (Friso, V.)	«Insieme di pratiche e politiche» (Friso, 2018:125.	Creare ambienti facilitanti lo sviluppo delle capabilities del lavoratore con disabilità	Tra le azioni rientra anche quella della creazione di contesti di lavoro inclusivi perché possano «divenire accoglienti e fruttuosi per lo sviluppo delle capabilities di ciascuno» (Friso, 2018:127)	Lavoratori con disabilità	Disability manager interno oppure esterno alle aziende
2019	*Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa* (Friso, V. & Scollo, S.)	«Cambiamento culturale e organizzativo in cui le caratteristiche degli individui non siano fonte di discriminazione ma oggetto di reale attenzione e di ascolto» (Friso & Scollo, 2019:109)	Non specificati	Non specificate	Persone con disabilità	Disability manager
2020	*Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale* (Alessio, F., Piccioli, M., Bondanini, G., Finstad, G. L., Tempesta, S., Izzo, M. & Giorgi, G.)	Workplace disability management definito come «programma di gestione che utilizza quei servizi, stakeholder politiche e procedure che possono offrire al datore di lavoro e al dipendente la massima flessibilità per realizzare il modello più adatto ad accogliere il dipendente stesso e massimizzare la sua funzionalità» (Alessio et al., 2020:72-73)	Non specificati	Offerta degli accomodamenti, job analysis, definizione delle mansioni di lavoro, individuazione e organizzazione dei servizi di riabilitazione, formazione del personale	Persone con disabilità e aziende	Coordinatori/manager della disabilità

Tab. 10.3: Elementi caratterizzanti il *disability management* estrapolati dagli studi inclusi nel lavoro di *literature review*.

10.4. Il *disability manager* nella riflessione italiana

Nel loro studio Roncallo Sbolci (2011) ritengono che il conseguimento degli obiettivi del *disability management* sia reso possibile dalla «pratica e dall'azione del professionista definito *Disability Manager*» (pag. 25). Questa figura professionale ha il compito di valutare i bisogni, le potenzialità, i limiti del lavoratore e i differenti aspetti della realtà organizzativa per poter così «rispondere all'esigenza di concretizzare un processo di costruzione di una personalità professionale» (Roncallo & Sbolci, 2011:30). Inoltre, si occupa di «implementare una cultura aziendale fondata sull'ottimizzazione di tutte le risorse umane disponibili al cui interno risiedano uno o più disabili, temporaneamente o permanentemente afflitti» (Roncallo & Sbolci, 2011:39).

Nello specifico, il *disability manager* deve:

> «favorire la collocazione di un lavoratore in considerazione delle sue capacità emozionali, mentali e fisiche in rapporto al repertorio di risorse su cui può contare. Lo scopo è quello di consentirgli le condizioni per una performance ottimale senza rischiare di mettere a repentaglio la sua salute o rendere insufficiente il suo rendimento professionale» (Roncallo & Sbolci, 2011:60).

L'utilizzo di espressioni quali *performance ottimale* o *rendimento professionale* richiamano in prima istanza una funzione economica del lavoro e possono anche indurre a credere che il *disability manager* lavori solo perché questa si concretizzi, ma non è così. Gli autori ricordano, infatti, come «ogni lavoratore disabile ritrova nell'occupazione la condizione insostituibile di benessere, rispondendo all'istanza psicologica e biologica di realizzare, attraverso l'impegno lavorativo, le condizioni essenziali per scoprire di sé stesso nel mondo» (Roncallo & Sbolci, 2011:48).

Per poter perseguire gli obiettivi del *disability management*, il *disability manager* si può avvalere della *consulenza clinica organizzativa* che viene definita come «metodologia scientifica necessaria a coniugare la relazione complessa tra disabilità e produttività all'interno di una impresa» (Roncallo & Sbolci, 2011:65).

Nello specifico essa si articola in una serie di azioni aventi destinatari specifici e finalizzate al perseguimento di determinati obiettivi (Tab. 10.4).

Azioni	Destinatari	Obiettivi
Rafforzamento delle risorse del lavoratore con disabilità	Lavoratore con disabilità	Benessere del lavoratore
Attivazione di strategie di coping	Lavoratore con disabilità	Gestione dei limiti e delle risorse personali
Ascolto delle necessità dei colleghi	Colleghi di lavoro	Favorire la cultura della disabilità
Migliorare le strategie di integrazione del lavoratore con disabilità	Settore management dell'impresa	Garantire l'esigenza di business
Integrazione della consulenza clinica organizzativa nella politica di gestione delle risorse umane	Risorse umane	Implementare la filosofia aziendale

Tab.10.4: Azioni e obiettivi della consulenza clinico organizzativa (tratto da Roncallo & Sbolci, 2011:70) (nostra rielaborazione).

La figura professionale del *disability manager* è pertanto quella di un *counselor organizzativo* capace di mettere in relazione e far dialogare tra di loro le differenti istanze che provengono da un contesto di lavoro e in grado di favorire «l'attivazione di comportamenti rimodellati in base all'instaurarsi di un rapporto di fiducia con ogni interlocutore, in primis il lavoratore disabile» (Roncallo & Sbolci, 2011:68).

Nell'articolo *Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo* (Friso, 2017a) viene presentata una riflessione sul *disability manager* e sul contributo che la pedagogia speciale può dare alla sua formazione. Il *disability manager* rappresenta la «figura aziendale deputata a sovrintendere tutti i processi di inserimento e mantenimento del posto di lavoro da parte delle persone con disabilità» (Friso, 2017a:108). Friso, dopo aver esaminato i documenti normativi che hanno di fatto istituito questa figura nel nostro Paese, constata come la gestione delle persone con disabilità nei contesti lavorativi, il *disability management*, rappresenti «una pratica diffusa e come, nel momento in cui viene applicato, si registri una certa confusione e disorganizzazione» (Friso, 2017a:108) benché molte realtà aziendali abbiano attivato al loro interno politiche di *disability management* e abbiano individuato un *disability manager*. Si tratta di una figura professionale che gli attuali orientamenti legislativi italiani stanno riconoscendo in quanto «mediatore strategico» (Friso, 2017a:109) tra le istanze delle persone con disabilità e quelle delle imprese.

Occorre tuttavia rilevare come in Italia sia ormai urgente che si definiscano «le competenze e la formazione specifica di questa figura professionale» (Friso, 2017a:108). La riflessione di questa autrice si concentra quindi sulla questione del percorso formativo necessario al *disability manager* tracciandone alcune prime caratterizzazioni. Innanzitutto, viene evidenziato come questa formazione, in quanto orientata agli adulti, debba tenere conto del fatto che essi «non cercano più tanto il semplice acquisire conoscenze, quanto una pratica riflessiva verso il miglioramento delle proprie capacità» (Friso, 2017a:110). Occorre poi che il percorso formativo preveda il coinvolgimento di più discipline e «dovrà riguardare competenze interdisciplinari da aggiornare nel tempo» (Friso, 2017a:114).

Fra queste discipline, quale ruolo può rivestire la pedagogia speciale, che sembra avere ancora una posizione marginale in questo dibattito? Questa disciplina, secondo l'autrice, appare imprescindibile per permettere lo sviluppo di competenze che consentano al *disability manager* di riconoscere la centralità delle persone con disabilità, la pluralità di funzioni, anche latenti, che il lavoro assume nel loro caso, la necessità di «affiancarle nell'individuazione di situazioni significative che incoraggino l'emersione di competenze spesso sconosciute anche a loro stesse» (Friso, 2017a:106), nonché di progettare e realizzare momenti di formazione destinati ai colleghi di lavoro.

La pedagogia speciale inoltre potrà dare il suo apporto per lo sviluppo di competenze di tutorato e di relazione, fornire al *disability manager* gli elementi necessari per la strutturazione di percorsi formativi rivolti al personale aziendale e per sostenere la transizione dal mondo della scuola a quello del lavoro degli studenti con disabilità (Friso, 2017a).

Friso (2017b) all'interno del suo volume *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo* propone una riflessione relativamente al compito educativo che accompagna il processo di inserimento lavorativo di una persona con disabilità, il quale dovrebbe essere orientato a costruire un clima organizzativo aziendale capace di accogliere la disabilità: «l'azione educativa certamente non potrà andare a modificare normative o barriere strutturali, ma potrà sicuramente agire per permettere uno sviluppo del contesto sia rendendolo più consapevole, sia proponendo pensieri che aiutino a guardare oltre il contingente e abbiano orizzonti di senso» (Friso, 2017b:139). Questa azione educativa potrebbe essere ricondotta all'agire professionale del *disability manager*, a condizione che esso possieda un'adeguata formazione che permetta anche lo sviluppo di competenze pedagogiche (Friso, 2017b). Il *disability manager* potrebbe essere una figura aziendale il cui operato dovrebbe avvenire in modo condiviso con tutte le componenti dell'Osservatorio Aziendale (se presente). Nello specifico le sue azioni sarebbero:

> «definire e sviluppare un approccio basato sulla centralità della personae orientato a promuovere azioni coerenti all'approccio inclusivo; promuovere azioni di sensibilizzazione, informazione e formazione all'interno dell'azienda […]; favorire le condizioni per incentivare la valorizzazione delle competenze dei lavoratori con disabilità; attivare percorsi di coinvolgimento del territorio e die diversi soggetti coinvolti al fine di creare una rete di supporti; esercitare un ruolo attivo di interfaccia con i servizi del territorio e con le associazioni di categoria […]; mettere in atto ogni azione volta a favorire l'accessibilità e ogni forma di discriminazione» (Friso, 2017b:146).

Angeloni e Borgonovi (2017), nel loro articolo *Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*, dopo aver richiamato la normativa italiana in materia di diritto al lavoro per le persone con disabilità e aver passato in rassegna alcuni studi condotti a livello internazionale sul *disability management* e sulla gestione di lavoratori con disabilità acquisita, affermano come sia importante che le aziende prendano in carico le questioni relative alla disabilità attraverso figure specificamente formate. Tra queste vi è il *disability manager* che «usando il lessico dell'ICF, deve essere un "facilitatore" a tutto campo» (Angeloni & Borgonovi, 2017:63). Proprio per l'ampiezza degli ambiti in cui possono collocarsi le azioni di questa figura professionale è «molto plausibile ritenere che un team di esperti, piuttosto che una singola persona, possa meglio coniugare tutte quelle diverse conoscenze, competenze, prospettive, e professionalità che facilitano la buona inclusione e la produttività del lavoratore con disabilità» (Angeloni & Borgonovi, 2017:63).

Bruzzone (2017) evidenzia innanzi tutto che, benché la figura di un responsabile dell'inserimento lavorativo sia stata prevista dalla normativa italiana ed in particolare dal Decreto Legislativo 151/2015, mancano di fatto tutti gli elementi per delinearne il profilo professionale; inoltre, da più parti si auspica che «le citate linee guida facciano chiarezza su una figura controversa, tanto per i costi che apparentemente comporta (visto che nessuno ha ancora considerato/conteggiato i benefici, anche economici, per aziende e società), quanto per i cambiamenti che dovrebbe apportare nella gestione delle relazioni personali sui luoghi di lavoro (non solo, quindi, nei rapporti contrattuali e nelle relazioni industriali in senso stretto)» (Bruzzone, 2017:8). Viene poi sottolineato come, tra le reali problematiche, vi siano anche quelle connesse all'individuazione delle competenze e del percorso formativo (Bruzzone, 2017). A queste occorre aggiungere quelle relative ai profondi cambiamenti che riguardano «il quadro politico, sociale, normativo e contrattuale in cui si troveranno ad operare tali soggetti» (Bruzzone, 2017: 8). Il quadro di riferimento è tuttavia piuttosto complesso e necessita ancora di una sistematizzazione normativa, con riferimento a particolari questioni come ad esempio: l'utilizzo dell'ICF nei contesti di lavoro e nei settori della medicina del lavoro, la conciliazione dei tempi lavoro-famiglia, le relazioni con i rappresentanti delle associazioni, l'organizzazione delle politiche di welfare aziendale, gli obblighi relativi alla redazione dei bilanci sociali di impresa e la tutela della privacy del lavoratore (Bruzzone, 2017). Tutti questi aspetti permettono di comprendere che «il Disability/Diversity Manager in questo momento storico ha il ruolo difficile perché dovrebbe proporre alle aziende, anche medio-piccole e nel settore pubblico, di cambiare realmente prospettiva rispetto al pregiudizio che da sempre esiste circa la salute, proprio per gli aspetti psicologici ad essa sottesi (e sovente liquidati come "situazione di debolezza e/o improduttività")» (Bruzzone, 2017:9).

L'auspicio infine è quello di ampliare, studiare e diffondere le *best practices* attualmente attivate, cercando anche di cogliere le differenze che queste possono avere laddove si parli di grandi multinazionali e di piccole medie imprese.

Friso e Scollo (2019) ritengono che il *disability management* debba essere gestito dal *disability manager*:

> «figura manageriale di fiducia che si muove all'interno dell'azienda per il mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità rimuovendo le barriere ed evidenziando gli elementi facilitanti di tipo formativo relazionale o fisico […] un facilitatore creativo con il compito di valorizzare la persona» (Friso & Scollo, 2019:110).

Tra le differenti competenze che il *disability manager* deve possedere si evidenziano oltre a quelle di natura tecnica (con riferimento dunque alla normativa, alla rete di servizi e alla tecnologia) competenze di tipo pedagogico con particolare riferimento alla capacità di osservare contesti e persone perché siano opportunamente valorizzati, di saper lavorare in équipe in maniera propositiva multidisciplinare, di essere in grado di costruire rapporti e relazioni che riconoscano la centralità della persona, le sue aspettative, i suoi diritti e i suoi limiti mantenendo al tempo stesso la distanza professionale, di promuovere occasioni formative e di costruire occasioni per lo sviluppo dell'autodeterminazione della persona, di saper identificare la corretta corrispondenza tra il lavoratore e la mansione (Friso & Scollo, 2019). Queste competenze consentono al *disability manager* di compiere azioni professionali orientate a valorizzare la persona con disabilità, a rimuovere le barriere e individuare i facilitatori, a identificare gli accomodamenti ragionevoli e a costruire soluzioni che promuovono condizioni contestuali e personali fondamentali per il processo inclusivo (Friso & Scollo, 2019).

Girelli e Ribul Moro (2019) collocano il *disability manager* all'interno della riflessione sui processi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità che pur importanti non sono assolutamente sufficienti a garantire il rispetto del diritto al lavoro:

> «La normativa non è però di per sé sufficiente per rendere un diritto esigibile. Oltre alle azioni di controllo sull'applicazione della legge da parte degli Enti preposti, sono necessarie azioni di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale, di potenziamento delle capacità trasversali delle persone con disabilità (autodeterminazione, fiducia di sé, capacità di lavoro di gruppo, ecc.) e ricerca di strumenti e metodi innovativi di supporto all'integrazione lavorativa» (Girelli & Ribul Moro, 2019:20).

Il *disability manager* viene definito come una funzione la cui complessità non può essere limitata ai soli piani giuridici e gestionali. Le due autrici, nel loro articolo tuttavia presentano una figura professionale affine a quella del *disability manager*, il *return to work coordinator*: «figura professionale, simile in parte al Disability manager, è un professionista che ha il compito di promuovere il rientro proficuo al lavoro di dipendenti assenti per malattie prolungate, per infortuni sul lavoro o incidenti» (Girelli & Ribul Moro, 2019:21). Si tratta di un professionista chiamato a svolgere un intervento di *disability management* analogo ai modelli internazionali precedentemente illustrati (cfr. cap. 9). Il *disability manager*, a differenza del *return to work coordinator*, è presentato come figura professionale «in grado di creare una relazione d'aiuto, approfondire il problema e valutare la necessità di un invio ad altri servizi con i quali si rapporta e fa da ponte nella mediazione fra aspetti lavorativi e situazione personale» (Girelli & Ribul Moro, 2019: 25). Egli svolge inoltre:

> «un ruolo di mediazione molto complesso. Si tratta di un ruolo di individuazione, attivazione e coordinamento di risorse interne all'azienda (responsabile del personale, responsabile di reparto, medico competente ecc.) e di risorse esterne (servizi del territorio competenti per la problematica specifica) con l'obiettivo di integrare a livello lavorativo nel miglior modo possibile la persona in difficoltà e/o di promuovere il mantenimento del posto di lavoro» (Girelli & Ribul Moro, 2019:26).

Il contributo approfondisce anche le questioni relative alla collocazione del disability manager che può essere interno o esterno all'azienda. Un professionista non alle dipendenze dell'organizzazione potrebbe configurarsi come maggiormente neutrale e indipendente capace di configurarsi come interlocutore di fiducia soprattutto per il lavoratore con disabilità che potrebbe, in talune situazioni, trovare difficoltoso esporre le proprie problematiche a un soggetto interno all'azienda stessa. Quest'ultima invece potrebbe essere orientata a prediligere un suo dipendente che dovrebbe conoscere più approfonditamente l'intero contesto rispetto a soggetti esterni (Girelli & Ribul Moro, 2019). Sperimentazioni condotte relativamente al *disability manager* all'interno di contesti aziendali hanno evidenziato come questa figura possa compiere direttamente alcune azioni mentre per altre debba essere supportato da altri specialisti. Nello specifico le azioni che il *disability manager* ha compiuto individualmente sono state quelle relative al contenimento dell'ansia, alla riduzione delle problematiche, all'individuazione di interventi per migliorare il processo di inserimento lavorativo e alle consulenze normative.

La complessità di questa funzione richiede una formazione specifica che dovrebbe essere di tipo universitario, integrante rispetto a percorsi e competenze già possedute e che dovrebbe essere «di

tipo psicologico, pedagogico o sociale, che va integrata con un percorso di approfondimento del processo e metodo di *disability management*» (Girelli & Ribul Moro, 2019:26). Conoscenze, abilità e competenze del percorso formativo dovrebbero, secondo le autrici, essere quelle del *Code of Practice for Disability management* (NIDMAR, 2003) presentate nel capitolo 10 del presente lavoro di ricerca. Particolarmente significativa è la riflessione finale sulla figura del *disability manager* che dovrebbe essere assimilabile a quella dello *scaffolder*: laddove l'organizzazione progressivamente impara e a gestire la disabilità e ad attuare interventi capaci di rispondere alle esigenze del lavoratore con disabilità, valorizzandone le potenzialità, dovrebbe aver sempre meno bisogno di ricorrere ad una figura specializzata come quella del *disability manager*:

> «il *disability manager* svolge quindi un ruolo di facilitatore di cambiamenti culturali ed organizzativi all'interno dell'azienda orientando la sua azione verso il potenziamento delle competenze di gestione efficace delle risorse umane dell'azienda stessa, in un'ottica di prevenzione delle condizioni di criticità. Il suo ruolo dovrebbe quindi progressivamente ridursi man mano che l'azienda diventa più autonoma, competente e consapevole che il benessere di un'azienda corrisponde al benessere dei suoi lavoratori» (Girelli & Ribul Moro, 2019:25).

L'*Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche* (INAPP), nella pubblicazione *Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale* (2020) curata da Rosiello e Taricone, definisce il *disability manager* un «coordinatore di ruoli e di attori, nonché un facilitatore di processi» (pag. 8). Questa figura è chiamata a supportare il processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità permettendo, in tal modo, la realizzazione dell'inclusione sociale e la promozione della vita indipendente. Nello specifico egli si configura come un vero e proprio «strumento strategico» (INAPP, 2020:20) che svolge una «funzione di raccordo e di facilitatore» (INAPP, 2020:20) capace di accogliere le persone con disabilità e di sostenerle verso la realizzazione dell'inclusione nei contesti di lavoro. Tuttavia, è bene rilevare come i destinatari dell'agire professionale del *disability manager* non siano soltanto le persone con disabilità, ma anche tutti gli altri soggetti presenti in azienda. Infatti, egli «pianifica e organizza una serie di interventi che si rivolgono non solo alle PcD ma a tutto il contesto lavorativo di riferimento e a tutti i livelli» (INAPP, 2020:20). Ciò è reso possibile in quanto il *disability manager* «predispone percorsi di empowerment e di valorizzazione delle capacità e delle competenze, nonché misure accomodamento ragionevole e di adattamento del luogo di lavoro da un lato, e diffusione di una cultura inclusiva o formazione mirata dall'altro» (*Ibidem*).

Le azioni professionali del *disability manager* sono dunque quelle relative alla costruzione di percorsi lavorativi che si collochino non soltanto nella dimensione di un'acquisizione di tipo professionale, ma che mirino in maniera forte alla costruzione di un progetto di vita. A queste si accompagnano le azioni relative all'individuazione di eventuali accomodamenti ragionevoli nonché alla formazione di tutti i lavoratori per promuovere la costruzione di un clima inclusivo. L'agire professionale del *disability manager* è sostenuto da competenze che possono essere acquisite attraverso specifici percorsi formativi che secondo il documento dovrebbero essere di alta formazione (laurea oppure master), i cui contenuti per essere opportunamente definiti richiedono ulteriori approfondimenti su questa figura che è di recente introduzione nel panorama italiano e che solo in questi ultimi anni incomincia ad affermarsi all'interno delle aziende. Il documento evidenzia infatti come tra le sfide che occorrerà affrontare relativamente a questa figura professionale vi siano:

> «rendere operativa una figura professionale che opera in continuità con il collocamento mirato; destinare delle risorse finanziarie ad hoc per l'istituzione del *disability manager* e ad uso del *disability manager*; Passare da un sistema integrato ad un sistema inclusivo; promuovere una cultura inclusiva e operare con un approccio di mainstreaming, ovvero inserire la tematica disabilità in tutte le politiche che avranno una ricaduta sulla vita dei cittadini, anche alla luce della recente emergenza sanitaria che impone un ripensamento delle politiche stesse» (INAPP, 2020:24).

Amatori e Giorgi (2020) propongono un *disability manager* inteso come «figura di mediazione, oltre che di individuazione, attivazione e coordinamento di risorse interne all'azienda (tra cui il responsabile delle risorse umane, ad esempio) ma anche esterne (come i servizi competenti del territorio)» (pag. 116) che opera per promuovere l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, ma anche per garantire il mantenimento del posto di lavoro. Questa precisazione conduce ad una riflessione che vede il *disability manager* come professionista per favorire l'inserimento delle persone con disabilità nel mercato del lavoro e, secondo l'accezione originaria, come colui che opera per evitare che un lavoratore infortunato possa permanere in una condizione di assenza dal lavoro che si traduca in uscita dal mercato del lavoro stesso. Nel medesimo tempo il *disability manager* deve essere un professionista capace di attuare azioni affinché il lavoratore con disabilità una volta assunto permanga nel sistema economico-produttivo e non cessi il suo rapporto, cosa che sovente accade, al termine dei contratti di apprendistato e delle sovvenzioni statali e/o regionali, secondo quanto riportato dalle relazioni della legge n. 68 del 1999 al Parlamento. La finalità dell'inclusione lavorativa porta Amatori e Giorgi ad accennare ad un

parallelismo con il mondo della scuola ed in particolare alla proposta di valutazione dell'inclusione fatta da Booth e Ainscow (2008): gli assi portanti dell'*Index for Inclusion*, ossia aspetti culturali, politici e pratici, si configurano come assi lungo i quali potrebbe muoversi l'azione del *disability manager*. La figura professionale dovrebbe possedere conoscenze legislative, amministrative, sindacali, relative alla disabilità e alla valutazione delle capacità funzionali. Egli dovrebbe avere abilità di comunicazione e di *problem solving* e di *case management* e competenze di programmazione e valutazione. L'acquisizione di questo insieme di conoscenze, il potenziamento delle abilità e lo sviluppo delle competenze dovrebbe avvenire in seno a percorsi formativi universitari «di tipo cross- e inter- disciplinare, in cui possano incontrarsi aspetti psicologici, pedagogici, sociali e di management» (Amatori & Giorgi, 2020:117).

Il contributo, *Disabilità e mondo del lavoro: dalle percezioni diffuse alla cultura inclusiva* (Amatori, 2020), presenta i risultati di un questionario, somministrato ad un campione di 209 partecipanti di età maggiore di 18 anni distribuiti sull'intero territorio nazionale, costituito da una serie di *items* volti ad indagare «la figura professionale del disability manager […] la formazione che dovrebbe ricevere e sugli aspetti che dovrebbe curare sul piano professionale» (Amatori, 2020:19). Dai risultati raccolti emerge, innanzitutto, che molti dei rispondenti operano in aziende in cui sono presenti lavoratori con disabilità e che alla tematica della disabilità prestano particolare attenzione i datori di lavoro. Nonostante questi primi elementi, emerge tuttavia come «i due terzi dei partecipanti hanno dichiarato di non aver mai sentito parlare del *disability manager*» (Amatori, 2020:24), pur ritenendo che sia «necessaria l'individuazione di una figura professionale specifica a sostegno della disabilità nelle aziende e nei luoghi di lavoro» (Amatori, 2020:24). Questa figura dovrebbe, sempre secondo gli intervistati, essere competente nello svolgimento di specifiche funzioni quali, in particolare, «il supporto diretto nell'attività lavorativa, la gestione dei permessi e dei congedi, il supporto nella relazione con i colleghi, la personalizzazione delle mansioni lavorative, la selezione del personale con disabilità, la fase di orientamento dalla scuola al mondo del lavoro» (Amatori, 2020:25). Per quanto concerne gli aspetti relativi alla formazione di questa figura professionale, circa il 50% degli intervistati ritiene che essa debba avvenire in ambito universitario e debba essere incentrata su conoscenze di ambito economico giuridico, psicopedagogico, relative alle tipologie di disabilità e manageriali (Amatori, 2020). Nella parte conclusiva del contributo l'autore evidenzia che «se l'individuazione di una figura specificamente formata e dedicata alle persone con disabilità nei contesti aziendali e lavorativi, il *disability manager*, rappresenta già un prezioso passo avanti» (Amatori, 2020:27) nel processo inclusivo delle persone con disabilità, risulta però ancora evidente che «il mondo del lavoro e più in generale,

tutto ciò che concerne l'extra scuola o, ancora meglio, il post scuola abbisogna, ancora, di profondi ripensamenti» (Amatori, 2020:27). Questi ultimi possono essere effettuati prendendo a riferimento il percorso che è stata avviato nella scuola italiana a partire dagli anni '70:«sentiamo il dovere di attenzionare tali processi che, nella loro strutturazione, possono ricordare le tappe costitutive del processo di inclusione scolastica: dall'individuazione di una figura specialistica specifica per gli alunni con disabilità ad una visione sempre più inclusiva della didattica; da forma di individualizzazione a dinamiche progettuali universalmente accessibili» (Amatori, 2020:28). In questa direzione l'auspicio è quello di passare dal *disability management*, espressione che richiama la gestione della disabilità, all'*inclusion management* che rappresenta «realizzazione di una nuova cultura del lavoro, sempre più positivamente segnata dalla virtù dell'inclusione, che rappresenti, soprattutto un impegno sinergico nella condivisione di obiettivi e significati dell'agire tra la persona con disabilità e il suo micro e meso mondo» (Amatori, 2020:28).

La riflessione sulla figura professionale del *disability manager* è oggetto anche del lavoro di Bocci, Guerini e Travaglini (2020), *Il disability manager una figura da approfondire*. Si tratta di una figura che gli autori ritengono essere:

> «un professionista (con o senza disabilità), con competenze interdisciplinari le cui funzioni sono principalmente indirizzate a: raccogliere le istanze delle persone con disabilità, costruire un lavoro di rete tra i diversi enti e i soggetti coinvolti, veicolare i bisogni delle persone con disabilità verso i servizi esistenti, mettere in atto azioni volte a favorire l'accessibilità ed a evitare ogni forma di discriminazione […] una figura di intermediazione all'interno dei contesti lavorativi che, operando per un superamento delle logiche meramente assistenziali e proponendo un approccio emancipativi e partecipativo introduce una serie di riflessioni sia in riferimento alla trasformazione dei contesti lavorativi, sia rispetto alla dimensione della formazione» (Bocci et al., 2020:118).

Pur riconoscendo come essa sia già da tempo oggetto del dibattitto scientifico a livello internazionale, gli autori ritengono che nel nostro Paese rappresenti «ancora una sorta di novità nell'ambito lavorativo non avendo peraltro né una normativa né un albo di riferimento» (Bocci et al., 2020:118) e si interrogano anche sul rischio che questa figura «non sia in fin dei conti un dispositivo di normalizzazione della diversità, che (anche se non volutamente) frena quella che potrebbe rappresentare una spinta alla trasformazione dei contesti lavorativi» (Bocci et al., 2020:118).

Con l'obiettivo di avviare una riflessione attorno a questa figura professionale, anche questi autori hanno realizzato il *Questionario sul Disability Manager* (QueDim) composto da una serie di domande finalizzate a rilevare la conoscenza di questa figura, l'accordo dei partecipanti ad una sua introduzione nei contesti aziendali, le ragioni per cui secondo gli intervistati manchino ancora una legittimazione sul piano normativo di questa figura ed un suo albo professionale e se ritengano che il *disability manager* possa essere funzionale ad incrementare l'occupazione lavorativa di queste persone. Il questionario è stato somministrato a 123 persone di età compresa tra i 18 e i 65 anni. Come anche rilevato da Amatori (2020), anche in questo caso la maggior parte dei rispondenti (76,42%) ha affermato di non conoscere questa figura e per l'83,73% ritiene di essere d'accordo con la sua introduzione «in quanto questa figura fornirebbe un'azione di supporto per il lavoratore disabile […] e per migliorare il clima e le relazioni all'interno di un contesto lavorativo» (Bocci et al., 2020:121). Queste due distinte motivazioni mettono in luce come il tema della disabilità sia concepito sia come «problema personale che richiede azioni adattive mirate alla persona» (Bocci et al., 2020:121) e anche «come una espressione della variabilità umana che richiede un cambiamento radicale nel modo di considerare la persona e la società» (Bocci et al., 2020:121). I partecipanti ritengono che la scarsa diffusione di questa figura e la mancanza di una chiara normativa sia imputabile a questioni di arretratezza culturale e di scarsa attenzione alla tematica della disabilità in ambito lavorativo (Bocci et al., 2020). In merito all'ultimo ambito indagato, quello relativo alla possibilità grazie al *disability manager*, di migliorare la condizione occupazionale delle persone con disabilità, i partecipanti rispondono affermativamente anche se ritengono che molto dipenda dalla tipologia di disabilità e dall'andamento del mercato del lavoro. Non mancano tuttavia alcuni che ritengono come una figura professionale non sia funzionale senza che vi sia un primo cambiamento sul piano culturale.

La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive. Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab (Ribul Moro & Marostegan, 2020) presenta gli esiti di un lavoro di ricerca realizzato nell'ambito del progetto *JobLab - Laboratori, percorsi e comunità di pratica per l'occupabilità e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità* realizzato dalla Federazione Italiana superamento Handicap[92] (FISH) con il contributo finanziario del *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*.

[92] La Federazione Italiana superamento Handicap (FISH) è una organizzazione ombrello, fondata nel 1994, che raggruppa differenti associazioni di persone con disabilità e loro familiari. Essa è stata fondata nel 1994 con l'obiettivo di costituire un soggetto riconosciuto per la tutela dei diritti delle persone con disabilità la non discriminazione e l'inclusione sociale e lavorativa di queste persone. www.fishonlus.it (consultato in data 07/12/2020).

Il *report* si prefigge di «affrontare il tema del diritto al lavoro delle persone con disabilità, nella consapevolezza che quello lavorativo è un ambito in cui si configura una delle forme più evidenti di discriminazione basata sulla disabilità e di preclusione alle pari opportunità» (Moro & Marostegan, 2020:3). Proprio l'accento posto sulla dimensione della *discriminazione* porta le autrici a riflettere innanzitutto sulla *diversità* che può caratterizzare la forza lavoro presente nell'azienda e sul modo con cui gestirla. Esse ritengono che la figura professionale già da tempo individuata in questo settore sia quella del *Diversity Manager* il cui scopo è proprio quello di «promuovere metodologie e strategie attraverso le quali integrare i portatori di varie forme di diversità (genere, razza, religione, cultura, età, abilità), trasformando ciò che potrebbe sembrare un elemento di criticità in un vantaggio competitivo» (Moro & Marostegan, 2020:8). Tra le differenti tipologie di diversità rientra anche la disabilità la cui gestione richiede un'attenzione specifica da parte del *diversity manager* chiamato a specializzarsi divenendo *disability manager*. Quest'ultimo rappresenta, infatti, una «specializzazione disciplinare del Diversity Manager» (Moro & Marostegan, 2020:9) ed è chiamato a svolgere la sua azione professionale secondo «il valore dell'equità, in base al quale mettere tutti i lavoratori nelle medesime condizioni per svolgere al meglio il loro operato, oltre il principio dell'uguaglianza che richiede lo stesso trattamento per tutti» (Moro & Marostegan, 2020:9). Egli è sostanzialmente un facilitatore che coordina le varie figure professionali per la concreta attuazione del *disability management*. Quest'ultimo è da intendersi come «strategia proattiva nel riconoscere e affrontare i fattori strategici che possono facilitare l'accesso al lavoro di persone con disabilità, progettando in anticipo politiche e procedure adeguate, al di là di una semplice e riduttiva risposta al problema di un singolo caso» (Moro & Marostegan, 2020:9). Questa definizione richiama quella già vista più volte elaborata da Akabas (1992) e che si è affermata nel tempo come quella maggiormente condivisa dagli studiosi in questo ambito. Quanto affermato trova una ulteriore conferma nelle pagine successive del *report* dove viene esplicitato che «l'operato del disability manager si esprime su tre ambiti: la prevenzione della disabilità (Work Disability Prevention, WDP); la realizzazione di forme di accomodamento ragionevole (Individual Placement and Support; IPS) e l'attività di sostegno e facilitazione nel momento del rientro in azienda dopo un periodo significativo di assenza (Return to Work, RTW)» (Moro & Marostegan, 2020:10).

L'articolazione tripartita del *disability management* richiede che il *disability manager* abbia specifiche funzioni e svolga determinati compiti così come riportato nella tabella seguente (Tab. 10.5).

Funzioni	Compiti
Essere primo referente di supporto del lavoratore con disabilità, sia in fase di accesso che durante lo svolgimento delle mansioni. Elaborare con il lavoratore soluzioni operative ad eventuali situazioni di disagio che possono condizionare la sua inclusione lavorativa. Pianificare e promuovere interventi di formazione ed eventuale adeguamento della postazione lavorativa a favore del lavoratore. Verificare l'efficacia delle azioni intraprese, in collaborazione con l'Osservatorio Aziendale; mettere in atto le indicazioni dell'Osservatorio. Esercitare un ruolo di coinvolgimento delle figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, addetti alla sicurezza e prevenzione infortuni.	Effettuare una costante analisi della situazione delle persone con disabilità; Mantenere stabili relazioni con Centri per l'impiego e strutture formative; Prevedere, individuare e formare la figura del tutor, che affianchi le persone per migliorare il processo di inclusione e socializzazione e professionalizzazione (individuando con le persone percorsi formativi di crescita professionale e personale); Studiare e individuare eventuali adeguamenti delle impostazioni e necessità di ausili tecnologici; monitorare le condizioni di accessibilità dell'ambiente; Accompagnare la persona nel monitoraggio della propria produttività; Organizzare momenti di confronto attraverso interviste e colloqui periodici; Operare per un'equa distribuzione delle persone con disabilità all'interno delle posizioni lavorative aziendali, Verificare il rispetto e l'applicazione degli standard previsti dal Testo Unico sulla sicurezza (d.lgs. n.81/08); la presenza delle persone con disabilità richiede, infatti, qualche cautela aggiuntiva.

Tab. 10.5: Funzioni e compiti del *disability manager* secondo Moro e Marostegan (2020).

Per svolgere questa pluralità di azioni professionali, è necessario che il *disability manager* abbia svolto uno specifico percorso formativo che può avere la forma di un master oppure di un corso di perfezionamento (Moro & Marostegan, 2020) che permettano l'acquisizione di conoscenze relativamente alle teorie e pratiche del *disability management*, alle normative relative al lavoro e all'ambito socio assistenziale, alla conoscenza delle tipologie di disabilità e agli aspetti etici della cura (Moro & Marostegan, 2020). Il percorso formativo, inoltre, dovrebbe consentire al *disability manager* di sviluppare specifiche competenze con particolare riferimento a quelle di «leadership e comunicazione assertiva; programmazione, valutazione e problem solving, coordinamento delle diverse figure coinvolte; attivazione delle risorse della rete, negoziazione e mediazione (case management)» (Moro & Marostegan, 2020:17).

Un ultimo lavoro pubblicato in Italia sul tema del *disability manager* è *Diversity & Disability Management, esperienze di inclusione sociale* (Romano, 2020). All'interno di questo volume, l'autrice definisce questa figura professionale come:

> «un progettista di azioni mirate a: sensibilizzare e formare a una cultura aziendale inclusiva che punti a superare possibili pregiudizi e distorsioni, valorizzare le capacità e le qualità professionali delle persone con disabilità e l'opportunità del loro inserimento, documentare le sfide dell'integrazione e le soluzioni trovate situate all'interno di specifiche realtà organizzative, fornire nuovi dati, supporto di gestione ed esperienze concrete su fase di recruitment, inserimento lavorativo, strumenti di

> welfare, collaborazioni con servizi sociali-sanitari, sviluppo dell'identità professionale, utilizzo e ruolo delle tecnologie, tipologie e uso degli strumenti di flessibilità, team building con i colleghi, esperienze di supporto e crescita professionale» (Romano, 2020:81).

Si tratta dunque di una figura professionale che ha possiede una «forte specializzazione sulla progettazione di interventi di gestione della *diversity*» (Romano, 2020:81).

Per poter perseguire queste finalità, il *disability manager* è chiamato a svolgere una serie di azioni professionali, tra le quali sono particolarmente importanti quelle relative ad intercettare, documentare e promuovere la conoscenza delle *best practices* inclusive realizzate dalle aziende, adottare le strategie e le politiche necessarie a creare contesti capaci di accogliere e valorizzare le diversità presenti, individuare gli opportuni accomodamenti ragionevoli (Romano, 2020). Questa figura professionale opera nel quadro del *disability management* che appartiene al *diversity management* e che sarebbe auspicabile muovesse verso un *inclusive management*. Relativamente al tema del *disability management*, Romano riporta una modellizzazione già vista nell'analisi della letteratura internazionale riconoscendo come esso possa essere necessario nei casi in cui «a) il lavoratore con disabilità è assente per un tempo esteso dal lavoro; b) la disabilità acquisita costituisce una condizione cronicizzata o ricorrente; c) prima del rientro al lavoro sono necessari altri accertamenti sulla fattibilità del reintegro e l'accessibilità dei contesti di lavoro» (Romano, 2020:104).

10.5. Considerazioni

La riflessione italiana attorno al *disability manager* si presenta piuttosto ricca di contributi, a differenza di quanto riscontrato nella letteratura internazionale. I diversi studi trovati permettono di identificare i principali elementi che, nel loro insieme, contribuiscono a delineare il profilo professionale di questa figura (Tab. 11.6).

Per quanto concerne la *denominazione* quasi tutti gli studi ritrovati sono sostanzialmente concordi nell'utilizzare quella di *disability manager*. Soltanto in quello di Bruzzone (2017) è stata ritrovata la proposta di *diversity manager*.

La sostanziale unanimità per quanto concerne l'espressione da utilizzare per indicare questa figura professionale viene meno se si considerano le differenti *definizioni* proposte. Egli, infatti, è inquadrato come un *counselor organizzativo* (Roncallo & Sbolci, 2011), oppure come un *facilitatore o mediatore* (Friso, 2017a, 2017b; Angeloni & Borgonovi, 2017; Amatori & Giorgi, 2020) o ancora come uno *scaffolder* (Girelli & Ribul Moro, 2019). Non si tratta certamente di

proposte definitorie distanti tra di loro, ma ognuna di esse conduce a obiettivi differenti l'agire professionale del *disability manager* e chiama in causa differenti azioni professionali e competenze andando così a originare sfumature nel profilo complessivo di questa figura.

Gli *obiettivi dell'agire professionale* sono sostanzialmente due: sostenere il processo di inclusione lavorative delle persone con disabilità e favorire ambienti di lavoro capaci di riconoscere, accogliere e valorizzare queste persone (Friso, 2017a, 2017b; Bocci Guerini & Travaglini, 2020). Entrambi rappresentano una specificità del *disability manager* italiano rispetto a quello internazionale: l'azione professionale di quest'ultimo, infatti, è rivolta essenzialmente a prevenire la disabilità, a ridurne i costi e a favorire un rapido rientro al lavoro del lavoratore. L'attenzione alla persona, la centralità che essa assume, il suo protagonismo, la necessità di valorizzarla rappresentano le fondamenta delle *azioni professionali* del *disability manager* italiano.

Queste sono riconducibili ad una pluralità di interventi che includono quelli di mediazione (Friso, 2017a; Friso, 2017b; Angeloni & Borgonovi, 2017; Amatori & Giorgi, 2020), di risoluzione di conflitti, di gestione del *disability management*, di individuazione, creazione e gestione di reti di servizi e di professionisti (Bocci Guerini & Travaglini, 2020).

Per quanto concerne le competenze del *disability manager*, gli autori sono concordi nel riconoscere come esse siano molteplici e afferenti ad ambiti diversi. Da evidenziare però come il dibattito italiano a differenza di quello internazionale ponga l'accento sull'importanza di mettere in campo, accanto alle competenze di tipo giuridico ed economico, anche quelle sociali, psicologiche e pedagogiche (Friso, 2017a; Friso & Scollo, 2019; Amatori & Giorgi, 2020). Anzi, è proprio all'area pedagogica che si attribuisce un ruolo rilevante, per permettere al *disability manager* sia di attuare azioni formative volte a creare consapevolezza nei contesti lavorativi intorno alle tematiche inerenti alla disabilità, sia per supportare adeguatamente i lavoratori con disabilità nel processo di inserimento lavorativo (Friso & Scollo, 2019).

Il profilo professionale di *disability manager* che emerge dagli elementi qui riportati appare caratterizzarsi, seppur con alcune sfumature, per una sostanziale omogeneità tra i diversi studi considerati.

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
2011	*Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro* (Roncallo, C. & Sbolci, M.)	Disability manager	Counselor organizzativo capace di mettere in relazione e far dialogare tra di loro le differenti istanze che provengono da un contesto di lavoro. Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Favorire: «la collocazione di un lavoratore in considerazione delle sue capacità emozionali, mentali e fisiche in rapporto al repertorio di risorse su cui può contare. Lo scopo è quello di consentirgli le condizioni per una performance ottimale senza rischiare di mettere a repentaglio la sua salute o rendere insufficiente il suo rendimento professionale» (Roncallo & Sbolci, 2011:60); «l'attivazione di comportamenti rimodellati in base all'instaurarsi di un rapporto di fiducia con ogni interlocutore, in primis il lavoratore disabile» (*Ivi*:68).	Rafforzamento delle risorse del lavoratore con disabilità; attivazione di strategie di coping; ascolto delle necessità dei colleghi; migliorare le strategie di integrazione del lavoratore con disabilità; integrazione della consulenza clinica organizzativa nella politica di gestione delle risorse umane	Lavoratori con disabilità e colleghi di lavoro.	Di counseling
2016	*Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza* (Mattana, V.)	Disability manager	Non fornita. Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità	Azioni di gestione del disability management con riferimento alle aree del recruiting e hiring, del return to work e job maintenance, dello smart working, della transizione studio lavoro e della formazione formative volta ad aiutare i lavoratori a comprendere la disabilità e i differenti aspetti ad essa correlati.	Lavoratori con e senza disabilità	Non specificate
2017a	*Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo* (Friso, V.)	Disability manager	«Mediatore strategico» (Friso, 2017a:109) tra le istanze delle persone con disabilità e quelle delle imprese. Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le	Favorire l'inclusione lavorativa della persona con disabilità e «affiancarla nell'individuazione di situazioni significative che incoraggino l'emersione di competenze spesso sconosciute	Non specificate	Persone con disabilità	Molteplici competenze anche di tipo pedagogico acquisibili attraverso percorsi multidisciplinare post-universitari

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
			differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	anche a loro stesse» (Friso, 2017a:106)			
2017b	*Disabilità rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo* (Friso, V.)	Disability manager	Come sopra	Favorire l'inclusione lavorativa della persona con disabilità e educare il contesto ad essere inclusivo	«Definire e sviluppare un approccio basato sulla centralità della personae orientato a promuovere azioni coerenti all'approccio inclusivo; promuovere azioni di sensibilizzazione, informazione e formazione all'interno dell'azienda […]; favorire le condizioni per incentivare la valorizzazione delle competenze dei lavoratori con disabilità; attivare percorsi di coinvolgimento del territorio e die diversi soggetti coinvolti al fine di creare una rete di supporti; esercitare un ruolo attivo di interfaccia con i servizi del territorio e con le associazioni di categoria […]; mettere in atto ogni azione volta a favorire l'accessibilità e ogni forma di discriminazione» (Friso, 2017b:146)	Persone con disabilità, contesti di lavoro	Come sopra
2017	*Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo* (Angeloni, S.& Borgonovi E.)	Disability manager (o un team di esperti in disabilità)	«Usando il lessico dell'ICF, deve essere un "facilitatore" a tutto campo» (Angeloni & Borgonovi, 2017:63).	Facilitare «la buona inclusione e la produttività del lavoratore con disabilità» (Angeloni & Borgonovi, 2017:63)	«Coniugare tutte quelle diverse conoscenze, competenze,	Lavoratori con disabilità	Pluralità di conoscenze, abilità, capacità e competenze

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
			Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private		prospettive, e professionalità» (Angeloni & Borgonovi, 2017:63) sulla disabilità		
2017	*Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane* (Bruzzone, S.)	Disability manager/diversity manager	Non fornita. Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	«Proporre alle aziende, anche medio-piccole e nel settore pubblico, di cambiare realmente prospettiva rispetto al pregiudizio che da sempre esiste circa la salute, proprio per gli aspetti psicologici ad essa sottesi (e sovente liquidati come "situazione di debolezza e/o improduttività")» (Bruzzone, 2017:9)	Non specificate	Aziende e lavoratori con disabilità	Non specificate
2019	*Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa* (Friso, V. & Scollo, S.)	Disability manager	«Figura manageriale di fiducia che si muove all'interno dell'azienda […] un facilitatore creativo con il compito di valorizzare la persona» (Friso & Scollo, 2019:110). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Mantenere il posto di lavoro delle persone con disabilità	Rimuovere le barriere, evidenziare i facilitatori	Lavoratori con disabilità	Natura tecnica (con riferimento dunque alla normativa, alla rete di servizi e alla tecnologia) competenze di tipo pedagogico
2019	*Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro* (Girelli C. & Ribul Moro, C.)	Disability manager	Figura professionale di mediazione, facilitatore e scaffolder. Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Fungere da mediatore tra i bisogni della persona con disabilità e l'azienda	«Creare una relazione d'aiuto, approfondire il problema e valutare la necessità di un invio ad altri servizi con i quali si rapporta e fa da ponte nella mediazione fra aspetti lavorativi e situazione personale» (Girelli & Ribul Moro, 2019: 25).	Azienda e lavoratore con disabilità	
2020	*Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative* (Amatori, G. & Giorgi, G.)	Disability manager	«Figura di mediazione, oltre che di individuazione, attivazione e coordinamento di risorse interne all'azienda (tra cui il responsabile delle	Non specificati	Individuazione e coordinamento di tutte le risorse utili a sostenere l'inclusione	Persone con disabilità	Conoscenze legislative, amministrative, sindacali, relative alla disabilità e alla

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
			risorse umane, ad esempio) ma anche esterne (come i servizi competenti del territorio)» (Amatori & Giorgi, 2020:116). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private		lavorativa delle persone con disabilità		valutazione delle capacità funzionali. Egli dovrebbe avere abilità di comunicazione e di problem solving e di case management e competenze di programmazione e valutazione.
2020	*Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale* Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)	Disability manager	«Coordinatore di ruoli e di attori, nonché un facilitatore di processi» (INAPP, 2020:20). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Supportare l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità	Costruzione di percorsi lavorativi che si collochino non soltanto nella dimensione di una acquisizione di tipo professionale, ma che mirino in maniera forte alla costruzione di un progetto di vita	Persone con disabilità e l'intero contesto aziendale	Pluralità di competenze acquisibili con percorsi formativi multidisciplinari e post-universitari
2020	*Disabilità e mondo del lavoro: dalle percezioni diffuse alla cultura inclusiva* Amatori, G. in G. Amatori (a cura di)	Disability manager	Non fornita	Non specificati	«il supporto diretto nell'attività lavorativa, la gestione dei permessi e dei congedi, il supporto nella relazione con i colleghi, la personalizzazione delle mansioni lavorative, la selezione del personale con disabilità, la fase di orientamento dalla scuola al mondo del lavoro» (Amatori, 2020:25)	Lavoratori con disabilità	Conoscenze e competenze giuridiche, psicologiche, sociali, economiche, pedagogiche
2020	*Il disability manager una figura da approfondire* (Bocci, F. Guerini, I. & Travaglini, A)	Disability manager	«Un professionista (con o senza disabilità), con competenze interdisciplinari le cui funzioni sono principalmente indirizzate a: raccogliere le istanze delle persone con disabilità, costruire un lavoro di rete tra	Inclusione lavorativa della persona con disabilità, superamento di logiche assistenziali	Individuazione di servizi esistenti, miglioramento dell'accessibilità dei contesti, integrazione dei servizi e dei professionisti, gestione e	Persone con disabilità	Molteplici e di differente natura in particolare tecniche, giuridiche, psicologiche sociali e pedagogiche

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
			i diversi enti e i soggetti coinvolti, veicolare i bisogni delle persone con disabilità verso i servizi esistenti, mettere in atto azioni volte a favorire l'accessibilità ed a evitare ogni forma di discriminazione […] è una figura di intermediazione all'interno dei contesti lavorativi che, operando per un superamento delle logiche meramente assistenziali e proponendo un approccio emancipativi e partecipativo introduce una serie di riflessioni sia in riferimento alla trasformazione dei contesti lavorativi, sia rispetto alla dimensione della formazione» (Bocci et al., 2020:118). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private		coordinamento delle reti per l'inclusione della persona con disabilità		
2020	*La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive. Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab* (Ribul Moro, C. & Marostegan, C.)	Disability manager	Rappresenta una «specializzazione disciplinare del Diversity Manager» (Moro & Marostegan, 2020:9). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	«Mettere tutti i lavoratori nelle medesime condizioni per svolgere al meglio il loro operato, oltre il principio dell'uguaglianza che richiede lo stesso trattamento per tutti» (Moro & Marostegan, 2020:9).	Coordina le varie figure professionali per la concreta attuazione del disability management	Lavoratori con disabilità	Competenze di «leadership e comunicazione assertiva; programmazione, valutazione e problem solving, coordinamento delle diverse figure coinvolte; attivazione delle risorse della rete, negoziazione e mediazione (case management)» (Moro & Marostegan, 2020:17) acquisibili

Anno	*Titolo e autori*	Elementi caratterizzanti la figura professionale del disability manager					
		Denominazione	**Definizione e contesti di lavoro**	**Obiettivi dell'agire professionale**	**Azioni**	**Destinatari**	**Competenze**
							grazie a uno specifico percorso formativo che può avere la forma di un master oppure di un corso di perfezionamento
2020	*Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale* (Romano, A.)	Disability manager	Figura professionale con una «forte specializzazione sulla progettazione di interventi di gestione della diversity» (Romano, 2020:81). Il contesto lavorativo del *disability manager* sono le differenti realtà economico produttive sia pubbliche sia private	Creare contesti capaci di accogliere e valorizzare le diversità presenti, individuare gli opportuni accomodamenti ragionevoli	Intercettare, documentare e promuovere la conoscenza delle best-practices inclusive realizzate dalle aziende, adottare le strategie e le politiche necessarie a creare contesti capaci di accogliere e valorizzare le diversità presenti, individuare gli opportuni accomodamenti ragionevoli	Persone con disabilità	Non specificate

Tab. 10.6: Gli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager* estrapolati dagli studi inclusi nel lavoro di *literature review*.

CAPITOLO 11

"DIVENTARE *DISABILITY MANAGER*": LE PROPOSTE FORMATIVE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE[93]

11.1. Le proposte attivate dalle Università Italiane

La *web search* condotta al fine di individuare la documentazione relativa percorsi formativi realizzati dalle Università italiane al fine di rispondere alla domanda di ricerca (QR7) *Quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi formativi di disability manager proposti dalle Università italiane dal 2009, anno di istituzione di questa figura nel nostro Paese, al 2020?* ha permesso di ritrovare complessivamente 24 proposte formative attivate da undici università:

a) sette statali (Università degli Studi di Napoli Federico II, Università del Piemonte Orientale, Università degli Studi di Genova, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Università degli Studi di Roma Tre e Università degli Studi di Roma Tor Vergata);
b) quattro non statali (Università degli Studi Internazionale di Roma, Università degli Studi Europea di Roma, Università Cattolica del Sacro Cuore e la Libera Università degli Studi "Maria SS. Assunta" – LUMSA).

Il dettaglio delle proposte con i singoli atenei e l'anno accademico di attivazione sono riportati in tabella 11.1.

[93] Il paragrafo 11.2 è stato pubblicato come: S. Besio, F. Sacchi, *Le proposte formative universitarie italiane per una figura professionale in costruzione: il Disability Manager*. In: Amatori, G. (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali*. Lecce, I: Pensa Multimedia (pp. 153-172).

Sede	Tipologia di proposta	Periodo
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in disability manager, bioetica, scienze umane e icf per progettare e unire le reti con e per le persone con disabilità*[94]	A.A. 2009-2010
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità (I edizione)*[95]	A.A. 2009-2010
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità (II edizione)*[96]	A.A. 2010-2011
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità (III edizione)* [97]	A.A. 2011-2012
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità (IV edizione)* [98]	A.A. 2012-2013
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità (V edizione)* [99]	A.A. 2013-2014
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di perfezionamento in Disability manager*[100]	A.A. 2014-2015
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di Alta Formazione disability manager e mondo del lavoro*[101]	A.A. 2018/2019
Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	*Corso di Alta Formazione disability manager e mondo del lavoro*[102]	A.A. 2019/2020
Università degli Studi Internazionali di Roma	*Corso di specializzazione in Disability Management - Le competenze per la gestione della disabilità*[103]	A.A. 2017/2018
Università degli Studi Internazionali di Roma	*Corso di specializzazione in Disability Management - Le competenze per la gestione della disabilità*[104]	A.A. 2018/2019
Università degli Studi di Roma Tor Vergata –	*Master Universitario di I° livello in Gestione della disabilità e delle diversità – Disability and Diversity Management* [105]	A.A. 2018/2019

[94] http://www.cestor.it/corsi/ucatfp09.htm (consultato in data 12/03/2020).
[95] *Ibidem*.
[96] *Ibidem*.
[97] *Ibidem*.
[98] *Ibidem*.
[99] *Ibidem*.
[100] https://www.corsidiformazione.it/corso/corso-di-perfezionamento-disability-manager_26825.html (consultato in data 12/03/2020).
[101] https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-attivita-in-corso-4248 (consultato in data 09/08/20).
[102] https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-attivita-in-corso-4248 (consultato in data 09/08/20).
[103] https://www.unint.eu/it/component/k2/item/4741-corso-di-specializzazione-in-disability-management-le-competenze-per-la-gestione-della-disabilita.html (consultato in data 09/08/20).
[104] https://www.unint.eu/files/2018/AF/PS/2018_06_20_Corso%20di%20Specializzazione%20in%20Disability%20management.pdf. (consultato in data 09/08/20).
[105] https://economia.uniroma2.it/public/dmd/files/GESTIONE_DELLA_DISABILITA_E_DELLE_DIVERSITA_2018-2019.pdf (consultato in data 09/08/2020).

Sede	Tipologia di proposta	Periodo
Università degli Studi di Roma Tor Vergata -	*Master Universitario di I° livello in Gestione della disabilità e delle diversità – Disability and Diversity Management* [106]	A.A. 2019/2020
Università degli Studi di Roma Tre	*Corso di aggiornamento di I e II livello in diversity e disability management - La valorizzazione delle differenze negli ambienti di lavoro*[107]	A.A. 2018/2019
Università degli Studi Europea di Roma	*Corso di Alta Formazione in Disability e Diversity Management: DDISABILITY MANAGER*[108]	gennaio/maggio 2019
Università LUMSA – Roma	*Master in WeDiM- Welfare e Disability Management – Iª edizione* [109]	A.A 2019-2020
Università degli Studi di Napoli Federico II	*Master di II livello- Il disability manager nei contesti educatici, formativi, professionali e di cura* [110]	A.A 2019/2020
Università del Piemonte Orientale	*Corso di perfezionamento in disability management* [111]	A.A. 2017/2018
Università del Piemonte Orientale	*Corso di perfezionamento in disability management* [112]	A.A. 2018/2019
Università degli Studi di Firenze -	*Master di I livello in Disability Management*[113]	A.A 2019/2020
Università degli Studi di Genova	*Corso di formazione di I livello in Disability e capability management (DCM)*[114]	A.A 2018/2019
Università degli Studi di Bari Aldo Moro -	*Short Master Universitario in "Competenze professionali per il project disability management"*[115]	A.A 2018/2019

Tab. 11.1: Elenco delle proposte formative rinvenute.

[106] https://economia.uniroma2.it/dmd/gestione-della-disabilita-e-delle-diversita/ (consultato in data 09/08/2020).
[107] https://www.uniroma3.it/corsi-post-lauream/2018-2019/diversity-e-disability-management-la-valorizzazione-delle-differenze-negli-ambienti-di-lavoro-868/ (consultato in data 09/08/2020).
[108] https://www.universitaeuropeadiroma.it/wp-content/uploads/2018/11/RegolamentoDDM.pdf (consultato in data 09/08/2020).
[109] https://masterschool.lumsa.it/master_primo_livello_WeDiM_welfare-disability-management (consultato in data 09/08/2020).
[110] https://www.unina.it/-/20062777-ma_su_disability-manager-nei-contesti-educativi-formativi-professionali-e-di-cura (consultato in data 09/08/2020).
[111] https://www.uniupo.it/sites/default/files/elfinder_library/dr_disability_management18.pdf (consultato in data 09/08/2020).
[112] https://www.uniupo.it/sites/default/files/elfinder_library/dr_disability_management18.pdf (consultato in data 09/08/2020).
[113] https://www.unifi.it/upload/sub/master/1920/m_dr_910.pdf (consultato in data 09/08/2020).
[114] https://www.perform.unige.it/images/ValorePA/CorsoDisabilityCapability/programma_disability_capability_management.pdf (consultato in data 09/08/2020).
[115] https://www.uniba.it/didattica/master-universitari/short-master/2018-2019/competenze-professionali-per-il-project-disability-management (consultato in data 09/08/2020).

11.1.1. Le proposte formative dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

In Italia le prime riflessioni in merito alla formazione del d*isability manager* risalgono al 2009 quando, in occasione della presentazione del *Libro bianco per l'accessibilità e la mobilità urbana* (MPLS, 2009), fu avviato un confronto che portò alla formulazione di un prima proposta che avrebbe dovuto essere così strutturata:

> «sarà un master "pilota", il primo corso in Italia per *disability manager*, che dovrebbe partire a ottobre o novembre in collaborazione con l'Università di Parma, la Cattolica di Milano e Formez, la struttura nazionale di formazione del personale degli enti locali. Il master di secondo livello che stiamo delineando – anticipa Benedetta Squarcia, responsabile dell'Agenzia per le politiche a favore dei disabili del Comune di Parma – sarà annuale e a numero chiuso, con una trentina di posti. Dovrebbe essere aperto a laureati di ogni facoltà, perché puntiamo a creare un professionista con competenze trasversali»[116].

Questa originaria idea progettuale ha avuto una sua prima concretizzazione nella proposta effettuata proprio nell'anno accademico 2009/2010 dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano con l'avvio del corso di perfezionamento in *Disability manager bioetica, scienze umane e ICF per progettare e unire le reti con e per le persone con disabilità*[117]. Obiettivo di questo percorso è la formazione del *Disability manager*, figura professionale che «partendo dalla

[116] https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2009/06/10/news/arrivano_i_disability_manager_al_via_il_primo_master-140913518/ (consultato in data 16/03/2020).

[117] Da evidenziare come questo titolo riprenda quello di una precedente iniziativa formativa già promossa da questo Ateneo, negli anni accademici 2006/2007 e 2007/2008, il Master di II livello *Case Manager. Bioetica, scienze umane e ICF per progettare e unire le reti con e per le persone con disabilità*[*]. Il master, della durata di 12 mesi, per complessivi 60 crediti (1500 ore), si prefigge di formare la figura professionale del *Case Manager* fornendo, in particolare, una formazione volta all'acquisizione degli «strumenti metodologici ed operativi richiesti per operare in contesti educativi, lavorativi e socio-sanitari tenendo conto della transizione epidemiologica in atto (passaggio dalla prevalenza di malattie acute a quella di malattie croniche invalidanti)». Questa figura è chiamata a svolgere una funzione di raccordo tra tutti i soggetti e i servizi che ruotano attorno alla persona con disabilità. Essa, infatti, «partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, è in grado di coordinare e attivare il lavoro di rete, organizzare piani operativi e di lavoro, avviare e migliorare i percorsi assistenziali, svolgere funzioni di collegamento e di monitoraggio»[117]. I riferimenti teorici del *Case Manager* sono, secondo i proponenti del Master, «la Classificazione ICF e il modello biopsicosociale centrato sulla persona». Questi rappresentano «il filo conduttore e il linguaggio comune multidisciplinare del programma del Master». Il punto di partenza da cui origina il lavoro del *Case Manager* è il riconoscimento della centralità della persona inserita nel suo contesto di vita e dei suoi diritti. Egli «consapevole delle dinamiche culturali in atto e delle problematiche bioetiche, interviene, sulla base di una chiara concezione delle persona e dei suoi diritti inalienabili, assicurando un servizio multidisciplinare centrato sulla persona e sulle sue esigenze piuttosto che solo sull'organizzazione e i bisogni del sistema stesso». L'azione professionale esercitata dal case manager si esplica nel case management inteso come «metodo di lavoro in grado di analizzare le offerte disponibili e allo stesso tempo di superare i confini tra i servizi». Il master, che si articola in lezioni frontali, stage o tirocinio e studio individuale, è composto da due macroaree: quella dei corsi fondamentali, volti a fornire conoscenze e abilità per costruire le competenze necessarie al case manager e quella delle aree di approfondimento «necessarie per comprendere la pluralità delle esigenze e dei contesti nei quali si esercita la professionalità del case management».(Cfr. http://malattierare.marionegri.it/downloads/convegni/Bando_Master_Case_Manager_07-08.pdf consultato in data 18/03/2020).

valutazione dei bisogni della persona con disabilità, è in grado di coordinare e attivare il lavoro di rete, organizzare piani operativi e di lavoro, avviare e migliorare i percorsi assistenziali, svolgere funzioni di collegamento e di monitoraggio»[118].

Il piano di studio, articolato su un arco temporale di tre settimane, prevede che i partecipanti seguano lezioni in cui sono affrontati differenti argomenti, così come riportato nella tabella seguente (Tab. 11.2):

Prima settimana	Corso su Salute, Disabilità e ICF, Bioetica della condizione umana, Governance, politiche socio-sanitarie e legislazione, Legislazione e politiche socio-sanitarie.
Seconda settimana	Cooperative e terzo settore, sussidiarietà e imprese sociali, Organizzazione dei servizi socio-sanitari, Economia socio-sanitaria, Case management e riabilitazione, Ausili e IT, Ambiente e barriere architettoniche, Case management e contesto lavorativo, Case management in psichiatria.
Terza settimana	Case management ed elementi di psicologia, Psicologia della disabilità e dell'organizzazione, Psicologia della famiglia e case management, Famiglia come nodo cruciale della rete, Case management nel bambino, Progetto educativo e integrazione scolastica, Vita sociale e di comunità, L'anziano nelle istituzioni in Italia, Case management nell'anziano fragile e no competent, Fare reti nel socio-sanitario, Disabilità nella cultura e nella comunicazione.

Tab. 11.2: Programma del corso di perfezionamento in *Disability manager bioetica, scienze umane e ICF per progettare e unire le reti con e per le persone con disabilità*[119].

Nello stesso anno accademico, l'Università Cattolica avvia anche il *Corso di Perfezionamento in Disability & Case Manager. Competenze per la disabilità* che è stato replicato fino all'anno accademico 2014/2015. Il corso mira a fornire «le competenze sia di *disability management*, sia di *case management*»[120] e «partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, fornirà le conoscenze e gli strumenti culturali per coordinare e attivare lavori di rete e organizzazioni di piani di lavoro per le persone con disabilità»[121]. Elemento caratterizzante l'azione professionale del *Disability & Case Manager* è quello di realizzare il coordinamento dei servizi e dell'offerta che il territorio offre per la presa in carico della persona con disabilità in una prospettiva che tenga conto dei suoi bisogni e dei suoi diritti. Il *Disability & Case Manager*, infatti:

> «partendo dalle offerte disponibili sul territorio, si propone di superare i confini tra i servizi, di valorizzare le singole professionalità che già operano nelle realtà comunali, per favorire l'accessibilità (urbanistica e non solo), il coordinamento socio-sanitario, l'assistenza alla famiglia, l'integrazione scolastica, l'inclusione lavorativa, il turismo, ecc. […] in sintesi il Disability & Case Manager, consapevole delle dinamiche culturali in atto, delle problematiche etiche e delle politiche socio-sanitarie, sarà in grado di

[118] http://www.cestor.it/corsi/ucatfp09.htm (consultato in data 12/03/2020).
[119] *Ibidem*.
[120] *Ibidem*.
[121] *Ibidem*.

organizzare una rete di servizi centrata sulla persona e sulle sue esigenze, anche in riferimento alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità»[122].

Le attività didattiche, distribuite su tre settimane, affrontano argomenti rientranti in otto aree tematiche: etica e antropologia, ICF, teoria, metodologia e sua applicazione, governance, politiche sociosanitarie e legislazione, aspetti dell'organizzazione sociosanitaria in Italia, il *disability & case management* nei vari contesti, buone prassi di *disability management*, ambiente e barriere architettoniche, ausili e IT. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente (Tab. 11.3).

Area	Contenuti
Etica e antropologia	Aspetti antropologici della disabilità. Il dibattito sulla persona umana nel contesto attuale. Superamento della nozione di handicap. La disabilità come problema di giustizia. Trasformazioni pratiche e culturali inerenti all'assistenza e alla presa in carico. Questioni emergenti nella prassi clinica-assistenziale.
ICF, teoria, metodologia e sua applicazione	Modello biopsicosociale dell'ICF. L'ICF come strumento di classificazione del funzionamento, disabilità e salute. Differenza tra valutazione e classificazione. Uso dei qualificatori. Regole generali per la codifica. Presentazione delle Case-Vignette. Applicazione e utilità dell'ICF nel progetto individualizzato nella scuola, nel lavoro e nella riabilitazione. Convenzione ONU sui Diritti delle persone con Disabilità
Governance, politiche socio sanitarie e legislazione	Aspetti dell'organizzazione sociosanitaria in Italia: realtà a confronto. Sociologia del terzo settore. Cooperative e terzo settore, sussidiarietà e imprese sociali. Economia sociosanitaria. Inserimento lavorativo e disabilità.
Il disability & case management nei vari contesti	La comunicazione. La psicologia. La famiglia. La riabilitazione. La psichiatria. La vita anziana. L'infanzia.
Buone prassi di disability management	Non riportati
Ambiente e barriere architettoniche	Non riportati
Ausili	Non riportati
IT	Non riportati

Tab. 11.3: Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, programma del *Corso di Perfezionamento in Disability & Case Manager. Competenze per la disabilità*[123].

Giunto nell'anno accademico 2014/2015 alla sua VI edizione, il corso cambia denominazione divenendo *Corso di Perfezionamento in Disability Manager* senza però che vi siano sostanziali cambiamenti nell'inquadramento teorico del percorso e nel piano degli insegnamenti[124]. Negli anni accademici 2016/2017 e 2017/2018, il corso non viene attivato e riprende soltanto a partire dall'anno accademico 2018/2019 in una veste modificata. Il Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, infatti, istituisce un *Corso di Alta Formazione per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità* con l'obiettivo di fornire ai partecipanti «gli strumenti operativi e culturali affinché si realizzi una visione unitaria e coordinata delle

[122] http://www.cestor.it/corsi/ucatfp09.htm (consultato in data 12/03/2020).
[123] *Ibidem*.
[124] https://www.corsidiformazione.it/corso/corso-di-perfezionamento-disability-manager_26825.html (consultato in data 12/03/2020).

competenze necessarie per migliorare la qualità e l'efficacia delle politiche di inserimento al lavoro delle persone con disabilità»[125]. Questo nuovo percorso formativo, a differenza dei precedenti, è maggiormente incentrato sul mondo del lavoro così come dichiarato nel documento di presentazione dello stesso in cui si esplicita come il corso intenda: «fornire le competenze necessarie per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, alla luce della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, della legge 68, delle normative previste dal Piano Nazionale e Regionale di Azione sulla Disabilità nonché del Job Act»[126].

Il percorso formativo, di complessive 80 ore, prevede una formazione specificamente rivolta ai seguenti contenuti:

> «l'ICF per l'inserimento lavorativo, la personalizzazione del percorso nel mondo del lavoro, l'ambiente culturale come facilitatore, l'inquadramento legislativo, l'inclusione lavorativa e accomodamento ragionevole, il Disability Management e adattamento all'ambiente, la tecnologia come potenziamento delle capacità, le malattie croniche e mondo del lavoro l'esercitazione ICF su casi di studio, il Disability Management, l'economia e esperienza in azienda, elementi di diritto del lavoro, elementi di psicologia e pedagogia del lavoro, la gestione delle risorse umane e gli elementi di comunicazione aziendale»[127].

Lo stesso percorso formativo è stato attivato anche nell'anno accademico 2019-2020.

11.1.2. Le proposte formative dell'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT)

Nell'anno accademico 2017/2018 l'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT) ha promosso un *Corso di Specializzazione in Disability Management. Le competenze per la gestione della disabilità*, della durata di 120 ore corrispondenti a 9 crediti formativi universitari. Il *disability management* rappresenta, secondo i promotori, una competenza significativa per quanti, a vario titolo, già operano all'interno di «istituzioni educative e sanitarie, pubbliche e private. Enti locali e imprese sociali con servizi dedicati alla persona»[128]. Nello specifico, il «compito del *disability management* è quello di implementare, nelle strutture in cui viene attivato, azioni utili a dare risposte efficaci ai bisogni espressi dalle persone disabili. Il *management* orientato alle disabilità organizza e gestisce le strutture con una pianificazione ed erogazione di servizi che tengano conto

[125] https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-attIbidemta-in-corso-4248 (consultato in data 12/03/2020).
[126] *Ibidem*.
[127] *Ibidem*.
[128] https://www.unint.eu/files/Alta_Formazione/Bandi%20201617/2016_11_30%20Corso%20di%20Specializzazione%20in%20Disability%20management.Le%20competenze%20per%20la%20gestione%20delle%20disabilità.pdf (consultato in data 13/03/2020).

delle istanze dei disabili»[129]. La competenza del *disability management* è utile per completare il profilo di manager e di coordinatori di strutture capaci di «migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi, così da garantire la partecipazione di tutte le persone, con o senza disabilità»[130]. Il corso, della durata di 120 ore, prevede una didattica in presenza e in *e-learning* affrontando le seguenti aree tematiche:

> «Aspetti antropologici delle disabilità; la disabilità come focus organizzativo; trasformazioni pratiche e culturali inerenti l'erogazione di servizi per disabili; ICF, teoria, metodologia e sua applicazione; modello biopsicosociale dell'ICF; l'ICF come strumento di classificazione del funzionamento, disabilità e salute; applicazione e utilità dell'ICF nel progetto individualizzato nella scuola, nel lavoro e nella riabilitazione; Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità; l'adeguamento logistico e funzionale per l'accessibilità ai servizi; l'attenzione alla disabilità nella comunicazione – il ruolo della carta dei servizi; le disabilità nelle istituzioni scolastiche e formative; le disabilità nelle strutture socio-sanitarie; le disabilità nelle strutture di accoglienza turistiche, ricreative e del benessere»[131].

Un percorso formativo sostanzialmente identico a quello sopra presentato viene offerto dall'Università nel successivo anno accademico (2018-2019). Il corso, che conserva sempre la denominazione di *Corso di Specializzazione in Disability Management. Le competenze per la gestione della disabilità*, prevede una durata temporale maggiore, 250 ore rispetto alle 120 dell'edizione precedente, ed una differente articolazione del piano di studi,[132] che consta di due insegnamenti (M-PSI/04 e M-PED/03) di 24 ore ciascuno erogati in presenza a cui si aggiunge un'ulteriore formazione, sempre nel settore scientifico disciplinare M-PED/03, di 12 ore erogata in modalità *e-learning*. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente (Tab. 11.4).

[129] https://www.unint.eu/it/ateneo/news/item/4741-corso-di-specializzazione-in-disability-management-lecompetenze-per-la-gestione-della-disabilita.html (consultato in data 13/03/2020).
[130] *Ibidem*.
[131] *Ibidem*.
[132] https://www.unint.eu/files/2018/AF/PS/2018_06_20_Corso%20di%20Specializzazione%20in%20Disability%20management.pdf (consultato in data 13/03/2020).

SSD	INSEGNAMENTO	ORE	ORE DI STUDIO INDIVIDUALE	ORE TOTALI	CFU
M-PSI/04	Il concetto di disabilità	24	76	100	4
M-PED/03	Assessment Management della disabilità	24	76	100	4
M-PED/03	E-learning	12	38	50	2
	Totale	48	190	250	10

Tab. 11.4: Piano di studio del *Corso di Specializzazione in Disability Management. Le competenze per la gestione della disabilità*[133].

Il bando precisa, inoltre, le tematiche che saranno affrontate ed in particolare:

> «aspetti antropologici delle disabilità; la disabilità come focus organizzativo, trasformazioni pratiche e culturali inerenti l'erogazione di servizi per disabili, ICF, teoria, metodologia e sua applicazione, modello biopsicosociale dell'ICF, l'ICF come strumento di classificazione del funzionamento, disabilità e salute, applicazione e utilità dell'ICF nel progetto individualizzato nella scuola, nel lavoro e nella riabilitazione, Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, l'adeguamento logistico e funzionale per l'accessibilità ai servizi, l'attenzione alla disabilità nella comunicazione – il ruolo della Carta dei Servizi, le disabilità nelle istituzioni scolastiche e formative, le disabilità nelle strutture socio-sanitarie, le disabilità nelle strutture di accoglienza turistiche, ricreative e del benessere»[134].

11.1.3. La proposta formativa dell'Università degli Studi Europea di Roma

Nell'anno accademico 2018-2019 l'Università Europea di Roma ha proposto un *Corso di Alta Formazione in Disability & Diversity Management: DDISABILITY MANAGER*. Il corso, realizzato con il sostegno dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) del Lazio, dell'assoziazione *Abilitando* e dell'azienda *Bosch*, è stato finalizzato alla formazione del *Diversity & Disability Manager (DDISABILITY MANAGER)* che deve «inserirsi nei processi organizzativi e interagire con tutti i settori aziendali: dall'HR alla formazione, dall'ICT alla sicurezza, fino al marketing»[135]. Questa figura professionale deve possedere le competenze necessarie

> «per valutare le risorse e il potenziale del lavoratore, per operare selezione e recruiting, per accompagnare i percorsi evolutivi delle persone all'interno delle organizzazioni,

[133] https://www.unint.eu/files/2018/AF/PS/2018_06_20_Corso%20di%20Specializzazione%20in%20Disability%20management.pdf (consultato in data 13/03/2020).
[134] *Ibidem*.
[135] *Ibidem*.

per favorire l'inclusione lavorativa, il welfare, il benessere, lo smart working e infine prevenire le discriminazioni e le molestie lavorative»[136].

Il *Diversity & Disability Manager* (DDISABILITY MANAGER) è un esperto che opera all'interno dell'area del *Disability* e del *Diversity Management*, che è definita come «area lavorativa emergente, cross organizzativa e cross funzionale»[137]. L'agire professionale di questa figura è finalizzato a realizzare «la massima inclusione e gli accomodamenti ragionevoli, con un particolare focus sugli strumenti di organizzazione del lavoro innovativi e le tecniche di *assessment* della disabilità e della diversità»[138]. Il corso della durata di 100 ore di didattica frontale e blended si presenta composto da 3 moduli formativi volti ad affrontare differenti contenuti, così come riportato nella tabella seguente (Tab. 11.5).

Modulo I	**CFU**	**ORE**	**SSD**
Aspetti normativi, ambiti e competenze del Disability & Diversity Manager	**4**	**32**	**IUS-07, MPSI-06, SEC-P10**
Le politiche europee per la diversità - La Responsabilità Sociale di Impresa - Gli obblighi legislativi delle aziende italiane in materia di diversità e disabilità - Gli interventi normativi e "soft law" - Le politiche attive del lavoro per le persone con disabilità - Lo smart working - L'accessibilità degli ambienti fisici e virtuali - La tutela delle disabilità e delle diversità nella Pubblica Amministrazione - Fattori impattanti: ICT, innalzamento dell'età pensionabile, nuove generazioni sui luoghi di lavoro - Il diversity/disability manager come risorsa interna all'azienda - Il diversity/disability manager come consulente esterno - Il diversity/disability manager nella PA - Competenze chiave del diversity/disability manager per l'Human Resources Management del futuro			
Modulo II	**CFU**	**ORE**	**SSD**
Diagnosi e assessment della Disabilità e della Diversità per la selezione, la gestione delle risorse umane e la salute	**5**	**36**	**SEC-P10, MPSI/06, MED44**
Tipologie di disabilità motoria, sensoriale, psichica - Diagnosi della disabilità psichica e psichiatrica - La Classificazione Internazionale per il Funzionamento, la Disabilità e la Salute (ICF) e il modello biopsicosociale - Tools e Tecniche di valutazione della disabilità e diversità: colloqui di valutazione, test e questionari di assessment, perizie e valutazioni oggettive, diagnosi organizzative e analisi del rischio discriminazione, new technologies e digital intelligence - La conoscenza e il controllo dei bias nei processi di selezione e valutazione in un'ottica di disability/diversity - Prevenzione dell'aging lavorativo - La cross-cultural intelligence - La cultura organizzativa inclusiva - Identità sociale della persona disabile - Discriminazioni e mobbing: prevenzione e assessment			
Modulo III	**CFU**	**ORE**	**SSD**
Interventi e programmi di Disability e Diversity Management	**4**	**32**	**M-PSI/06, SEC-P10, IUS-07**
L'elaborazione e la predisposizione dei piani di diversity/disability management - Gli strumenti di analisi aziendale (SWOT Analysis, Analisi di Materialità, ecc.) - I codici etici e i codici di condotta - La formazione in un'ottica di disability/diversity - La valutazione delle performance in un'ottica di disability/diversity - Le opportunità di carriera in un'ottica di disability/diversity - La comunicazione e il brand in un'ottica di disability/diversity - Il welfare aziendale - Strategie contro le discriminazioni - Il contratto di rete per le PMI - Accessibilità for all			

Tab. 11.5: Piano di studio del *Corso di Alta Formazione in Disability & Diversity Management: DDISABILITY MANAGER*[139].

[136] https://www.universitaeuropeadiroma.it/wp-content/uploads/2019/04/RegolamentoProgramma-DDM.pdf (consultato in data 12/03/2020).
[137] *Ibidem*.
[138] *Ibidem*.
[139] *Ibidem*.

11.1.4. Le proposte formative dell'Università degli Studi di Roma - Tor Vergata

Nell'anno accademico 2018-2019 l'Università degli Studi di Roma - Tor Vergata ha istituito e attivato, presso il *Dipartimento di Management e Diritto*, il *Master Universitario di I livello in Gestione della Disabilità e delle Diversità - Disability and Diversity Management*. Si tratta di una proposta formativa 1550 ore complessive, corrispondenti a 62 CFU, che si articolano in lezioni in presenza, a distanza, tirocinio o project work, studio individuale e preparazione dell'elaborato finale. Questo master, attraverso lo sviluppo di «competenze specialistiche nel campo del management della disabilità e delle diversità»[140], si propone di

> «formare figure professionali attive nel campo della diversità e disabilità, i cosiddetti disability e diversity manager, in grado di gestire e coordinare le diverse figure all'interno del panorama aziendale e non solo, tenendo in particolare considerazione l'accoglienza delle persone con disabilità, creare network tra i vari soggetti coinvolti e definire tutte quelle strategie volte a favorire l'accessibilità, il coinvolgimento e l'inserimento dei cittadini disabili ed evitare così ogni forma di discriminazione ed attuare programmi di gestione della diversità»[141].

Il piano formativo prevede insegnamenti rientranti in differenti discipline scientifiche con particolare riferimento a quelle sanitarie, alla psicologia del lavoro, alla sociologia, alle discipline giuridiche, all'organizzazione aziendale, al management e alla gestione delle risorse umane.

Il programma didattico, nel suo complesso, si presenta strutturato nel modo indicato nella tabella seguente (Tab. 11.6).

Insegnamento	Argomenti	Ore	SSD	CFU
Giuridico	L'insegnamento affronta i temi del Diritto amministrativo, Diritto del lavoro e del Diritto sanitario; mira ad approfondire le conoscenze giuridiche e fornire strumenti utili per lo sviluppo della figura professionale del manager operativo nel campo della diversità e della disabilità.	54	IUS/10 IUS/07	6
Medicina	L'insegnamento ha lo scopo di fornire elementi di base del tema del disability e della diversity management attraverso una lettura in chiave scientifica: dalla medicina del lavoro, alla fisiatria, alla Neuropsichiatria e alle professioni sanitarie.	54	MED/09 MED/25 MED/26 MED/34 MED/45	6
Strumenti Strumenti e Nuove Tecnologie	L'insegnamento si pone l'obiettivo di affrontare il tema dei servizi di prevenzione, sicurezza e barriere architettoniche e, più in generale, di porre un focus su tutte quelle innovazioni tecnologiche a servizio del settore e in continua evoluzione.	72	ICAR/10 ICAR/21	8
Sociologia e Psicologia	L'insegnamento affronta le politiche sociali e pubbliche, analizza l'etica e il comportamento di impresa, affronta i concetti della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e del Terzo Settore, della Sociologia e dell'inclusione sociale e della Responsabilità sociale di impresa.	84	M-PSI/06 SECS-P/08 SECS-P/07	9

[140] https://web.uniroma2.it/module/name/Content/act84ion/showpage/content_id/66182 (consultato in data 14/03/2020).
[141] *Ibidem*.

Insegnamento	Argomenti	Ore	SSD	CFU
Management e politiche gestionali	L'insegnamento mira ad approfondire i temi legati all'organizzazione aziendale, alla cultura e al comportamento organizzativo, alle politiche di direzione e sviluppo delle risorse umane e al management sanitario. Focus dell'insegnamento è la diversity e disability management volto a analizzare e definire la figura professionale del diversity e disability manager e del suo contesto di riferimento.	114	SECS-P/07 SECS-P/10	13
Attività pratiche e testimonianze di settore	L'insegnamento è finalizzato, attraverso casi pratici, lavori di gruppo, esperienze e testimonianze del settore e attività pratiche, all'applicazione delle conoscenze e delle competenze acquisite.	42	M-PSI/06	5

Tab. 11.6: Piano di studio del *Master Universitario di I livello in Gestione della Disabilità e delle Diversità - Disability and Diversity Management – Prima edizione*[142].

Una seconda edizione di questo percorso formativo è stata attivata nell'anno accademico 2019/2020, e ha previsto una riduzione a 60 CFU e a 1500 ore complessive. Il Master si propone sempre la formazione del *disability* e *diversity manager* definito come «nuova professionalità in grado di gestire tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità o diversità all'interno delle organizzazioni»[143]. Questa figura professionale opera principalmente all'interno del settore delle *Risorse Umane* svolgendo specifiche azioni professionali. In particolare, è chiamato a[144]:

> «gestire la disabilità e la diversità sul luogo di lavoro in un'ottica di benessere organizzativo; sviluppare la sensibilità verso il tema della "progettazione per tutti" e la capacità di cogliere (e magari prevenire) le difficoltà non solo del disabile motorio, ma anche di quello sensoriale, della persona anziana e di tutti quei lavoratori con problematiche permanenti o temporanee di varia natura; garantire l'inclusione dei soggetti con diversità e disabilità nel contesto lavorativo; acquisire una competenza aggiuntiva ad una professionalità di base già consolidata; creare network tra organizzazioni e territorio; supportare gli enti e le aziende ad acquisire una nuova vision organizzativa; supportare le imprese, sia pubbliche che private, che intendano adottare modelli innovativi di gestione delle risorse umane e di contenimento del costo del lavoro»[145].

Il programma didattico della seconda edizione si presenta modificato rispetto a quello della prima. Al modulo di *Medicina* sono stati aggiunti due settori scientifico disciplinari (MED/44 e MED/48) implementando la sua durata da 54 a 60 ore. Quello di *Strumenti e Nuove Tecnologie* è stato ridotto

[142] https://web.uniroma2.it/module/name/Content/action/showpage/content_id/66182 (consultato in data 14/03/2020).
[143] https://economia.uniroma2.it/dmd/gestione-della-disabilita-e-delle-diversita/ (consultato in data 14/03/2020).
[144] *Ibidem*.
[145] *Ibidem*.

di 12 ore (da 72 a 60 ore). L'insegnamento di *Sociologia e Psicologia* è stato riformulato inserendo il settore scientifico disciplinare SECS-P/10 ed eliminando i settori precedentemente presenti di SECS-P/08 e SECS-P/07, parallelamente è stata realizzata una sua significativa riduzione oraria di 30 ore. Le ore del modulo di *Management e Politiche Gestionali*, infine, sono state ridotte da 114 a 108 e ai settori scientifico disciplinari SECS-P/07 e SECS-P/10 è stato aggiunto SECS-P/08. Il piano didattico di questa seconda edizione risulta composto come di seguito riportato (Tab. 11.7).

Insegnamento	Argomenti	Ore	SSD	CFU
Giuridico	L'insegnamento affronta i temi del Diritto amministrativo, Diritto del lavoro e del Diritto sanitario; mira ad approfondire le conoscenze giuridiche e fornire strumenti utili per lo sviluppo della figura professionale del manager operativo nel campo della diversità e della disabilità.	54	IUS/10 IUS/07	6
Medicina	L'insegnamento ha lo scopo di fornire elementi di base del tema del disability e della diversity management attraverso una lettura in chiave scientifica: dalla medicina del lavoro, alla fisiatria, alla Neuropsichiatria e alle professioni sanitarie.	60	MED/09 MED/25 MED/26 MED/34 MED/45 MED/44 MED/48	7
Strumenti Strumenti e Nuove Tecnologie	L'insegnamento si pone l'obiettivo di affrontare il tema dei servizi di prevenzione, sicurezza e barriere architettoniche e, più in generale, di porre un focus su tutte quelle innovazioni tecnologiche a servizio del settore e in continua evoluzione.	60	ICAR/10 ICAR/21	7
Sociologia e Psicologia	L'insegnamento affronta le politiche sociali e pubbliche, analizza l'etica e il comportamento di impresa, affronta i concetti della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e del Terzo Settore, della Sociologia e dell'inclusione sociale e della Responsabilità sociale di impresa.	54	M-PSI/06 SECS-P/10	6
Management e politiche gestionali	L'insegnamento mira ad approfondire i temi legati all'organizzazione aziendale, alla cultura e al comportamento organizzativo, alle politiche di direzione e sviluppo delle risorse umane e al management sanitario. Focus dell'insegnamento è la diversity e disability management volto a analizzare e definire la figura professionale del diversity e disability manager e del suo contesto di riferimento.	108	SECS-P/07 SECS-P/08 SECS-P/10	12
Attività pratiche e testimonianze di settore	L'insegnamento è finalizzato, attraverso casi pratici, lavori di gruppo, esperienze e testimonianze del settore e attività pratiche, all'applicazione delle conoscenze e delle competenze acquisite.	70	M-PSI/06 IUS/10 IUS/07 MED/09 MED/25 MED/26 MED/34 MED/45 MED/44 MED/48	7

Tab. 11.7: Piano di studio del *Master Universitario di I livello in Gestione della Disabilità e delle Diversità - Disability and Diversity Management – Seconda edizione*[146].

[146] https://economia.uniroma2.it/public/dmd/files/Programma_didattico_master_didima_19.20_2_.pdf (consultato in data 14/03/2020).

11.1.5. La proposta formativa dell'Università LUMSA di Roma

La Master School dell'Università LUMSA di Roma ha attivato, per l'anno accademico 2019/2020, un *Master di I livello in WeDiM – Welfare e Disability Management*. L'obiettivo di questo percorso è quello di «fornire le conoscenze e competenze specialistiche per la gestione della disabilità e della diversità in azienda, consulenti aziendali, responsabili di relazioni sindacali, consulenti e progettisti di piani di welfare nell'ambito dei provider»[147]. Il profilo professionale in uscita è quello di una figura strategica nei contesti lavorativi ed è l'«esito della integrazione di due funzioni (*welfare manager* e *disability manager*) che devono essere concepite unitariamente per essere efficaci»[148]. La proposta formativa si articola in lezioni frontali, formazione a distanza, autoformazione assistita da tutor, gruppi di ricerca, stage, tirocinio, laboratori didattici, esercitazioni, coaching on line, studio individuale per un totale di 1500 ore, corrispondenti a 60 CFU. Il master, la cui area di riferimento è quella delle *Scienze sociali e comportamentali*, prevede contenuti rientranti in ambiti disciplinari differenti quali, ad esempio, pedagogia generale, speciale, del lavoro, sociale, psicologia delle organizzazioni, diritto costituzionale, amministrativo, medicina del lavoro, gestione delle risorse umane, welfare della persona, tecnologie per la disabilità, articolati all'interno del programma riportato nella tabella seguente (Tab. 11.8).

Aree	SSD	Ore	CFU
Profili pedagogici e psicologici	M-PED/03	110	9
Regole e contrattazione	IUS/07	48	10
La gestione dell'azienda	SECS-P/10	54	5
Welfare della persona	SPS/09	60	5
Tecnologia e informatica	ING-INF/05	20	3
Profili medici, Medicina del lavoro	MED/44	8	2

Tab. 11.8: Piano di studio del *Master di I livello in WeDiM – Welfare e Disability Management*[149].

11.1.6. Le proposte formative dell'Università degli Studi di Napoli Federico II

L'Università degli Studi di Napoli Federico II è l'unica, tra tutte quelle individuate nel presente lavoro di ricerca, ad aver attivato come proposta formativa un *Master di II livello*, per due anni accademici consecutivi. Nell'anno accademico 2018/2019, infatti, il Dipartimento degli Studi

[147] https://masterschool.lumsa.it/master_primo_livello_WeDiM_welfare-disability-management (consultato in data 14/03/2020).
[148] *Ibidem*.
[149] *Ibidem*.

Umanistici[150] dell'Università ha promosso, senza però riuscire ad attivarla[151], la prima edizione del Master di II livello in *Esperto dei processi di inclusione delle persone con disabilità nei contesti educativi, formativi e professionali* con l'obiettivo di «formare profili professionali qualificati (riconosciuti all'interno del Quadro delle Qualifiche Europee EQF) in grado di operare in una varietà di contesti (educativi, formativi, di orientamento al lavoro di collocazione occupazionale, di gestione delle risorse umane nella prospettiva del diversity management)»[152]. L'*esperto dei processi di inclusione* è un «professionista completo di conoscenze sui temi della disabilità, temi di inclusione sociale, cittadinanza attiva e di partecipazione, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi»[153]. Sulla base del Quadro delle Qualifiche Europee EQF, il bando indica le conoscenze, le abilità, le capacità e le competenze che la figura dell'*esperto dei processi di inclusione* deve possedere:

> «conoscenze avanzate sui temi della disabilità, delle politiche internazionali in tema di inclusione sociale, di cittadinanza attiva e di partecipazione, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi; abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio come quello della disabilità e dell'inclusione sociale; competenze di gestione di attività o progetti tecnico professionale complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; capacità di assumersi responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi; competenze chiave definite dal Progetto Deseco dell'OCSE e organizzate in tre categorie allargate: usare strumenti in modo interattivo, interagire in gruppi eterogenei, agire in autonomia»[154].

---

[150] «L'iniziativa, unica in Campania, prenderà il via il 17 gennaio prossimo e le varie attIbidemtà formative saranno realizzate in presenza, online nell'àmbito della piattaforma e della classe virtuale predisposta dal Centro SINAPSI, oltreché attraverso stage realizzati in collaborazione con la FISH Campania (Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap), l'ANFASS Campania (Associazione Nazionale Famiglie di Persone con Disabilità Intellettiva e/o Relazionale) e altre agenzie formative e socio-assistenziali, e cooperative sociali, accreditate e in regime di convenzione con l'Università Federico II». http://www.superando.it/2020/01/07/il-disability-manager-nei-contesti-educatIbidem-formatIbidem-professionali-e-di-cura/ (consultato in data 16/03/2020).

[151] La non attivazione è stata determinata dal mancato raggiungimento di 13 iscritti, numero minimo stabilito dal bando per l'avvio del corso. http://www.unina.it/documents/11958/16709976/Esperto_processi_inclusione_02_chiusuracorso_18-19.pdf (consultato in data 13/03/2020).

[152] https://www.unina.it/documents/11958/16709976/Esperto_processi_inclusione_02_DRPT_18-19.pdf (consultato in data 14/03/2020).

[153] Dalla presentazione del Master sul sito del MIUR disponibile all'indirizzo https://www.miuristruzione.it/8475-universita-federico-ii-al-via-un-master-per-esperto-di-inclusione-disabili/ (consultato in data 14/03/2020).

[154] https://masterschool.lumsa.it/master_primo_livello_WeDiM_welfare-disability-management (consultato in data 14/03/2020).

Il Master si articola prevede lezioni (20 CFU), laboratori (7 CFU), seminari (8 CFU), tirocini/stage (16 CFU), prova finale (9 CFU) per un totale di 60 CFU corrispondenti a 1500 ore. Il piano di studio si caratterizza per la sua interdisciplinarità e prevede nove insegnamenti (Tab. 11.9).

INSEGNAMENTO	SSD	CFU
Accessibilità ed universal design	ING-INF/06	3
Dal modello medico al modello bio-psico-sociale, la disabilità nella prospettiva dell'ICF	M-PSI/08	3
Disabilità diritti umani e pari opportunità	SPS/07	3
Disabilità e diritto del lavoro	IUS/07	3
Disabilità e inclusione sociale politiche e strategie di intervento	SPS/07	3
Dispositivi e strumenti di orientamento ed accompagnamento al lavoro delle persone con disabilità	M-PED/01	3
Habilitation e rehabilitation	SPS/09	3
Il diversity management nei contesti organizzativi e professionali	SECS-P/10	3
La disabilità e le sue rappresentazioni sociali	SPS/09	3

Tab. 11.9: Piano di studio del Master di II livello in *Esperto dei processi di inclusione delle persone con disabilità nei contesti educativi, formativi e professionali*[155].

Nell'anno accademico 2019/2020 l'Università ha proposto un Master di II livello dal titolo *Il Disability Manager nei contesti educatici, formativi, professionali e di cura*. Si tratta di un percorso identico, per quanto riguarda gli obiettivi formativi e il profilo professionale costruito, a quello precedentemente illustrato, vengono soltanto modificati l'articolazione delle attività didattiche e il piano degli insegnamenti. Sono incrementati di tre unità i CFU di laboratorio, che passano da 7 a 10, e ridotti da 6 a 13 i CFU del tirocinio/stage. Ai nove insegnamenti della precedente proposta ne viene aggiunto uno: *La disabilità: dall'inclusione all'integrazione* (SSD MPED/03). Il piano degli insegnamenti è riportato nella seguente tabella (Tab. 11.10).

INSEGNAMENTO	SSD	CFU
Accessibilità ed universal design	ING-INF/06	3
Dal modello medico al modello bio-psico-sociale, la disabilità nella prospettiva dell'ICF	M-PSI/08	3
Disabilità diritti umani e pari opportunità	SPS/07	3
Disabilità e diritto del lavoro	IUS/07	3
Disabilità e inclusione sociale politiche e strategie di intervento	SPS/07	3
Dispositivi e strumenti di orientamento ed accompagnamento al lavoro delle persone con disabilità	M-PED/01	3
Habilitation e rehabilitation	SPS/09	3
Il diversity management nei contesti organizzativi e professionali	SECS-P/10	3
La disabilità e le sue rappresentazioni sociali	SPS/09	3
La disabilità: dall'inclusione all'integrazione	M-PED/01	3

Tab. 11.10: Master di II livello in *Esperto dei processi di inclusione delle persone con disabilità nei contesti educativi, formativi e professionali*[156].

[155] http://www.unina.it/documents/11958/16709976/Esperto_processi_inclusione_01_bando_18-19.pdf (consultato in data 15/03/2020).
[156] http://www.unina.it/documents/11958/19154072/Disability.Manager_01_bando_2019-20.pdf (consultato in data 15/03/2020).

11.1.7. Le proposte formative dell'Università del Piemonte Orientale

A partire dall'anno accademico 2017/2018, l'Università del Piemonte Orientale, in collaborazione con la *Società Italiana Disability Manager* (SIDiMa) e l'*Azienda Ospedaliera Nazionale SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo* di Alessandria, ha promosso la I edizione del *Corso di Perfezionamento in Disability Management*. Si tratta di una proposta formativa, attivata presso il *Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali*, i cui obiettivi «consistono nell'acquisizione di competenze scientifiche e tecniche per formare professionisti che lavorano nel campo della disabilità»[157]. Questi professionisti sono chiamati a raccogliere le istanze che provengono dalle persone con disabilità, ad attivare le reti necessarie per la loro presa in carico e ad attuare ogni possibile azione per supportare l'accessibilità contrastando ogni forma di discriminazione. Nell'ambito di questa proposta, il *disability management* è definito come

> «orientamento gestionale che, partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, sviluppa progetti di rete e organizzazione di piani di lavoro all'interno delle Regioni, dei Comuni, delle strutture socio-sanitarie, delle istituzioni scolastiche, delle aziende, favorendo la qualità e l'efficacia delle politiche necessarie a migliorare la qualità della vita delle persone con disabilità, accrescendo la sensibilità sui temi relativi al terzo settore e all'inclusione sociale»[158].

All'interno di questo orientamento gestionale opera il *disability manager* definito come «profilo professionale in grado di maturare competenze scientifiche e tecniche necessarie a fungere da raccordo con tutti i soggetti che entrano in relazione con le persone disabili (famiglia, imprese, scuole, istituzioni) promuovendo l'accessibilità ed evitando ogni forma di discriminazione»[159]. Le attività didattiche prevedono ore di lezione frontale, ore di attività pratiche presso un centro riabilitativo, simulazioni di disabilità nel contesto urbano (soprattutto per quanto concerne l'accessibilità di percorsi) e un periodo di stage svolto presso realtà pubbliche o private in cui sia operanti *disability manager*. Il percorso formativo si compone di numerosi insegnamenti afferenti a settori scientifico disciplinari differenti come illustrato nella tabella seguente (Tab. 11.11).

---

157 https://www.digspes.uniupo.it/sites/default/files/elfinder_library/file/2018/allegati/2018-DisabilityManager-brochure.pdf (consultato in data 16/03/2020).
158 *Ibidem*.
159 *Ibidem*.

Insegnamento	Ore di didattica frontale	Ore di studio individuale	SSD	CFU
Diritto costituzionale	8	42	IUS/08	2
Urbanistica	4	21	ICAR/21	1
Diritto sanitario	4	21	IUS/10	1
Organizzazione socio-sanitaria	4	21	SPS/09	1
Medicina	4	21	MED/41	1
Bioetica	4	21	M-FIL/03	1
Diritto del lavoro	12	88	IUS/07	4
ICF, filosofia psico-sociale	6	44	SPS/09	2
Diritto dello sport	3	22	IUS/10	1
Medicina	4	21	MED/43	1
Medicina	4	21	MED/09	1
Medicina	4	21	MED/26	1
Analisi politiche pubbliche	4	21	SPS/04	1
Fisiatria	4	21	MED/34	1
Economia pubblica	3	22	SECS-P/03	1
Psicologia	4	21	M-PSI/04	1
Fundraising	4	21	NN	1
Sociologia e comunicazione	4	21	SPS/08	1
Sociologia e diritto del terzo settore	4	21	SPS/08	1
Disability e infanzie	4	21	SPS/09	1
Sociologia	4	21	SPS/09	1
Disturbi specifici dell'apprendimento	4	21	M-PSI/07	1
Innovazioni tecnologiche	4	21	INF/01	1
Esperienze di disability management	4	21	M-PSI/07	1
Attività pratica	8	42		2
Attività pratica	4	21		1

Tab. 11.11: Piano di studio del *Corso di Perfezionamento in Disability Management*[160].

Nell'anno accademico 2018/2019, l'Ateneo ha riproposto una seconda edizione del percorso, modificando il piano di studi che, rispetto a quello della prima edizione, risulta costituito da 23 differenti discipline: non sono più presenti gli insegnamenti di *urbanistica*, *economia pubblica* e *fundraising* sostituiti da quelli di *diritto privato* e di *organizzazione aziendale* [161].

11.1.8. La proposta formativa dell'Università degli Studi di Firenze

Il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica dell'Università degli Studi di Firenze ha promosso, nell'anno accademico 2019/2020, la prima edizione del *Master di Primo Livello in Disability Management*. L'obiettivo formativo è quello di «preparare figure professionali esperte, *disability manager*, che utilizzino gli strumenti più idonei ad analizzare, pianificare e concretamente realizzare progetti di inclusione lavorativa e sociale»[162]. Anche in questo percorso, così come per quelli precedentemente visti, è prevista una formazione multidisciplinare volta all'acquisizione di differenti competenze con particolare a quelle di tipo relazionale che

[160] https://www.digspes.uniupo.it/sites/default/files/elfinder_library/file/2018/allegati/2018-DisabilityManager-brochure.pdf (consultato in data 16/03/2020).
[161] https://www.uniupo.it/sites/default/files/elfinder_library/dr_disability_management18.pdf (consultato in data 16/03/2020).
[162] https://www.unifi.it/upload/sub/master/1920/m_dr_910.pdf (consultato in data 09/08/20).

consentono al *disability manager* di dialogare con «tecnici di altri settori e altre realtà aziendali e sociali»[163] per la costruzione di percorsi di inclusione socio lavorativa delle persone con disabilità. Accanto a queste competenze vi sono poi quelle che contribuiscono a sviluppare un «approccio flessibile, dinamico e orientato al *problem solving*, e di un'abitudine a pianificare progetti di inclusione che considerino tutti gli aspetti operativi (criticità, strategie, azioni, monitoraggio e valutazione)» [164]. L'azione del *disability manager* si esplica a partire «dalle necessità della persona, considerando il contesto in cui si colloca e gli aspetti normativi, nell'ottica di realizzare i massimi livelli di inclusione possibili»[165]. Tra i contenuti previsti dal piano di studio vi sono le «conoscenze culturale e tecnica delle varie disabilità, degli strumenti di valutazione e dell'ICF, e degli ausili informatici e tecnologici. Nell'ambito aziendale saranno le dinamiche organizzative, l'engagement e la gestione dei conflitti, la comunicazione efficace, il networking e il fundraising»[166]. Queste conoscenze sono articolate all'interno di cinque differenti gruppi di insegnamento così come mostrato nella tabella seguente (Tab. 11.12).

Insegnamento	Settore scientifico disciplinare	CFU
Primo gruppo		
Cultura della disabilità	BIO/16	3
Disabilità e relazioni interpersonali – aspetti di comunicazione	SPS/08	3
Disabilità e relazioni interpersonali -aspetti di comunicazione	SPS/10	3
Secondo gruppo		
Normativa	IUS/09	3
Management delle imprese e risorse umane	SECS-P/08	3
Il ruolo del medico del lavoro nelle disabilità	MED/44	3
Terzo gruppo		
Integrazione lavorativa come integrazione sociale	SPS/09	3
Aspetti neuropsichiatrici	MED/39	3
Lavoro in gruppo-engagement, discriminazione e mobbing	MED/25	3
Quarto gruppo		
Ausili, domotica ed ergonomia	ING-INF/05	3
Aging e aspetti riabilitativi	MED/09	3
Quinto gruppo		
Disabilità e relazioni interpersonali – aspetti di comunicazione	SPS/10	3
Psicologia della disabilità	M-PSI/01	3

Tab. 11.12: Piano di studio del *Master di Primo Livello in Disability Management*[167].

Il percorso prevede anche lo svolgimento di un tirocinio pratico per complessivi sette CFU. Da rilevare come, ancora prima della sua attivazione, il piano di studio del Master sia stato modificato[168] nel modo seguente:

[163] *Ibidem*.
[164] https://www.unifi.it/p11593.html#disability (consultato in data 16/03/2020).
[165] *Ibidem*.
[166] *Ibidem*.
[167] https://www.unifi.it/upload/sub/master/1920/m_dr_910.pdf (consultato in data 16/03/2020).
[168] Cfr. Decreto Rettorale160/2020 Prot. N. 19894 (consultato in data 16/03/2020).

Insegnamento	Settore scientifico disciplinare	CFU
Primo gruppo		
Cultura della disabilità	BIO/16	3
Normativa	IUS/08	3
Integrazione lavorativa come integrazione sociale	SPS/09	3
Disabilità e relazioni interpersonali- aspetti di comunicazione	SPS/08	3
Lavoro e disabilità	IUS/07	3
Psicologia delle organizzazioni	M-PSI/08	3
Secondo gruppo		
Il ruolo del medico del lavoro	MED/44	3
Aspetti neuropsichiatrici	MED/39	3
Ausili domotici ed ergonomia	ING-INF/05	3
Terzo gruppo		
Aging e aspetti riabilitativi	MED/09	3
Management delle imprese e risorse umane	SECS-P/10	6
Disabilità e relazioni interpersonali – aspetti di comunicazione	SPS/08	3

Tab. 11.13: Piano di studio modificato del *Master di Primo Livello in Disability Management*.

11.1.9. La proposta formativa dell'Università di Genova

Nell'anno accademico 2018-2019, l'Università degli Studi di Genova ha collaborato con l'*Istituto Nazionale della Previdenza Sociale* (INPS) nella progettazione ed erogazione del *Corso di formazione di I livello in Disability e Capability Management* (DCM). Il Disability e Capability Management è definito come:

> «una professionalità sempre più strategica sul piano socioeconomico e organizzativo, sia in vista di un progressivo invecchiamento della Forza lavoro in Italia e, conseguentemente, della crescente esposizione dei lavoratori a condizioni di disabilità, sia rispetto a un miglioramento delle potenzialità di ogni lavoratore nei contesti organizzativi in cui opera anche attraverso percorsi di inclusione e integrazione contro ogni forma di discriminazione e marginalizzazione»[169].

Al termine del percorso, le figure formate possono operare nei confronti di tre macrocategorie di destinatari. La prima include i lavoratori che, per svariate ragioni, incorrono in qualche forma di disabilità e per i quali è fondamentale predisporre specifiche azioni che ne impediscano l'uscita dal mercato di lavoro, favorendone piuttosto il rapido rientro nei luoghi di impiego. La seconda raggruppa le persone con disabilità per le quali è essenziale prevedere forme di intervento che ne consentano l'inclusione lavorativa. La terza fa riferimento ai lavoratori che abbiano superato i 60 anni di età e siano ancora in servizio a causa dell'allungamento del periodo lavorativo «che produce un diffuso fenomeno di *ageing* tra gli occupati, segnatamente in Enti ed Aziende che […] si trovano ora ad avere nei propri organici personale ultrasessantenne in forte quantità»[170] e che

[169] https://www.perform.unige.it/valore-pa/corso-inps-disability-capability-managment.html (consultato in data 16703/2020).
[170] https://www.perform.unige.it/valore-pa/corso-inps-disability-capability-managment.html (consultato in data 16/03/2020).

richiede specifiche forme di gestione e di attenzione per il maggior rischio di acquisire malattie e disabilità. Il piano di studio del corso prevede due insegnamenti da 1 CFU l'uno: *Sociologia Generale* (SPS/07) e *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (M/PSI-06).

11.1.10. La proposta formativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Nell'anno accademico 2018-2019 il Dipartimento di Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha promosso uno *short master universitario in Competenze professionali per il project disability management*. Questo percorso, della durata di 100 ore, corrispondenti a 4 CFU, è finalizzato a:

> «fornire conoscenze mirate e in grado di realizzare una visione coordinata e interdisciplinare delle competenze necessarie a migliorare la qualità di vita della persona con disabilità e a valutare l'efficacia delle azioni in termini di accessibilità, accoglienza, supporto e reale "inclusione" delle persone con differenti tipologie di disabilità»[171].

Nello specifico, lo *short master* non si propone di formare nuove figure professionali, ma di consentire a quelle già esistenti e operanti nell'ambito della disabilità di sviluppare le competenze necessarie a «pianificare, progettare e gestire le azioni per l'erogazione di servizi e interventi utili a dare risposte efficaci ai bisogni espressi dalle persone disabili (uomo, donna, giovane, lavoratore dipendente, autonomo, ecc.) e per ogni età»[172]. Il piano di studio del corso si struttura in quattro aree in ognuna delle quali rientrano specifici insegnamenti (Tab. 11.14).

Area	Insegnamenti
Area Giuridica: Sistema di inserimento lavorativo e inclusione sociale di persone con disabilità	Legislazione e organizzazione sociale tra pubblico e privato La tutela del lavoro della persona con disabilità tra diritti, doveri e processi.
Area Medica: Buone pratiche di intervento nei servizi sociosanitari e assistenziali	Analisi delle patologie invalidanti e approcci valutativi Strumenti e diagnosi per le disabilità
Area Organizzativa: Progettazione e organizzazione dei servizi per le disabilità	Il benessere dell'ambiente lavorativo tra costi e opportunità. L'Occupabilità delle persone con disabilità verso nuove competenze e accessibilità Organizzare l'inclusione.
Area Psicorelazionale: La multidimensionalità della Disabilità	La gestione della complessità relazionale Progettazione e valutazione degli interventi comportamentali

Tab. 11.14: Piano di studio dello *short master* universitario in *Competenze professionali per il project disability management*[173].

[171] https://www.uniba.it/didattica/master-universitari/short-master/2018-2019/competenze-professionali-per-il-project-disability-management/Bandoweb.pdf (consultato in data 23/03/2020).
[172] https://www.uniba.it/didattica/master-universitari/short-master/2018-2019/competenze-professionali-per-il-project-disability-management/Bandoweb.pdf (consultato in data 23/03/2020).
[173] https://www.uniba.it/didattica/master-universitari/short-master/2018-2019/competenze-professionali-per-il-project-disability-management/Bandoweb.pdf (consultato in data 23/03/2020).

11.2. Un'analisi comparativa delle differenti proposte

La ricerca documentale condotta sui siti delle Università italiane ha consentito di mettere in luce come, nel corso del tempo, l'accademia si stia facendo promotrice di proposte formative sul *disability manager*. Le progettazioni alla base di questi programmi formativi, come più volte sottolineato, si inseriscono in un quadro di grande incertezza rispetto alla definizione di questa figura professionale e contribuiscono a loro volta al dibattito in corso. Per la loro autorevolezza istituzionale, infatti, è ovvio attendersi che queste proposte formative possano influenzare ed orientare l'evoluzione del tema; inoltre, il compito di terza missione delle università, che le vede impegnate in stretti rapporti di interdipendenza e scambio con gli enti del territorio su cui insistono, favorisce per certo la diffusione di queste proposte, ma anche la loro modulazione sulla base delle esigenze che provengono dal basso[174].

Analizzare dunque le scelte effettuate dagli Atenei intorno alla figura del *disability manager* – denominazioni, definizioni, identificazione di ambiti, azioni e competenze – può risultare utile per comprendere, se vi siano, fra le varie esperienze formative, punti di confluenza intorno a questi aspetti, e quali siano invece le contrapposizioni, al fine di nutrire e forse rilanciare il dibattito italiano sul tema.

Per tali ragioni appare utile estrapolare dai bandi alcune informazioni e porle in comparazione così da comprendere meglio le caratterizzazioni attribuite alla figura professionale del *disability manager* e quelle relative all'organizzazione dei percorsi proposti.

Nello specifico queste informazioni possono essere ricondotte a tre distinte aree. La prima è quella della *professione* in cui rientrano la denominazione, la descrizione del profilo e le competenze sviluppate dal percorso; la seconda fa riferimento alla *strutturazione della formazione* ed include tipologia di formazione; anno/i di erogazione, durata, CFU conseguiti, modalità didattiche utilizzate; la terza è quella del *motore culturale* retrostante il percorso, cioè l'alveo all'interno del quale esso scaturisce: vi possono essere ricondotte informazioni relative ai Dipartimenti promotori, ai Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) coinvolti e ai contenuti affrontati.

Tutti questi differenti elementi, organizzati nelle tre aree indicate, sono riportati nella tabella seguente (Tab. 11.15). I SSD disciplinari coinvolti sono presentati nel grafico 11.1.

[174] Cfr. Agenzia Nazionale di Valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) Valutazione Qualità della Ricerca 2004-2010 < https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2011/11/bando_vqr_def_07_11.pdf> (07/2020); Associazione TreeLLLe. (2003). *Università, italiana, università europea?: Dati, proposte e questioni aperte* Vol. 3, Genova: Associazione TreeLLLe.

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
Disability manager	Figura professionale che partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, è in grado di coordinare e attivare il lavoro di rete, organizzare piani operativi e di lavoro, avviare e migliorare i percorsi assistenziali, svolgere funzioni di collegamento e di monitoraggio	Valutazione dei bisogni della persona con disabilità, attivazione e coordinamento del lavoro di rete, organizzazione di percorsi di inserimento lavorativo, monitoraggio delle progettazioni realizzate	*Corso di perfezionamento in disability manager, bioetica, scienze umane e icf per progettare e unire le reti con e per le persone con disabilità*	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	A.A. 2009/2010	Tre settimane	Lezione	Formazione permanente – Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita	Salute, disabilità e ICF, bioetica della condizione umana, governance, politiche socio-sanitarie e legislazione, legislazione e politiche socio-sanitarie cooperative e terzo settore, sussidiarietà e imprese sociali, organizzazione dei servizi socio-sanitari, Case management e riabilitazione, ausili e IT, ambiente e barriere architettoniche, Case management e contesto lavorativo, Case management in psichiatria. Case management ed elementi di psicologia, psicologia della disabilità e dell'organizzazione, psicologia della famiglia e case management, famiglia come nodo cruciale della rete,

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
									Case management nel bambino, progetto educativo e integrazione scolastica,
Disability & Case manager	Figura professionale che partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, fornirà le conoscenze e gli strumenti culturali per coordinare e attivare lavori di rete e organizzazioni di piani di lavoro per le persone con disabilità	Valutazione dei bisogni della persona con disabilità, progettazione, realizzazione e monitoraggio di piani di lavoro	*Corso di perfezionamento in Disability & Case manager. Competenze per la disabilità*	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	A.A. 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014	Tre settimane	Lezione	Formazione permanente – Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita	Elementi di: etica e antropologia, ICF, teoria, metodologia e sua applicazione, governance, politiche sociosanitarie e legislazione, aspetti dell'organizzazione socio-sanitaria in Italia, disability & case management nei vari contesti, buone prassi di disability management, ambiente e barriere architettoniche, ausili e IT
Disability manager	Figura professionale che partendo dalla valutazione dei bisogni della persona con disabilità, fornirà le conoscenze e gli strumenti culturali per coordinare e attivare lavori di rete e organizzazioni di piani di lavoro per	Valutazione dei bisogni della persona con disabilità, progettazione, realizzazione e monitoraggio di piani di lavoro	*Corso di perfezionamento in Disability manager*	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	A.A. 2014/2015	Tre settimane	Lezione	Formazione permanente – Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita	Elementi di: etica e antropologia, ICF, teoria, metodologia e sua applicazione, governance, politiche sociosanitarie e legislazione, aspetti dell'organizzazione socio-sanitaria in Italia, disability & case management nei vari contesti, buone prassi di

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
	le persone con disabilità								disability management, ambiente e barriere architettoniche, ausili e IT
Disability manager	Responsabile di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo	Gestire le attività di recruiting e selezione. Progettare e gestire l'inserimento e l'integrazione socio-lavorativa	*Corso di Alta Formazione disability manager e mondo del lavoro*	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	A.A 2018/2019 e 2019/2020	80 ore	Lezione	Formazione permanente – Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita	ICF, personalizzazione del percorso nel mondo del lavoro, normativa, accomodamento ragionevole, adattamento all'ambiente, malattie croniche e mondo del lavoro
Disability manager	Professionista che gestisce e coordina le strutture e i servizi a cui partecipano persone con disabilità	Disability Management che consente di implementare accessibilità, qualità ed efficacia di strutture e di servizi	*Corso di specializzazione in Disability Management - Le competenze per la gestione della disabilità*	Università degli Studi Internazionali di Roma	A.A. 2017/2018	120 ore	Lezione/e-learning		ICF con focus dedicati alla scuola, al lavoro, all'accessibilità delle persone disabili in contesti istituzionali, sociosanitari, formativi turistici e nei centri dedicati al benessere psico-fisico della persona
Disability manager	Come sopra	Come sopra	*Corso di specializzazione in Disability Management - Le competenze per la gestione della disabilità*	Università degli Studi Internazionali di Roma	A.A. 2018/2019	250 ore (10 CFU)	Come sopra		Aspetti antropologici delle disabilità, ICF, adeguamento logistico per l'accessibilità ai

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
									servizi. SSD: M-PSI/04; M-PED/03.
Disability e diversity manager	Figure professionali, attive nel campo della diversità e disabilità, che gestiscono e coordinano le figure all'interno dell'azienda e in altri ambiti, per favorire l'accoglienza delle persone con disabilità, creare network e definire azioni per favorire accessibilità, coinvolgimento e inserimento dei cittadini con disabilità evitando ogni forma di discriminazione	Non esplicitate	*Master Universitario di I° livello in Gestione della disabilità e delle diversità – Disability and Diversity Management*	Università degli Studi di Roma Tor Vergata –	A.A. 2018/2019	1550 ore (62 CFU)	Lezione/e-learning/ stage/tirocinio	Dipartimento di Management e Diritto	Conoscenze nell'ambito delle discipline sanitarie, della psicologia del lavoro, della sociologia, del diritto, organizzazione aziendale, gestione risorse umane.
Disability e diversity manager	Vedi sopra	Gestire la disabilità e la diversità sul luogo di lavoro in un'ottica di benessere organizzativo. Creare network tra organizzazioni e territorio.	*Master Universitario di I° livello in Gestione della disabilità e delle diversità – Disability and Diversity Management*	Università degli Studi di Roma Tor Vergata -	A.A. 2019/2020	1500 ore (62 CFU)	Come sopra	Dipartimento di Management e Diritto	Diritto amministrativo, del lavoro e sanitario, medicina del lavoro, fisiatria, servizi di prevenzione, sicurezza e barriere architettoniche Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e del Terzo Settore, della Sociologia, della

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
		Supportare gli enti e le aziende ad acquisire una nuova vision organizzativa. Supportare le imprese, sia pubbliche che private, che intendano adottare modelli innovativi di gestione delle risorse umane e di contenimento del costo del lavoro							Responsabilità sociale di impresa., organizzazione aziendale. SSD: IUS/10, 07; MED/09, 25, 26, 34, 44, 45, 48; ICAR/10, 21; M-PSI/06; SECS-P/10, 07, 08
Figura professionale con competenze dell'area di attività ADA.25.234.768	Figura professionale capace di processi di assessment dei bisogni e delle potenzialità della persona, di elaborazione di piani di formazione e di sviluppo del personale e di Gestire le attività di valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane	Project management, problem solving, comunicazione efficace	*Corso di aggiornamento di I e II livello in diversity e disability management - La valorizzazione delle differenze negli ambienti di lavoro*	Università degli Studi di Roma Tre	A.A 2018/2019	60 ore	Lezione	Dipartimento di Scienze della Formazione	Modelli di management, gestione della differenza, aspetti legati alle dinamiche di gruppo, empatia e mindfulness, concezioni e misconcezioni del concetto di inclusione, rappresentazioni della disabilità, la dimensione inclusiva della disabilità e dei

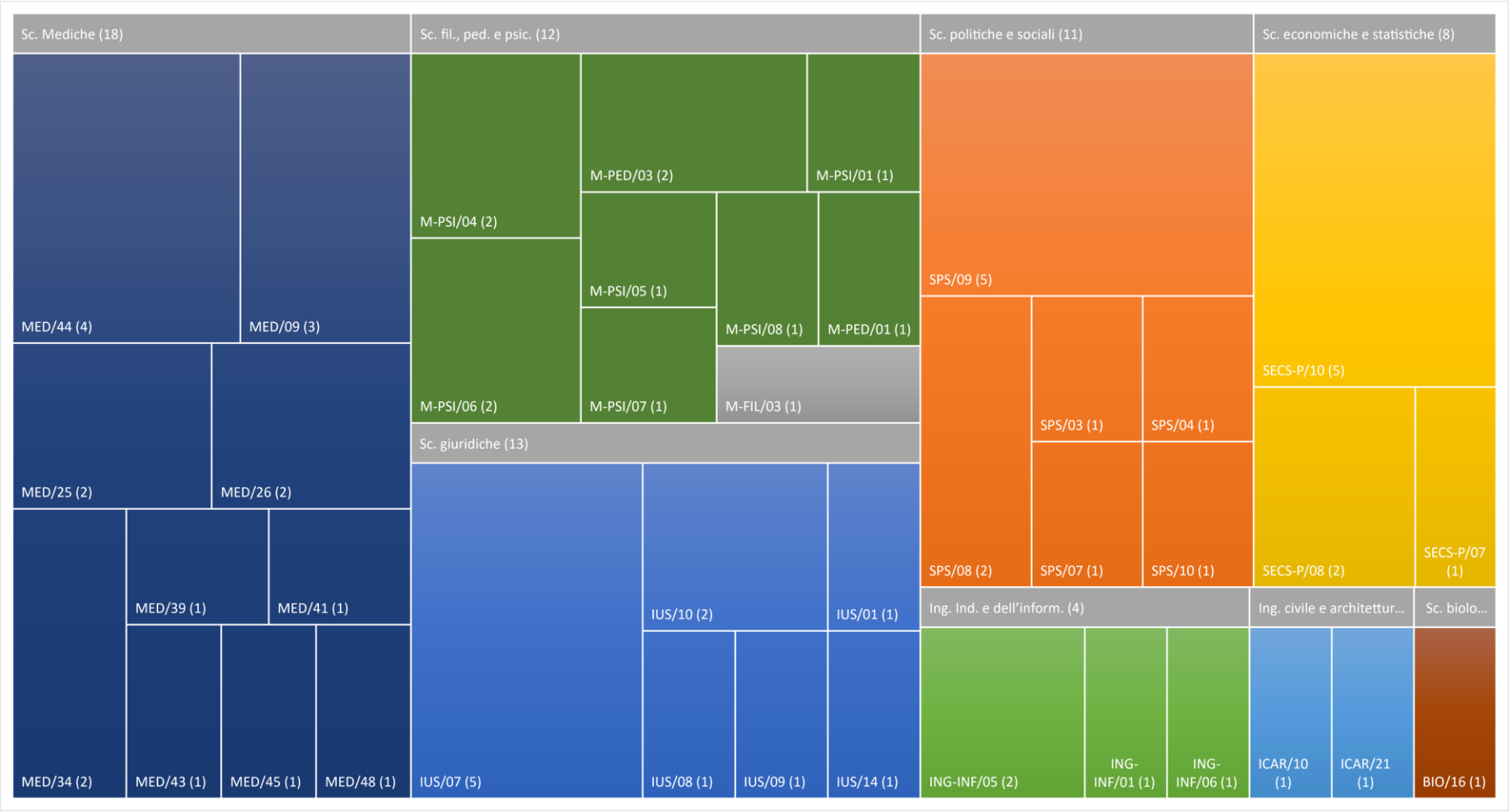
Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
									disturbi dell'apprendimento, la promozione della partecipazione come strumento fondamentale per l'inclusione scolastica, universitaria, lavorativa e sociale. SSD: SPS/09, M-PSI/05, M-PED/03.
Diversity e Disability manager DDISABILITY MANAGER	Figura professionale capace di inserirsi nei processi organizzativi e di interagire con i settori aziendali per valutare risorse e potenziale del lavoratore, operare selezione e recruiting, accompagnare i percorsi evolutivi delle persone all'interno delle organizzazioni, favorire l'inclusione lavorativa, il welfare e prevenire le discriminazioni	Non esplicitate	*Corso di Alta Formazione in Disability e Diversity Management: DDISABILITY MANAGER*	Università degli Studi Europea di Roma	gennaio/maggio 2019	140 ore (20 CFU)	Lezione		Elementi di diritto, diversity/disability manager per l'Human Resources Management, ICF, Tools e Tecniche di valutazione della disabilità e diversità, conoscenza e controllo dei bias nei processi di selezione, opportunità di carriera, comunicazioni e brand in un'ottica di disability/diversity. SSD: IUS/07; M-PSI/06; SEC-P10; MED/44.

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
Welfare disability manager	Figura professionale originale e strategica nei contesti aziendali, esito della integrazione delle funzioni di welfare manager e disability manager. Questo professionista può operare in aziende ed enti per la progettazione e attuazione di piani di inclusione e valorizzazione della diversità e del benessere lavorativo	Non esplicitate	*Master in WeDiM-Welfare e Disability Management – I^a edizione*	Università LUMSA – Roma	2019-2020	1500 ore (60 CFU)	Lezione/laboratorio, stage/tirocinio/Project Work		Elementi di pedagogia, psicologia, di diritto, del welfare della persona, tecnologia, informatica, medicina del lavoro. SSD: M-PED/03, IUS/07, SECS-P/10, SPS/09, ING-INF/05, MED/44.
Disability manager	Profili professionali qualificati in grado che operano in contesti educativi, formativi, di orientamento al lavoro e di collocazione occupazionale, di gestione delle risorse umane nella prospettiva del diversity management	Gestione di attività o progetti complessi, decision making	*Master di II livello- Il disability manager nei contesti educatici, formativi, professionali e di cura*	Università degli Studi di Napoli Federico II	2019/2020	1500 ore (60 CFU)	Lezione/tirocinio/stage	Dipartimento di Studi Umanistici	Accessibilità, UDL, modelli di disabilità, ICF, diritto del lavoro, strategie di intervento, dispositivi e strumenti di orientamento, diversity management nei contesti organizzativi e professionali. SSD: ING-INF/06, M-PSI/08, SPS/07, IUS/07, M-PED/01,

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
									SECS-P/10, SPS/09/ 3.
Disability manager	Figura trasversale competente per la gestione e il coordinamento di diverse figure all'interno delle realtà aziendali, capace di valutare i bisogni delle persone con disabilità e di valorizzarne le competenze	Competenze scientifiche e tecniche per formare professionisti che lavorano nel campo della disabilità con il compito di raccogliere le istanze dei cittadini disabili e delle loro famiglie, di attivare il lavoro in rete dei soggetti coinvolti,	*Corso di perfezionamento in disability management*	Università del Piemonte Orientale	2017/2018 2018/2019	120 ore	Lezione/ attività pratiche presso centro riabilitativo/ simulazioni di disabilità nel contesto di percorsi cittadini	Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali	Diritto costituzionale, privato, dello sport, sanitario, organizzazione sociosanitaria, medicina, bioetica, diritto del lavoro, ICF, filosofia psicosociale, politiche pubbliche, fisiatria, organizzazione aziendale, psicologia, sociologia e comunicazione. SSD: IUS/01, 07, 08, 10; SPS/04, 08, 09; MED/09, 26, 34, 41, 43; M-FIL/03, SECS-P/10; M-PSI/04, 07; ING-INF/01
Disability manager	Figure professionali esperte degli strumenti più idonei ad analizzare, pianificare e concretamente realizzare progetti di inclusione lavorativa e sociale	Comunicative, di dialogo, gestione dei conflitti, networking, fundraising	*Master di I livello in Disability Management*	Università degli Studi di Firenze -	2019/2020	1500 ore (60 CFU)	Lezione/lavori in gruppo/ tirocinio/ FAD	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica	Cultura della disabilità, management delle imprese, ruolo del medico del lavoro, ausili, domotica, ergonomia, aging aspetti riabilitativi. SSD: BIO/16; SPS/08, 09, 10;

Professione			Strutturazione del percorso					Motore culturale del percorso	
Denominazione del profilo in uscita	**Descrizione del profilo**	**Competenze**	**Tipologia di proposta**	**Sede**	**Periodo**	**Durata e CFU**	**Modalità didattiche**	**Dipartimento**	**Sintesi dei contenuti proposti e SSD (se riportati nel bando)**
									IUS/09; SECS-P/08; MED/09, 25, 39, 44; ING-INF/05; M-PSI/01.
Disability capability manager	Figura strategica sul piano socioeconomico e organizzativo, sia in vista di un progressivo invecchiamento della forza lavoro in Italia […] sia rispetto a un miglioramento delle potenzialità di ogni lavoratore anche attraverso percorsi di inclusione e integrazione	Relazionali, di problem solving	*Corso di formazione di I livello in Disability e capability management (DCM)*	Università degli Studi di Genova	2018/2019	40 ore	Lezione		Sociologia della disabilità, elementi normativi, aspetti relativi alle organizzazioni, piani di disability e capability management
Esperto in project e disability management	Figura professionale per promuovere, pianificare, progettare e gestire tutte le azioni per l'erogazione di servizi e interventi per rispondere ai bisogni espressi dalle persone disabili	Migliorare la qualità di vita. Valutare l'efficacia delle azioni predisposte	*Short Master Universitario in "Competenze professionali per il project disability management"*	Università degli Studi di Bari Aldo Moro -	2018/2019	100 ore (4 CFU)	Lezione/ e-learning	Dipartimento di Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione	Diritto, assessment e occupabilità delle persone con disabilità, gestione della complessità relazionale.

Tab. 11.15: Tavola comparativa degli elementi ricavati dall'analisi documentale dei bandi delle proposte formative sul *disability manager* attivati delle Università italiane dall'A.A 2009/2010 all' A.A 2020/2021.



Graf. 11. 1: SSD rinvenuti all'interno dei bandi.

11.2.1. L'analisi: elementi relativi alla professione

Gli elementi ricavabili dai bandi ritrovati e riconducibili all'area della *professione* fanno riferimento alla *denominazione* utilizzata per indicare la figura professionale, alla *descrizione del profilo* da cui possono emergere aspetti differenti, tra i quali la collocazione lavorativa, le azioni professionale e i destinatari dell'agire del *disability manager*, e alle *competenze* che gli sono attribuite.

Per quanto concerne la *denominazione*, tutte le proposte dichiarano di formare il *disability manager*, ma il titolo utilizzato è effettivamente *Disability Manager* in 11 casi; negli altri è *disability e diversity manager, figura professionale con competenze dell'area di attività ADA.25.234.768, diversity e disability manager, welfare disability manager, disability capability manager* e *esperto in project e disability management*. Una simile difformità terminologica, sottolineata anche da alcuni lavori ritrovati in letteratura (Friso, 2017;2018), rischia di incrementare la confusione intorno a questa figura professionale, tra l'altro creando disorientamento sia fra i possibili candidati sia fra i potenziali datori di lavoro.

La lettura dei 24 *profili professionali* evidenzia come il *disability manager* sia da tutti i differenti promotori riconosciuto come figura strategica, esperta di disabilità e capace di agire per favorire i processi inclusivi delle persone con disabilità. Questa unanimità, tuttavia, viene meno se si analizzano gli *ambiti* in cui i profili professionali collocano il *disability manager* e le *azioni* che gli attribuiscono. In 14 bandi il *disability manager* è presentato come professionista che opera esclusivamente all'interno dei contesti di lavoro ed il suo agire professionale è rappresentato da azioni di pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento del lavoratore con disabilità, rimozione delle discriminazioni presenti e promozione del *welfare* aziendale. Due percorsi formativi collocano il *disability manager* sia all'interno di organizzazioni lavorative sia in altri contesti: in questo caso egli è un professionista chiamato a predisporre piani di inclusione lavorativa e sociale. I restanti due bandi posizionano questa figura esclusivamente all'interno di servizi e strutture frequentate da persone con disabilità e le sue azioni sono dunque quelle di gestione e coordinamento.

L'eterogeneità di ambiti e azioni rischia di sfumare la reale consistenza del profilo, depotenziandone di fatto il ruolo nella situazione e nel futuro professionale della persona con disabilità, e può alimentare confusioni rispetto a quanto ormai da tempo si è consolidato all'estero, dove il *disability manager* è la figura professionale esperta di inclusione nei contesti lavorativi (Harder e Scott, 2005), ma anche in Italia, dove Regione Lombardia ha già ufficializzato il posizionamento del *disability manager* negli ambienti di lavoro. La collocazione poi di questa

figura all'interno di servizi e strutture può condurre il profilo professionale del *Disability Manager* a sovrapporsi a quello di altre figure come quella dei coordinatori o del *Case Manager* (CM). Quest'ultimo, già diffuso da tempo a livello internazionale, è riconosciuto come figura chiamata, attraverso azioni per il superamento della frammentazione dei servizi e la creazione di reti, a favorire il processo di inclusione sociale delle persone con disabilità (Intagliata, 1982).

Destinatari delle azioni del *disability manager* sono, in tutte le proposte, le persone con disabilità. Solo quella promossa dall'Università degli Studi di Genova appare più sfumata rispetto a questo punto: l'agire professionale del *disability manager*, infatti, dovrebbe orientarsi a quei lavoratori che a causa del processo di invecchiamento, possono più facilmente sperimentare condizioni di disabilità. Il ruolo strategico di questa figura non risiederebbe tanto nel promuovere l'inserimento lavorativo di persone con disabilità evolutiva, quanto nel predisporre piani di mantenimento in azienda di quanti, già in forza, hanno acquisito, soprattutto per l'avanzare dell'età, una disabilità. Vale la pena notare, al riguardo, che questa prospettiva sulla disabilità è quella che originariamente caratterizzava il profilo del *disability manager* (Järvikoski & Lahelma, 1980) e che si è successivamente ampliata includendo, in Italia, tutte le persone con disabilità.

Dall'analisi dei profili emerge anche un altro elemento di riflessione, sempre relativo all'utenza, a cui la professione del *disability manager* dovrebbe rivolgersi. Tre presentano il *disability manager* come un professionista che, in stretta connessione con il *diversity manager*, si dovrebbe occupare di entrambi i settori. Il tema è tuttavia controverso: già a partire dagli anni '90 la disabilità è stata annoverata tra le diversità possibili dell'essere umano e la sua gestione è stata fatta propria dalle politiche del *diversity management*. Come visto in precedenza (cfr. cap. 11), Torre (2007) ha però sollevato dubbi sulla legittimità di questa assimilazione: l'idea fondante del *diversity management* è infatti quella della valorizzazione delle diversità associate a gruppi specifici con ampi margini di generalizzazione degli interventi (origine etnica, genere, orientamento sessuale, ecc.). La disabilità non è invece riconducibile ad un unico insieme e presenta caratteristiche individuali specifiche, richiedendo peculiari strumenti e modalità di intervento: non riconoscere tali specificità genererebbe l'adozione di un approccio progettuale debole o errato e produrrebbe fallimenti nell'inserimento lavorativo di queste persone (Torre, 2007).

Una maggiore uniformità fra le proposte si rinviene nell'ambito delle competenze elicitate: tutte, infatti, dichiarano di mirare all'implementazione di precise competenze comunicative: adattamento, risoluzione dei conflitti, project management e mediazione. Benché studi sulle competenze del *disability manager* abbiano evidenziato come quelle riportate siano strategiche (Friso, 2017) è tuttavia da rilevare come esse appaiano piuttosto generiche. Solo laddove il profilo

professionale risulta ufficializzato, come nel caso delle proposte attivate dagli Atenei lombardi, tali competenze risultano dettagliate nella programmazione del corso, favorendo la comprensione dei compiti del *disability manager* e dei contenuti necessari alla sua formazione.

11.2.2. L'analisi: elementi relativi alla strutturazione del percorso

Si tratta di elementi che nel loro insieme contribuiscono a comprendere meglio la struttura generale dei percorsi effettuati nel nostro Paese. Vi rientrano pertanto tutte le informazioni relative agli anni di attivazione, alla tipologia di formazione attivata, alla durata, ai CFU e alle modalità didattiche scelte per l'erogazione della formazione.

Nel panorama delle proposte universitarie attivate a livello nazionale si distingue l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano che, sin dall'anno accademico 2006/2007, ha attivato percorsi formativi, rimanendo, fino all'anno accademico 2016/2017, l'unico soggetto proponente iniziative in questo settore. È solo a partire dall'anno accademico 2018/2019 che si rileva un incremento dei percorsi offerti con un coinvolgimento di numerosi altri Atenei italiani.

L'analisi comparativa ha permesso di evidenziare come in Italia vi siano varie tipologie di percorsi per *diventare disability manager*. Sono infatti stati attivati: nell'ambito della categoria Master, 1 *short*, 5 di I livello, 1 di II livello; nell'ambito della cateogoria Corsi, 7 di perfezionamento, 2 di specializzazione, 3 di Alta Formazione, 1 di formazione e 1 di aggiornamento. Questa eterogeneità è sostanzialmente riconducibile al permanere di un vuoto legislativo rispetto alla formazione di questa figura professionale (Bocci et al., 2020; Amatori, 2019).

Ognuna di queste attività offre una formazione correlata alla normativa di riferimento, con CFU e impegno di studio conseguenti che oscillano da un minimo di 40 fino ad un massimo di 1550 ore (per un numero di CFU che varia tra 10 e 62). Essi, inoltre, si rivolgono a studenti con diversi gradi di formazione pregressa, che va dal diploma di scuola secondaria di secondo grado alla laurea magistrale. È evidente quindi l'eterogeneità dell'offerta formativa, la quale permette agli aspiranti *disability manager* di conseguire il titolo affrontando percorsi che prevedono impegni orari e di studio anche molto differenti tra loro.

Le modalità didattiche utilizzate sono invece abbastanza omogenee. Per 14 attività formative si ricorre esclusivamente a lezioni teoriche, svolte in presenza ed *online*, mentre in tutte le altre (la maggioranza) sono previsti anche laboratori, tirocini e/o stage con project work. Sembra dunque che si stia affermando un modello formativo che prevede di affiancare alla dimensione teorica quella pratica, riconosciuta come essenziale nella formazione del *disability manager*. Si tratta di

un aspetto già evidenziato dalla letteratura di settore che riconosce come sia indispensabile che la formazione affianchi a momenti teorici alcune esperienze pratiche (Wood & Lui, 1999).

11.2.3. L'analisi: elementi del motore culturale

In questa terza ed ultima area rientrano le informazioni che permettono di comprendere il retroterra culturale che ha promosso i singoli percorsi. Queste informazioni fanno riferimento ai Dipartimenti promotori, ai SSD coinvolti e ai contenuti affrontati.

Per 11 proposte è stato possibile identificare i Dipartimenti promotori: 5 afferenti all'area umanistica, 2 al Management e Diritto, 2 a Giurisprudenza e Scienze Politiche Economiche e Sociali ed 1 a Medicina. Questo dato risulta interessante in quanto il Dipartimento, «organizzazione di uno o più settori di ricerca omogenei per fini o per metodo»[175], rappresenta l'anima culturale portante del percorso formativo proposto, imprime, in relazione alle discipline che vi afferiscono, il proprio sguardo e approccio alla disabilità, al lavoro, ai servizi, alla proposta formativa presentata ai territori, al modo con cui intende dialogare con essi e con gli stakeholder e conseguentemente individua i SSD da coinvolgere nella formazione.

La prevalenza di Dipartimenti di natura umanistica presupporrebbe una progettazione di percorsi formativi che guardino alla disabilità secondo il modo proprio delle scienze umane, attento alla centralità della persona, considerata secondo un approccio che coinvolge le differenti componenti bio-psico-sociali, e capace di riconoscere l'importanza, per il *disability manager*, di essere competente non soltanto sui piani giuridico ed economico, ma anche su quelli psicologico, sociologico e pedagogico.

Una simile ipotesi, tuttavia, non pare essere pienamente suffragata se si considerano i SSD coinvolti (cfr. Graf. 11.1). Quasi inaspettatamente, infatti, i SSD più ricorrenti sono soprattutto afferenti all'area medica, seguita da quelle giuridica ed economica. Inoltre, nell'ambito delle Scienze Umane sono soprattutto quelle psicologica e sociologica ad essere rappresentate.

Appare evidente invece come il discorso pedagogico occupi ancora una posizione marginale nella formazione del *disability manager*.

[175] *Riordinamento della docenza universitaria, relativa fascia di formazione nonché sperimentazione organizzativa e didattica*, D. P. R. n. 382 del 1982, art. 83.

CAPITOLO 12

LO SGUARDO SUL *DISABILITY MANAGER* DI ALCUNE ASSOCIAZIONI E REALTÀ AZIENDALI

12.1. La documentazione analizzata

La documentazione necessaria per rispondere alle domande di ricerca ottava (*Quale profilo professionale di disability manager viene proposto dalle associazioni nazionali di settore?*) e nona (nonché ultima) (*Quale profilo professionale di disability manager emerge dalle realtà economiche italiane che hanno dichiarato di avere adottato questa figura?*) è stata rinvenuta, tramite una *web search* condotta nei siti ufficiali:

a) delle due associazioni italiane di *disability manager* attualmente presenti in Italia, la S*ocietà Italiana Disability Manager* (SI.Di.Ma) e la *Federazione Disability Management* (FE.D.MAN) (Tab. 12.1);
b) di realtà aziendali che hanno dichiarato di avere attivato, in forma stabile oppure in via sperimentale (Tab. 12.2).

I materiali trovati, aventi forma diversa e costituiti da pubblicazioni online e da informazioni presentate nelle pagine web dei rispettivi siti, sono stati sottoposti ad *analisi documentale*[176] finalizzata a estrapolare tutti quegli elementi utili a cogliere la proposta di profilo professionale avanzata da queste realtà: denominazione e definizione date, obiettivi dell'azione professionale, contesti di lavoro, azioni, destinatari, competenze e percorsi formativi ipotizzati.

Associazione	Sito web	Materiali trovati
Società Italiana Disability Manager (SI.Di.Ma)	http://www.SI.Di.Ma.it/	*Manifesto del Disability Manager* (consultato in data 22/12/2020)
Federazione Disability Management (FE.D.MAN)	https://www.fedman.it/	*Statuto della FE.D.MAN* https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-

[176] La metodologia dell'analisi documentale è stata presentata nel capitolo 7 del presente lavoro di ricerca di dottorato.

	FEDMAN-8-10-20-1.pdf (consultato in data 22/12/2020)

Tab. 12.1: Materiali individuati nei siti delle associazioni italiane sul *disability manager* e sottoposti ad analisi documentale.

Azienda	Sito web	Materiali trovati
Merck Serono	https://www.merckgroup.com/it-it	Contenuti presentati all'interno delle pagine web di ciascuno dei siti ufficiali
Unicredit Banca	https://www.unicredit.it/it/privati.html	
Intesa San Paolo	https://www.intesasanpaolo.com/	
TIM	https://www.tim.it/	
IBM	https://www.ibm.com/it-it	

Tab. 12.2: Aziende italiane che hanno dichiarato di aver inserito al loro interno la figura del *disability manager*[177].

12.2. Il *disability manager* proposto da alcune Associazioni

La *Società Italiana Disability Manager* (SI.Di.Ma) ha pubblicato nel 2020 il *Manifesto del Disability Manager*. Si tratta di un documento suddiviso in tre parti: una prima, dedicata alla figura del *disability manager* in cui vengono riportati gli aspetti definitori, il ruolo, le azioni professionali, e le riflessioni in merito alla sua formazione; una seconda e una terza, in cui vengono presi in considerazione rispettivamente gli ambiti attuali e quelli futuri in cui si colloca e opera questa figura professionale.

All'interno del *Manifesto*, il *disability manager* viene definito come: «un costruttore di reti, di servizi, di soluzioni che, partendo dai bisogni della persona con disabilità, dispone di una visione unitaria e coordinata per raggiungere obiettivi quali l'accessibilità urbanistica-edilizia, il coordinamento socio-sanitario, l'inclusione scolastica, quella lavorativa e del turismo» (Dalla Mora et al., 2020:11).

Si tratta dunque di un vero e proprio «professionista della disabilità» (Dalla Mora et al., 2020:11), il cui compito è quello di progettare, realizzare e coordinare un lavoro di rete che abbracci una pluralità di contesti e che si costruisca partendo dal riconoscimento della centralità della persona con disabilità. L'approccio alla disabilità deve avvenire secondo il modello bio-psico-sociale che conduce il *disability manager* ad approcciarsi alla sua professione in modo «trasversale e olistico»

[177] Come riportato nel capitolo 7 del presente lavoro, le aziende sono state individuate a partire da siti web che forniscono rassegne stampa relative a differenti tematiche della disabilità. In particolare, sono stati visitati i siti *superando.it, inail, secondo welfare*, individuando articoli relativi ad aziende che hanno dichiarato di avere adottato al loro interno politiche di *disability management* o di aver inserito la figura professionale del *disability manager*. I siti di queste aziende sono stati analizzati per individuare materiali di interesse ai fini della ricerca. I risultati qui riportati non hanno pretesa di esaustività, ma aiutano a cogliere come questa figura professionale ed il *disability management* si stiano concretamente delineando all'interno di alcune realtà produttive nazionali.

(Dalla Mora, et al., 2020:11). Questa figura è chiamata a svolgere specifiche azioni professionali, tra cui:

a) l'individuazione di «soluzioni di cambiamento che non riguardano soltanto la singola persona con disabilità, ma anche l'ambiente circostante in cui la persona stessa è inserita o dev'essere inserita, a vari livelli (individuale, di gruppo, organizzativo e sociale)» (Dalla Mora et al., 2020:11);
b) l'adozione di «politiche per l'inclusione delle persone con disabilità presenti nell'organizzazione di riferimento, attraverso la definizione di strategie e azioni finalizzate alla creazione di contesti inclusivi in grado di rispondere alle differenze di tutti, eliminando le barriere sociali, culturali, economiche e istituzionali disabilitanti» (Dalla Mora et al., 2020:11);
c) l'identificazione dei necessari *accomodamenti ragionevoli*.

Affinché questa figura possa svolgere le azioni sopra descritte all'interno dell'organizzazione in cui opera, è necessario che le «siano riconosciuti un ruolo e un *budget*» (Dalla Mora et al., 2020:12). Riconoscere un ruolo anche attraverso l'assegnazione di un *budget* di spesa consente, secondo gli autori del documento, di superare un approccio alla disabilità, comune in molte aziende e Pubbliche Amministrazioni, circoscritto esclusivamente al piano dichiarativo, senza che vi sia un sostanziale e concreto impegno.

La pluralità di ambiti di intervento delinea due differenti tipologie di *disability manager*. La prima è quella del *disability manager* che lavora all'interno dei Comuni e della Pubblica Amministrazione, così come stabilito dal *Libro Bianco del Comune di Parma* (MPLS, 2009): sono compresi in questo caso compiti di vigilanza sulle politiche dell'ente pubblico in materia di disabilità, di relazione con il mondo delle associazioni delle persone con disabilità per raccoglierne istanze e problematiche e di rappresentanza delle persone con disabilità che vivono in un determinato territorio comunale. La seconda tipologia è quella del *disability manager* che opera nelle aziende pubbliche o private, rappresentando la «funzione che gestisce il coordinamento efficace delle attività riguardanti il personale con disabilità, e il personale che svolge compiti di *caregiver* dei familiari con disabilità, con l'obiettivo di adattare l'organizzazione aziendale ai loro bisogni e favorire la creazione di un ambiente inclusivo» (Dalla Mora et al., 2020:15). In questi contesti, il *disability manager* è il responsabile dell'intero processo di integrazione socio-lavorativa della persona con disabilità e le sue specifiche aree di azione sono:

> «il rispetto degli obblighi della normativa vigente in materia di inserimento delle persone con disabilità; l'individuazione del profilo del personale da assumere; la

> ricerca, la selezione e l'assunzione del personale; l'addestramento e la formazione; l'analisi e la valutazione del lavoro; la valutazione del potenziale; la pianificazione delle carriere; la definizione e l'implementazione delle politiche retributive; la salvaguardia della salute fisica e mentale del personale; le relazioni sindacali; i licenziamenti individuali» (Dalla Mora et al., 2020:16).

Gli interventi attuabili da un *disability manager* possono essere concordati in seno alla contrattazione collettiva aziendale dove possono essere individuati e legittimati strumenti di inclusione lavorativa quali i sistemi di *welfare* aziendale, lo *smart working* e strumenti di *work-life-balance*.

La complessità delle azioni che questa figura professionale è chiamata a svolgere e la pluralità di soggetti con cui entra in relazione richiedono la progettazione e l'attuazione di percorsi formativi specifici a «carattere multidisciplinare e di alta specializzazione» (Dalla Mora et al., 2020:12) erogati da soggetti altamente specializzati con riferimento quasi esclusivo alle Università sia pubbliche sia private, senza particolari indicazioni per quanto concerne i dipartimenti che possono essere coinvolti i quali possono andare da quelli medici, a quelli scientifici, ai giuridici, fino a quelli di economia o di scienze umane e sociali.

In particolare, sarebbero i Master di I e di II livello a costituire il percorso formativo per eccellenza, in quanto capaci di «fornire tutte le competenze di carattere generale e specialistico, conoscitivo, tecnico-scientifico e trasversale, di cui necessita il futuro Disability Manager» (Dalla Mora et al., 2020:12).

Nella seconda e terza parte del *Manifesto del Disability Manager*, vengono presentate alcune considerazioni in merito agli ambiti futuri di azione di questa figura professionale, ed in particolare quelli relativi alla scuola, ai servizi di collocamento mirato, ai musei ed all'accessibilità di film e audiovisivi. In tutti questi casi, il *disability manager* potrebbe rappresentare, se fosse inserito, il garante del rispetto dei diritti delle persone con disabilità ed il soggetto mediatore che, grazie alle sue competenze specifiche in materia di disabilità, potrebbe garantire il loro processo di inclusione sociale e lavorativa. Particolarmente interessante è il riferimento alla scuola, dove il *disability manager* potrebbe svolgere un ruolo importante durante la fase di transizione dal mondo scolastico a quello lavorativo. Egli, infatti,

> «attraverso la collaborazione con i servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità, i servizi di inserimento lavorativo gli enti accreditati al lavoro, le cooperative sociali ecc., potrebbe agevolare l'orientamento degli studenti con disabilità nell'acquisire tutte le informazioni di carattere normativo relative al mercato

> del lavoro e sulla tipologia di imprese presenti nel territorio di riferimento» (Dalla Mora, et al., 2020:21).

Una prospettiva differente sul *disability manager*, rispetto a quella della SI.Di.Ma, si ritrova all'interno dello Statuto della FE.D.MAN. Nella prospettiva qui delineata, infatti, questa figura professionale opera esclusivamente all'interno dei contesti economico produttivi e rappresenta:

> «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 condizioni 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»[178].

Anche la FE.D.MAN riconosce pertanto l'importanza di una formazione qualificata e certificata che deve avvenire successivamente al conseguimento della laurea, che può essere conseguita in qualunque ambito. Una formazione così strutturata, infatti, permette al *disability manager* di sviluppare le competenze necessarie a

> «garantire corretti processi di inserimento, inclusione, integrazione, mantenimento del posto di lavoro, ritorno al lavoro delle persone con problemi di salute ed in condizioni di fragilità, collaborare con le reti territoriali/servizi per l'inserimento in azienda e, contestualmente adattare l'organizzazione al fine di accogliere e gestire i bisogni delle persone di cui sopra con un'attenzione alle misure di abbattimento delle barriere fisiche e culturali, di welfare aziendale, smart working e lavoro agile»[179].

Garantire i corretti processi, collaborare con le reti territoriali esistenti e adattare l'organizzazione alle specificità della persona con disabilità rappresentano le finalità di tutto l'agire professionale del *disability manager*. Scendendo nel dettaglio, questa figura professionale è chiamata a operare perché siano rispettati gli obblighi normativi in materia di assunzione delle persone con disabilità, a individuare i profili del personale da assumere, a ricercare, selezionare, assumere, addestrare formare i lavoratori con disabilità, ad analizzare e valutare le postazioni di lavoro, a pianificare le carriere lavorative, ad adeguare gli spazi di lavoro alle esigenze delle persone con disabilità, a rimuovere le barriere materiali ed immateriali, a favorire le relazioni e le comunicazioni tra i lavoratori e a gestire le relazioni sindacali e i licenziamenti.

---

[178] https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-FEDMAN-8-10-20-1.pdf (consultato in data 28/12/2020).

[179] https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-FEDMAN-8-10-20-1.pdf (consultato in data 22/12/2020).

12.3. Il *disability manager* visto da alcune realtà aziendali

12.3.1 L'esperienza realizzata da Merck Serono

Merck Serono è una multinazionale farmaceutica la cui direzione italiana ha deciso, nel marzo 2017, di siglare con le tre principali organizzazioni sindacali nazionali (CGIL, CISL e UIL) un accordo per «l'avvio di un progetto sperimentale biennale a tema Diversità & Inclusione lavorativa, volto all'inserimento dei lavoratori con disabilità, con la presenza di uno specifico Osservatorio Aziendale sull'Inclusione Lavorativa e con la nomina di un *disability manager*»[180]. Questo accordo è stato siglato per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

> «favorire la creazione di opportunità per il miglioramento della qualità del lavoro; garantire a persone con disabilità l'accesso ai servizi e alle garanzie previste per la generalità dei lavoratori, senza alcuna discriminazione; favorire il benessere organizzativo e contenere le conflittualità; promuovere il monitoraggio costante degli eventuali ostacoli di carattere organizzativo, ambientale, comportamentale, che impediscono una piena inclusione lavorativa delle persone con disabilità ed individuare facilitatori e soluzioni organizzative, nella logica degli "accomodamenti ragionevoli"»[181].

Per il loro conseguimento il progetto ha previsto il coinvolgimento di tutti gli attori che compongono l'*Osservatorio Aziendale sull'Inclusione Lavorativa*: i rappresentanti delle sigle sindacali firmatarie, il *Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione* (RSPP), il Medico competente, alcune figure tecniche di supporto come gli psicologi del lavoro ed il *disability manager*[182]. Questi differenti soggetti sono stati chiamati a svolgere, in maniera sinergica e collaborativa, una serie di azioni professionali, tra cui, in particolare:

> «1) analizzare l'andamento dei percorsi dei lavoratori disabili e delle complessive condizioni dei lavoratori con disabilità nell'azienda; 2) promuovere la realizzazione di un sistema a rete che coinvolga i soggetti pubblici e privati competenti e i servizi territoriali al fine di favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità; 3) responsabilizzare e coinvolgere attivamente le figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, degli addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni e di

[180] https://www.assinform.it/innovabile/la-gestione-della-disabilita-in-azienda/come-il-disability-manager-cambiera-lapproccio-allinclusione-lavorativa.kl (consultato in data 04/05/2020).
[181] *Ibidem.*
[182] *Ibidem.*

tutte quelle aree attinenti ai percorsi di vita professionale dei lavoratori in azienda (Formazione, IT, ecc)»[183].

All'interno dell'Accordo, il *disability manager* viene presentato come una «figura nuova»[184] che:

«1) favorisce soluzioni e processi che permettano l'inserimento nel contesto aziendale; 2) fornisce ogni elemento utile per l'espletamento dell'attività dell'Osservatorio, in particolare per la valutazione dell'andamento dei singoli percorsi dei lavoratori disabili e delle complessive condizioni dei lavoratori con disabilità nell'azienda; 3) esercita un ruolo di coinvolgimento delle figure aziendali coinvolte nel percorso di inclusione e mantenimento al lavoro dei lavoratori con disabilità; 4) mantiene aggiornato l'Osservatorio aziendale rispetto ai temi di sostenibilità e innovazione sociale, di Responsabilità Sociale d'Impresa, di Sviluppo Sostenibile, ecc. elaborati e promossi in ambito istituzionale da organismi europei e nazionali»[185].

Per favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, il *disability manager* è chiamato a svolgere specifiche azioni professionali che includono il primo contatto con il lavoratore, l'individuazione delle barriere e facilitatori presenti sul luogo di lavoro in relazione alle mansioni attribuite, la formazione, l'identificazione degli eventuali accomodamenti ragionevoli la predisposizione delle necessarie azioni di monitoraggio di quanto predisposto e realizzato e la gestione dei rapporti tra il lavoratore, l'azienda e l'*Osservatorio*. Il dettaglio di queste azioni è riportato nella tabella seguente (Tab. 12.3).

[183] *Ibidem.*
[184] https://www.federchimica.it/docs/default-source/eventi_1218_giornatanazionalessa/presentazione-merck-serono.pdf?sfvrsn=3bf27c93_2 (consultato in data 04/05/2020).
[185] *Ibidem.*

	Azioni professionali del disability manager
1	Essere primo referente di supporto del lavoratore con disabilità, sia in fase di accesso all'impiego che per lo svolgimento delle sue mansioni o per ogni altra situazione di possibile conflitto o disagio;
2	Elaborare, con il coinvolgimento del lavoratore, soluzioni operative a situazioni di disagio che condizionino negativamente la piena inclusione lavorativa nello specifico contesto aziendale e favorire soluzioni e processi che permettano l'inserimento nel contesto aziendale e il mantenimento nel tempo del posto di lavoro;
3	Relativamente all'adeguamento delle postazioni di lavoro, degli strumenti di lavoro, dei luoghi di lavoro, pianificare e promuovere interventi che consentano l'adeguata formazione del lavoratore ad eventuali dispositivi adattati e l'accesso, ove possibile, da parte dell'azienda, ai rimborsi attivabili presso l'INAIL o presso il Fondo Regionale per l'Occupazione dei Disabili;
4	Monitorare costantemente le singole situazioni, i cambiamenti del contesto lavorativo e delle caratteristiche individuali, al fine della prevenzione e della rimozione di eventuali problematiche, della costruzione di opportunità di valorizzazione professionale e della definizione di soluzioni organizzative e adattamenti ragionevoli da adottare;
5	Fornire ogni elemento necessario e/o utile per l'espletamento dell'attività dell'Osservatorio Aziendale sull'Inclusione Lavorativa, in particolare gli elementi utili per la valutazione dell'andamento dei singoli percorsi dei lavoratori disabili e delle complessive condizioni dei lavoratori con disabilità nell'azienda; verificare l'efficacia delle azioni intraprese, nonché ricercare ogni elemento utile a valutare l'accessibilità da parte di tutti i lavoratori, compresi quelli con disabilità, delle prassi e opportunità aziendali in essere;
6	Mettere in atto, sentito il parere del lavoratore, le indicazioni dell'Osservatorio, coordinando e interagendo con le strutture aziendali interessate;
7	Esercitare un ruolo di coinvolgimento delle figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, degli addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni;
8	Applicare e/o agevolare l'applicazione delle indicazioni vincolanti espresse dall'Osservatorio e cogenti per l'azienda, entro i limiti della propria competenza.

Tab. 12.3: Azioni professionali del *disability manager* di *Merck Serono*[186].

12.3.2. L'esperienza realizzata da UNICREDIT

Sul proprio sito, il gruppo bancario UNICREDIT dichiara di promuovere da diversi anni specifiche *policies* aziendali finalizzate all'inclusione e alla valorizzazione del capitale umano: «sosteniamo i nostri colleghi durante l'intero arco della vita lavorativa ascoltando i loro bisogni, valorizzando le loro competenze, mettendo in atto programmi di formazione e piani di sviluppo e promuovendo la diversità, l'inclusione e l'equilibrio fra vita professionale e privata»[187].

L'azienda riconosce l'importanza di realizzare «un ambiente di lavoro positivo e incentrato sul rispetto»[188] che sia capace di riconoscere le diversità di cui ogni persona è portatrice valorizzandole nella prospettiva di un continuo miglioramento delle performance lavorative a beneficio di tutta l'organizzazione. Tra le diversità dell'essere umano rientra anche la disabilità che nel 2018 ha ricevuto un'attenzione specifica con la nomina di un *disability manager*, la prima ad essere avvenuta all'interno di un gruppo bancario italiano[189]. Si tratta di un *ruolo* che è «stato istituito per dare ascolto alle necessità dei colleghi che convivono con disabilità e per migliorare la qualità della loro vita privata e familiare»[190].

[186] https://www.assinform.it/innovabile/la-gestione-della-disabilita-in-azienda/come-il-disability-manager-cambiera-lapproccio-allinclusione-lavorativa.kl (consultato in data 04/05/2020).
[187] https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/sustainability-reporting/2018/Capitoli_260319/Capitale-Umano_ITA.pdf (consultato in data 05/05/2020).
[188] *Ibidem.*
[189] *Ibidem.*
[190] *Ibidem.*

Le azioni che sono state promosse in questi anni dal *disability manager* sono state principalmente orientate alla creazione e alla diffusione di una cultura della disabilità attraverso «laboratori, a cui hanno preso parte anche i manager di colleghi con disabilità; attività di formazione e di sensibilizzazione sul tema; e tavole rotonde di confronto, aperte a tutti dipendenti»[191].

12.3.3. L'esperienza realizzata da Intesa SanPaolo

Per questo gruppo bancario l'obiettivo della gestione delle risorse umane è rappresentato dall'«inclusione e non discriminazione»[192] di ogni singolo lavoratore. Questo può essere conseguito attraverso «un'attenzione per la cura delle reti e per la promozione di azioni rispettose dei differenti punti di vista»[193]. L'attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione ha portato nel 2018 *Intesa SanPaolo* a inserire, nell'ambito dell'organigramma aziendale, alcuni responsabili chiamati ad attuare la *Strategia di Diversity & Inclusion* (D&I) che «articolata su differenti prospettive e linee d'azione, rappresenta un impegno concreto a contrastare ogni forma di discriminazione ed a rispettare e valorizzare le differenze di età, genere, cultura, religione, abilità, orientamento affettivo ed identità di genere»[194].

La strategia si inserisce in una prospettiva di *diversity management* al cui interno rientra anche la disabilità (le differenti *abilità* a cui viene fatto riferimento) e che ha tra i suoi *obiettivi*:

> «(i) la promozione di iniziative per creare consapevolezza e diffondere la cultura dell'inclusione a tutti i livelli; (ii) la revisione dei processi HR per garantire accesso e partecipazione, attraverso principi di equità e meritocrazia; (iii) l'individuazione di strumenti ed iniziative di welfare con l'obiettivo di supportare la piena realizzazione di tutte le persone sul piano professionale e personale; (iv) l'ascolto costante e strutturato della voce di tutti; (v) la misurazione nel tempo dei risultati ottenuti»[195].

Sempre nel 2018 è stato istituito anche un gruppo di lavoro multidisciplinare per la promozione del *disability management* all'interno di *Intesa SanPaolo*. Esso rappresenta «il punto di riferimento per le iniziative di inserimento e di gestione delle persone con disabilità e/o malate in azienda, valorizzando il loro contributo e arricchendo anche gli strumenti di welfare a sostegno»[196].

Nel 2019, inoltre, alcuni dipendenti di differenti filiali appartenenti al gruppo hanno frequentato il corso di alta formazione promosso dall'Università Cattolica di Milano conseguendo il titolo di

---

[191] *Ibidem.*
[192] http://invisibili.corriere.it/2017/01/11/disability-management-non-per-polli-da-spennare/?refresh_ce-cp (consultato in data 05/05/2020).
[193] *Ibidem.*
[194] https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/persone/diversity (consultato in data 05/05/2020).
[195] https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/persone/diversity (consultato in data 05/05/2020).
[196] *Ibidem.*

disability manager. Lo stesso sito riporta che il gruppo bancario ha promosso alcuni programmi rivolti a specifici gruppi di persone con disabilità con particolare riferimento alle persone non vedenti e ipovedenti rendendo accessibili gli strumenti di lavoro ed attuando azioni di formazione sulle tematiche della disabilità per «sensibilizzare tutti i colleghi sul tema dell'inclusione, per contrastare possibili pregiudizi, conflitti ed emarginazione»[197].

Da rilevare, infine, che è attivo anche un servizio di supporto per tutti quei dipendenti che sono costretti a lunghi periodi di assenza:

> «nell'ambito delle iniziative volte a promuovere l'inclusione e la valorizzazione delle persone del Gruppo nelle diverse fasi della loro vita, è stato avviato il programma "Back@Work", un percorso dedicato ai colleghi e alle colleghe che si assentano dal lavoro per periodi superiori a tre mesi (ad esempio per maternità, aspettativa, malattia…). Il progetto nasce con l'obiettivo di instaurare un rapporto di vicinanza e ascolto durante l'assenza e permettere un proficuo rientro al lavoro, rafforzando il senso di inclusione e appartenenza anche nei momenti in cui si è lontani dall'azienda»[198].

12.3.4. L'esperienza realizzata da TIM

Nel 2009 TIM, gruppo italiano della telefonia mobile, ha istituito la figura del *diversity manager* e ha fondato internamente al proprio gruppo un *diversity board* composto da diversi dipendenti rappresentanti ognuno specifiche forme di diversità, tra cui anche la disabilità.

Con riferimento a quest'ultima, il gruppo segnala che attualmente risultano assunti 2000 lavoratori con disabilità nei confronti dei quali vengono realizzate specifiche azioni di *disability management* inserite all'interno di un programma finalizzato alla loro inclusione, chiamato *Equity & Inclusion management*.

Il *disability management* realizzato da TIM è finalizzato alla rimozione di barriere fisiche e culturali e deve fondarsi su un approccio che metta al centro la persona, riconoscendone la complessità, i diritti e l'importanza che assumono le interazioni con i differenti contesti di vita:

> «Pensare in ottica di *disability management* significa sostanzialmente rimuovere le barriere fisiche e culturali. Trattare la disabilità come fosse una materia unica non è però possibile: bisogna partire dalla persona e dalle sue esigenze. L'impegno che abbiamo assunto è di garantire a ciascuno la possibilità di lavorare senza alcun tipo di

[197] *Ibidem.*
[198] *Ibidem.*

distinzione perché la disabilità non deve mai trasformarsi in una barriera. In questo ci ispiriamo all'art. 3 della Costituzione Italiana, all'Art. 1 della Convenzione dell'ONU, ma soprattutto alla nuova concezione di disabilità espressa dalla nuova Classificazione delle Disabilità dell'OMS (2001) che sposta il problema non sulle persone ma sui contesti che sono spesso inadeguati e, quindi, generano il blocco nell'azione della persona»[199].

Interessante rilevare come TIM riconosca che l'approccio alla disabilità debba avvenire in maniera singolare, considerando l'unicità di ogni persona con disabilità e non come se fosse *materia unica*, Il *disability management* realizzato da TIM si articola in una serie di *filoni* al cui interno si raccolgono differenti azioni. Il loro dettaglio è riportato nella tabella seguente (Tab. 12.4).

Filone	Azioni previste
Policy	Dal 2015 è attiva una policy che prevede l'adeguamento obbligatorio della postazione di lavoro, fissa o mobile, dei colleghi disabili. Il collega disabile stesso è parte attiva nell'avviare il tutto, esplicitando al suo HR&O di riferimento il tipo di disabilità, corredato da certificazione medica. La policy è valida per ogni tipo di disabilità, inclusa ovviamente la sordità. Questo ha consentito, ad esempio, di individuare sia uno smartphone specifico che consentisse ai colleghi sordi di videocomunicare (sia attraverso il collegamento dati sia attraverso quello tradizionale).
Formazione	Sempre nel 2015 è stato realizzato un modulo del corso e-learning "Gestire la disabilità" dedicato a comprendere meglio il mondo delle diverse abilità, in ottica di miglioramento della gestione dei collaboratori disabili. Il corso è già disponibile, caricato nella piattaforma "TIM Academy" e pronto per essere lanciato.
Comunicazione	Comunico-IO: Il progetto nasce nel 2010, nel mondo di Open Access. per rispondere a un'esigenza reale: migliorare e facilitare la comunicazione al lavoro tra circa 50 colleghi sordi e tra questi e gli altri colleghi udenti. È nato così una piattaforma di comunicazione integrata, realizzata internamente, fruibile sia da Smartphone (Android) sia da desktop. Questo rende le persone più autonome nello svolgimento del proprio lavoro, senza dover dipendere da altri colleghi o da estranei. Comunico-IO ha anche una variante dedicata ai colleghi ipovedenti, Comunico-IPO. o Comunicazione interna: ogni e-convention, o videomessaggio del Vertice, viene erogata (con un delay temporale accettabile) con una versione doppiata nel linguaggio dei segni o almeno sottotitolata; gli eventi cui partecipano colleghi sordi dal vivo (inclusa la formazione) prevedono sempre la presenza di un interprete LIS; abbiamo attivato caselle di posta elettronica dedicate ai colleghi sordi per consentire loro di comunicare con i principali servizi aziendali (ASSILT, Telemaco, CRALT, ...); in due momenti importanti del rapporto capo-collaboratore (l'assegnazione degli obiettivi e la loro consuntivazione) viene garantito il supporto della traduzione LIS in video conferenza, per permettere ai colleghi sordi di comprendere nel dettaglio tutti i passaggi.
Riqualificazione	Il Progetto Banche Dati Sordi, in ambito Open Access, ha consentito l'integrazione di 7 persone sorde di TIM nell'ambito della funzione Banche Dati, affiancate da un tutor sordo e un supervisore udente già inseriti nell'attività.
Caring	I figli disabili delle persone TIM hanno un'assistenza dedicata in ogni soggiorno estivo, in modo che passino spensieratamente la loro vacanza.

Tab. 12.4: Filoni e azioni del *disability management* realizzato da TIM[200]

[199] http://lablavoro.com/wp-content/uploads/2016/12/A.-Rubera-abstract.pdf (consultato in data 06/05/2020).
[200] *Ibidem.*

12.3.5. L'esperienza realizzata da IBM

IBM, gruppo societario che si occupa di *information technology* e soluzioni ICT, dichiara di avere dedicato da tempo un'attenzione specifica alla tematica dell'inclusione, definita come «processo di costruzione di legami che riconoscono la specificità e la differenza di identità»[201].

Nel 2006 all'interno dell'azienda è stato avviato un gruppo di lavoro per la realizzazione del progetto *Mobile Wireless Accessibility* (MWA) finalizzato allo studio e alla realizzazione di dispositivi mobili accessibili anche alle persone con disabilità. Una volta terminato il suo compito, il gruppo non è stato sciolto, ma è stato identificato come *team* di lavoro per la promozione di politiche di inclusione lavorativa delle persone con disabilità all'interno dell'azienda e come punto di contatto con i clienti IBM con disabilità al fine di sviluppare prodotti accessibili e usabili. Del *gruppo MWA* fa parte anche il *Diversity & Disability engagement* group costituito da lavoratori appartenenti al settore delle risorse umane, che si occupa di «tutte le tematiche relative alla diversità: genere, differenze generazionali, multiculturalità, integrazione tra vita e lavoro, differenze di orientamento sessuale e disabilità»[202]. La doppia denominazione di questo gruppo sottolinea l'importanza di un'attenzione specifica dell'azienda, nell'ambito della gestione della diversità, alle tematiche della disabilità, che si concretizza in «azioni orientate ad aumentare l'accessibilità di spazi e tecnologie e a diffondere una cultura dell'inclusione mediante l'abbattimento delle barriere relazionali con i colleghi»[203].

12.4. Riflessioni

L'analisi comparativa delle riflessioni sul profilo professionale del *disability manager* (Tab. 12.5) proposte dalle due associazioni individuate consente innanzitutto di evidenziare che entrambe condividono la denominazione di questa figura. Se l'espressione *disability manager* le trova concordi, non è così per quanto riguarda gli altri elementi che nel loro insieme concorrono a delineare il suo profilo professionale.

Le definizioni che esse ne danno, infatti, appaiono profondamente diverse tra di loro: SI.Di.Ma ritiene che il *disability manager* sia un professionista della disabilità a tutto campo, «un costruttore di reti, di servizi, di soluzioni che, partendo dai bisogni della persona con disabilità, dispone di una visione unitaria e coordinata per raggiungere obiettivi quali l'accessibilità urbanistica-edilizia, il

[201] https://www.pianetapersona.org/wp-content/uploads/2017/01/P.Sangalli_abstract.pdf (consultato in data 04/05/2020).
[202] https://medium.com/@AISM_onlus/inclusione-in-azienda-la-tecnologia-da-sola-non-basta-ab2e8ca47fc4 (consultato in data 04/05/2020).
[203] *Ibidem.*

coordinamento sociosanitario, l'inclusione scolastica, quella lavorativa e del turismo» (Dalla Mora et al., 2020:11); FE.D.MAN lo concepisce, invece, come responsabile di tutto il processo di inserimento, inclusione e integrazione socio-lavorativa delle persone con problemi di salute e con fragilità.

Vengono così delineate due figure professionali differenti, i cui ambiti di azione sono molto ampi (per aree e per età della vita) per la prima associazione e circoscritti al lavoro per la seconda, e i cui destinatari sono diversi: SI.Di.Ma fa esplicito riferimento alle persone con disabilità, mentre FE.D.MAN si indirizza verso persone con *problemi di salute e fragilità*.

Differenti appaiono anche le sfere di azione indicate. FE.D.MAN si concentra sostanzialmente sul lavoro, in sintonia con gli orientamenti della letteratura italiana di settore. SI.Di.Ma, invece, si colloca in una prospettiva più originale, includendo tutti i differenti ambienti ed epoche di vita delle persone con disabilità. Una pluralità di ambiti che richiama a sua volta un insieme eterogeneo di azioni che vanno dalla vigilanza, al supporto per l'inclusione lavorativa, scolastica all'abbattimento delle barriere architettoniche ed anche al controllo dell'accessibilità di spazi e documenti.

L'accordo tra le due associazioni si ritrova negli ultimi due elementi del profilo professionale: entrambe ritengono che le competenze del *disability manager* siano numerose e abbiano natura interdisciplinare e che possano essere conseguite soltanto al termine di adeguati percorsi di formazione *post lauream*.

Gli elementi qui brevemente riportati, nel loro insieme, testimoniano come il dibattitto delle associazioni in merito a questa figura professionale sia *in fieri* e come ad una stessa denominazione vengano associati profili professionali estremamente differenti tra di loro.

Il profilo professionale del *disability manager* all'interno delle realtà aziendali, così come sviluppato nel dibattito italiano analizzato, si rispecchia nella proposta di FE.D.MAN, mentre si ritrova in misura minore nel *Manifesto del Disability Manager* della SI.Di.Ma.

Quest'ultima propone una figura professionale chiamata ad occuparsi della disabilità non soltanto con riferimento ai contesti di lavoro, ma anche in relazione ad una molteplicità di ambiti diversi includendovi, come visto, quelli della scuola, del turismo o della cinematografia. Se da un lato questa scelta appare stimolante poiché richiama l'attenzione sulla necessità di professionisti per supportare il processo inclusivo delle persone con disabilità nei differenti contesti e età della vita, dall'altro essa non è priva di rischi. In una situazione come quella italiana dove il profilo professionale di questa figura è tutt'altro che delineato, infatti, espandere ambiti e azioni professionali può comportare una sovrapposizione del *disability manager* con altri professionisti

già operanti e riconosciuti come, ad esempio, gli insegnanti specializzati per le attività del sostegno nella scuola. Al tempo stesso appare chiaro che una figura come quella proposta da SI.Di.Ma dovrebbe possedere innumerevoli competenze anche molto diversificate per svolgere il proprio lavoro, configurandosi così come una sorta di *tuttologo della disabilità*.

Ciò richiederebbe, a sua volta, percorsi formativi articolati, che esplorino in profondità ambiti diversi per permettere agli aspiranti *disability manager* di sviluppare le competenze richieste. Si delineerebbero così formazioni che difficilmente potrebbero essere svolte nell'arco temporale previsto per le differenti tipologie di percorsi post-laurea.

Alla luce di queste considerazioni, la proposta della FE.D.MAN appare più pertinente a rispondere alle esigenze di chiarezza sul profilo professionale del *disability manager* in questo preciso momento storico nel quale è urgente formulare una definizione univoca e condivisa di questa figura evitandone una inutile proliferazione di specializzazioni: queste ultime, se sarà necessario, potranno emergere in futuro così come accaduto per altre professioni, come quella medica o educativa[204].

Guardando a quanto dichiarato da alcune realtà aziendali si evincono elementi funzionali a cogliere come il *disability manager* ed il *disability management* si stiano sviluppando all'interno dei contesti produttivi italiani. La figura professionale del *disability manager* è stata introdotta con questa specifica denominazione in Merck Serono e Unicredit, mentre *TIM* si è orientata verso l'adozione di un *diversity manager* e IBM ha invece optato per la costituzione di un *Diversity & Disability engagement group*. La scelta operata da queste due ultime realtà rivela come in alcuni casi le aziende siano indirizzate a ricondurre la disabilità e la sua gestione all'interno del più ampio concetto di diversità e di *diversity management*. Si tratta, come già visto nella disamina della letteratura nazionale precedentemente presentata, di un orientamento diffuso da tempo nell'ambito della gestione delle risorse umane e di cui lo studio di Torre (2007) ha evidenziato i potenziali rischi derivanti da questa assimilazione.

All'identica denominazione di *disability manager*, Merck Serono e Unicredit riconducono azioni professionali diverse. Per il gruppo farmaceutico questa figura è chiamata a svolgere compiti che riguardano il processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità nelle varie fasi di cui il processo di lavoro si compone, da quelle relative all'accesso all'impiego fino allo svolgimento delle mansioni assegnate e all'individuazione degli opportuni accomodamenti ragionevoli. Si

[204] Si veda a questo proposito la legge n. 2443 del 2017 (la cosiddetta Legge Iori) che ha disciplinato la figura dell'educatore professionale distinguendo tra l'educatore professionale socio-pedagogico, quello socio-sanitario e quello pedagogista attribuendo ad ognuno di essi specifiche azioni professionali, ambiti operativi, destinatari e percorsi formativi.

delinea in questo modo un *disability manager* aderente a quello proposto dalla FE.D.MAN o descritto dalla normativa di Regione Lombardia[205]. Unicredit invece attribuisce a questa figura quasi eslcusiavmente azioni di ascolto dei bisogni dei lavoratori con disabilità e di sensibilizzazione dei colleghi alle tematiche della disabilità attraverso laboratori e formazioni. Si rinviene, in questo caso, una analogia con alcune delle azioni caratterizzanti il *disability manager* emerse dall'analisi della letteratura nazionale (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2017a), mentre mancano tutte le altre funzionali al supporto dei processi di integrazione lavorativa. Una figura che presenta una parziale intersezione tra le azioni finora presentate è il *diversity manager* di IBM che è chiamato sia a intraprendere iniziative finalizzate a garantire l'accessibilità dei luoghi di lavoro sia a sviluppare una cultura dell'inclusione nell'azienda.

Azioni analoghe a quelle adottate da Unicredit sono attribuite anche al *diversity manager* del gruppo bancario SanPaolo che ha predisposto uno specifico piano di *disability management* (Back@Work) rispecchiante, nella sua struttura, quelli sviluppati nei contesti internazionali finalizzati principalmente al rientro al lavoro dei lavoratori già in forza nell'azienda (Akabas et al. 1992, Hunt, 2009). In questo caso manca dunque una attenzione specifica ad azioni professionali che possano sostenere l'assunzione di persone con disabilità. Anche TIM ha introdotto un *diversity manager* e ha adottato uno specifico piano di *disability management*. Tuttavia, sia la figura professionale chiamata ad occuparsene sia le azioni ad esse ricondotte appaiono differenti rispetto a quelle delineate da SanPaolo. Il gruppo di telefonia mobile, infatti, afferma di riconoscere che la disabilità, pur configurandosi come forma di diversità umana, richiede azioni specifiche ed è l'unica tra le aziende di cui si è analizzata la documentazione a fare riferimento alla *Convenzione* (ONU, 2006) e alla necessità di guardare alla disabilità stessa ponendola sempre in relazione con l'ambiente circostante senza ricondurla ad un problema esclusivo dell'individuo. Si tratta di affermazioni importanti che si configurano per questa azienda come un prezioso riferimento teorico sulla disabilità utile a pianificare azioni che in futuro potrebbero essere efficaci per sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

Il quadro finora esposto, non certo esaustivo di quanto sta accadendo nei contesti produttivi italiani, testimonia l'attenzione da parte al tema della disabilità e lo sforzo, in assenza di un quadro normativo di riferimento a livello nazionale, di introdurre e di dare forma ad una figura professionale specificamente dedicata alla disabilità. Appare tuttavia evidente come questa si stia differenziando, anche in maniera significativa, nelle varie aziende e come, in futuro, sarà sempre di più necessario monitorare costantemente questo fermento per cogliere come il *disability*

[205] Cfr. cap. 6.

manager si stia delineando e se quanto dichiarato nella documentazione pubblicata nei siti ufficiali delle aziende sia poi concretamente attuato e funzionale a sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

Soggetto proponente	Denominazione	Definizione	Obiettivi dell'agire professionale	Contesti di lavoro	Azioni professionali e destinatari	Competenze	Percorsi formativi
SI.Di.Ma	Disability Manager	Il disability manager è professionista della disabilità. «un costruttore di reti, di servizi, di soluzioni che, partendo dai bisogni della persona con disabilità, dispone di una visione unitaria e coordinata per raggiungere obiettivi quali l'accessibilità urbanistica-edilizia, il coordinamento sociosanitario, l'inclusione scolastica, quella lavorativa e del turismo» (Dalla Mora et al., 2020:11).	Favorire, nei contesti di riferimento, l'adozione di politiche finalizzate a garantire l'autonomia e l'inclusione delle persone con disabilità, nel rispetto dei principi definiti dalla Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità.	Ambiti attuali: Pubblica amministrazione, aziende pubbliche e private, riabilitazione turismo Ambiti futuri: scuole, servizi di collocamento privato, musei e accessibilità di film e audiovisivi	Adozione delle politiche per l'inclusione delle persone con disabilità presenti nell'organizzazione di riferimento, attraverso la definizione di strategie e azioni finalizzate alla creazione di contesti inclusivi in grado di rispondere alle differenze di tutti, eliminando le barriere sociali, culturali, economiche e istituzionali disabilitanti. Destinatari delle azioni professionali del *disability manager* sono le persone con disabilità.	Competenze di carattere generale e specialistico, conoscitivo, tecnico-scientifico e trasversale	Formazione interdisciplinare realizzata in contesti universitari secondo percorsi di Master di I e/o II livello
Federazione Disability Management (FE.D. MAN)	Disability manager o "Esperto della gestione delle risorse umane con disabilità" o "Responsabile dell'inserimento lavorativo"	Professionista qualificato che interviene, quale responsabile di tutto il processo di inserimento, inclusione e integrazione socio-lavorativa delle persone con problemi di salute ed in condizioni 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	Garantire l'inserimento, l'inclusione e l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità	Aziende private e Pubblica Amministrazione	Progettazione di processi di inserimento, inclusione, integrazione, mantenimento del posto di lavoro, gestione dei piani di ritorno al lavoro delle persone con problemi di salute ed in condizioni di fragilità; collaborazione con le reti territoriali/servizi per l'inserimento in azienda, adeguamento degli spazi lavorativi, abbattimento delle barriere materiali e immateriali; comunicazioni e relazioni con il personale; relazioni sindacali; licenziamenti individuali. Destinatarie sono le persone con problemi di salute e fragilità	Competenze del *Quadro Europeo delle Qualifiche* (EQF 6): gestire attività o progetti tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili, assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi	Formazione post-laurea e formazione continua per il mantenimento delle competenze acquisite

Tab. 12.5: Elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager* rivenuti con la procedura di analisi documentale condotta sui materiali ritrovati nei siti ufficiali di SI.Di.Ma e di FE.D.MAN.

CAPITOLO 13

LE RISPOSTE ALLE DOMANDE DI RICERCA: DIVERGENZE, ANALOGIE, QUESTIONI APERTE

13.1. Divergenze e analogie

I risultati rinvenuti grazie alla revisione della letteratura e all'analisi documentale, presentati nei precedenti capitoli, consentono di cogliere con maggiore chiarezza i contorni di quel dibattito che abbiamo definito confuso, che sta accompagnando la diffusione della figura professionale del *disability manager* nel nostro Paese. Dalla loro analisi, infatti, emergono divergenze e analogie in merito ai differenti elementi che nel loro insieme sono indispensabili per definire un profilo professionale.

Prima di addentrarsi in una disamina puntuale di questi elementi, appare opportuno rilevare come il *disability manager* e i percorsi formativi per la costruzione del suo profilo risultino definiti con maggiore chiarezza nel dibattito internazionale rispetto a quello nazionale, confermando in questo modo quanto già evidenziato da alcuni studi in questo settore (Zappella, 2014; Besio & Sacchi, 2020; Romano, 2020).

Nella riflessione internazionale, il *disability manager* è una figura il cui agire professionale è, prevalentemente, se non esclusivamente, orientato alla prevenzione degli infortuni sul lavoro e alla gestione di lavoratori già in forza che abbiano acquisito una condizione di disabilità (Jarvikoski & Lahelma, 1980; Mitchell, 1982; Akabas et al., 1992; Geisen & Harder, 2011). Quanto appena affermato trova conferma nelle azioni professionali caratterizzanti il *disability management*, pratica di gestione della disabilità in azienda, costituita, come si è visto, principalmente da interventi di prevenzione del rischio, di riabilitazione e di gestione degli accomodamenti ragionevoli (Jarvikoski & Lahelma, 1980; Steeves & Smithies, 1998; Gesby et al., 2012). Per supportare lo svolgimento di queste azioni sono necessarie competenze di varia natura, soprattutto ascrivibili all'ambito della riabilitazione, della medicina, del diritto, dell'economia (Scully et al., 1999; Wood & Lui, 1999; Scott et al., 2003) e che possono essere acquisite attraverso percorsi

formativi altamente strutturati e standardizzati, nei quali sono utilizzati dei *curricula* molto dettagliati e uniformi a livello nazionale.

Le espressioni in lingua inglese *disability manager* e *disability management* conducono ad una figura e ad un insieme di azioni professionali differenti da quelli che stanno prendendo forma in Italia, dove la riflessione scientifica è più orientata alla definizione di una figura professionale attenta alla persona, alla centralità che essa assume nell'ambito della costruzione di ogni progetto che la coinvolge e che opera per sostenere i lavoratori con disabilità all'interno delle aziende, ma anche per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro di quanti hanno una disabilità evolutiva grazie alla costruzione di contesti lavorativi inclusivi (Friso, 2017a, 2017b; Bocci et al., 2020).

Passando all'analisi dettagliata degli elementi caratterizzanti il profilo professionale, è possibile evidenziare quanto segue.

Rispetto alla *denominazione* utilizzata per riferirsi a questa figura, gli studi della letteratura italiana (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2017a; Angeloni & Borgonovi, 2017) e le riflessioni delle associazioni di settore sono sostanzialmente concordi sull'utilizzo dell'espressione *disability manager*. Questa unanimità viene meno se si guarda alle proposte formative attivate dagli Atenei italiani dove, accanto ad alcune che propongono il titolo di *disability manager*, ve ne sono altre che ricorrono a quello di *diversity e disability manager*, *welfare disability manager*, *disability capability manager* o di *esperto in project e disability manager*. Interessante rilevare come le proposte formative siano attivate in risposta ai bisogni formativi che la diffusione di questa figura nelle aziende sta generando (Mattana, 2016); si potrebbe pertanto suppore che il ricorso a simili denominazioni sia modellato su quelli utilizzati nelle realtà produttive. Una simile supposizione risulterebbe confermata dalla disamina condotta nelle prassi di aziende italiane dove la figura prevalente è quella del *diversity manager* incaricato di attuare strategie di *diversity & inclusion* o piani di *diversity management* e dove, pertanto, la gestione della disabilità rientra in quella della diversità (Torre, 2007).

Divergenze significative si riscontrano se si guarda alle *definizioni* proposte. Nella letteratura di settore, questa figura è presentata infatti, variamente, come *counselor* organizzativo (Roncallo & Sbolci, 2011), facilitatore o mediatore (Friso, 2017a, 2017b; Angeloni & Borgonovi, 2017; Amatori & Giorgi, 2020) oppure come *scaffolder* (Girelli & Ribul Moro, 2019). Queste differenze si amplificano se si guarda alle proposte formative universitarie, dove il *disability manager* è definito come coordinatore di reti di inclusione, valutatore dei bisogni della persona con disabilità, responsabile del processo di integrazione lavorativa o ancora come gestore e coordinatore delle

figure che operano in azienda e in altri contesti per favorire l'accoglienza delle persone con disabilità.

Una maggiore uniformità si riscontra se si considera il *contesto* in cui opera questa figura professionale, che è – in quasi tutti i documenti rinvenuti – identificato con quello lavorativo rappresentato sia da aziende private sia dalla Pubblica Amministrazione. Non mancano tuttavia scelte differenti rinvenibili in alcune proposte formative universitarie, che collocano il *disability manager* all'interno dei servizi destinati alle persone con disabilità, e nelle riflessioni proposte da SI.Di.MA, che individua fra gli ambiti di azione non solo quello lavorativo, ma anche quelli scolastico, turistico e cinematografico.

Una sostanziale analogia nella documentazione analizzata si rinviene quando si prendono in esame i destinatari dell'agire professionale del *disability manager*, che sono rappresentati dalle persone con disabilità, da lavoratori già in forza che abbiano acquisito una condizione di disabilità e da datori e colleghi di lavoro (Torre, 2007; Angeloni, 2011, 2013; Zappella, 2014; Friso & Scollo, 2019; Alessio et al., 2020).

Differenti sono invece le *azioni professionali* che vengono ricondotte a questa figura. Tra gli autori, infatti, c'è chi le attribuisce quelle proprie del *disability management* internazionale (La Torre, 2009; Angeloni, 2011; Ponzio et al., 2015), chi invece ne individua di specifiche, come quelle di rafforzamento delle capacità del lavoratore con disabilità (Roncallo & Sbolci, 2011), di aiuto, ascolto e formazione (Mattana, 2016, Friso, 2017b) e di promozione di cambiamento della prospettiva con cui le aziende guardano e si rapportano alla disabilità (Bruzzone, 2017; Friso, 2017b; Bocci et al., 2020). Le divergenze rispetto a questo elemento definitorio del profilo professionale si rinvengono anche nelle proposte formative delle Università, nelle riflessioni delle associazioni italiane e nelle pratiche agite dalle aziende, dove il *disability manager* è, a seconda dei casi, incaricato di creare e coordinare le reti di inclusione sociale, di occuparsi dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, di supportare le aziende nella gestione della diversità, di predisporre strumenti e procedure per lo svolgimento delle procedure di assunzione oppure ancora di verificare le politiche dell'ente pubblico in materia di disabilità.

La pluralità di azioni che questa figura dovrebbe compiere chiama in causa, com'è ovvio, una pluralità di *competenze*, appartenenti ad ambiti disciplinari molto diversi tra di loro. Su questo aspetto tutta la documentazione analizzata è sostanzialmente d'accordo. Si tratta di competenze soprattutto di natura giuridica, medica, economica, psicologica (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso & Scollo, 2019) e, in alcuni casi, anche pedagogica e tecnologica (Amatori, 2020; Bocci et al., 2020). Accanto a queste sono rinvenibili competenze che possono essere considerate trasversali, come

quelle comunicative, di adattamento, di *problem solving*, di gestione dei conflitti e di mediazione (Besio & Sacchi, 2020).

Tutta la documentazione rinvenuta è concorde nel riconoscere come la formazione del *disability manager* debba essere multidisciplinare, *post lauream* e gestita dalle Università (Angeloni & Borgonovi, 2017; Friso & Scollo, 2019; Amatori, 2020, Romano, 2020). Si è tuttavia già evidenziato come questa direzione si sia tradotta, nel corso del tempo, in proposte formative attivate dagli Atenei molto differenti tra di loro che hanno assunto la forma di master di primo o secondo livello, di corsi di specializzazione, di alta formazione o di perfezionamento; ognuno con un monte ore e piani di studi diversi e attivati e gestiti da Dipartimenti di varia natura.

13.2. Questioni aperte

L'indagine della documentazione e della complessa normativa, condotta nella prima parte di questo lavoro di ricerca, ha fatto emergere, accanto alle coordinate sopra riportate, anche alcuni nodi critici, vere e proprie questioni aperte sulle quali occorre avviare una riflessione che appare indispensabile per poter completare il quadro di riferimento all'interno del quale formulare una proposta di profilo professionale e di percorso formativo del *disability manager*.

13.2.1. Prima questione: inserimento, integrazione o inclusione lavorativa?

Una prima questione che occorre affrontare nella definizione del profilo professionale del *disability manager* è rappresentata dai termini *inserimento*, *integrazione* e *inclusione*, che sono utilizzati dal legislatore, all'interno dei differenti disposti normativi illustrati nella prima parte del presente lavoro di ricerca, in maniera indistinta, «impropriamente, anche come sinonimi» (Pavone, 2012:145). Essi fanno in realtà riferimento a universi semantici specifici che guardano in maniera diversa al rapporto disabilità e lavoro e definiscono al contempo «tre differenti scenari e progettualità che accompagnano la realizzazione delle esperienze lavorative delle persone con disabilità» (Zappella, 2018:437).

La possibilità di cogliere con maggiore chiarezza il significato posseduto da ognuno di questi termini può essere ricercata nella ricca riflessione scientifica che da tempo si è sviluppata in ambito scolastico dove, seppure in assenza di definizioni univocamente accettate da tutti (Bianquin, 2017), diversi studiosi a livello nazionale e internazionale hanno contribuito a rendere più intellegibili le differenze di significato di cui ognuno di questi tre termini è portatore.

Tale riflessione è ancora ai primordi in ambito lavorativo: per questa ragione, sembra importante esaminarne con attenzione l'uso all'interno del dibattito scolastico, cercando al contempo di analizzare e/o effettuare una loro trasposizione e declinazione nei contesti del lavoro.

Nella normativa scolastica relativa agli studenti con disabilità, il primo dei tre termini ad essersi affermato, almeno in chiave storica, è certamente quello di *inserimento* che ha riconosciuto:

> «il diritto dei minori con deficit ad avere un posto nella scuola comune – così come nella società – preoccupandosi di garantire le condizioni della loro presenza, senza entrare nel merito della qualità dell'esserci, della validità ed efficacia del progetto formativo, delle relazioni interpersonali e della socializzazione. L'approccio è essenzialmente giuridico, amministrativo, assistenziale» (Pavone, 2012:145).

Guardando al contesto lavorativo, è possibile rinvenire la logica sottesa all'inserimento nell'ampio *corpus* normativo[206] promulgato a partire dai primi due decenni del XX secolo e raccolto in maniera organica dalla legge n. 482 del 1968, che ha suggellato nel nostro ordinamento il principio dell'assunzione obbligatoria delle persone con disabilità all'interno dei contesti lavorativi sia pubblici sia privati attuandolo attraverso l'istituto dello «scorrimento» delle graduatorie.

Quest'ultimo rappresenta una «procedura standard compiuta in modo meccanico» (Zappella, 2018:437), in cui il lavoratore è «colui che occupa un posto» (*Ibidem*) indipendentemente dalle sue caratteristiche, dai suoi interessi, capacità, limiti e dalle specifiche mansioni che sono richieste. Vi è in tal modo il rischio concreto che le aziende si limitino ad espletare procedure obbligatorie senza interrogarsi sulle effettive potenzialità del lavoratore con disabilità, a cui si finisce per assegnare compiti sopra- o sotto- dimensionati in relazione alle sue effettive capacità e competenze, oppure che può occupare mansioni di nessuna utilità per l'azienda stessa, procurandogli una condizione di grave stress ed esclusione, provocata dall'essere presente fisicamente e sentirsi sostanzialmente escluso dalla realtà produttiva in cui è stato collocato (Colombo, 2007; Bombelli & Finzi, 2008).

Dal punto di vista pedagogico il rischio, assolutamente inaccettabile, è quello di una rarefazione importante del significato che il lavoro assume per una persona e che non può mai essere riconducibile alle sole dimensioni economiche o di esecuzione sequenziale di azioni. Infatti: «lavorare non costituisce solo una mera pratica che consente di provvedere al proprio sostentamento economico, ma un'importante attività educativa che contribuisce ad aumentare il

[206] Legge n. 1312 del 1921, Decreto legislativo n. 4533 del 1945, Legge n. 375 del 1950, Decreto legge n. 583 del 1948, Legge 594 del 1957, Legge 308 del 1958, Legge 1539 del 1962 e Legge 1288 del 1965.

grado di partecipazione sociale e l'affermazione di un'immagine di sé maggiormente emancipata» (Caldin & Scollo, 2018:53).

Il lavoro svolge inoltre importanti funzioni latenti[207]. Esso si configura come l'atto costitutivo dell'adultità in chiave individuale, dell'autonomia in chiave psicologica e della cittadinanza in chiave sociale. Rappresenta lo strumento attraverso il quale la persona può assumere un ruolo professionale e di cittadinanza, partecipa attivamente al contesto sociale di riferimento e viene da questo riconosciuto. Nella nostra Repubblica il lavoro è stato posto dai padri costituenti come «paradigma della natura democratica della stessa Repubblica: il che significa che senza lavoro – e quindi, senza lo strumento che consente di sopperire ai bisogni materiali ed alla realizzazione della persona umana – non esiste vera democrazia» (Pascucci, 2016:3). Il lavoro dunque «fonda la Repubblica perché, prima, fonda tutti noi, che siamo veramente cittadini perché lavoriamo, lavoreremo, abbiamo lavorato» (Bruni, 2014:VIII).

È proprio per l'importanza che il lavoro assume che l'articolo 4 della Costituzione afferma che «ogni cittadino ha il *dovere* di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale e spirituale della società».

Occorre tuttavia evitare il convincimento che l'inserimento possieda una dimensione semantica esclusivamente negativa, riconducibile ad una visione di lavoratore con disabilità introdotto all'interno di una mansione già esistente. Certamente esso è insufficiente ad assicurare che il lavoro permetta di esplicare tutti i significati di cui è portatore per la persona, funzionali al suo sviluppo, ma reca in sé anche un elemento di sostanziale positività, rappresentato, anche se soltanto in una prima istanza, dal riconoscimento del diritto al lavoro per una persona con disabilità che può rappresentare un traguardo inatteso, il realizzarsi di qualcosa di insperato. Ciò su cui si può riflettere, ed eventualmente obiettare, riguarda semmai le modalità con cui questo diritto viene reso effettivo. La critica qui è a quei casi in cui l'assunzione di un lavoratore con disabilità non è accompagnata da una adeguata e opportuna riflessione in merito alle mansioni che possono essere svolte in relazione al suo profilo di funzionamento e alle esigenze aziendali, o all'introduzione dei necessari accomodamenti ragionevoli oppure alla promozione di percorsi formativi che possano sostenere lo sviluppo di atteggiamenti positivi nei confronti della disabilità da parte dei colleghi di lavoro. Si tratta di assunzioni incapaci di andare oltre la mera visione di assolvimento di un obbligo normativo e che impediscono di fatto al lavoro di esplicitare tutte le funzioni di cui è portatore e alla persona con disabilità di poterne goderne appieno. Anche gli strumenti previsti dalla normativa

[207] Queste sono state trattate nel §1.4 del presente lavoro di ricerca.

come quelli delle convenzioni[208] se non inseriti in una prospettiva di progettualità capace di identificare obiettivi e strumenti per supportare l'inserimento lavorativo, divengono modalità sterili, incapaci cioè di fare germinare e sviluppare le potenzialità del lavoro e il progetto di vita della persona con disabilità, o addirittura ipocrite quando utilizzati per evitare la presenza effettiva di un lavoratore con disabilità in una azienda e relegarlo in una cooperativa o in altra struttura. La disabilità in questo caso non viene inserita, ma celata, nascosta senza che vi sia alcun impegno concreto da parte delle aziende ad impegnarsi per accogliere la persona con disabilità.

Il secondo termine a comparire in ordine di tempo nel dibattito scolastico è stato quello di *integrazione*. Nel contesto del lavoro, questa parola fa il suo ingresso ufficiale con la legge n. 68 del 1999, approvata proprio con lo scopo di favorire «la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro» (art. 1, co. 1).
L'utilizzo di entrambi i termini all'interno del disposto normativo rivela come per il legislatore essi non siano in realtà sinonimi, ma rimandino a dimensioni semantiche differenti. La loro coesistenza è riconducibile a due ragioni, tra di loro strettamente interconnesse. La prima fa riferimento alla consapevolezza da parte del legislatore che, per la maggior parte delle persone con disabilità, la porta di accesso al mercato del lavoro non può che essere quella dell'obbligatorietà per le aziende a procedere con l'assunzione di queste persone nel momento in cui si superino determinati valori numerici di lavoratori in forza (le cosiddette quote di riserva) sorgano determinati requisiti. La seconda è da ricondurre al fatto che la norma non può limitarsi a rendere possibile la sola azione del varcare la soglia per accedere al lavoro, ma occorre che definisca le modalità con cui questo ingresso deve avvenire. Non a caso questa legge abroga il precedente istituto del *collocamento obbligatorio* sostituendolo con quello *mirato*, definito come:

> «quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione» (legge n. 68 del 1999, art. 2, co. 1).

Con tutta evidenza, l'intenzione del legislatore è quella di ritenere l'accezione positiva del concetto di *inserimento* poco sopra ricordata, ossia il riconoscimento di un diritto al lavoro, affiancandola ad alcuni elementi propri della semantica del termine *integrazione*. Quest'ultima, realizzabile

[208] Cfr. § 5.4.

grazie a spazi lavorativi non più concepiti come statici, disegnati una volta per tutte e dentro cui la persona con disabilità deve collocarsi una volta che si siano resi disponibili, ma piuttosto ricercati con attenzione e dinamici, capaci anche di rimodellarsi e riconfigurarsi per rispondere alle esigenze determinate dal funzionamento della persona con disabilità. Nel contesto di questa rivoluzione dal sapore copernicano, la persona con disabilità sembra tuttavia giocare un ruolo ancora marginale, in quanto sostanzialmente destinataria di procedure di tipo valutativo delle capacità lavorative e con pochissima voce in capitolo per quanto riguarda la scelta del suo impiego, la possibilità di esprimere i suoi bisogni, le sue aspirazioni, di raccontare i suoi timori e le sue attese rispetto al lavoro.

L'ultimo termine in ordine temporale a fare la sua comparsa all'interno della riflessione scolastica è quello di *inclusione*, che si ritrova anche in alcuni tra i più recenti disposti normativi relativi al lavoro per le persone con disabilità senza però che, nemmeno in questo caso, vengano offerte precisazioni sul significato e soprattutto sulle procedure per l'attuazione di questo auspicato processo.

Nel mondo della disabilità questo termine è stato progressivamente adottato in differenti documenti internazionali in sostituzione dei precedenti (inserimento, integrazione), trovando il suo definitivo suggello all'interno della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (ONU, 2006), la quale sottolinea come «l'inclusione sia una questione appartenente ai diritti umani, nonché la strada privilegiata per combattere ogni forma di discriminazione ed esclusione» (Caldin, 2019:260). L'inclusione affonda le sue radici nel territorio dei diritti propri di ogni persona piuttosto che «in quello dei bisogni individuali» (*Ibidem*) e riconosce che questi diritti sono «sempre slegati da logiche emergenziali e/o dal bisogno contingente» (*Ibidem*).

Formulare una definizione di inclusione è oggi compito particolarmente difficile, in quanto si tratta di una parola complessa che possiede «tanti significati almeno quanti sono gli studiosi che si dedicano al suo studio» (Bianquin, 2018:32) e che è ancora oggetto di molteplici riflessioni, investendo ambiti differenti da quello scolastico.

Senza addentrarsi nel dibattito italiano sviluppatosi attorno a questa parola, ci si limita a coglierne alcuni elementi che la sostanziano e rivestono particolare interesse se trasposti in ambito lavorativo. Il primo aspetto che caratterizza l'universo semantico di questa parola fa riferimento all'idea di appartenenza ad un gruppo ad essa sottesa. Infatti, «il termine inclusione traduce l'inglese *inclusion* (da *to include*), che significa essere parte di qualcosa, sentirsi completamente accolti ed avvolti» (Pavone, 2012:154). L'appartenenza è l'esito del riconoscimento dei diritti che

sta alla base del concetto stesso di inclusione, secondo il quale «la persona con disabilità è parte della comunità a pieno titolo, alla pari degli altri» (*Ibidem*). In questa declinazione, è possibile vedere, in ambito lavorativo, un arricchimento di prospettiva rispetto al concetto di integrazione: non basta limitarsi a trovare la persona giusta per il posto giusto, ma è necessario che essa entri a far parte dell'organizzazione, che sviluppi un senso di appartenenza, riconoscendosi come membro valido. Il secondo elemento che caratterizza il termine inclusione fa riferimento al fatto che i «principi di funzionamento e le regole del contesto devono essere formulati avendo presenti tutti i componenti, ognuno portatore della propria specificità: la diversità di ciascuno diviene la condizione normale nella società» (Pavone, 2012:154).

L'inclusione, allora, rappresenta un approccio culturale che non si costruisce *ex post*, ossia in conseguenza della presa d'atto che occorre offrire un lavoro a persone con disabilità ed è quindi necessario prevedere modifiche nell'organizzazione dei processi di lavoro, nella struttura degli spazi, nelle strumentazioni utilizzate per realizzare la produzione di beni e/o servizi perché queste possano partecipare, ma piuttosto *ex ante*: vale a dire, principi e regole di funzionamento dell'azienda devono essere concepiti prima che una persona con disabilità venga assunta in una azienda, tenendo conto di tutte le diversità di cui l'essere umano è portatore, inclusa la disabilità. Per un'organizzazione lavorativa l'applicazione di questo secondo tratto caratterizzante la semantica della parola inclusione vuol dire riuscire a rappresentarsi e ad organizzarsi in modo tale da rispondere ai bisogni specifici di cui le persone possono essere portatrici, senza attendere che questi si manifestino o vengano resi espliciti, ma prevedendo in partenza modalità con cui affrontarli e rispondervi. Anche in questo caso è possibile intravedere un ulteriore passo in avanti rispetto all'integrazione: l'azienda non ha necessità di riconfigurarsi in funzione della persona con disabilità perché è già stata pensata per rispondere anche alle istanze di questa persona.

La realizzazione di un processo inclusivo è indubbiamente una tensione che deve plasmare la realtà aziendale ed un orientamento sicuro; nella riflessione sul *disability management* è emerso con forza come le aziende che predispongono piani ed azioni per rispondere alla disabilità dei lavoratori prima che le loro esigenze si manifestino sono considerate più appetibili dal mercato del lavoro. Agendo in questo modo esse sono capaci di fornire maggiori garanzie di tutela ai lavoratori e sostengono la creazione di un maggior senso di appartenenza al gruppo.

In conclusione, se dunque è rilevante approfondire il senso profondo del lessico adottato in questo settore, appare anche con chiarezza l'importanza di «valorizzare la specificità degli ambiti di riferimento di ciascuno dei termini e rimarcare l'opportunità che tutti e tre sopravvivano e vengano

adoperati, con la dovuta consapevolezza» (Pavone, 2012:145), in quanto sono «portatori di ricchezza di prospettive e dunque servono – ciascuno a suo modo e in modi diversi» (*Ibidem*) anche nella riflessione del lavoro per le persone con disabilità e nella progettazione di percorsi perché si realizzi il loro inserimento, la loro integrazione ed inclusione all'interno delle realtà aziendali.

13.2.2. Seconda questione: diversità o disabilità?

La riflessione su una proposta di profilo professionale del *disability manager* non può non considerare il rapporto tra la *diversità* e la *disabilità*. La necessità di condurre una simile riflessione nasce dalla presa d'atto che, come si è visto, in seno ad alcune realtà produttive italiane la gestione della disabilità è affidata al *diversity manager*. A questa figura professionale, appartenente al settore della gestione delle risorse umane, è affidato il mandato di occuparsi della diversità che caratterizza la forza lavoro attraverso un insieme di azioni professionali che, nella letteratura scientifica di riferimento, vengono indicate con l'espressione *diversity management*.

In ambito economico l'attenzione alle diversità interindividuali presenti in azienda e alle strategie per la loro gestione, si sviluppa già a partire dai primi anni '90 del XX secolo a seguito della pubblicazione da parte dello *Hudson Institute* [209]del rapporto *Workforce 2000*[210]che sottolineava come il cambiamento multiculturale in atto nella società statunitense si riflettesse anche all'interno della composizione della forza lavoro, sempre meno costituita dai cosiddetti WASP (*White, Anglo-Saxon, Sexual Straight Oriented and Protestant*), per lungo tempo la maggioranza ampiamente privilegiata all'interno dei contesti di lavoro, e sempre più composta da persone di etnia differente, di vario orientamento sessuale e religioso (Di Mauro, 2020). Lo stesso *report* sottolineava l'importanza per le aziende di predisporre specifiche strategie per il riconoscimento del diritto al lavoro di tutte le persone e per la valorizzazione delle diversità di cui ognuna è portatrice.

Nasceva in tal modo il *diversity management*, inteso come impegno sistematico e pianificato da parte delle organizzazioni economico-produttive di assumere lavoratori di differente provenienza demografica, orientamento religioso e genere sessuale e di attivarsi perché fossero riconosciute, tutelate e valorizzate le loro specifiche differenze (Roosvelt Jr., 1990).

---

[209] Si tratta di una *think tank* statunitense fondata nel 1961 che elabora ricerche e studi con l'obiettivo di supportare il governo degli Stati Uniti e i leader mondiali a gestire aiuta «a gestire le transizioni strategiche verso il futuro attraverso studi interdisciplinari su difesa, relazioni internazionali, economia, sanità, tecnologia, cultura e legge. L'Hudson guida i responsabili delle politiche pubbliche e i leader globali nel governo e negli affari attraverso un vigoroso programma di pubblicazioni, conferenze, briefing politici e raccomandazioni» (https://www.hudson.org/about) Consultato in data 04/05/2021.

[210] Questo report, realizzato nel 1987, ha analizzato le variazioni intervenute nella forza lavoro statunitense dal secondo dopoguerra rilevandone i profondi cambiamenti e la necessità di predisporre specifiche azioni volte alla gestione delle crescenti diversità presenti al suo interno.

Nel corso del tempo, questa prima declinazione di diversità e di *diversity management* si è progressivamente modificata lungo due direttrici principali. La prima ha posto attenzione alle tematiche della diversità non più soltanto all'interno delle aziende, cioè fra i dipendenti, ma anche all'esterno, verso gli interlocutori; ciò ha significato per l'azienda riconfigurare la propria immagine per essere rispondente alla diversità nei *target* dei potenziali *stakeholders* ampliando in tal modo anche il bacino dei possibili acquirenti di servizi e prodotti offerti. In questo senso l'attenzione alla diversità rappresenta per l'azienda un'occasione per fidelizzare specifici gruppi di consumatori.

La seconda direttrice fa riferimento ad una nozione più ampia e flessibile di *diversità*: nata per identificare soprattutto la pluralità di etnie, orientamento religioso e differenza sessuale, essa si è successivamente allargata fino ad includere gli orientamenti sessuali superanti il sistema binario, la cosiddetta fluidità di genere, e la disabilità, approdando oggi ad una visione ancora più estesa,

Nonostante la rapida diffusione del *disability management* dagli Stati Uniti ad altri Paesi nel Mondo, supportata dalla ferma convinzione di molti imprenditori che esso potesse rappresentare un efficace strumento per aumentare la competitività delle aziende e promuoverne una migliore immagine davanti ai consumatori in quanto realtà attente a tutte le diversità (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010), l'attuale riflessione sul *diversity management* ha dimostrato come esso non sempre conduca ai risultati attesi. Anzi, alcuni autori (Cho, Kim & Mor Barak, 2017. Stringfellow, 2020; Ghorashi, 2021; Koellen, 2021) si sono riferiti all'esperienza di *diversity management* come ad un sostanziale fallimento, auspicandone un'evoluzione verso una ristrutturazione delle aziende in ottica inclusiva. Si sostiene, cioè, che non sia sufficiente assumere lavoratori con diversità, è necessario creare contesti inclusivi, in cui si creino occasioni di incontro, reciproca conoscenza, comprensione e accettazione tra gli appartenenti ad un'organizzazione.

Da questo punto di vista, l'inclusione rappresenta la «sussunzione delle diversità e delle differenze degli individui all'interno dell'organizzazione in maniera tale che l'unicità degli individui divenga una caratteristica dell'organizzazione nel suo complesso e che, quindi, tutti i lavoratori si sentano parte dell'organizzazione e contribuiscano al suo successo competitivo ed economico» (Basaglia & Simonella, 2014:35).

Questa breve, e di certo non esaustiva, disamina del *diversity management* permette di evidenziare alcuni elementi utili per la riflessione sul rapporto tra disabilità e diversità e sulle sue possibili ricadute sul profilo professionale del *disability manager*.

In primo luogo, è indubbio che l'attenzione posta dal mondo aziendale alla questione della diversità rivesta caratteristiche di interesse e di apertura necessarie e utili anche nel caso della

disabilità; tuttavia, non si può ignorare il rischio che la scelta terminologica, ma anche la sua interpretazione applicativa, finiscano per diventare un *contenitore indifferenziato* nel quale, rientrando potenzialmente tutti gli esseri umani – poiché ogni persona è unica, portatrice di specificità – le differenze finiscono per annullarsi, dissolvendosi in un universo omogeneo, indistinto, e creando le basi per vanificare le specificità di interventi possibili. Questa pericolosa deriva coinvolge in modo sostanziale la disabilità: fra le possibili diversità, essa possiede infatti caratteristiche proprie, peculiari, che la rendono indubbiamente non paragonabile a nessun'altra e per questo meritoria di specifiche attenzioni. In primo luogo, alla disabilità non pertiene la caratteristica della scelta, come invece accade nel caso di altre differenze, ad esempio religiose, politiche o di orientamento sessuale: nel suo aspetto biologico, essa accompagna l'individuo sin dalla nascita, oppure insorge in un determinato momento della vita. Si potrebbe allora obiettare che anche l'origine etnica non venga scelta da un individuo, e ciò permettere di evidenziare un secondo cruciale elemento che caratterizza la disabilità e la rende differente da ogni altra diversità dell'essere umano: il corpo della persona disabile. Se il colore della pelle e l'appartenenza a culture e tradizioni minoritarie o semplicemente diverse dall'ambiente di vita possono essere tratti caratterizzanti la diversità, esse non inficiano il funzionamento complessivo del corpo, nella persona con disabilità ciò non accade: la natura unica e specifica della menomazione che può interessare le strutture, le funzioni corporee oppure entrambe, si ripercuote inevitabilmente sulle potenzialità e sulle modalità di funzionamento del corpo. E, anche se la disabilità resta comunque definita dalla relazione del corpo con l'ambiente, nel discorso relativo alle diversità esso assume un ruolo centrale che rende la disabilità differente da tutte le altre diversità. Una differenza derivante dalla presenza di un corpo con menomazioni, che non si rinviene in nessuno degli individui appartenenti ad altri gruppi tradizionalmente discriminati come gli omosessuali, le donne o le persone di minoranze etniche. Proprio la menomazione svolge un importante ruolo nel determinare la diversità delle persone con disabilità:

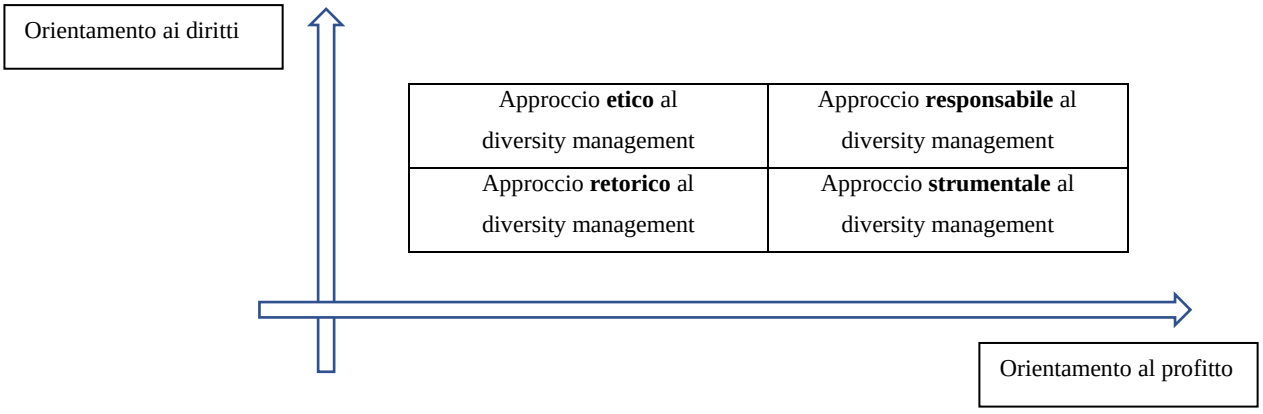
> «la menomazione è una delle cause dello svantaggio economico e sociale, ad esempio quando impedisce ad alcune persone con menomazioni di lavorare, o quando implica che chi ha una patologia che limita la crescita debba lavorare part-time o andare in pensione anticipata […] le menomazioni effettivamente contribuiscono a limitare la partecipazione» (Shakespeare, 2107:52).

Ignorare la centralità della menomazione nella vita di ogni singola persona con disabilità e equiparare queste persone con «altri gruppi storicamente oppressi si implicano conclusioni non giustificabili» (*Ivi*:53). Infatti:

> «diversamente dai gruppi con cui vengono confrontati, i disabili spesso sperimentano forti svantaggi proprio a causa del loro corredo genetico, mentre i membri di altre comunità storicamente oppresse avvertono svantaggi biologici minimi o nulli. La condizione genetica per alcuni disabili è l'aspetto più saliente della loro intera esistenza» (*Ibidem*).

Il riconoscimento dell'importanza della menomazione nella vita di ogni persona con disabilità è un punto imprescindibile per evitare che la disabilità naufraghi all'interno del mare indistinto verso cui si sta muovendo il concetto di diversità. Al tempo stesso questo riconoscimento impedisce di considerare le persone con disabilità come un unico gruppo omogeneo ma come costituito da persone che presentano caratteristiche individuali specifiche, e che proprio per questo richiedono l'adozione di peculiari strumenti e modalità di intervento: non riconoscere tali specificità genererebbe il ricorso ad un approccio progettuale debole o errato e foriero di fallimenti nell'esperienza lavorativa di queste persone (Torre, 2007).

Un altro elemento che è possibile trarre dalle riflessioni intorno alla gestione della diversità in contesti aziendali riguarda la pluralità di approcci che possono essere attuati. Da questo punto di vista, i possibili orientamenti alla diversità tradizionalmente considerati dalla letteratura sono quattro così come riportati nel grafico seguente (Graf. 13.1).



Graf. 13.1: Possibili approcci aziendali al *diversity management* (tratto da Basaglia & Simonella, 2014: 34).

Un approccio scarsamente orientato sia al riconoscimento dei diritti dei lavoratori sia al profitto può essere definito *orientamento retorico* al *diversity management*: il valore della diversità risulta essere enunciato a parole, ma non attuato nei fatti. Spostandosi verso l'alto lungo l'asse dell'orientamento ai diritti si ritrova l'*approccio etico* al *diversity management*: l'azienda è disposta anche a ridurre i propri profitti pur di tutelare il riconoscimento, anche sul piano fattuale,

dei diritti di cui i singoli sono portatori. Spostandosi verso la parte destra del grafico lungo l'asse delle ascisse, si rinviene l'*approccio strumentale*, che si realizza nel momento in cui l'azienda non investe nel *diversity management* ma lo considera come uno strumento volto a dare una migliore immagine di sé, ad ampliare la platea degli eventuali *stakeholders*. Il quarto e ultimo approccio al *diversity management* è quello definito *responsabile*. In questo caso, l'azienda è effettivamente attenta al riconoscimento e alla tutela dei diritti delle persone incluse quelle con disabilità e al tempo stesso realizza politiche di *management* orientate alla loro gestione e al conseguimento dei profitti.

Le aziende, pertanto, possono scegliere se essere effettivamente attente alla diversità, inclusa la disabilità, oppure servirsene in maniera retorica, funzionale esclusivamente a fornire una immagine patinata, utile per finalità commerciali e pubblicistiche, per incrementare il numero dei propri clienti e implementare i profitti senza che però vi sia un effettivo impegno ad adottare strategie per un effettivo inserimento lavorativo delle persone con disabilità

Questo *excursus* sul *diversity management* mette in luce come, nelle aziende sia già stato compiuto un cambiamento culturale importante che a partire dagli anni '60 del Novecento le ha condotte a guardare in maniera diversa alla forza lavoro e a riflettere e predisporre strategie volte ad accogliere e valorizzare le differenze di ogni essere umano. Questo rappresenta un indubbio punto di vantaggio per sostenere i processi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità in quanto lo sforzo di riconoscere la diversità degli esseri umani è già stato compiuto ed essa rappresenta un concetto familiare per le realtà produttive. Ciò che occorre fare è promuovere una conoscenza approfondita della disabilità, delle sue problematiche ed orientare le aziende ad un approccio responsabile al *diversity management* che non sia solo dichiarativo, ma anche fattuale ossia capace di tradursi in azioni concrete che conducano la persona con disabilità ad ottenere e mantenere un lavoro.

13.2.3. Terza questione: disability manager o case manager?

Un ultimo aspetto che pare opportuno indagare al fine di delineare una proposta di profilo del *disability manager* riguarda la riflessione in merito agli ambiti in cui si esplica il suo agire professionale e che portano ad intersecare questa figura con un'altra, da tempo operante in favore di processi inclusivi delle persone con disabilità: il *case manager*.

La necessità di affrontare questa terza questione nasce dalla disamina condotta nella seconda parte della presente ricerca, con particolare riferimento ad alcune proposte formative universitarie

italiane, alle definizioni date di questa figura da associazioni operanti nel nostro territorio e a modelli di *disability management* costituitisi in differenti contesti internazionali.

La lettura delle proposte formative attivate dal 2009 in poi dagli Atenei, che fanno riferimento al *disability manager*, ha permesso di evidenziare come nella maggior parte dei bandi (12) esso rappresenti il professionista operante esclusivamente all'interno dei contesti di lavoro, a cui sono attribuite «azioni di pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento del lavoratore con disabilità, rimozione delle discriminazioni presenti e promozione del *welfare* aziendale» (Besio & Sacchi, 2020:157). Due percorsi formativi collocano questa figura all'interno di organizzazioni lavorative e di altri contesti, individuandolo come professionista responsabile della predisposizione di piani di inclusione lavorativa e sociale (Besio & Sacchi, 2020). Vi sono infine due bandi che posizionano questa figura esclusivamente all'interno di servizi e strutture frequentate da persone con disabilità, con compiti orientati alla gestione e al coordinamento.

Questa sostanziale mancanza di unitarietà è riscontrabile, come si è già avuto modo di vedere, anche a livello delle associazioni costituitesi nel corso del tempo in Italia attorno al *disability manager*. Se per la *Federazione Disability Management* (FE.D.MAN) esso è il «responsabile di tutto il processo di inserimento, inclusione e integrazione socio-lavorativa delle persone con problemi di salute ed in condizioni 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»[211], per la *Società Italiana Disability Manager* (S.I.Di.Ma) rappresenta «un costruttore di reti, di servizi, di soluzioni che, partendo dai bisogni della persona con disabilità, dispone di una visione unitaria e coordinata per raggiungere obiettivi quali l'accessibilità urbanistica-edilizia, il coordinamento sociosanitario, l'inclusione scolastica, quella lavorativa e del turismo» (Dalla Mora et al., 2020:11).

Questa eterogeneità sul piano degli ambiti e delle azioni può comportare il rischio

> «di sfumare la reale consistenza del profilo, depotenziandone di fatto il ruolo nella situazione e nel futuro professionale della persona con disabilità, e può alimentare confusioni rispetto a quanto ormai da tempo si è consolidato all'estero, dove il DM è la figura professionale esperta di inclusione nei contesti lavorativi (Harder e Scott, 2005), ma anche in Italia, dove la Lombardia, il Piemonte ed il Lazio hanno già ufficializzato il posizionamento del DM negli ambienti di lavoro» (Besio & Sacchi, 2020:158).

[211] [211] https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-FEDMAN-8-10-20-1.pdf (consultato in data 28/12/2020).

A nostro avviso, inoltre, scegliere di «collocare questa figura all'interno di servizi e strutture può condurre il profilo professionale del *Disability Manager* a sovrapporsi a quello di altre figure come quella dei coordinatori o del *Case Manager* (CM)» (*Ibidem*).

Diverse sono infatti la diffusione e la collocazione, nel panorama internazionale, del *case manager*: si tratta di una figura professionale da tempo, riconosciuta che ha il compito di pianificare e condurre azioni per il superamento della frammentazione dei servizi presenti in un determinato territorio, individuando quelli più pertinenti per rispondere alle specificità delle persone con disabilità, attivando e coordinando reti formali e informali, al fine di promuovere il processo di inclusione sociale delle persone con disabilità (Intagliata, 1982).

Il *case manager* realizza una serie di interventi che vengono generalmente indicati con l'espressione *case management*, i quali si collocano ad un macro-livello, che abbraccia e pone in interconnessione tutti i contesti di vita abitati dalla persona con disabilità; l'ambito lavorativo, dalla prospettiva di questo professionista, rappresenta un aspetto della vita, dotato di tratti di peculiarità che richiedono attenzioni e figure professionali specifiche e adeguatamente preparate, come del resto accade ad altri aspetti affrontati dalla rete realizzabile attorno alla persona con disabilità, quale ad esempio la scuola.

Com'è noto, il processo inclusivo in ambito scolastico si realizza grazie all'azione progettuale congiunta di una pluralità di attori, alcuni dei quali opportunamente formati per sostenere i processi di apprendimento e di socializzazione della persona con disabilità: la specificità dei contesti in cui la relazione educativa si esplica, le caratteristiche della persona con disabilità – l'età, le esigenze funzionali, gli strumenti e gli ausili di cui necessita – gli obiettivi e gli scopi a cui questo gruppo di lavoro tende, le conferiscono un carattere di unicità che richiede necessariamente figure *ad hoc* formate appositamente.

Qualcosa di analogo accade per il lavoro. Anche in questo caso, infatti, si richiede la collaborazione stretta di differenti attori – la persona, i servizi al lavoro, le agenzie di intermediazione, le aziende, esperti di settori interessati, come ad esempio quello tecnologico – che si muovono all'interno di un contesto specifico rappresentato dall'organizzazione aziendale, e più ampiamente dallo sfondo economico-giuridico inerente.

A differenza però di altri settori che afferiscono alla rete di supporto alla persona con disabilità, l'area riconducibile al lavoro possiede alcuni tratti di specificità. Un primo tratto riguarda indubbiamente l'ampio *corpus* di normative che nel tempo si sono susseguite per favorire l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità e che rendono lambito del lavoro un complesso labirinto al cui interno è possibile orientarsi solo a patto che si possiedano

conoscenze specifiche costantemente aggiornate. Un secondo tratto è relativo al fatto che l'area del lavoro non si configura come un sistema stabile nel tempo, nemmeno nel breve periodo. Innovazioni tecnologiche, mutamenti nella domanda e nell'offerta di beni e di servizi, cambiamenti normativi, delocalizzazioni dei processi produttivi possono cambiare rapidamente i cicli lavorativi, estinguere o introdurre nuove mansioni, richiedere l'acquisizione di specifiche competenze. Tutti questi elementi contribuiscono a rendere quello del lavoro un contesto dotato di forte instabilità e imprevedibilità che richiede figure professionali competenti nell'individuare i cambiamenti, le loro conseguenze e gli interventi necessari per permettere alle persone di potersi costantemente riqualificare e conservare così il proprio lavoro.

Un terzo tratto fa riferimento al fatto che l'area del lavoro può, a differenza di altre, essere ancora permeata da atteggiamenti stigmatizzanti la disabilità. Se nella scuola, o in altri contesti come ad esempio quello dello sport, ormai da tempo è riconosciuta, accolta e promossa la presenza di persone con disabilità, nel mondo del lavoro ciò ancora non accade. I bassi tassi occupazionali delle persone con disabilità rivelano come esse rappresentino ancora una rarità nei contesti produttivi. Ciò contribuisce ad alimentare atteggiamenti stigmatizzanti, di diffidenza e a percepire il binomio lavoro-disabilità, come difficile da concretizzare. Ciò richiede figure professionali che siano capaci di leggere i contesti di lavoro per individuare questi atteggiamenti. Si tratta di un compito che può essere svolto da professionisti adeguatamente e specificamente preparati per questo e che richiede che essi vivano quotidianamente all'interno di queste realtà.

Un quarto ed ultimo tratto caratterizzante l'area del lavoro risiede nel fatto che per le persone con disabilità l'ingresso nei contesti lavorativi deve essere adeguatamente preparato già prima che si raggiunga l'età prevista dalla legge per poter essere destinatari di una proposta di assunzione. Si tratta di una preparazione che chiama in causa certamente differenti attori quali ad esempio gli insegnanti, ma che per le caratteristiche proprie che connotano il mondo del lavoro non può fare a meno di un professionista dotato di conoscenze e competenze specifiche sul lavoro perché sappia indirizzare le scelte, le proposte formative e le esperienze di *Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento* (PCTO) attualmente previste dalla normativa.

Questi elementi caratterizzanti l'area del *lavoro della persona con disabilità* portano a ritenere come sia necessaria una figura professionale specifica, non assimilabile a quella del *case manager*, ma capace con questa di raccordarsi e di rapportarsi.

TERZA PARTE

(SPERIMENTALE)

UNA PROPOSTA DI PROFILO PROFESSIONALE E DI PERCORSO FORMATIVO

CAPITOLO 14

UNA PROPOSTA DI PROFILO PROFESSIONALE PER IL DISABILITY MANAGER

L'analisi della letteratura ha evidenziato come a livello nazionale la maggior parte degli autori sia concorde nel riconoscere il *disability manager* in quanto figura professionale il cui compito è quello di favorire il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità (Friso, 2017a; 2017b; Friso & Scollo, 2019; Girelli & Moro, 2019; INAPP, 2020; Bocci et al., 2020). Si tratta di una prospettiva, come si è visto nel capitolo precedente, caratterizzante il dibattito italiano e che si discosta da quella sviluppatasi a livello internazionale. In quest'ultima, infatti, il *disability manager* è la figura chiamata a progettare e gestire i piani di *disability management* finalizzati a garantire il rapido rientro in azienda di un lavoratore in condizioni di disabilità (Akabas et al., 1992; Hunt, 2009).

L'inquadramento del *disability manager* della riflessione italiana rispecchia anche quanto affermato nella normativa approvata a livello nazionale nel corso del tempo[212] (MLPS, 2013; 2017), che ha introdotto questa figura proprio con l'obiettivo di supportare l'inclusione lavorativa della persona con disabilità, a integrazione della legislazione esistente[213].

L'unanimità riscontrata nel riconoscimento del *disability manager* in quanto professionista del lavoro per la persona con disabilità è solo apparente; infatti, viene meno se si analizzano gli elementi caratterizzanti il suo profilo professionale contenuti nelle proposte avanzate dagli autori del dibattito italiano, dagli esponenti del mondo dell'associazionismo dedicati a questa figura e dalle esperienze avviate nelle aziende: la pluralità di denominazioni utilizzate, di azioni professionali ricondotte, di ambiti di lavoro assegnati, di competenze richieste, è rivelatrice di come il dibattito italiano attorno a questa figura sia ancora *in fieri*. La stessa eterogeneità si

[212] La normativa italiana sulla figura professionale del *disability manager* è stata illustrata nel capitolo 6 del presente lavoro di ricerca.

[213] Si vedano a questo proposito i capitoli 2 e 6 del presente lavoro di ricerca.

riscontra anche nelle proposte formative attivate dagli Atenei, caratterizzate per la diversa tipologia di corsi attivati, master, corsi di alta formazione o di specializzazione, di contenuti proposti, che coinvolgono settori scientifico disciplinari differenti, e di titoli conseguiti, *disability manager*, *disability case manager*, *diversity disability manager* o, ancora, *esperto di inclusione lavorativa della persona con disabilità* (Amatori & Giorgi, 2019; Besio & Sacchi, 2020).

Tutto ciò contribuisce ad alimentare la sostanziale incertezza attorno al *disability manager* (Friso, 2017b; Dalla Mora et al., 2020) e comporta che «lo scenario futuro che attende questa figura professionale in Italia è ancora tutto da scrivere» (Friso, 2017a:147).

Risulta pertanto urgente sistematizzare le conoscenze su questa figura, sulle iniziative formative già esistenti, condurre indagini di approfondimento sugli esiti già ottenuti nei contesti in cui l'esperienza si è avviata, accendere dibattiti e sviluppare riflessioni sulle componenti costitutive del ruolo professionale, nonché sulle differenti proposte inerenti al profilo formativo, trovando punti di convergenza, che permettano di fare chiarezza e soprattutto di costruire una definizione unitaria e condivisa.

Non si tratta di far prevalere una proposta rispetto alle altre (Besio & Sacchi, 2020), quanto piuttosto di individuare alcune coordinate utili che, anche in relazione ai punti di convergenza presenti all'interno delle riflessioni sviluppate e dei percorsi formativi attivati, nel loro insieme compongano un quadro generale di riferimento che collochi la figura in una descrizione affidabile di competenze ma anche di ruolo permettendo così di giungere alla formulazione di una proposta di profilo professionale e di percorso formativo del *disability manager*.

Se il *disability manager* è riconosciuto da quasi tutti gli autori del dibattito italiano come professionista del lavoro per la persona con disabilità, allora appare opportuno che ogni tentativo di comporre un quadro di riferimento di ruolo e di competenze si sviluppi a partire da una riflessione proprio rispetto al *lavoro*, ai suoi significati, alle sue componenti e alle funzioni che esso svolge per la persona con disabilità e di cogliere le implicazioni che derivano da tutti questi elementi per il *disability manager*.

Queste implicazioni, integrate con le riflessioni in merito alle questioni sulla semantica dei termini inserimento, integrazione, inclusione, sul rapporto tra disabilità e diversità e fra *case* e *disability manager*[214], compongono il quadro di riferimento rispetto al quale sono state formulata la proposta di profilo professionale del *disability manager* ed il percorso formativo presentati in questa terza parte del lavoro di ricerca di dottorato.

[214] Cfr. capitolo 13.

14.1. Il lavoro nella Costituzione Italiana

Punto di avvio di ogni riflessione sul lavoro non può che essere la nostra Costituzione posta come *fons legis* di ogni provvedimento legislativo, punto di riferimento che modella il nostro ordinamento, ne individua i principi portanti, enuncia i loro significati, esplicita i loro effetti, li organizza e li dispone perché si possa realizzare un vivere sociale ordinato e il pieno sviluppo umano di ogni cittadino.

Promulgata nel 1948, somma espressione del senso di vittoria, del desiderio di libertà e di rinascita al termine dell'esperienza più buia della storia dell'Italia unita e di un conflitto mondiale di portata devastante, la nostra Carta Costituzionale ha delineato un nuovo ordine giuridico-sociale fondato sull'affermazione dei diritti umani: «la Repubblica […] riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali» (art. 2).

Tutti i *diritti inviolabili* nel loro complesso sono stati pertanto posti a «fondamento dell'ordine repubblicano in quanto tutti necessari per il pieno compimento dell'essere umano» (Costa, 2009:29). Tra di loro, tuttavia, la Costituzione ha assegnato a quello del lavoro una posizione privilegiata, di rilievo. Proprio il lavoro, infatti, è stato riconosciuto dai Padri costituenti come «il centro di gravitazione di tutti i diritti e il principale elemento di raccordo fra la persona e il nuovo ordinamento» (Costa, 2009:29). Ed è per questa ragione che ad esso viene dedicato il primo articolo della Costituzione stessa: «l'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro». Esso è stato dunque posto come pietra angolare dell'intero impianto democratico ed è stato configurato come l'«elemento aggregante e fondante» (Pascucci, 2016:3) della nostra Repubblica. Ciò ha come conseguenza che «senza lavoro – e quindi, senza lo strumento che consente di sopperire ai bisogni materiali ed alla realizzazione della persona umana – non esiste vera democrazia» (*Ibidem*).

Il lavoro nella Costituzione rappresenta «anche il principale punto di connessione tra il singolo e gli altri, fra l'individuo e la società […] legame orizzontale tra i suoi membri […] tessuto connettivo del nuovo ordine» (Costa, 2009:31). Esso è il vessillo della cittadinanza, il diritto attraverso il quali tutti gli altri diritti possono trovare la loro affermazione e possono essere goduti, la modalità privilegiata con cui si entra in relazione gli uni con gli altri.

Per questa ragione i Padri costituenti hanno voluto affermare nella Carta Costituzionale che: «la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto» (art. 4). Accanto alla dimensione del diritto è stata posta anche quella del dovere a cui tutti gli italiani sono chiamati perché: «ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, una attività o una funzione che concorra al progresso

materiale o spirituale della società» (art. 4). In questo modo è proprio il lavoro che «rende l'uomo, in ogni senso, civile: parte attiva e responsabile del consorzio umano e quindi anche membro rispettabile della *polis*» (Costa, 2009:31).

Ponendo il lavoro a fondamento dell'intero ordinamento repubblicano, infine, i Padri costituenti hanno voluto affermare che:

> «tutte le forme di assistenza sociale sono da concepire come un'integrazione del diritto al lavoro e non già come un corollario del diritto alla vita. L'assistenza è la risposta che la società dà ai suoi membri in ragione di una solidarietà che trova nel lavoro il suo principale canale di espressione» (*Ibidem*).

Per la nostra Costituzione, dunque, il lavoro assume significati e svolge funzioni differenti; è un diritto, ma anche un dovere, e uno strumento per permettere alla persona di provvedere alla propria sussistenza, di esprimersi, di realizzarsi, di esercitare la democrazia, di assumere un ruolo professionale, sociale, di sviluppare una propria identità, di contribuire al progresso della società e di appartenere ad una comunità.

Declinare questa composita natura semantica e funzionale rispetto alla persona con disabilità consente di comprendere l'importanza che esso assume per queste persone e permette al tempo stesso di cogliere alcune implicazioni per il profilo professionale del *disability manager*, professionista, come si è visto, nel sostenere i processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

14.2. Significati, componenti e funzioni del lavoro per la persona con disabilità: implicazioni per il ruolo professionale del *disability manager*

Il lavoro: diritto delle persone con disabilità

Il lavoro definito dalla Costituzione rappresenta innanzitutto un *diritto delle persone con disabilità*. Si tratta di un'affermazione importante ribadita più recentemente anche dalla *Convenzione sui diritti delle Persone con Disabilità* (ONU, 2006). Esso non può mai essere inteso come una concessione fatta da un'azienda ad una persona con disabilità, una risposta assistenzialista, un atteggiamento di carità, né può essere ridotto ad un mero assolvimento di un obbligo previsto dalla normativa che metta l'impresa al riparo dal pagamento delle sanzioni previste dalla normativa attuale. Al tempo stesso la sua affermazione in quanto diritto chiama ad un vero e proprio impegno civile tutti i differenti attori, decisori politici, imprenditori, semplici cittadini ad operarsi affinché esso sia garantito e reso fruibile alle persone con disabilità evitando

di ritenere che per queste sia sufficiente la risposta assistenzialista dello Stato, rappresentata da pensioni o assegni di varia tipologia, che deve essere sempre vista come «un'integrazione del diritto al lavoro e non già come un corollario del diritto alla vita» (Costa, 2009:31).

Proprio dal riconoscimento del lavoro in quanto diritto della persona con disabilità sancito dalla nostra Costituzione discende una prima implicazione importante per il *disability manager*; il suo ruolo, all'interno delle aziende, è quello di un professionista che afferma, tutela, garantisce, promuove questo diritto e compie azioni professionali che rendono questo diritto effettivamente fruibile alle persone con disabilità.

Questo elemento caratterizzante del ruolo di *disability manager* si rinviene in differenti autori del dibattito scientifico italiano (Angeloni, 2011; 2013; Zappella 2014; Zappella & Dovigo, 2014; Friso & Scollo, 2018), mentre manca completamente in quello internazionale. Qui, infatti, il *disability manager* è un professionista capace di assicurare, grazie alle azioni di *disability management*, il più rapido rientro possibile in azienda dei lavoratori in condizione di disabilità, non perché a queste sia riconosciuto un diritto al lavoro, ma al fine di ridurre costi per l'azienda derivanti dalla loro assenza (Akabas et al., 1992; Geisen & Harder, 2011).

Benché sancita dalla nostra Costituzione, da altri autorevoli documenti internazionali e riconosciuta dagli autori del dibattito scientifico italiano come elemento caratterizzante questa figura professionale, l'affermazione del lavoro in quanto diritto delle persone con disabilità nel contesto economico-produttivo italiano rappresenta un compito tutt'altro che semplice per il *disability manager*.

Nel recente rapporto *Conoscere il mondo della disabilità: Persone, Relazioni, Istituzioni*, del 2019, l'ISTAT ha rilevato, infatti, come, nonostante la normativa adottata nel corso degli anni dal legislatore per sostenere il processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, molti «datori di lavoro tendono ancora a considerare un problema per la produttività il collocamento di persone con disabilità» (pag. 60) e scelgono di non assumere lavoratori con disabilità. Una decisione, questa, che si riscontra in maniera piuttosto diffusa nel nostro Paese: basti pensare che, nel 2018, il 44,9% delle aziende tenute a adempiere agli obblighi previsti dalla legge n. 68 del 1999, ha preferito pagare le sanzioni previste piuttosto che procedere con l'assunzione di un lavoratore con disabilità (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2019).

La posizione dei datori di lavoro è rivelatrice del fatto che il lavoro diritto della persona con disabilità non è ancora radicato nella cultura aziendale dove sono ancora predominanti le logiche dell'economia e della produttività che portano a guardare all'assunzione di una persona con disabilità come perdita in termini di produzione per l'imprenditore.

È pertanto all'interno di questo contesto culturale, che non rispecchia ancora il mandato costituzionale, che il *disability manager* deve agire affinché sia cambiata la prospettiva sul lavoro e sulla disabilità di molti datori di lavoro. Il *disability manager* si configura dunque come vero e proprio motore di cambiamento culturale.

Un simile cambiamento richiede preliminarmente che il *disability manager* si interroghi rispetto alle sue idee sul lavoro, sulla disabilità, sul loro rapporto; dovrebbe anche divenire consapevole delle proprie idee intoro al lavoro in quanto diritto per la persona con disabilità, per essere in grado di dominare i propri atteggiamenti in relazione a questa prospettiva, senza dare per scontata neppure la propria posizione in merito a tali questioni.

Se onestamente convinto, nelle realtà lavorative in cui opera, egli potrebbe favorire il diffondersi di una cultura del lavoro in quanto diritto delle persone con disabilità attraverso la progettazione e l'erogazione di specifiche attività formative e informative, anche con il coinvolgimento di esponenti dell'associazionismo delle persone con disabilità, volte ad illustrare il percorso che ha portato al riconoscimento dei diritti delle persone con disabilità, i significati e le funzioni del lavoro che emanano dal dettato costituzionale, le tematiche inerenti alla disabilità e come si siano evoluti nel tempo i modelli di disabilità passando dall'esclusività di quello medico alla complessità di quello fondato sull'approccio bio-psico-sociale.[215]

Si tratta di azioni già attribuite al *disability manager* da alcuni autori del dibattito nazionale (Friso, 2017a; 2017b; Amatori & Giorgi, 2020), i quali configurano una figura professionale *formatrice dei contesti di lavoro*.

L'effettiva attuazione di questi percorsi formativi può richiedere all'azienda di ripensare alla formazione dei propri dipendenti integrando quella tradizionalmente svolta, finalizzata al miglioramento delle competenze professionali, con percorsi di acquisizione di conoscenze che permettano di sviluppare atteggiamenti diversi rispetto alla disabilità, di acquisire un linguaggio corretto per riferirsi alle persone con disabilità, di guardare ai colleghi con disabilità non come destinatari di atti e pensieri caritatevoli compassionevoli, quanto piuttosto come a cittadini a pieno titolo, che godono, al pari di tutti gli altri, del fondamentale diritto al lavoro sancito dalla Costituzione. Questi percorsi potrebbero contribuire a generare un clima maggiormente inclusivo all'interno di un determinato contesto supportando nei lavoratori lo sviluppo di competenze utili a rapportarsi in maniera positiva e non discriminante con i colleghi con disabilità. Al tempo stesso, sarebbe opportuno che simili percorsi venissero monitorati e valutati attraverso l'individuazione di opportuni strumenti di indagine che consentano di coglierne le effettive ricadute.

[215] I differenti modelli di disabilità sono stati presentati nel primo capitolo di questa tesi.

Per raggiungere questo scopo, può essere utile rivolgere lo sguardo al mondo della scuola dove già da tempo è presente una feconda riflessione sugli strumenti utilizzabili per valutare l'inclusione[216] e dove i risultati raccolti permettono di monitorare la qualità dei processi inclusivi degli studenti con disabilità. Ciò permetterebbe di colmare un vuoto presente nelle aziende dove ancora non sono presenti strumenti per valutare la qualità dei processi inclusivi (Amatori, 2020). I risultati ottenuti attraverso queste azioni di monitoraggio e di valutazione potrebbero fornire elementi utili per l'azienda ai fini della redazione di bilanci di rendicontazione sociale orientati ad una gestione responsabile[217] della disabilità. Grazie ai dati raccolti, che rispecchiano ciò che effettivamente accade all'interno dell'impresa per quanto riguarda l'inclusione delle persone con disabilità, l'attenzione nei confronti di queste ultime non sarebbe così più soltanto limitata ad un piano dichiarativo, ma potrebbe avvalersi di dati che ne dimostrino l'impegno concretamente adottato, i risultati conseguiti e le criticità sulle quali agire.

Il lavoro: strumento per sopperire ai bisogni e per realizzare la persona

Il lavoro, per i Padri costituenti, non rappresenta solo un diritto, ma anche «lo strumento per sopperire ai bisogni e realizzare la persona umana» (Costa, 2009:31). *Sopperire ai bisogni* e *realizzare la persona* sono i due scopi che si connettono, così come si è già avuto modo di vedere nel primo capitolo di questa tesi, alle due anime compositive del lavoro (Dato, 2014). La prima, quella oggettiva, fa riferimento alla produttività e alla remunerazione ricevuta come compenso per lo svolgimento delle mansioni lavorative assegnate. La seconda, quella soggettiva, permette alla persona di realizzare pienamente sé stessa, di esprimere la sua originalità, la sua creatività, di agire e modificare le cose del mondo, di lasciare attraverso l'opera delle sue mani il segno del suo passaggio esistenziale, di organizzare tempi e spazi di vita, di raggiungere obiettivi, di vivere in una tensione di costante miglioramento. Questa seconda istanza costitutiva del lavoro, chiaramente affermata dall'articolo 4 della Costituzione, promana, nello specifico, dalle

> «sue caratteristiche insite di strutturare e organizzare il tempo di vita delle persone, di permettere e facilitare i contatti sociali, di sentirsi partecipi alla costruzione del bene comune, rinforzare la possibilità di svolgere attività, di contribuire alla costruzione del ruolo sociale e, quindi, dell'identità delle persone» (Friso, 2017a:107).

Per la persona con disabilità la dimensione oggettiva comporta la possibilità di disporre di denaro, cioè la remunerazione per le funzioni lavorative svolte, che le permette di acquistare ciò di cui ha

[216] Una rassegna di questi strumenti è riportata nel testo di N., Bianquin (2018). *Inclusione e disabilità: Processi di autovalutazione nella scuola*. Milano, I: Guerini Scientifica.
[217] Questo concetto è stato sviluppato nel capitolo 13 del presente lavoro di ricerca.

bisogno, procurandosi così i beni necessari per sopperire alle necessità della vita come, ad esempio, nutrirsi, vestirsi, abitare, spostarsi con i mezzi pubblici o privati. Questa prima ricaduta del lavoro è fondamentale in quanto esprime un tratto caratterizzante dell'essere adulto rappresentato proprio dalla capacità di poter provvedere autonomamente a sé stesso. Il denaro ricevuto per il lavoro svolto è anche il mezzo con il quale la persona con disabilità può acquistare non solo ciò che le è necessario, ma anche ciò che desidera, sperimentando così la possibilità di fare delle scelte tra i differenti beni e servizi che il mercato offre, di esprimere i propri gusti e le proprie preferenze. Tutto ciò rappresenta per la persona con disabilità l'opportunità per conoscersi meglio, per cogliere i tratti caratterizzanti la sua personalità e, al tempo stesso, per mostrarsi agli altri in quanto individuo che possiede i propri gusti e i propri orientamenti.

La dimensione soggettiva, strettamente connessa a quella oggettiva, esalta il lavoro in quanto strumento di espressione e di realizzazione di sé, di costituzione dell'identità adulta, di assunzione di un ruolo sociale e professionale.

«L'indipendenza economica, la differenziazione tra tempo di lavoro e tempo libero, la possibilità di fare scelte, gli spazi sempre maggiori di autonomia, un'identità sempre più certa sono elementi che riempiono la vita di nuovi significati e di nuove prospettive» (Boffo et al., 2012:24) e che rendono il lavoro uno strumento indispensabile perché la persona con disabilità possa realizzare il proprio progetto di vita. Disporre di denaro può dischiudere alla persona con disabilità gli orizzonti dell'abitare autonomo, le rende possibile impegnare il proprio tempo libero con ciò che desidera fare, la affranca parzialmente o completamente, in funzione dei limiti derivanti dal suo *impairment*, dalla dipendenza da altre figure come i famigliari oppure i *caregiver*. Tutto ciò ha ricadute importanti anche per la sua autostima, il suo senso di autoefficacia, l'immagine che ha di sé; questa differente condizione, attiva e presente, che la persona con disabilità può assumere, porta l'intera società a guardarla in modo differente, non più come essere fragile, incapace di provvedere a sé stesso, scarto, inesorabilmente cristallizzato nell'immagine di «eterno bambino» (Caldin, 2014), ma come adulto, soggetto capace di svolgere attività, di compiere scelte, di costruire giorno dopo giorno il suo personale e originale progetto esistenziale, così come accade per tutte le altre persone.

Dalla duplice natura del lavoro e dalle funzioni che da essa discendono, emergono importanti implicazioni per il ruolo professionale del *disability manager*. Si delinea una figura che deve avere piena consapevolezza di questa duplice natura del lavoro. Nella prospettiva costituzionale, il lavoro non può essere solo un mezzo per procacciarsi una remunerazione o solo uno strumento di realizzazione di sé. Riconoscere, infatti, una sola delle due anime costitutive del lavoro, comporta il rischio di depotenziarlo, di ridurre le funzioni che esso può svolgere limitando conseguentemente

i potenziali benefici per la persona con disabilità, per il miglioramento della sua qualità di vita e per la realizzazione del suo progetto di vita.

Ma perché entrambe le istanze siano rispettate, compresenti, e perché possano permettere alla persona con disabilità di vivere e di esprimere sé stessa, è fondamentale che la sua assunzione ed il suo lavorare all'interno di un'azienda siano inscritti all'interno di un'attenta e adeguata progettazione.

Tutto ciò implica che il *disability manager* sia un vero e proprio *progettista* del lavoro per la persona con disabilità. Il suo ruolo progettuale emerge con evidenza in molti lavori del dibattito italiano (Friso, 2017b; Amatori & Giorgi, 2020; Alessio et al., 2020). Questo ruolo è presente anche nella riflessione internazionale, dove è però circoscritto alla mera redazione di piani di *disability management* – che per loro natura sono orientati esclusivamente alla dimensione oggettiva del lavoro – dando attenzione specifica alla necessità per l'azienda di ridurre, attraverso il reintegro più precoce possibile del lavoratore con disabilità, i costi derivanti dalla sua assenza e le eventuali ricadute di produzione; manca, invece, in questo approccio, l'attenzione alla componente soggettiva del lavoro (Järvikoski & Lahelma, 1980; Curtis & Scott, 1991; Habeck & Hunt, 1999; Gensby et al., 2012).

Progettare il lavoro per la persona con disabilità richiede che il *disability manager* sia capace di individuare tra le mansioni possibili quelle che effettivamente la persona con disabilità può svolgere, di definire gli obiettivi di produzione che devono essere conseguiti, di organizzare le formazioni per l'acquisizione delle competenze necessarie allo svolgimento dei compiti assegnati, di modificare se necessario gli spazi e i tempi del lavoro e, infine, di introdurre gli opportuni accomodamenti ragionevoli[218]. La costruzione di un progetto di inserimento lavorativo richiede che il *disability manager* conosca sia gli aspetti relativi alla persona, alla sua disabilità, al suo profilo di funzionamento, sia quelli inerenti all'azienda, ai suoi cicli produttivi, alle mansioni che vi devono essere svolte, ai vincoli e alle possibilità che essa impone e offre. Da questa duplice conoscenza sulla persona e sul contesto lavorativo emergono limiti e opportunità che, adeguatamente mediate, all'interno dell'azione progettuale permettono l'inserimento e l'integrazione lavorativa della persona con disabilità. Tutto ciò configura il *disability manager* come un *mediatore*, la cui azione di mediazione deve portare a individuare un «compromesso tra istanze soggettive e produttive, spesso distanti tra di loro» (Friso, 2017a:114).

Poiché il lavoro è però anche funzionale alla realizzazione della persona con disabilità, il *disability manager* è altresì mediatore tra il mondo lavorativo e gli altri mondi abitati dalla persona con

[218] Cfr. cap. 3.

disabilità, come quello sportivo, sanitario, residenziale, relazionandosi con le diverse figure professionali, medici, logopedisti, fisioterapisti, allenatori, educatori, assistenti socio-sanitari, che presiedono a questi mondi e che costituiscono la rete di inclusione sociale della persona con disabilità e il cui coordinamento è affidato al *case manager*[219].

Nel dialogo con questi diversi professionisti il *disability manager* dovrebbe, qualora ne ravvisi la necessità e la possibilità, attuare tutti gli interventi finalizzati a ridurre le eventuali disconnessioni tra il contesto lavorativo e gli altri contesti di vita per consentire il maggior grado di conciliazione possibile tra tempi e spazi di lavoro e di vita, istanze personali, come ad esempio quelle relative alle cure mediche, e produttive-aziendali, oppure legate ai cicli lavorativi, alle turnazioni e alle mansioni assegnate.

La componente soggettiva del lavoro richiede che nell'azione di progettazione il *disability manager* individui gli opportuni strumenti che rendano possibile rilevare il grado di soddisfazione della persona con disabilità, comprendere se il lavoro assegnato è in grado di permetterle di esprimere al meglio sé stessa, la sua creatività e se le consente di sentirsi realizzata, apprezzata dai colleghi di lavoro e dagli altri membri della società in cui vive.

È poi fondamentale che, nella progettazione del lavoro per la persona con disabilità, il *disability manager* non si consideri protagonista assoluto e indiscusso. Il suo è in realtà un lavoro di co-progettazione che deve avvenire all'interno di una relazione positiva e costruttiva, come si è visto poco sopra, con i diversi attori che nell'azienda sono coinvolti nel processo di inserimento lavorativo, con tutte le altre figure che, al di fuori del contesto di lavoro, si occupano della rete che sostiene il progetto di inclusione della persona con disabilità (questa compresa).

Occorre evitare che la persona con disabilità sia considerata – o interpellata – come destinataria passiva di decisioni prese da altri, ma deve agire in quanto soggetto attivo, esprimendo i propri desideri e compiendo le proprie scelte. La persona con disabilità deve poter agire, verbo questo che «nella sua interpretazione […] significa […] portare a compimento un progetto personale: l'essere umano dispone di una programmazione di base, biologica, in quanto essere vivente, ma come umano è chiamato ad autoprogrammarsi ed autodeterminarsi» (Cottini, 2016:15). Riconoscere il protagonismo della persona con disabilità, significa riconoscere il suo diritto all'autodeterminazione intesa come la «capacità della persona di agire come agente causale primario nella propria vita e di compiere scelte riguardanti le proprie azioni senza indebite influenze esterne o interferenze» (Wehmeyer, 1996:24).

[219] Questa figura e il suo rapporto con il *disability manager* sono stati discussi nel capitolo 13 del presenta lavoro di ricerca.

Il rispetto del protagonismo della persona con disabilità e del suo diritto all'autodeterminazione sono altamente sfidanti per il *disability manager*. Si tratta di una sfida che può divenire particolarmente complessa nel caso in cui egli debba lavorare con persone con disabilità gravi e con bassi livelli di autonomia personale con le quali può correre il rischio che si verifichi una situazione che «può alimentare l'equivoco e la convinzione che si possa decidere per gli altri» (Cottini, 2016:15).

Le due istanze del lavoro, oggettiva e soggettiva, portano il *disability manager* ad essere *formatore* e *educatore*. Entrambi i ruoli sono riconosciuti come caratterizzanti da diversi autori soprattutto del dibattito nazionale (Friso, 2017a; 2017b; Friso & Scollo, 2018; Amatori, 2020), mentre in quello internazionale il riconoscimento riguarda solo il primo (Shwartz, 1984; Geisen & Harder, 2012).

Con riferimento alla dimensione oggettiva del lavoro, questa figura professionale deve essere capace di progettare e condurre azioni formative che supportino la persona con disabilità nell'acquisizione delle competenze necessarie per svolgere le mansioni assegnate e realizzare la produzione di beni e di servizi. Questo richiede che il *disability manager* possieda le conoscenze e le abilità che gli permettano di entrare in relazione con la persona con disabilità e di individuare strategie e strumenti che consentano a quest'ultima di apprendere le azioni richieste per svolgere il lavoro. La scelta di tali strategie e strumenti dovrebbe essere fatta tenendo conto della tipologia di disabilità, intellettiva, sensoriale oppure motoria, e dei limiti che da questa derivano. L'azione formativa dovrebbe anche riguardare aspetti non strettamente collegati con l'apprendimento delle azioni richieste per svolgere le mansioni lavorative, ma anche altri come quelli relativi alla conoscenza dei diritti e dei doveri dei lavoratori, alla gestione dei tempi e degli spazi di lavoro, alle aspettative che i colleghi e i datori di lavoro nutrono nei confronti del lavoratore con disabilità, ai rapporti, paritari e gerarchici che si instaurano nei contesti aziendali Si tratta, in ultima istanza, di sostenere nella persona con disabilità l'acquisizione dell'*habitus* del lavoratore (Lepri & Montobbio, 2000; Friso, 2017b).

Il ruolo educativo del *disability manager* si connette anche alla dimensione soggettiva del lavoro. Comprendere se questo sia per la persona con disabilità occasione per una sua piena realizzazione richiede che questa figura professionale sia capace di educare la persona con disabilità al lavoro, alla sua comprensione, di sostenerla in processi riflessivi per comprendere se ciò che sta facendo corrisponde a quello che vorrebbe fare, di aiutarla ad esprimere al meglio sé stessa, rafforzando la propria immagine di sé (Bertagna, 2012). Il lavoro educativo del *disability manager* coinvolge anche l'azienda che deve essere educata ad una sempre maggiore comprensione della disabilità e

del lavoro in queste situazioni particolari, così da poter diventare un'organizzazione capace di riconoscere e accogliere le differenze e anche di riorganizzarsi, laddove necessario, per permettere a ciascuno di svolgere le mansioni lavorative assegnate e di esprimere al meglio le proprie potenzialità (Amatori, 2020; Bocci et al. 2020).

Il lavoro: strumento per l'inclusione socio-lavorativa

Il lavoro definito all'interno della Costituzione è infine *strumento per l'inclusione socio-lavorativa della persona con disabilità*. Esso, infatti, le consente di esprimere il diritto di cittadinanza sociale, di suggellare la sua appartenenza alla collettività in virtù del suo ruolo e delle mansioni che essa vi svolge (Pascucci, 2016), di essere parte del tessuto connettivo sociale, di disporre dello strumento principe di esercizio della cittadinanza. Esso consente di «trasformare la cittadinanza da passiva ad attiva» (Gaspari, 2001:114), rappresenta la matrice che lega le persone le une alle altre e lo strumento attraverso il quale si compie la piena partecipazione della persona alla vita sociale del nostro Paese. Proprio per questa ragione per la persona con disabilità la «collocazione nel mercato del lavoro rappresenta un importante volano per l'inclusione» (Amatori, 2020:17).

Il lavoro strumento per l'inclusione socio-lavorativa della persona con disabilità delinea, per l'Italia, un *disability manager* differente da quello internazionale: se altrove l'obiettivo dell'agire professionale è raggiungere il *return to work* del lavoratore nel più breve tempo possibile (Hunt, 2009), per il nostro territorio lo scopo è consentire alla persona con disabilità di conseguire l'inclusione socio-lavorativa (Zappella & Dovigo, 2014; Friso & Scollo, 2018; Mattana, 2016; Bocci et al., 2020).

Il *disability manager*, quindi, è chiamato non soltanto a farsi garante del diritto al lavoro della persona con disabilità, a individuare mansioni che essa possa svolgere in relazione al suo profilo di funzionamento, ma anche a interrogarsi se il lavoro assegnato le consenta una piena partecipazione ai contesti di lavoro e di vita.

Questo richiede che il *disability manager* disponga di opportuni strumenti per poter svolgere il suo compito: ma purtroppo, al momento, la letteratura di settore è avara di indicazioni precise, perché riflessioni, ricerche applicative condotte in questo ambito sono sostanzialmente assenti.

Una riflessione interessante potrebbe provenire ancora una volta dalla scuola ed in particolare dalle riflessioni sviluppate sugli strumenti per valutare la qualità dell'inclusione scolastica. Tra le proposte esistenti in questo ambito, sembra rivestire caratteristiche suggestive quella formulata da Canevaro (1999), per la sua essenzialità e facilità di utilizzo. Al fine di valutare la qualità dell'inclusione scolastica, l'autore propone di adottare un questionario che ha lo scopo di aiutare

gli insegnanti a comprendere meglio il processo di inclusione al quale stanno prendendo parte, nella loro scuola: *dove sono gli alunni con disabilità? Con chi sono gli alunni con disabilità? Perché un alunno con disabilità nella struttura scolastica? Come vivono l'esperienza scolastica gli alunni con disabilità? Con quali diritti? Con quali doveri? Quanto costa l'integrazione? Quali risorse?*

Di seguito, si avanza la proposta di un analogo strumento di valutazione – fortemente ispirato al precedente – che potrebbe risultare un utile dispositivo di supporto, per il *disability manager*, per avviare, guidare e monitorare la propria attività. Le domande del questionario potrebbero essere declinate come segue.

Dove sono i lavoratori con disabilità?

Lavorano da soli oppure con gli altri colleghi? Condividono gli stessi spazi di lavoro di tutti gli altri?

Le risposte raccolte a questi primi interrogativi consentono al *disability manager* di rilevare elementi utili a comprendere se all'assunzione del lavoratore con disabilità corrisponde una sua presenza fisica, effettiva nell'azienda, oppure se essa sia celata, costretto all'interno di spazi e tempi di lavoro segregati rispetto a quelli dei colleghi.

Con chi sono i lavoratori con disabilità?

Hanno la possibilità di interagire con i loro colleghi, con i superiori oppure no? Le loro possibilità di entrare in relazione con i colleghi o con i superiori sono le stesse di tutti gli altri oppure no?

Si tratta di domande che interessano la dimensione relazionale attivata dal lavoro (Dato, 2014) e conducono la riflessione a cogliere se il lavoro assegnato alla persona con disabilità le consenta di entrare in relazione con gli altri, di sviluppare ed utilizzare competenze di interazione con le altre persone oppure se limitino i contatti, non li favoriscano, o addirittura li ostacolino.

Perché un lavoratore con disabilità in azienda?

Si tratta indubbiamente di una domanda cruciale, che porta il *disability manager* ad investigare le idee, le percezioni dei lavoratori rispetto al binomio lavoro e disabilità quando una persona con disabilità entra in una azienda, quando la disabilità non è più una parola astratta ma assume la concretezza di un corpo. Le risposte date possono essere

molteplici e orientano il *disability manager* nel cogliere l'esistenza di eventuali stereotipi, pregiudizi, distorsioni rispetto alla disabilità, al lavoro, ai suoi significati e alle sue funzioni. Queste risposte possono essere utilizzate per individuare bisogni formativi a cui il *disability manager* può rispondere attraverso iniziative mirate, rivolte ai lavoratori e ai datori di lavoro.

Come vive l'esperienza lavorativa il lavoratore con disabilità?

Il lavoro permette alla persona con disabilità di realizzare sé stessa? Di esprimere la sua creatività? Di costruire il suo progetto di vita? La persona con disabilità è soddisfatta del suo lavoro?

Questa domanda consente di avviare una riflessione direttamente con il lavoratore con disabilità intorno alla sua esperienza professionale. Gli elementi raccolti permettono al *disability manager* di cogliere se per il lavoratore con disabilità il lavoro richiesto rappresenti un'esperienza positiva, capace di esplicitare quella pluralità di funzioni latenti che nel loro insieme contribuiscono all'espressione di sé, alla costruzione di un ruolo professionale e sociale, al rafforzamento della propria immagine e della sua identità.

Con quali diritti, con quali doveri?

Quali sono i diritti riconosciuti al lavoratore con disabilità? quali sono i doveri attribuiti? Questi diritti e questi doveri sono quelli previsti dalla normativa che tutela il diritto al lavoro della persona con disabilità?

Le risposte a queste domande permettono al *disability manager* di cogliere se, in base al complesso *corpus* giuslavoristico italiano che norma il lavoro delle persone con disabilità, i diritti e i doveri previsti siano stati effettivamente rispettati e applicati oppure se vi siano delle discrepanze tra quanto previsto dalla normativa e quanto attuato nel contesto aziendale.

Quanto costa l'integrazione? Con quali risorse?

Si tratta di domande fondamentali per qualunque realtà aziendale che il *disability manager* dovrebbe porre a tutte le differenti figure coinvolte nella gestione del processo di inclusione delle persone con disabilità (responsabili delle risorse umane, dei processi produttivi, della contabilità, datori di lavoro, imprenditori, ecc.). Le risposte ottenute consentono, infatti, di comprendere l'impegno che questo adempimento di legge – e di civiltà – comporta, in

termini economici e di risorse, anche umane. Sono praticamente assenti studi italiani condotti in questa direzione (Angeloni, 2013); condurre indagini che permettano di rispondere a queste domande consentirebbe senza dubbio di avere elementi utili per aiutare i datori di lavoro a comprendere se l'assunzione di un lavoratore con disabilità rappresenti un rischio di perdita per l'azienda oppure no.

14.3. Una riflessione sulle competenze del *disability manager*

La complessità di significati e funzioni che la Costituzione attribuisce al lavoro, le loro ricadute per la persona con disabilità, le implicazioni per il ruolo professionale del *disability manager* che producono e le azioni che richiedono rendono evidente come questa figura professionale debba possedere competenze multidisciplinari. Ciò è riconosciuto anche dall'indagine condotta nella letteratura[220], internazionale e nazionale, e dalla disamina dei percorsi formativi attivati dagli Atenei italiani, le quali hanno permesso di rilevare unanime accordo nell'ammettere che il *disability manager* è una figura professionale dotata di competenze multidisciplinari, afferenti ad ambiti tra di loro molto diversi, che certamente comprendono le aree giuridica, economica, gestionale, tecnologica, medica, psicologica e sociologica (Calkins et al., 2000; Scott et al., 2003; Zappella & Dovigo, 2014; Mattana, 2016, Amatori, 2020).

Un discorso a parte meritano, invece, le competenze pedagogiche: benché differenti autori affermino la loro importanza (Friso, 2017a; 2017b; Amatori & Giorgi, 2020), esse sono tuttavia rare all'interno delle proposte formative esaminate, nelle quali la stessa disciplina della pedagogia e i contenuti ad essa relativi risultano coinvolti solo in due delle proposte formative esaminate.

Vale la pena pertanto riflettere sulla valenza della pedagogia e delle competenze pedagogiche per il *disability manager*.

Il processo di inserimento, integrazione e inclusione lavorativa[221] di una persona con disabilità può richiedere di essere nutrito da un pensiero capace di sfidare i limiti coercitivi derivanti dall'*impairment* della persona con disabilità e dalle rigidità che discendono dagli elementi caratterizzanti le aziende, come la gestione dei processi o dei tempi di lavoro e che possono essere visti come barriere ad ogni possibilità di lavoro.

Si tratta di un pensiero che in molte situazioni, come quelle di persone con disabilità intellettiva o motoria grave, può configurarsi come visionario, quasi folle o utopistico. Esso, tuttavia, può essere

[220] Cfr capitoli 9 e 11 del presente lavoro di ricerca.

[221] Sul significato attribuito a questi tre termini fondamentali del discorso della pedagogia speciale si rimanda al capitolo 13 del presente lavoro di ricerca.

ricondotto ad una prospettiva pedagogica. Proprio la pedagogia, infatti, è scienza sempre chiamata a contemplare «l'ingresso nello spazio di esperienza dei soggetti anche delle esperienze ed esistenze non ancora accadute, ancorché magari desiderate o temute, nell'orizzonte di attesa che ciascuno può nutrire nel presente» (Bertagna, 2018:38).

La riflessione pedagogica è capace di condurre le persone ad adottare una postura protesa verso il futuro, aperta ed esplorativa delle differenti possibilità senza escluderne aprioristicamente nessuna. In questo modo, il lavoro diventa un'esperienza contemplabile nella vita della persona con disabilità e nella progettualità educativa di supporto ci si assume l'impegno affinché essa possa concretizzarsi. Se la formazione del *disability manager* include adeguatamente l'ambito pedagogico, diventa possibile muovere dalla realtà dei contesti di lavoro e delle persone e percorrere strade che alla luce delle potenzialità, dei limiti, delle barriere e dei facilitatori presenti conducano ad «equilibrare e trasformare l'immaginario» (Friso, 2017a:131) perché esso possa – adeguatamente riconfigurato e modellato – realizzarsi nella concretezza.

Le competenze pedagogiche sostengono inoltre l'azione progettuale del *disability manager*, che riguarda innanzitutto la costruzione del progetto di inserimento, integrazione e inclusione lavorativa della persona con disabilità che richiede che il *disability manager* conosca sia gli elementi costitutivi di una progettazione, problemi, bisogni, obiettivi, strategie, strumenti di monitoraggio e di valutazione, sia gli strumenti necessari per la loro rilevazione.

Le competenze pedagogiche, infine, supportano tutte «le azioni di sensibilizzazione, informazione e formazione all'interno dell'azienda, rivolte innanzitutto ai soggetti direttamente coinvolti nell'inserimento, ma poi estese a tutti i lavoratori» (Friso, 2017a:146). Si tratta di azioni che differenti autori del dibattito italiano riconoscono come strategiche per lo sviluppo di contesti di lavoro inclusivi capaci di accogliere e valorizzare le disabilità (Friso, 2017a; 2017b; 2018; Amatori & Giorgi, 2020; Alessio et al., 2020). Tali azioni sono finalizzate a sostenere l'acquisizione di conoscenze in merito alla disabilità, di abilità per potersi relazionare in maniera positiva con i colleghi con disabilità e di sviluppare consapevolezza in merito ai significati e alle funzioni che il lavoro svolge per le persone con disabilità.

14.4. Una proposta di definizione, destinatari e ambiti di lavoro

I tratti caratterizzanti il ruolo del *disability manager* che discendono da una riflessione illuminata dagli articoli della Costituzione in merito al lavoro e alle sue funzioni per la persona con disabilità consentono di formulare una proposta di profilo professionale di *disability manager*.
Si propone di seguito, quindi, la seguente definizione.

> *La figura professionale del disability manager ha il compito di presidiare l'inserimento lavorativo della persona con disabilità, nella sua connotazione positiva di riconoscimento del più ampio diritto al lavoro del cittadino, mettendo a disposizione della persona con disabilità, dei soggetti che costituiscono la sua rete di inclusione sociale, delle aziende e degli enti coinvolti, le sue conoscenze, abilità e competenze per realizzare appieno, in ogni sua fase, l'integrazione lavorativa. In relazione ai contesti ed alle situazioni, egli svolge funzioni di consulente, mediatore, educatore, formatore e la sua azione si avvale di strumenti appositamente sviluppati e di metodologie appropriate. Scopo ultimo della sua attività è offrire supporto competente alle realtà produttive per la promozione di una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità nei luoghi di lavoro.*

In questa proposta, il *disability manager* è un professionista del *lavoro*, il quale deve essere inteso nella molteplicità di significati e funzioni precedentemente illustrati. Esso non può essere ricondotto ad una sola delle sue componenti o delle sue funzioni: tutte, infatti, sono importanti e devono essere parimenti considerate, perché il lavoro sia strumento funzionale ad ogni persona, inclusa quella con disabilità, per lo sviluppo e la realizzazione di sé, del suo personale progetto di vita e del processo di inclusione sociale.
La definizione proposta delinea una figura di *disability manager* come professionista in *materia di disabilità*. Le componenti e le funzioni del lavoro devono essere considerate da questa figura professionale sempre secondo una declinazione strettamente inerente la disabilità.
Ciò impone che questa figura professionale possieda conoscenze, abilità, competenze generali in merito ad ognuna delle componenti e delle funzioni del lavoro, ma anche in merito alla disabilità. Deve essere capace cioè di cogliere all'interno delle differenti componenti costitutive del lavoro quelle in cui potrebbero annidarsi barriere all'inserimento, integrazione o inclusione della persona con disabilità e di intercettare le funzioni del lavoro che un determinato contesto è in grado di

svolgere per la persona con disabilità, monitorando inoltre il loro impatto sulla persona, e riuscendo a modificare opportunamente quelle che hanno un effetto negativo, integrando invece quelle mancanti. Lo si è detto nel precedente capitolo: il *disability manager* deve guardare alla disabilità in quanto fenomeno complesso (Besio, 2020) e secondo il modello bio-psico-sociale di disabilità.

Al tempo stesso, egli deve operare tenendo presenti due unicità: quella della persona e quella della tipologia di disabilità. La prima richiama il fondamentale concetto che ogni persona umana costituisce un *unicum* e in quanto tale va conosciuta, entra in relazione, esprime bisogni e ha desideri differenti da quelli degli altri; ciò implica che non vi siano soluzioni o risposte, uniformi, indistinte, per favorire inserimento, integrazione e inclusione lavorativa. La seconda fa riferimento al fatto che la disabilità non può essere semplificata, diluita, in una generica diversità dell'essere umano: ogni tipologia di disabilità presenta le sue specificità e la condizione di disabilità si declina sempre in quanto interazione tra la persona, i contesti in cui vive e le attività che vuole e/o deve compiere.

Il *disability manager* è dunque un professionista in materia *di disabilità e di lavoro*. Egli è chiamato a mettere al servizio della persona con disabilità, delle aziende, e di tutte le figure professionali coinvolte nella rete di inclusione sociale, le sue conoscenze, abilità e competenze per avvicinare questi due termini. Questo si traduce in una figura professionale capace di attuare una lettura dei contesti, di condurre un'analisi del profilo di funzionamento di una persona con disabilità e di approfondirne la conoscenza per giungere a identificare barriere e facilitatori presenti e pianificare, condurre e monitorare azioni che permettano di inserirla, integrarla ed includerla nell'attività lavorativa.

Destinatari dell'azione professionale del *disability manager* sono le persone con disabilità, le aziende, la pubblica amministrazione e tutti i soggetti che compongono la rete per il processo di inclusione sociale della persona con disabilità e che si connettono, sia direttamente sia indirettamente, con il tema del lavoro.

Il *disability manager* può svolgere le sue azioni professionali all'interno:

- delle realtà aziendali private che ricadono negli obblighi previsti dalla normativa vigente per quanto riguarda l'assunzione di lavoratori con disabilità;
- delle realtà aziendali private che non ricadono negli obblighi previsti dalla normativa vigente, ma che sono orientate ad assumere persone con disabilità;
- della Pubblica Amministrazione.

Con riferimento a quest'ultima, si potrebbe prevedere una sua collocazione sia interna all'area delle risorse umane, sia nei ranghi dei dipendenti, che, in qualità di esperto, viene messo a disposizione, per le sue specifiche competenze, delle esigenze del territorio: per esempio, in favore di aziende private di piccole dimensioni che non possano prevedere all'interno del loro organico questa figura, ma anche di Enti vari, delle famiglie di persone con disabilità, delle stesse persone con disabilità, delle scuole. Con riferimento a queste ultime, si potrebbe ipotizzare che il *disability manager* partecipi alle riunioni previste dalla normativa con i differenti componenti dell'équipe a partire dal secondo anno della scuola secondaria di primo grado. La sua partecipazione dovrebbe essere volta a supportare gli studenti con disabilità, i docenti, le famiglie e le parti sociosanitarie nella costruzione di percorsi di orientamento, nella formazione rispetto al mondo del lavoro e dei servizi al lavoro per le persone con disabilità presenti sul territorio. Nella scuola secondaria di secondo grado il *disability manager* potrebbe prendere parte ai momenti di progettazione, realizzazione e monitoraggio dei percorsi di PTCO.

14.5. Finalità dell'agire professionale, azioni e competenze[222]

Secondo la proposta di definizione presentata, l'agire professionale del *disability manager* deve essere orientato al conseguimento di tre finalità che discendono dal significato, e quindi dalla conseguente dimensione di progettualità, attribuito ai termini *inserimento*, *integrazione* e *inclusione* (cfr. §13.1.1).

[222] Il concetto di finalità è da intendersi come «mete pratiche dalle quali partire per costruire un progetto» (Torre, 2017:88).
Il concetto di competenza è sicuramente uno tra i più dibattuti in ambito pedagogico. Ai fini della presente proposta per la definizione di competenza si è fatto riferimento a quanto riportato dalla Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (UE, 2018): «le competenze sono definite come una combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti, in cui: a) la conoscenza si compone di fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabiliti e che forniscono le basi per comprendere un certo settore o argomento; b) per abilità si intende sapere ed essere capaci di eseguire processi ed applicare le conoscenze esistenti al fine di ottenere risultati; c) gli atteggiamenti descrivono la disposizione e le mentalità per agire» (pag.13). La proposta di quadro di competenze è stata elaborata a partire dai tre termini chiave attorno ai quali ruota la definizione di *disability manager*: *inserimento*, *integrazione* e *inclusione*. Il lavoro è stato condotto utilizzando anche il documento *Profilo dei docenti inclusivi* elaborato nel 2012 dalla *European Agency for Development in Special Needs Education*. Questa scelta è stata effettuata, come anche precedentemente ricordato, in quanto i riferimenti alla quarantennale storia dell'inclusione scolastica degli studenti con disabilità in Italia possa rappresentare un valido punto di riferimento (Amatori, 2020).

14.5.1. Prima finalità: presidiare l'inserimento lavorativo nella sua connotazione positiva di riconoscimento del diritto al lavoro per la persona con disabilità

Il *disability manager* è chiamato a svolgere differenti azioni professionali finalizzate a tutelare il riconoscimento del diritto al lavoro delle persone con disabilità all'interno delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Tali azioni possono essere elencate come di seguito:

- formazione e costante aggiornamento rivolti ai datori di lavoro, ai responsabili della gestione delle risorse umane e ai lavoratori sulle normative vigenti in materia di lavoro e disabilità, di monitoraggio dell'insorgenza dell'obbligo da parte delle aziende, di attivazione delle procedure necessarie per assolvere a tale obbligo;
- supporto all'azienda e di vigilanza sull'insorgenza e l'assolvimento degli obblighi di assunzione di lavoratori con disabilità così come previsti dalla normativa vigente;
- supporto al settore di gestione delle risorse umane, o ad altre figure dell'organizzazione a questo deputate, nella redazione del profilo professionale di lavoratore (*job profile*) ricercato dall'azienda per lo svolgimento di determinate attività lavorative;
- analisi dei contesti di lavoro attraverso l'utilizzo della *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*;
- descrizione del profilo del lavoratore attraverso l'utilizzo della *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*;
- definizione delle mansioni lavorative previste;
- progettazione, realizzazione, monitoraggio e gestione delle varie fasi che compongono il processo di assunzione della persona con disabilità con particolare riferimento all'individuazione di modalità, tempistiche, aspetti organizzativi e degli strumenti più opportuni per lo svolgimento dei colloqui e/o di prove selettive/concorsuali. Con riferimento a queste ultime il *disability manager* potrebbe collaborare alla redazione dei bandi di concorso.

Le azioni sopra descritte richiedono al *disability manager* specifiche competenze.

Innanzitutto, vi sono *competenze riflessive*. Si è già avuto modo di vedere come, nell'ambito delle coordinate necessarie alla formulazione del profilo professionale, l'adozione dell'approccio bio-psico-sociale e l'interpretazione della disabilità in quanto interazione tra funzionamento del corpo, ambienti di vita e attività, deve portare il *disability manager* a concepire sempre come esplorabile l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Proprio per questa ragione nella proposta qui presentata le prime competenze volte a sorreggere la dimensione dell'inserimento sono quelle di riflessione critica rispetto alle proprie convinzioni personali sulla disabilità, sulle persone con

disabilità e sul binomio disabilità-lavoro. Esse conducono il *disability manager* ad indagare se siano presenti da parte sua preconcetti rispetto a questi temi, che possano tradursi in barriere all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

A queste competenze si aggiungono quelle relative all'utilizzo del proprio patrimonio di conoscenze per rilevare l'insorgenza delle condizioni di "azienda in obbligo di assunzione di persone con disabilità". Questa competenza è importantissima e da questo punto di vista il *disability manager* è colui che veglia su questa porta d'accesso al mercato del lavoro stabilita dalla normativa e riconosciuta come strategica per l'inserimento lavorativo della persona con disabilità. Competenze fondamentali sono quelle derivanti dall'approfondita conoscenza del modello bio-psico-sociale di disabilità e alla padronanza della sintassi della *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*. È utilizzando questa che il *disability manager* potrà effettuare un'analisi critica degli ambienti di lavoro e conoscere la persona con disabilità. Tra le competenze sono da annoverare anche quelle relative all'utilizzo del proprio patrimonio di conoscenze per svolgere le fasi di *scouting* e di *recruiting* [223]secondo modalità che non siano discriminanti per gli aspiranti lavoratori con disabilità, ma anche per collaborare in maniera sinergica con i differenti servizi e le figure professionali che intervengono (secondo le disposizioni normative vigenti) per sostenere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Le competenze descritte richiedono altresì al *disability manager* l'assunzione di particolari atteggiamenti, come ad esempio il riconoscimento che, nell'ambito della diversità propria di ciascun essere umano, la disabilità possiede caratteri di unicità e di specificità e che queste persone possiedono, al pari di tutte le altre, gli stessi diritti. In aggiunta, è fondamentale riconoscere che assumere una persona con disabilità non è assolvere ad un obbligo, ma affermare un diritto. Questo atteggiamento allontana il rischio di non prendere in considerazione i molteplici significati e le diverse funzioni che il lavoro possiede e al tempo stesso limita il ricorso a forme di evasione o ad alternative rispetto all'obbligo, volte a procrastinare nel tempo l'assunzione di questi lavoratori. È poi fondamentale riconoscere che alcune modalità adottate nelle fasi di ricerca e di selezione del personale, se non opportunamente progettate secondo criteri di accessibilità e di rispetto, possono risultare discriminanti per le persone con disabilità. Sovente, infatti, gli *iter* e gli strumenti predisposti sono poco funzionali o non adeguati, a consentire alle persone con disabilità di sostenere un colloquio di lavoro o una prova selettiva. Riconoscere questo permette al *disability*

[223] Lo scouting si riferisce alle azioni condotte da una azienda con l'obiettivo di ricercare candidati provvisti delle conoscenze, abilità e competenze ritenute fondamentali per lo svolgimento di una determinata attività lavorativa. Il recruiting è il processo di selezione tra i diversi aspiranti di quello ritenuto più idoneo a svolgere una specifica mansione di lavoro.

manager di intervenire per sostenere attivamente l'inserimento in azienda di aspiranti lavoratori con disabilità.

Le competenze di questa prima dimensione chiamano in causa conoscenze e abilità di discipline di differente natura con particolare riferimento a quelle giuridiche, economiche e pedagogiche. Di seguito viene proposto un quadro espositivo di queste competenze con i relativi atteggiamenti, conoscenze e abilità (Tab. 14.1).

Dimensione dell'inserimento (*il disability manager è la figura professionale che è chiamata a presidiare l'inserimento lavorativo nella sua connotazione positiva di riconoscimento del diritto al lavoro per la persona con disabilità)*			
Competenze specifiche della dimensione	**Atteggiamenti (disposizioni e mentalità)**	**Conoscenze**	**Abilità**
Riflettere in maniera critica sulle proprie convinzioni personali rispetto alla disabilità e alle persone con disabilità Riflettere in maniera critica sulle proprie convinzioni personali rispetto al binomio disabilità-lavoro Utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze per rilevare l'insorgenza delle condizioni di "azienda in obbligo di assunzione di persone con disabilità" Saper instaurare rapporti proattivi con i differenti servizi e le figure professionali che le disposizioni normative vigenti individuano per sostenere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità Padroneggiare gli strumenti che la normativa mette a disposizione delle aziende per garantire il diritto all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità Padroneggiare la sintassi dell'ICF per effettuare una lettura degli ambienti di lavoro e conoscere la persona con disabilità Utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze svolgere le fasi di *scouting* e di *recruiting* secondo modalità che non siano discriminanti per gli aspiranti lavoratori con disabilità Utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze per individuare le tecnologie assistive più opportune a supportare un aspirante lavoratore con disabilità durante le diverse fasi del processo di selezione	*Riconoscere che nell'ambito della diversità propria di ciascun essere umano, la disabilità possiede caratteri di unicità e di specificità* *Riconoscere che le persone con disabilità hanno gli stessi diritti di tutte le altre persone* *Riconoscere che assumere una persona con disabilità non è assolvere ad un obbligo, ma affermare un diritto* *Riconoscere che alle persone con disabilità gli ordinamenti giuridici possono attribuire specifici diritti per promuoverne la piena partecipazione al contesto sociale in cui vivono* *Riconoscere che alcune modalità con cui vengono svolte le fasi di ricerca e di selezione del personale se non opportunamente progettate possono risultare discriminanti per le persone con disabilità* *Riconoscere che le persone con disabilità possono necessitare di modalità specifiche per sostenere le fasi di selezione del personale previste dall'azienda*	I modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di inclusione sociale, in relazione alla Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF, 2001) Il modello medico della disabilità Il modello sociale della disabilità Il modello ICF della salute e della disabilità, tra corpo fisico, attività e partecipazione e contesto ambientale I modelli teorici e diagnostici relativi alle varie tipologie di disabilità I principali modelli di intervento per la persona adulta con disabilità Gli articoli della Costituzione Italiana riferiti alle persone con disabilità Le principali sentenze della Corte Costituzionale in merito al diritto al lavoro delle persone con disabilità La legge 104/1992 I principali programmi e le normative internazionali ed europee inerenti alla disabilità I principali orientamenti (integrazione e compensazione) delle politiche in materia di lavoro per le persone con disabilità I riferimenti normativi nazionali e regionali in materia di diritto al lavoro per le persone con disabilità La storia del processo di autodeterminazione delle persone con disabilità; i riflessi sul percorso legislativo italiano e internazionale La legge n. 68 del 1999 di riforma del collocamento per le persone con disabilità	Attuare le differenti procedure per l'assunzione della persona con disabilità così come previste dalla Legge n. 68 del 1999 Utilizzare l'ICF come strumento di lavoro Utilizzare piattaforme e strumenti (elettronici o no) esistenti o disponibili per applicare l'ICF in situazione Redigere i differenti modelli di convenzione previsti dall'attuale normativa italiana Redigere un *job profile* Descrivere una mansione lavorativa Individuare gli strumenti e le modalità appropriate per condurre un colloquio di selezione di un candidato con disabilità Individuare le tecnologie assistive appropriate per supportare le fasi di assunzione di un aspirante lavoratore con disabilità Condurre un colloquio di lavoro in relazione ai bisogni specifici di un candidato con disabilità

Dimensione dell'inserimento (*il disability manager è la figura professionale che è chiamata a presidiare l'inserimento lavorativo nella sua connotazione positiva di riconoscimento del diritto al lavoro per la persona con disabilità)*	
	Le politiche attive del lavoro
	I servizi di collocamento mirato
	I principali approcci alla disabilità in ambito aziendale;
	Le politiche di gestione e inclusione della diversità in ambito aziendale
	Il contesto organizzativo, politiche e pratiche del ciclo HR orientate alla disabilità; Principali strategie aziendali di risposta della persona con disabilità
	Le tecnologie assistive per supportare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità
	L'accessibilità dei luoghi di lavoro

Tab. 14.1: Competenze, atteggiamenti, conoscenze e abilità della dimensione dell'inserimento.

14.5.2. Seconda finalità: realizzare l'integrazione lavorativa

Una volta avvenuto l'inserimento lavorativo della persona con disabilità in azienda, il *disability manager* svolge differenti azioni professionali finalizzate alla realizzazione dell'integrazione lavorativa, intesa come azione di *rimodellamento* che può riguardare gli ambienti di lavoro oppure il lavoratore con disabilità, e che è finalizzata a rimuovere le barriere eventualmente presenti, a valorizzare oppure introdurre i necessari facilitatori, a sostenere la persona con disabilità nei processi di apprendimento di abilità, conoscenze o competenze che sono necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative richieste e che possono essere relative sia ai processi di lavoro sia alla partecipazione consapevole e adeguata alla realtà economico produttiva.

Le azioni di *rimodellamento* qui descritte discendono da quanto attuato nella fase precedente: grazie alla lettura dei contesti e all'analisi della persona e del suo profilo di funzionamento condotte ricorrendo alla *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*, il *disability manager* è in grado di individuare tutti i fattori che è possibile modificare, emendare, integrare o introdurre ex-novo – in altri termini che è possibile *accomodare* – perché la persona possa svolgere un *lavoro*, tenendo conto della pluralità di fasi che lo compongono (da quella dell'apprendistato a quella della promozione e avanzamento di carriera), della complessa dimensione semantica che possiede e delle molteplici funzioni che svolge, delle aspirazioni e dei desideri della persona con disabilità e dei vincoli e delle richieste dell'azienda che l'ha assunto.

Nello specifico, le azioni ricomprese in questa seconda finalità, senza pretesa di risultare esaustivi, possono essere descritte come segue:

- individuazione delle barriere e dei facilitatori presenti nel contesto di lavoro in relazione al funzionamento del lavoratore con disabilità;
- individuazione dei punti di forza e delle limitazioni connesse al profilo di funzionamento del lavoratore con disabilità in relazione alla mansione svolta in azienda;
- di progettazione, realizzazione, monitoraggio della fase di apprendistato e/o del periodo di prova;
- di presidio, qualora ne sussistano i necessari requisiti, del diritto della persona con disabilità alla progressione della carriera;
- di rilevazione del grado di soddisfazione della persona con disabilità individuando modalità, tempistiche, aspetti organizzativi e gli strumenti più opportuni;
- di individuazione dei necessari accomodamenti ragionevoli;
- di supervisione dell'applicazione del diritto agli accomodamenti ragionevoli individuati;
- di monitoraggio dell'efficacia degli accomodamenti ragionevoli predisposti;

- di eventuale modificazione degli accomodamenti ragionevoli predisposti;
- di progettazione, realizzazione, monitoraggio di percorsi di conoscenza della realtà aziendale.

Appare evidente come le azioni sopra riportate abbiano quasi tutte una natura prettamente progettuale. È per tale ragione che nella proposta di profilo professionale si è fatto riferimento – sulla scia di quanto già accade nel contesto scolastico dove per sostenere il processo inclusivo di alunni con disabilità sono redatti i Piani Educativi Individualizzati (PEI) – al *piano personalizzato di integrazione lavorativa*.

Questo potrebbe rappresentare lo strumento finalizzato all'integrazione lavorativa della persona con disabilità, delineando i necessari interventi di supporto alla persona nonché le azioni di adattamento e accomodamento del contesto aziendale[224]. In analogia con la struttura di un PEI scolastico, questi piani potrebbero essere suddivisi in otto sezioni: la prima dedicata alla descrizione della persona con disabilità, la seconda del contesto aziendale, la terza finalizzata ad abbinare le informazioni delle prime due, la quarta riportante gli obiettivi, la quinta le azioni, la sesta i risultati attesi, la settima dedicata a tempi costi e responsabilità e l'ottava al monitoraggio e alla valutazione

La scelta di ricorrere ad uno specifico progetto per sostenere il percorso di integrazione lavorativa impone di guardare al lavoro della persona con disabilità non come mero diritto da esercitare perché normativamente imposto, ma come ad un obiettivo imprescindibile nella vita, che richiede un'attenta opera di progettuale che sola può garantire di disporre e organizzare tutte le differenti informazioni indispensabili per compiere le azioni di *accomodamento* a supporto dell'integrazione.

La complessità di tali azioni e la stesura di uno specifico progetto richiedono al *disability manager* di possedere specifiche competenze. Innanzitutto, si evidenziano quelle volte ad osservare, analizzare e descrivere i bisogni e i punti di forza di un lavoratore con disabilità in relazione sia al contesto di vita sia a quello aziendale, con riferimento alle differenti fasi di cui il processo

[224] Nel nostro Paese una riflessione su questi piani è stata condotta nel 2012 da che cos'è? Italia Lavoro (Agenzia Tecnica del Ministero del Lavoro e Previdenza Sociale oggi non più esistente) e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'ambito di un progetto finanziato dall'Unione Europea per sostenere la diffusione dell'ICF nei contesti di lavoro e ha portato ad una prima ipotesi di piani di inserimento lavorativo senza che però giungere alla fase di sperimentazione. Il progetto si è concluso nello stesso anno senza approdare a pubblicazioni. I materiali prodotti sono stati concessi in visione allo scrivente dal Dottor Gabriele Gamberi di ANFFAS Bologna. Attualmente non esiste in Italia una normativa che introduca e disciplini questo strumento, anche se alcuni riferimenti legislativi fanno riferimento a strumenti di progettazione per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. In particolare, la legge n. 68 del 1999, con le modifiche intervenute nel 2007, ha introdotto il *piano personalizzato di inserimento lavorativo* (art. 12 e 12 bis), da attivare in fase di stipula delle convenzioni, che viene concretamente tradotto in una modulistica di accordo tra le parti prevedendo per lo più interventi di natura formativa destinati all'acquisizione di competenze da parte del lavoratore.

lavorativo si compone: periodo di apprendistato e/o di prova, effettuazione dell'attività, sviluppo di carriera e mobilità e rilevamento di soddisfazione. Specularmente, vi si ritrovano competenze osservative declinate sul versante dell'azienda e finalizzate alla sua descrizione e all'individuazione di barriere e facilitatori, vincoli esigenze e possibilità. Vi sono poi competenze per valutare se l'organizzazione aziendale esistente è in grado di rispondere alle istanze del lavoratore con disabilità e dell'azienda in relazione alla mansione attribuita. È grazie a queste competenze che il *disability manager* può redigere la terza sezione della proposta del piano personalizzato di integrazione lavorativa, la quale prevede sostanzialmente un'azione di *matching* tra due profili: quello della persona e quello dell'azienda. Da ultimo, sono richieste competenze volte a identificare gli accomodamenti ragionevoli necessari per rimodulare le differenti componenti fisiche, organizzative, tecnologiche della realtà aziendale e renderla rispondente alla realizzazione del progetto di integrazione lavorativa della persona con disabilità.

Per sostenere le competenze necessarie allo svolgimento delle azioni professionali a supporto della finalità dell'integrazione è necessario che il *disability manager* assuma specifici atteggiamenti rispetto al lavoro delle persone con disabilità. Deve innanzitutto riconoscere la complessa semantica e la pluralità di funzioni del lavoro nella vita del cittadino, perché da questa prospettiva riesce a inquadrare il lavoro della persona con disabilità nella sua giusta natura: supererà le logiche finalizzate all'assolvimento di un mero obbligo normativo e sosterrà piuttosto le fasi di avviamento al ruolo, adottando tutte le possibili strategie che permettano al neo assunto di divenire parte di un processo produttivo, di percepire la significatività della sua identità professionale, per sé stesso e per la realtà che lo accoglie.

A ciò si associa un atteggiamento volto a nutrire aspettative alte sul senso e l'efficacia dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Si disvela qui una logica che si potrebbe definire del *si può fare*, che si nutre di prospettive sulla persona e sulla disabilità non cristallizzate, date una volta per sempre, ma in continua evoluzione e modifica, in interazione continua con un ambiente che può modificarsi, offrendo alla persona l'opportunità di dispiegare potenzialità precedentemente nemmeno ipotizzate. Questa prospettiva ha un'impronta profondamente pedagogica, in quanto è proprio della pedagogia credere che all'interno di una relazione tra un *maius* (il *disability manager* esperto di lavoro e disabilità) ed un *minus* (il lavoratore con disabilità neoassunto all'interno di un determinato contesto produttivo-organizzativo) si instauri una relazione fruttuosa. Il primo, infatti, può aiutare il secondo ad emergere, a vivere istante dopo istante un futuro migliore, rispetto a quanto accaduto in precedenza, a patto però che entrambi i soggetti siano in grado di cogliere, nelle esperienze passate, gli elementi necessari a leggere quelle

future e che il *maius* sappia cogliere il momento più opportuno per realizzare il suo intervento in una prospettiva temporale che è quella *cairotica* (Bertagna, 2018).

Questo atteggiamento di apertura e di positività rispetto al lavoro e alla disabilità, deve essere lo stesso che il *disability manager* applica sugli sviluppi delle scienze, del diritto, della tecnologia, della medicina e del *management* da cui provengono numerose indicazioni, riflessioni, strumenti, strategie per rendere concreto il processo di integrazione lavorativa della persona con disabilità. Fra questi, una particolare importanza rivestono i progressi che si compiono in ambito tecnologico, i quali portano alla continua emersione di tecnologie assistive rispetto alle quali l'invito è ad un continuo *envisioning possibilities* (De Jonge, Scherer & Rodger, 2007), ossia di perlustrazione e di visionare possibilità che possono a loro volta nutrire forme di pensiero che porti a intravedere nuove possibilità laddove prima vi era solo esclusione.

Le competenze rientranti in questa seconda dimensione richiedono conoscenze in ambito progettuale generale con riferimento a quelle relative ai concetti di fini, finalità, obiettivi, alle principali tecniche di analisi dei problemi (come, ad esempio, la SWOT *analysis* o l'albero dei problemi), agli strumenti utilizzabili e a sostenere la realizzazione di azioni di monitoraggio e di valutazione. Vi sono parallelamente abilità rispetto all'utilizzo dell'ICF, alla individuazione e alla scelta degli accomodamenti ragionevoli nonché alla individuazione e scelta di specifiche tecniche di rilevazione dei bisogni o degli opportuni accomodamenti ragionevoli. Queste conoscenze e abilità coinvolgono contenuti afferenti a differenti ambiti disciplinari e in particolare a quello giuridico, economico, tecnologico, psicologico, sociologico e pedagogico (Tab. 14.2).

Dimensione dell'integrazione (*il disability manager è la figura professionale che mette a disposizione della persona con disabilità, dei soggetti che costituiscono la sua rete di inclusione sociale e dell'azienda le sue conoscenze, abilità e competenze per realizzare l'integrazione lavorativa, attraverso lo strumento del piano personalizzato di integrazione lavorativa)*

Competenze	Atteggiamenti	Conoscenze	Abilità
Osservare, analizzare e descrivere i bisogni e i punti di forza di un lavoratore con disabilità in relazione al contesto di vita ed aziendale con riferimento alle differenti fasi di cui il processo lavorativo si compone: periodo di apprendistato e/o di prova; svolgimento dell'attività; sviluppo di carriera e mobilità e rilevamento di soddisfazione	*Riconoscere che il lavoro possiede funzioni oggettive e soggettive*	La relazione pedagogica	Utilizzare l'ICF per descrivere la persona con disabilità
Osservare, analizzare e descrivere i contesti aziendali al fine di individuare le barriere e i facilitatori per l'inserimento lavorativo in funzione dei bisogni e dei punti di forza della persona con disabilità in relazione alle diverse fasi di cui il processo lavorativo si compone: periodo di apprendistato e/o di prova; effettuazione dell'attività; sviluppo di carriera e mobilità e rilevamento di soddisfazione	*Nutrire alte aspettative rispetto all'integrazione lavorativa delle persone con disabilità*	I concetti di personalizzazione e di individualizzazione	Utilizzare l'ICF per descrivere la realtà aziendale
Utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze per valutare se l'organizzazione aziendale esistente è in grado di rispondere alle istanze del lavoratore con disabilità e dell'azienda in relazione alla mansione attribuita	*Riconoscere che gli sviluppi tecnologici attuali rendono possibile adottare approcci differenti al lavoro in funzione dei bisogni e delle aspettative della persona con disabilità e delle aziende*	L'asimmetria della relazione educativa; l'ascolto della persona; la fragilità della persona	Utilizzare l'ICF per analizzare vincoli e opportunità che caratterizzano la relazione tra soggetto, lavoro, gruppi e organizzazioni
Utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze per identificare gli accomodamenti ragionevoli necessari al fine di rimodulare le differenti componenti fisiche, organizzative, tecnologiche della realtà aziendale e renderla rispondente alla realizzazione del progetto di integrazione lavorativa della persona con disabilità	*Riconoscere che le disposizioni normative in materia di lavoro e di lavoro-disabilità rendono possibile adottare approcci differenti al lavoro in funzione dei bisogni e delle aspettative della persona con disabilità e delle aziende*	La prospettiva pedagogica sul lavoro;	Individuare i necessari accomodamenti ragionevoli
	Riconoscere che le riflessioni della scienza del management aziendale rendono possibile adottare approcci differenti al lavoro in funzione dei bisogni e delle aspettative della persona con disabilità e delle aziende	Le relazioni di aiuto, cura e supporto all'autonomia, fra esclusione, integrazione, inclusione	Individuare le opportune tecnologie assistive per supportare l'integrazione lavorativa della persona con disabilità
	Riconoscere l'importanza di una formazione professionale continua e di aggiornamento continuo	Vincoli e opportunità che caratterizzano la relazione tra soggetto, lavoro, gruppi e organizzazioni	Utilizzare le tecniche di rilevazione dei bisogni in modo opportuno
	Riconoscere l'importanza del lavoro con gli altri	I ruoli all'interno dei gruppi organizzati	Redigere un progetto di integrazione lavorativa
		Le polarizzazioni dinamiche di gruppo	Predisporre strumenti finalizzati a valutare i fattori relativi al posto di lavoro che influiscono sull'esperienza della disabilità, in ambito personale, professionale, medico, psicologico, educativo, finanziario e relativo alle prestazioni
		Il concetto di identità sociale	Predisporre strumenti per rilevare gli atteggiamenti presenti in azienda nei confronti del lavoratore con disabilità
		Conoscere il concetto di complessità e di intersezionalità	
		Le dimensioni psicologiche connesse al rapporto che i soggetti instaurano con le organizzazioni, gli altri e il proprio lavoro	
		I concetti di *illness*, *disease* e *sickness*	
		La struttura dell'ICF	
		Gli elementi costitutivi di un progetto sociale	
		I concetti di bisogno, fine, finalità obiettivo generale e obiettivo specifico	
		Tecniche di progettazione	
		La strutturazione di un piano aziendale di *disability management*	
		Elementi di gestione del management	
		Le disposizioni in materia di sicurezza	
		La gestione della privacy	
		Elementi di welfare aziendale	
		Il contratto individuale di lavoro	

Dimensione dell'integrazione (*il disability manager è la figura professionale che mette a disposizione della persona con disabilità, dei soggetti che costituiscono la sua rete di inclusione sociale e dell'azienda le sue conoscenze, abilità e competenze per realizzare l'integrazione lavorativa, attraverso lo strumento del piano personalizzato di integrazione lavorativa)*			
Competenze	**Atteggiamenti**	**Conoscenze**	**Abilità**
		Le modifiche alla disciplina del lavoro intervenute con il Jobs act	
		Lo smart working	
		La conciliazione tempi di lavoro e tempi familiari	
		I concetti di tecnologia assistiva, di soluzione assistiva, di ausilio, di accessibilità	
		I modelli teorici di riferimento delle tecnologie assistive	
		Le differenti fasi del processo di individuazione e selezione delle opportune tecnologie assistive	
		L'accessibilità dei luoghi e delle postazioni di lavoro	
		Conoscere alcuni elementi relativi alle interfacce di comando	
		Le principali tecnologie assistive per la disabilità motoria, sensoriale, i disturbi dello spettro autistico e la disabilità intellettiva	

Tab. 14.2: Competenze, atteggiamenti, conoscenze e abilità della dimensione dell'integrazione.

14.5.3. Terza finalità: promuovere una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità

La terza finalità dell'agire professionale è quella sviluppata a partire da due significati, tra loro strettamente correlati, attributi al termine *inclusione*. Il primo fa riferimento all'idea di appartenenza ad un gruppo. Infatti, «il termine inclusione traduce l'inglese *inclusion* (da *to-include*), che significa essere parte di qualcosa, sentirsi completamente accolti ed avvolti» (Pavone, 2012:154). L'appartenenza è l'esito del riconoscimento dei diritti che sta alla base del concetto stesso di inclusione e che riconosce che «la persona con disabilità è parte della comunità a pieno titolo, alla pari degli altri» (*Ibidem*). Il secondo si richiama al fatto che i «principi di funzionamento e le regole del contesto devono essere formulati avendo presenti tutti i componenti, ognuno portatore della propria specificità: la diversità di ciascuno diviene la condizione normale nella società» (Pavone, 2012:154).

Questi due significati chiamano in causa azioni differenti, che possono essere ricondotte a due aree di intervento.

La prima area include azioni che possono essere definite *ex post*, in quanto si realizzano successivamente, oppure contestualmente, all'assunzione di una persona con disabilità e, nel loro insieme, sono finalizzate a consentirle di sentirsi parte di un gruppo, componente riconosciuta, membro effettivo al pari di tutti gli altri.

All'interno di quest'area possono rientrare differenti azioni che sono di competenza del *disability manager*, tra cui:

- formazione del personale sulla disabilità in generale e con specifico riferimento a quella del collega neoassunto (avendo attenzione alla complessa normativa di tutela delle informazioni riservate);
- formazione del personale rispetto ai principali costrutti che fondano i modelli di disabilità (medico, sociale, bio-psico-sociale), all'ICF, alla storia dei diritti delle persone con disabilità, alla *Convenzione* ONU, ecc.
- organizzazione di incontri ed eventi tra i colleghi di lavoro anche al di fuori dei contesti e degli orari di lavoro per approfondire la reciproca conoscenza, la comprensione e l'accettazione del collega con disabilità;
- realizzazione, se previsto, del bilancio di responsabilità sociale dell'impresa, nelle parti che riguardano la disabilità presente in azienda;

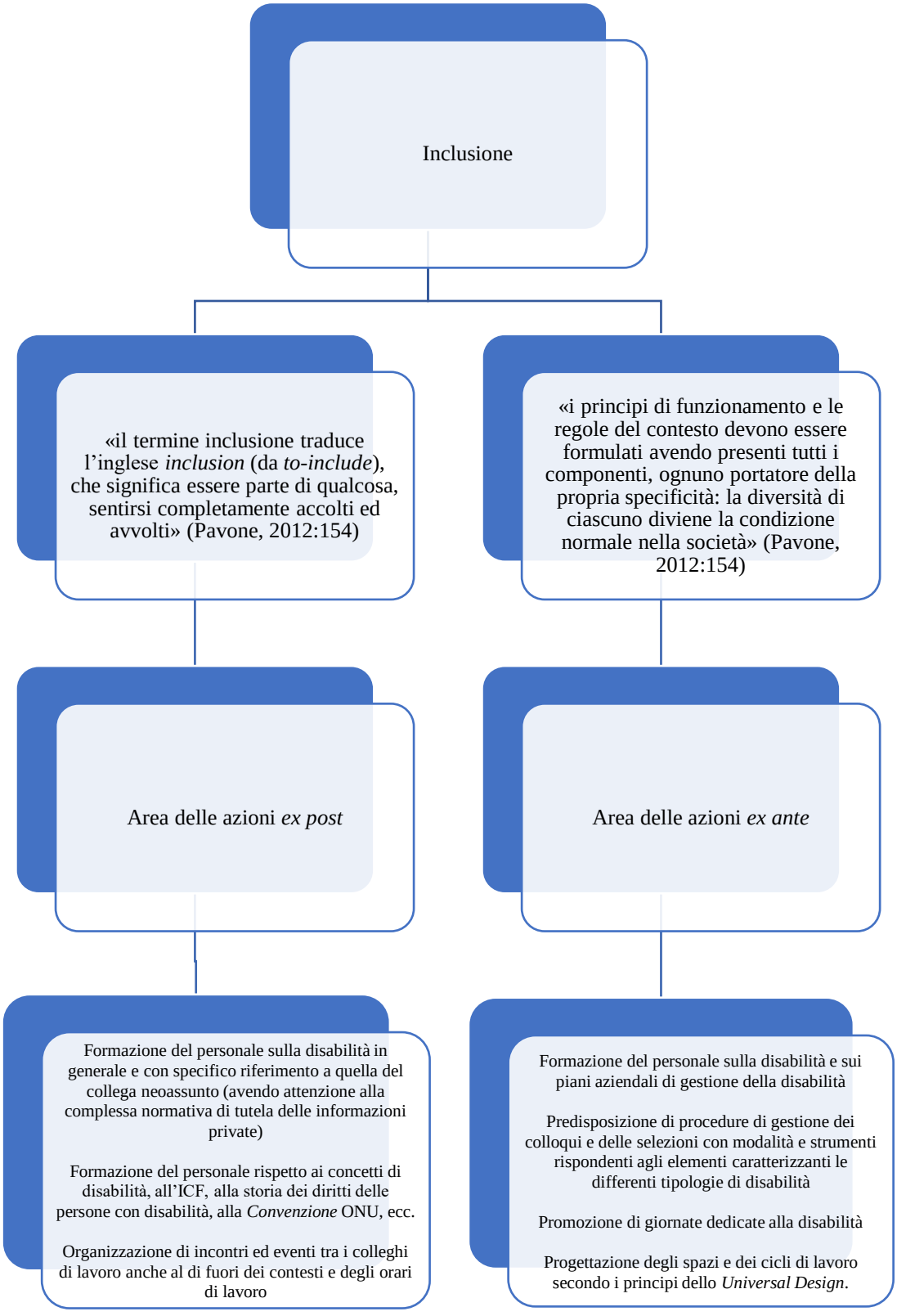
La seconda area di azioni che favoriscono l'inclusione lavorativa comprende interventi che possono essere compiuti indipendentemente dalla presenza di una persona con disabilità in azienda, anche prima che questa si presenti e che perciò possono essere definiti *ex ante*. Essi

mirano alla creazione di contesti di lavoro inclusivi e accessibili in cui la disabilità diventa uno degli elementi a cui prestare attenzione nella progettazione delle diverse componenti dell'organizzazione economico-produttiva e di tutte le fasi di cui si compone il ciclo di lavoro. Vi potrebbero rientrare le seguenti azioni:

- formazione del personale rispetto alla disabilità,
- formazione del personale rispetto ai piani aziendali di gestione della disabilità;
- predisposizione di procedure di gestione dei colloqui e delle selezioni con modalità e strumenti rispondenti agli elementi caratterizzanti le differenti tipologie di disabilità;
- promozione di giornate dedicate alla disabilità;
- progettazione degli spazi e dei cicli di lavoro secondo i principi dello *Universal Design*[225].

Una rappresentazione grafica riassuntiva è riportata di seguito (Graf. 14.1).

[225] Questa espressione si riferisce ad una metodologia progettuale finalizzata alla progettazione, realizzazione di edifici, prodotti e ambienti accessibili a ogni categoria di persone, al di là dell'eventuale presenza di una persona con disabilità.



Graf. 14.1: Rappresentazione grafica dei gruppi di azioni riconducibili ai due significati attribuibili al termine *inclusione*.

Tutte le azioni finalizzate al conseguimento dell'inclusione devono essere poste nella prospettiva di una gestione aziendale della disabilità di tipo responsabile[226]. Questo implica che tutti gli interventi, sia *ex ante* sia *ex post*, devono condurre al riconoscimento della dignità, del valore e dei diritti della persona con disabilità in una modalità non solo dichiarativa, ma fattuale, costituita cioè da interventi concreti che scongiurino il rischio di cadere in forme gestionali improntate alla retorica o all'utilizzo strumentale della tematica della disabilità (cfr. § *13.3.2*).

Lo svolgimento delle azioni rientranti nella terza dimensione – della prospettiva culturale inclusiva – richiede che il *disability manager* possieda numerose e varie competenze nell'articolazione critica di conoscenze teorico-metodologiche, con particolare riguardo a quelle che sostengono la sua posizione assiologica in materia di disabilità e di lavoro, compreso il lessico che sceglie di utilizzare per riferirsi all'argomento. Accanto a queste, che si direbbero fondative, vi sono competenze volte alla progettazione ed erogazione di interventi formativi rivolti ai lavoratori e inerenti le tematiche della disabilità; sono inoltre essenziali competenze che permettano la progettazione di ambienti secondo i principi dello *Universal Design* e quelle per la conduzione di bilanci di responsabilità sociale delle imprese.

Le competenze qui indicate sono naturalmente sostenute da conoscenze diverse, come quelle relative ai vari approcci aziendali alla diversità esistenti, ai modelli organizzativi delle aziende e ai differenti principi che animano lo *Universal Design*. Esse derivano da campi disciplinari anche tra loro distanti, come quello economico, del *management* e pedagogico. Un quadro di maggiore dettaglio dell'interrelazione fra competenze, conoscenze, abilità e atteggiamenti, viene riportato nella tabella seguente (Tab. 14.3).

[226] Sul concetto di gestione responsabile della disabilità si rimanda al capitolo 13 del presente lavoro di ricerca.

Dimensione dell'inclusione (*il disability manager è la figura professionale che supporta le realtà economico produttive per la promozione di una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità)*			
Competenze	**Atteggiamenti**	**Conoscenze**	**Abilità**
Riflettere in maniera critica sulle proprie convinzioni personali, sui comportamenti e sul linguaggio utilizzato per riferirsi alle persone con disabilità presenti in azienda	*Riconoscere che le attenzioni specifiche alla disabilità possono andare a beneficio di tutti i lavoratori*	I principi dello *Universal Design*	Pianificare attività formative rivolte alle aziende per promuovere conoscenza e comprensione della disabilità
Modellare i rapporti sociali usando un linguaggio e azioni rispettosi nei confronti delle persone con disabilità	*Riconoscere che una progettazione basata sui principi dello Universal Design può sostenere la partecipazione lavorativa di tutti i lavoratori inclusi quelli con disabilità*	I modelli organizzativi delle aziende	Predisporre attività e iniziative che favoriscano atteggiamenti positivi nei confronti delle persone con disabilità
Promuovere la diffusione e la conoscenza di buone prassi di integrazione lavorativa delle persone con disabilità	*Riconoscere l'importanza di una formazione specifica ai temi della disabilità internamente alle aziende per favorire la costruzione di un clima inclusivo*	Le tappe storiche che hanno consentito il progressivo riconoscimento della diversità da parte delle aziende	Predisporre azioni volte a realizzare contesti aziendali inclusivi
Promuovere la diffusione della conoscenza dei principi dello *Universal Design*		Gli approcci etico, responsabile, strumentale e retorico alla diversità presente in azienda	
Promuovere l'adozione dei principi dello *Universal Design* in seno alla propria azienda sia sul piano dello spazio fisico sia su quello organizzativo			
Promuovere un approccio alla persona e alla lettura dei contesti di lavoro secondo il modello bio-pisco-sociale			
Promuovere la formazione dei lavoratori rispetto alla tematica della disabilità			

Tab. 14.3: Competenze, atteggiamenti, conoscenze e abilità della dimensione dell'inclusione.

14.6. Le competenze trasversali del *disability manager*

Accanto alle competenze finora illustrate, ve ne sono altre, che sono attive in ciascuna delle tre dimensioni considerate, quella dell'inserimento, dell'integrazione e dell'inclusione) (Tab. 14.4). L'analisi della letteratura scientifica di settore ormai da tempo riconosce il valore e l'importanza di tali competenze (Friso, 2017a; 2017b; Dalla Mora et al., 2020; Amatori & Giorgi, 2020).
La prima riguarda il saper instaurare rapporti proattivi con tutte le persone con cui il *disability manager* si relaziona nello svolgimento del suo lavoro: una competenza che lo porta ad instaurare relazioni positive e fruttuose innanzitutto con la persona con disabilità, poi con i familiari, i datori e i colleghi di lavoro, per giungere, infine, a tutti i professionisti che compongono la rete di inclusione sociale della persona con disabilità.
Il lavoro del *disability manager*, dunque, non è mai un lavoro solitario, ma avviene sempre in relazione con una pluralità di soggetti. Questo impone che il *disability manager* possieda le necessarie competenze che gli permettano la creazione e il coordinamento di reti, di organizzare e condurre incontri e riunioni; competenze di *problem solving* che lo portino a superare situazioni di conflittualità e di criticità anche attraverso il ricorso a soluzioni non sempre convenzionali, esito di forme di pensiero divergente e creativo. La risoluzione di conflittualità emergenti durante lo svolgimento della sua azione professionale presuppone che il *disability manager* riconosca che ogni persona è portatrice di idee e di opinioni proprie che meritano rispetto e che devono essere ascoltate e, per quanto possibile, accolte. Tutto ciò richiede indubbiamente anche competenze di mediazione, di negoziazione. All'interno di questo lavoro, il *disability manager* deve poi giungere all'assunzione di decisioni ed è per questo che deve possedere competenze di *decision making*.

Competenze trasversali alle tre dimensioni			
Competenze	**Atteggiamenti**	**Conoscenze**	**Abilità**
Saper instaurare rapporti proattivi con il lavoratore con disabilità e i suoi familiari Saper instaurare rapporti proattivi con tutti i professionisti aziendali coinvolti nelle fasi di inserimento ed integrazione lavorativa della persona con disabilità Saper instaurare rapporti proattivi con tutti i professionisti e i servizi che costituiscono la rete di inclusione della persona con disabilità; Saper risolvere situazioni conflittuali (*problem solving*) Saper condurre riunioni di gruppo Saper ascoltare i punti di vista altrui Saper negoziare tra punti di vista differenti per giungere ad accordi e prendere decisioni (*decision making*) Saper utilizzare capacità di *leadership* all'interno dell'azienda per una gestione positiva dei progetti di integrazione Collaborare con la persona con disabilità, l'azienda, i famigliari e tutti gli altri soggetti che fanno parte della rete per l'inclusione per la costruzione di progetti di integrazione lavorativa	*Riconoscere l'importanza del lavoro di rete;* *Riconoscere che ogni persona è portatrice di opinioni e idee personali e che ha il diritto di esprimere nei modi sanciti dalla Costituzione e dalla normativa vigente* *Riconoscere che il lavoro rappresenta un elemento importante all'interno della più ampia rete di inclusione sociale della persona con disabilità*	Tutte quelle presentate in precedenza	Tutte quelle presentate in precedenza Applicazione di tecniche di problem solving, di decision making, di conduzione di gruppo, di mediazione

Tab. 14.4: Competenze, atteggiamenti, conoscenze e abilità trasversali.

Nel loro insieme, i quadri di competenze sopra presentati richiedono, come ampiamente riconosciuto dalla letteratura nazionale ed internazionale, un percorso di alta formazione, di carattere interdisciplinare e fortemente specialistico.

Proprio allo scopo di costruire il profilo professionale del *disability manager* che è stato presentato e descritto nelle pagine precedenti, e così formare operatori esperti nel settore, che possano incidere attraverso la loro opera sul tessuto economico e lavorativo dei territori di riferimento, l'Università degli Studi di Bergamo ha progettato ed erogato un master biennale di I livello. Il master è stato inoltre sottoposto ad un continuo processo di monitoraggio e valutazione, sia per verificarne la qualità didattica e l'efficacia formativa, sia per condurre contestualmente un'attività di ricerca sulla figura del *disability manager*, sulla definizione del ruolo e sulla precisazione del profilo professionale più adeguato a rispondere alle esigenze delle persone con disabilità in relazione al mondo del lavoro.

CAPITOLO 15

UNA PROPOSTA DI PERCORSO FORMATIVO: IL MASTER IN CASE& DISABILITY MANAGER DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

15.1. I master: dispositivi per la formazione permanente

Il *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, adottato dalla Commissione delle Comunità Europee (CCE) nel 2000, afferma che

> «le conoscenze, le competenze e i modi di comprensione appresi da bambini o adolescenti, nell'ambito della famiglia, della scuola, della formazione, dell'istruzione superiore o universitaria non saranno valide per tutta la vita e saranno insufficienti ad affrontare i profondi e rapidi cambiamenti che stanno investendo il contesto sociale ed economico europeo» (CCE, 2000:8).

Per tali ragioni è fondamentale che gli Stati membri adottino specifiche politiche volte a promuovere l'apprendimento permanente ossia l'«apprendimento senza soluzione di continuità da un capo all'altro dell'esistenza» (*Ibidem*). Si tratta sostanzialmente di superare l'idea, profondamente radicata, che all'istruzione e alla formazione siano dedicati specifici momenti della vita della persona, in genere quelli dell'infanzia e dell'adolescenza, per abbracciare il principio di una formazione continua che investa anche l'età adulta dell'essere umano. Perché ciò accada è però opportuno ricordare che

> «la pianificazione di azioni coerenti d'istruzione e formazione permanente sarà tuttavia possibile solo in presenza di un'adeguata motivazione nei confronti dell'apprendimento. La gente non avrà voglia di continuare a sottoporsi alla formazione se le sue esperienze precedenti saranno state vane o addirittura negative sul piano personale. Non vorrà proseguire se non avrà accesso a possibilità adeguate

> di formazione a causa di problemi di orario, di ritmo, di luogo o di costi. Non sarà inoltre motivata se il contenuto e i metodi didattici non terranno sufficientemente conto del suo ambiente culturale e delle esperienze precedenti. Si rifiuterà d'investire tempo, energia e danaro in nuovi corsi di formazione se le conoscenze, le qualifiche e le competenze già acquisite non saranno riconosciute in maniera adeguata, sia sul piano personale, che nell'evoluzione della carriera professionale. La volontà individuale di apprendere e la diversità dell'offerta sono le ultime condizioni indispensabili per la messa in pratica e la riuscita dell'istruzione e formazione permanente» (CCE, 2000:9).

La motivazione assume un ruolo centrale all'interno dell'apprendimento permanente e risulta in connessione con una serie di altri fattori, tra cui la flessibilità dell'offerta formativa, la rispondenza della stessa ai bisogni delle persone e soprattutto un adeguato riconoscimento di qualifiche possedute e di apprendimenti frutto di esperienze lavorative e di vita effettuate (CEE, 2000). Vengono in tal modo legittimate forme di apprendimento non soltanto *formale*, ossia relative a quanto avviene nelle istituzioni scolastiche e universitarie e che portano al conseguimento di un titolo di studio riconosciuto, ma anche quelle *non formali* e *informali*. Le prime fanno riferimento all'apprendimento che

> «si svolge al di fuori delle principali strutture d'istruzione e di formazione e, di solito, non porta a certificati ufficiali. L'apprendimento non formale è dispensato sul luogo di lavoro o nel quadro di attività di organizzazioni o gruppi della società civile (associazioni giovanili, sindacati o partiti politici). Può essere fornito anche da organizzazioni o servizi istituiti a complemento dei sistemi formali (quali corsi d'istruzione artistica, musicale e sportiva o corsi privati per la preparazione degli esami)» (CCE, 2000:9).

Le seconde includono, invece, le forme di apprendimento che rappresentano «il corollario naturale della vita quotidiana» (*Ibidem*) e possono non essere intenzionali restando pertanto sconosciute alla persona stessa.

L'apprendimento permanente si configura proprio come il luogo che rende possibile «l'inserimento dell'apprendimento non formale e informale in un unico contesto» (*Ibidem*) mettendo in luce sia «la complementarità dell'apprendimento formale, non formale e informale» (Gola, 2000:61) sia il riconoscimento che «si possano acquisire conoscenze utili in diverse situazioni, contesti e momenti della vita» (*Ibidem*).

Perché l'apprendimento permanente possa concretizzarsi, il documento della Commissione delle Comunità Europee riporta una serie di messaggi chiave accompagnati da specifici obiettivi[227]. Tra questi assume particolare rilevanza il terzo che fa riferimento alla necessità di «sviluppare contesti e metodi efficaci d'insegnamento e di apprendimento per un'offerta ininterrotta d'istruzione e di formazione lungo l'intero arco della vita e in tutti i suoi aspetti» (CCE, 2000:15).

Questo obiettivo richiede che vengano ripensate le architetture e le proposte dei sistemi formativi nella direzione di soluzioni che prendano in considerazione le «esigenze dell'utente» (*Ibidem*) e che siano caratterizzati da «frontiere permeabili tra i diversi settori e livelli» (*Ibidem*). Al loro interno, i docenti sono chiamati ad attuare forme di innovazione delle metodologie didattiche, a promuovere i legami con il territorio e a divenire tutori, consulenti e mediatori capaci «di definire e di mettere in pratica metodi aperti e partecipativi d'insegnamento e di apprendimento» (*Ibidem*).

Le indicazioni provenienti dall'Unione Europea in materia di apprendimento permanente rappresentano il frutto di un percorso di riflessione attuato già da tempo[228] e che ha progressivamente interessato i differenti livelli della formazione, da quella di base a quella universitaria. Quest'ultima, in particolare, è stata oggetto, a partire dal 1999, di una profonda revisione, nota come *Processo di Bologna*, frutto di un accordo tra i Ministri dell'istruzione superiore europei, per la costituzione di uno *Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore* fondato su principi condivisi, tra i quali il riconoscimento della libertà accademica, dell'autonomia

[227] I messaggi chiave e gli obiettivi sono: «Messaggio chiave n. 1: Nuove competenze di base per tutti Obiettivo: garantire un accesso universale e permanente all'istruzione e alla formazione, per consentire l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze necessarie per una partecipazione attiva alla società della conoscenza. Messaggio chiave n. 2: Maggiori investimenti nelle risorse umane Obiettivo: assicurare una crescita visibile dell'investimento nelle risorse umane per rendere prioritaria la più importante risorsa dell'Europa – la sua gente. Messaggio chiave n. 3: Innovazione nelle tecniche di insegnamento e di apprendimento Obiettivo: sviluppare contesti e metodi efficaci d'insegnamento e di apprendimento per un'offerta ininterrotta d'istruzione e di formazione lungo l'intero arco della vita e in tutti i suoi aspetti. Messaggio chiave n. 4: Valutazione dei risultati dell'apprendimento Obiettivo: migliorare considerevolmente il modo in cui sono valutati e giudicati la partecipazione e i risultati delle azioni di formazione, in particolare nel quadro dell'apprendimento non formale e informale. Messaggio chiave n. 5: Ripensare l'orientamento Obiettivo: garantire a tutti un facile accesso ad informazioni e ad un orientamento di qualità sulle opportunità d'istruzione e formazione in tutta l'Europa e durante tutta la vita. Messaggio chiave n. 6: Un apprendimento sempre più vicino a casa Obiettivo: offrire opportunità di formazione permanente il più possibile vicine agli utenti della formazione, nell'ambito delle loro comunità e con il sostegno, qualora opportuno, di infrastrutture basate sulle TIC».

[228] Si tratta di un percorso iniziato nei primi anni '90, quando, per fronteggiare i profondi cambiamenti sociali ed economici in atto a livello comunitario, il Consiglio Europeo di Copenaghen, nelle sedute del 21 e 22 giugno del 1993, fece richiesta alla Commissione Europea di presentare una strategia adottabile nel medio periodo per favorire la crescita, la competitività e l'occupazione. Questa strategia fu presentata nello stesso anno con la pubblicazione del *Libro Bianco crescita, competitività, occupazione,* elaborato a firma di Jacques Delors, Presidente della stessa Commissione, in cui veniva evidenziato «che lo sviluppo dell'istruzione e della formazione è una delle condizioni da soddisfare per rendere possibile l'instaurarsi di un nuovo modello di crescita maggiormente foriero di occupazione» (pag. 9). Questo orientamento è stato ribadito nelle conclusioni adottate dal Consiglio Europeo ad Essen nel 1994 e a Cannes nel 1995. In questo stesso anno, venne presentato il *Libro Bianco su istruzione e formazione*. *Insegnare e apprendere: verso la società conoscitiva* in cui si afferma l'importanza di individuare «i mezzi per incoraggiare il desiderio d'istruzione e di formazione sull'arco di tutta la vita, aprire e generalizzare in maniera permanente l'accesso a più forme di conoscenza». Lo stesso *Libro* ha dichiarato il 1996 come *Anno europeo dell'istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita*.

istituzionale delle Università, l'importanza di favorire lo sviluppo economico, la coesione sociale e la promozione dell'apprendimento permanente dei laureati[229].

Il *Processo di Bologna* ha portato all'approvazione, in Italia, del decreto ministeriale n. 509 del 1999[230]. Esso ha profondamente modificato l'architettura dell'istruzione superiore, dettando, all'articolo 2, specifiche «disposizioni concernenti i criteri generali per l'ordinamento degli studi universitari» e determinando «la tipologia dei titoli di studio rilasciati dalle università». L'esito è una suddivisione di questo segmento dell'istruzione in tre distinti cicli a cui afferiscono percorsi formativi con caratteristiche differenti: lauree, lauree magistrali, a ciclo unico e dottorati di ricerca. Lo stesso disposto normativo ha inoltre previsto che, accanto a questi percorsi, i singoli Atenei abbiano la possibilità di «attivare, disciplinandoli nei regolamenti didattici di Ateneo, corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, successivi al conseguimento della laurea o della laurea specialistica, alla conclusione dei quali sono rilasciati i master universitari di primo e di secondo livello» (art. 3, co. 8). Requisito di accesso per un master di I livello è il possesso da parte dell'interessato del titolo di laurea triennale, per uno di II livello della laurea specialistica. Lo stesso decreto ministeriale stabilisce, inoltre, che «per conseguire il master universitario lo studente deve aver acquisito almeno sessanta crediti oltre a quelli acquisiti per conseguire la laurea o laurea specialistica» (art. 7, co. 4).

Una panoramica dell'architettura complessiva del sistema dell'istruzione e formazione superiore italiana e la collocazione dei master con le loro specifiche caratteristiche è presentata nella tabella seguente (Tab. 15.1).

Primo ciclo
Laurea
Secondo ciclo
Laurea magistrale – Laurea a Ciclo Unico
Master universitario di primo livello Classificazione: titolo di secondo ciclo del processo di Bologna / Livello 7 EQF Accesso tramite: Laurea o altro titolo di studio estero riconosciuto idoneo Crediti: minimo 60 CFU Durata: minimo 1 anno
Terzo ciclo
Dottorato di ricerca
Diploma di specializzazione
Master universitario di secondo livello Classificazione: titolo di terzo ciclo del processo di Bologna / Livello 8 EQF Accesso tramite: Laurea Magistrale o altro titolo di studio estero riconosciuto idoneo Crediti: minimo 60 CFU Durata: minimo 1 anno

Tab. 15.1: Architettura del sistema dell'istruzione e formazione superiore italiana (DM n. 509 del 1999).

[229] Cfr. https://www.miur.gov.it/processo-di-bologna (consultato in data 02/03/2021).

[230] Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifico Tecnologia (MURST), *Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei.*

Nell'ambito del processo di riforma realizzato a livello europeo e orientato a fornire maggiore comprensione e traducibilità tra i titoli di studio conseguiti dai cittadini dell'Unione, i differenti percorsi formativi sono stati rapportati, in base alle loro specificità, ad un determinato livello del *Quadro Europeo delle Qualifiche* (EQF) (UE, 2017). L'EQF «comprende tutti i tipi e tutti i livelli di qualifiche e […] rende chiaro ciò che una persona sa, capisce ed è in grado di fare. Il livello aumenta in funzione della competenza, il livello 1 è il più basso e l'8 il più alto»[231]. L'EQF, quindi, traduce una determinata qualifica in termini di conoscenze, abilità e responsabilità e autonomia. Le prime sono descritte sia come teoriche sia come pratiche, le seconde «come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti la manualità e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili)» (UE, 2017:8), le terze, infine, fanno riferimento alla «capacità del discente di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile» (*Ibidem*).

Nel nostro Paese i master di I e di II livello corrispondo, rispettivamente, ai livelli 7 e 8 dell'EQF le cui specifiche sono riportate nella tabella seguente (Tab. 15.2).

	Livello EQF	Conoscenze	Abilità	Responsabilità e autonomia
Master di I livello	7	«Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originale e/o della ricerca Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza in un ambito e all'intersezione tra ambiti diversi».	«Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare le conoscenze ottenute in ambiti diversi».	«Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili e che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla pratica professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi».
Master di II livello	8	«Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'intersezione tra ambiti diversi».	«Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti».	«Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca».

Tab. 15.2: Conoscenze, abilità, responsabilità e autonomie dei livelli 7 e 8 dell'EQF (tratto da Unione Europea ,2017. *Raccomandazione Del Consiglio sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*).

Con il D.M. n. 509 del 1999, i master vengono dunque ufficializzati nell'istruzione superiore italiana, rappresentando un possibile «strumento formativo post-lauream finalizzato a soddisfare

[231] https://europa.eu/europass/it/european-qualifications-framework-eqf (consultato in data 03/03/2021).

l'esigenza di specializzazione degli individui» (Bertelli, Gandini & Venturi, 2005:15). Essi rappresentano, inoltre, una possibile risposta alle istanze dell'Unione Europea di promuovere, nei vari Stati membri, la prospettiva dell'apprendimento permanente lungo l'intero arco della vita (CCE, 2000) anche attraverso l'individuazione e lo sviluppo di «contesti e metodi efficaci d'insegnamento e di apprendimento per un'offerta ininterrotta d'istruzione e di formazione» (CCE, 2000:4).

Il *Quadro Nazionale dei Titoli Italiani dell'Istruzione Superiore* (MIUR, 2011) posiziona i master nell'ambito del sistema di istruzione e formazione superiore di cui fanno parte la formazione universitaria e quella tecnica superiore separandoli, tuttavia, «dal percorso accademico sequenziale, di primo, secondo e terzo ciclo previsto dall'architettura del processo di Bologna, che rilascia titoli a carattere nazionale» (Formicuzzo, Cubico, De Oliveira, Favretto, Ferrari & Ardolino, 2014: 484). I master non possiedono un ordinamento didattico nazionale e il titolo che essi rilasciano è sotto la responsabilità autonoma delle singole Università (Fig. 15.1).

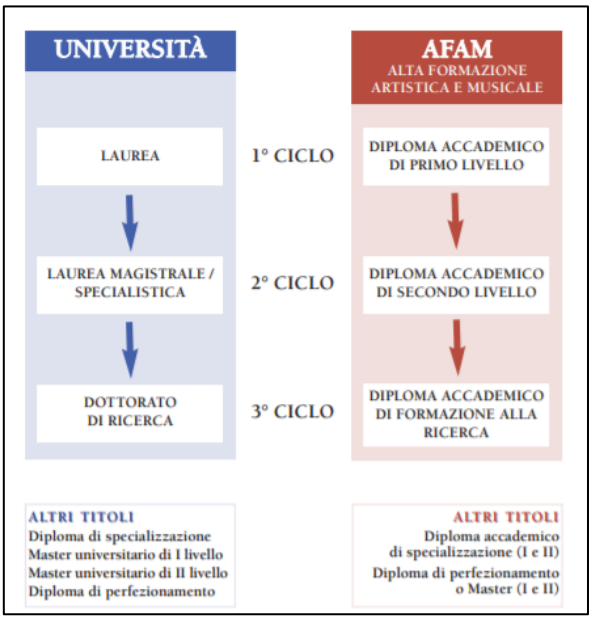


Fig. 15.1: Quadro dei Titoli Italiani dell'Istruzione Superiore (QTI) (Tratto da MIUR (2011). *Il quadro dei titoli italiani*, pag. 4).

La loro collocazione al di fuori della progressione lineare della formazione universitaria esprime l'intenzione del legislatore di attuare un contesto di apprendimento che si configuri come «punto di unione tra mondo accademico e mondo del lavoro che consente una formazione specialistica e frutto delle esigenze dirette del territorio» (Formicuzzo et al., 2014: 484).

La stretta interazione con il mercato del lavoro e l'identificazione dei fabbisogni reali delle imprese in termini di profili professionali richiesti rappresentano gli elementi su cui si fonda la

progettazione dei percorsi di master il cui scopo principale è quello di aumentare l'occupabilità delle persone tramite l'acquisizione di specifiche competenze richieste dalle realtà imprenditoriali (Bertelli et al., 2005).

La possibilità per le singole Università di attivare percorsi di master ha portato in questi anni ad un rapido ampliamento, sia sul piano quantitativo sia su quello degli ambiti di intervento, dell'offerta formativa a disposizione degli interessati in quanto ha consentito il superamento dell'esclusività di quella fornita, per lungo tempo, dalle Scuole di Specializzazione private[232] e prevalentemente incentrata sui temi dell'economia e del management (Bertelli et al., 2005).

Per cercare di fare chiarezza tra le differenti tipologie di master presenti nel nostro Paese *l'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*[233] (ASFOR) ha elaborato una proposta classificatoria che riconduce i master a quattro categorie (Tab. 15.3).

Tipologia	Definizione
Master in General Management	Si tratta di «master con un'impostazione di carattere generale, toccano tutte le principali aree funzionali e le relative problematiche aziendali. Generalmente rivolti a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa, completano la formazione universitaria di primo o secondo livello e sono finalizzati all'inserimento nel mondo del lavoro»[234].
Master Specialistici	Si tratta di «programmi di approfondimento rivolti a una specifica funzione, area o settore di attività. Solitamente rivolti a laureati di primo o secondo livello, non richiedono esperienza lavorativa preventiva, sebbene non di rado diversi partecipanti vi accedano dopo qualche anno di lavoro»[235]
Master in Business Administration (MBA)	Sono proposte i cui «contenuti formativi sono di tipo generalistico, ma si rivolgono a chi abbia maturato una significativa esperienza lavorativa e intenda integrare le proprie competenze con una conoscenza manageriale di tipo strategico. L'obiettivo è quello di favorire un cambiamento nel ruolo professionale o un'accelerazione nel percorso di carriera»[236]
Specialized executive master	Sono master che «si rivolgono a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa o a coloro che intendono accedere a posizioni di livello superiore.

[232] Tra le più importanti nel nostro Paese vi sono la SDA Bocconi School of Management di Milano, attiva dal 1971, la LUISS Business School che offre master dal 1986 e la MIB Trieste School of Management nata nel 1988.

[233] «ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, costituita nel 1971 con la denominazione Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale, ha come obiettivo sviluppare la cultura di gestione in Italia e di qualificare l'offerta di Formazione Manageriale, adattandola continuamente alla dinamica della domanda. ASFOR, unica nel suo genere in Italia, è una Associazione tra soggetti con personalità giuridica operanti nel campo della formazione manageriale, sia come strutture dell'offerta sia come fruitori di servizi formativi (Scuole di Management, Istituzioni formative, Società e Corporate University-Academy del settore privato e pubblico), o che comunque ne sostengono lo sviluppo» (https://www.asfor.it/asfor/chi-siamo). Nello specifico l'ASFOR nasce con l'obiettivo di fornire ai master la possibilità di un accreditamento sulla base di specifici standard internazionali e che consente «di distinguere programmi master che rispettano un significativo insieme di requisiti dalla miriade di programmi presentati sul mercato con la denominazione master» (https://www.asfor.it/accreditamento/i-processi-di-accreditamento/master/procedura-di-accreditamento-master). A questa associazione aderiscono «80 associati, tra cui le principali Business School italiane di appartenenza universitaria o indipendenti, numerose società di consulenza e formazione nonché le Corporate Academy di grandi gruppi privati e pubblici e di alcuni ordini professionali» (https://www.asfor.it/).

[234] https://www.asfor.it/accreditamento/i-processi-di-accreditamento/master/i-master-accreditati (consultato in data 03/03/2021).

[235] *Ibidem*.

[236] *Ibidem*.

	Prevedono modalità didattiche e focus funzionali, tematici o settoriali adeguati agli impegni professionali dei partecipanti»[237]

Tab. 15.3: Proposta classificatoria dei master elaborata da ASFOR.

La classificazione proposta da ASFOR mette in evidenza lo stretto legame esistente tra i master ed il mondo del lavoro e risulta essere funzionale soprattutto se si prendono in considerazione i percorsi formativi ricadenti nell'area economica e del *management* aziendale.
Una seconda proposta, elaborata a partire da quella dell'ASFOR, è stata formulata da Bertelli e colleghi (2005):

Tipologia	Definizione
1	«Master che offrono un approfondimento delle materie e delle conoscenze acquisite durante il percorso accademico» (Bertelli et al., 2005:31).
2	«Master più specialistici, che individuano un profilo professionale e, alla fine, creano laureati specializzati nel settore di pertinenza (possono accedere sia neolaureati che laureati già occupati)» (Bertelli et al., 2005:31).
3	«Master che individuano un particolare fabbisogno formativo e che, impostando il corso su di esso, finiscono per creare un profilo diverso e innovativo, più idoneo a far fronte ai nuovi fabbisogni delle imprese» (Bertelli et al., 2005:31).

Tab. 15.4: Proposta di classificazione dei master (Tratta da: Bertelli et al. (2005), *Il nuovo master: lavorare apprendendo. L'esperienza del MaSTem alla Basell di Ferrara*. Milano: FrancoAngeli).

Questa seconda classificazione tiene maggiormente conto dell'ampliamento dell'offerta formativa dei master che si è determinata a seguito dell'ingresso tra i soggetti proponenti delle Università e che ha determinato una maggiore differenziazione degli ambiti, non più esclusivamente legati ai temi del management. Risulta evidente come il rapporto con il mondo del lavoro sia sostanzialmente assente nella prima tipologia, mentre risulti centrale solo nella seconda. Particolarmente interessante è, infine, il terzo tipo di master che, pur muovendo dal riconoscimento di fabbisogni aziendali in termini di profili professionali richiesti, lascia comunque libertà di ricerca e di esplorazione ai soggetti proponenti fino a contemplare la possibilità di giungere ad elaborare un profilo nuovo differente da quello originariamente previsto.

15.2. I master promossi dall'Università degli Studi di Bergamo

In linea con quanto stabilito dal DM n. 509 del 1999 e del DM n. 270 del 2004, l'Università degli Studi di Bergamo nel suo *Regolamento di Ateneo per l'istituzione e il funzionamento dei master*

[237] *Ibidem*.

universitari e corsi di perfezionamento[238] definisce i master «corsi di formazione e di alta qualificazione formativa successivi al conseguimento della Laurea, della Laurea Magistrale o altro titolo rilasciato all'estero riconosciuto idoneo, finalizzati all'acquisizione di specifiche competenze in determinati settori scientifici, tecnici e professionali» (art. 2, co.1, lett. a). I master possono avere durata annuale oppure biennale e prevedono una formazione di almeno 1500 ore «corrispondenti a 60 CFU, con un minimo di 360 e un massimo di 480 ore di didattica (laboratori, seminari, didattica interattiva, visite didattiche, conferenze)» (art. 3, co. 2).

Lo stesso *Regolamento* riconosce il valore professionalizzante dei master (art. 3), prevedendo, proprio per tale ragione, la possibilità che l'articolazione della didattica si avvalga di differenti forme di studio quali «laboratori, seminari, didattica interattiva, visite didattiche, conferenze, stage/project work/progetto di ricerca (funzionale, per durata e modalità di svolgimento, agli obiettivi formativi del corso), apprendistato di III livello e la redazione di un elaborato finale (tesi di Master)» (art. 3, co.3).

Lo *stage* oppure il *project work* sono «sempre presenti in questi percorsi e forniscono quindi una possibilità di apprendimento importante e reale» (Formicuzzi et al., 2014:486). Essi consentono dunque di realizzare il contatto con specifiche realtà produttive rendendo il master un luogo in cui apprendimenti formali, non formali e informali si incontrano.

Nell'ambito dell'Università degli Studi di Bergamo, l'organizzazione e la gestione dei master e dei corsi post-laurea è affidata al *Centro di Ateneo School of Management* (SdM) che dal 2005 si occupa «di formazione, ricerca e consulenza nel campo del management applicato in diversi ambiti disciplinari»[239]. Qui si realizza l'incontro tra le risorse accademiche e quelle professionali appartenenti ad aree differenti del tessuto socioeconomico del contesto territoriale regionale. Si tratta di una connessione fondamentale, che consente di garantire «un valore aggiunto a tutti gli attori, poiché da un lato SdM offre competenze innovative e specializzate e, dall'altro, le imprese e le organizzazioni consentono la conoscenza diretta del mondo operativo e professionale creando una *cross-fertilizzazione incrociata*»[240].

Frutto di questa *cross-fertilizzazione incrociata* sono i differenti corsi offerti da SdM che consentono «di acquisire competenze e creare profili professionali che riflettono le richieste dell'attuale mondo del lavoro»[241]. Attualmente la *School of Management* dell'Università degli Studi di Bergamo propone a tutti i soggetti interessati master di I e II livello, corsi di

[238] Il Regolamento è stato emanato con D.R. Rep. n. 217/2019, prot. n. 66959/I/3 del 16.04.2019 e successivamente modificato con D.R. Rep. n. 372/2020, prot. n. 132207/I/3 del 6.8.2020.
[239] https://sdm.unibg.it/sdm/chi-siamo/ (consultato in data 03/03/2021).
[240] https://sdm.unibg.it/enti-imprese/ (consultato in data 03/03/2021).
[241] *Ibidem*.

perfezionamento e di alta formazione. Le differenti tipologie di cui l'offerta si compone sono riconducibili a quattro distinti ambiti. Il primo è quello del *Management d'impresa* che raggruppa proposte finalizzate all'acquisizione di competenze manageriali per la gestione del business. Si tratta di corsi progettati negli ambiti «del welfare, della gestione industriale e ambientale, del marketing, dell'innovazione di sistemi, delle tecnologie tessili»[242]. Il secondo, *Professioni Umanistiche e Sociali*, include percorsi volti ad arricchire le competenze possedute dalle figure professionali che agiscono in ambito umanistico permettendo di sviluppare «una visione ampia della realtà in cui sono collocate»[243]. Il terzo è quello dei *Servizi Giuridico-Legali*, le cui formazioni affrontano le tematiche del diritto che sono «trasversali a molteplici ambiti»[244] e che vengono declinate «nello specifico settore di intervento»[245]. In particolare, i corsi afferenti a questo ambito prendono in considerazione «i fenomeni delle migrazioni, del lavoro, e delle imprese»[246] affrontandoli «con una chiave giuridica ma all'interno di una visione più ampia»[247]. Il quarto ed ultimo ambito è quello della *Sanità e Pubblica Amministrazione*, che include proposte formative volte a permettere l'acquisizione di competenze per «l'organizzazione dei servizi ospedalieri»[248] e la gestione delle «strategie di *marketing* per le farmacie dedicate ai prodotti omeopatici»[249]. Attualmente l'offerta formativa erogata da SdM consta di cinque master di II livello, tredici master di I livello, cinque corsi di perfezionamento e tredici corsi di alta formazione distribuiti all'interno dei quattro ambiti poco sopra presentati con una maggiore concentrazione in quello relativo al *Management d'impresa*. Il dettaglio è presentato nella tabella seguente (Tab. 15.5).

[242] https://sdm.unibg.it/offerta-formativa/management-dimpresa/ (consultato in data 16/03/2021).
[243] https://sdm.unibg.it/offerta-formativa/professioni-umanistiche-e-sociali/ (consultato in data 16/03/2021).
[244] https://sdm.unibg.it/offerta-formativa/servizi-giuridico-legali/ (consultato in data 16/03/2021).
[245] *Ibidem*.
[246] *Ibidem*.
[247] *Ibidem*.
[248] https://sdm.unibg.it/offerta-formativa/sanita-e-pubblica-amministrazione/ (consultato in data 16/03/2021).
[249] *Ibidem*.

Management d'impresa	Professioni Umanistiche e Sociali	Servizi Giuridico-Legali	Sanità e Pubblica Amministrazione
MASTER 2° LIVELLO Crisi d'impresa e ristrutturazioni aziendali (IV edizione) MEGMI - Gestione degli Asset Industriali e della Manutenzione (XVI edizione)	**MASTER 2° LIVELLO** Prevention and fight against Radicalization, Terrorism and for International Integration and security policies (Marte) - Registration Open Valutazione multidimensionale psicologica e tecniche per il cambiamento (III edizione)	**MASTER 2° LIVELLO** Diritto delle migrazioni (XI edizione)	
MASTER 1° LIVELLO Marketing Management per l'Impresa Internazionale nell'era dei New Media e del Digital Marketing (XVI edizione) Digital Business Development - Sviluppo del business e dei canali digitali (III edizione) Management delle Aziende Ospedaliere (IV edizione) - Gestione della Fabbrica Intelligente - Percorso executive in Smart Manufacturing Management e Digital Transformation Gestione e sviluppo delle risorse umane (V edizione) GMC- Global Management for China MEGMI - Gestione degli Asset Industriali e della Manutenzione (XVI edizione) Tecnologie e processi della filiera tessile (VII edizione)	**MASTER 1° LIVELLO** Tecnico superiore per la Pedagogia e la Metodologia MONTESSORIANA nei servizi per l'infanzia (0-6) (II edizione) a.a. 20/21 Psicomotricità integrata nei contesti educativi e di prevenzione (X edizione)	**MASTER 1° LIVELLO** Case & Disability Manager	**MASTER 1° LIVELLO** Management delle Aziende Ospedaliere (IV edizione) Management per le professioni sanitarie e dell'assistenza sociale Coordinamento ed organizzazione dei servizi ospedalieri, domiciliari e territoriali (XI edizione)
CORSI DI PERFEZIONAMENTO Il contrasto agli illeciti tra modelli organizzativi e vigilanza nel settore pubblico e privato	**CORSI DI PERFEZIONAMENTO** Disturbi Specifici dell'Apprendimento Analisi e gestione delle differenze e delle dinamiche di genere nei contesti interpersonali (I edizione) - La gestione degli enti del terzo settore dopo la riforma (IV edizione)	**CORSI DI PERFEZIONAMENTO** Il contrasto agli illeciti tra modelli organizzativi e vigilanza nel settore pubblico e privato	
ALTA FORMAZIONE Ciclo di seminari in CYBERSECURITY (I edizione)	**ALTA FORMAZIONE** Formazione formatori sulla sicurezza	**ALTA FORMAZIONE** Pianificazione doganale e del commercio internazionale	**ALTA FORMAZIONE** Pianificazione doganale e del commercio internazionale

Management d'impresa	Professioni Umanistiche e Sociali	Servizi Giuridico-Legali	Sanità e Pubblica Amministrazione
Management e direzione della farmacia Corso di Alta Formazione in Cleaning Management PERCORSO EXECUTIVE Digital Manufacturing Transformation Corso di abilitazione a tecnico competente in acustica ambientale ed edile La gestione del turismo nelle località montane GO.IN' Advanced - Imprenditorialità e innovazione per l'internazionalizzazione delle MPMI GO.IN' Basic - Imprenditorialità e innovazione per l'internazionalizzazione delle MPMI		Gestione giuridica, amministrativa e previdenziale dei rapporti di lavoro	Corsi Valore PA

Tab. 15.5: Offerta formativa attivata dalla *School of Management* dell'Università degli Studi di Bergamo per l'anno accademico 2020-2021[250].

[250] Fonte: https://sdm.unibg.it/offerta-formativa/presentazione-offerta/ (consultato in data 16/03/2021).

15.3. Il Master in *Case & Disability Manager*: uno sguardo di insieme

Con l'obiettivo di formare le figure professionali del *case manager* e del *disability manager*, l'Università degli Studi di Bergamo ha attivato, nell'anno accademico 2019-2020, il *Master biennale di I livello in Case & Disability Manager*. Questa formazione, della durata complessiva di 1500 ore, consiste in un percorso articolato in due annualità, una prima comune ad entrambe le figure ed una seconda di *specializzazione* divisa in due curricula: *Case Manager per i servizi alle disabilità* e *Disability Manager*. Il piano di studi del master suddivide gli insegnamenti, appartenenti a differenti settori scientifico disciplinari, in tre aree, economico-giuridica, tecnologica e pedagogica e psicosociale, e si avvale di tre dispositivi formativi: insegnamenti, laboratori e tirocinio/*project work*. Una panoramica del percorso è presentata nella tabella seguente (Tab. 15.6).

Primo anno (percorso comune)					
	Insegnamenti	**Ore di formazione in presenza e a distanza ()**	**Ore di laboratorio**	**SSD**	**C.F.U.**
AREA 1 Giuridica	Principi, diritti ed obblighi costituzionali	20 (4)		IUS/08	3
	Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE	12 (4))		IUS/14	2
AREA 2 Tecnologica	Tecnologie per le disabilità	12 (4)		ING-INF/05	2,5
	Laboratorio: Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi		12,5		
AREA 3 Pedagogica e psicosociale	Pedagogia generale	12 (4)		PED/01	2
	Pedagogia speciale	20 (4)		PED/03	3,5
	Laboratorio: Progettazione per l'inclusione sociale		12,5		
	Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità	20 (4)		PSI/04	3,5
	Laboratorio: Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)		12,5	SPS/08	3
	Sociologia delle disabilità	20 (4)			
Secondo anno: *Case Manager per i servizi alle disabilità*					
AREA 1 Giuridica	Diritto all'istruzione e inclusione scolastica - Legislazione dei sistemi educativi e socio-sanitari	20		IUS/09	4
	Laboratorio: Clinica legale sui diritti e doveri fondamentali nella responsabilità verso/delle persone con disabilità		25		
	Strumenti di diritto privato	20 (4)		IUS/01	3
AREA 2 Tecnologica	Tecnologie per l'autonomia della persona con disabilità	20 (4)		ING-INF/05	4
	Laboratorio: Soluzioni domotiche, integrate e distribuite per la persona con disabilità, i servizi educativi e socio-sanitari		25		
AREA 3 Pedagogica e psicosociale	Laboratorio: Costruzione e promozione del progetto di vita in prospettiva sistemica		25	SPS/10	3,5
	Politiche territoriali dei servizi sanitari e sociali	20 (4)			
	Laboratorio: Progettazione dei servizi educativi e socio-sanitari		12,5		
	Psicologia sociale e del lavoro di rete	20 (4)		PSI/05	4
	Laboratorio: Lavoro di counselling e di rete per le disabilità		25		

Secondo anno: *Disability Manager*					
AREA 1 Giuridica	Diritto del lavoro e disabilità	20 (4)		IUS/07	4
	Laboratorio: Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità		25		
	Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	20 (4)		SECS-P/10	3
AREA 2 Tecnologica	Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	20 (4)		ING-INF/05	4
	Laboratorio: Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro		25		
AREA 3 Pedagogica e psicosociale	Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta	20 (4)		PED/03	4
	Laboratorio: Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità		25		
	Pedagogia del lavoro	20 (4)		PED/01	3,5
	Laboratorio: Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze		12,5		
	Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	20 (4)		PSI/06	4
	Laboratorio: Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità		25		

Tab. 15.6: Struttura complessiva del master in *Case & Disability manager*.

L’organizzazione temporale di ciascun curriculo, costituito dal primo anno in comune e da quello di specializzazione, prevede, nei due anni, 288 ore di lezione in presenza, 52 ore di formazione a distanza (FAD) e 150 ore dedicate ai laboratori. Per quanto attiene alle ore dedicate ad altre attività formative, sono state previste 612 ore di formazione individuale, 350 ore dedicate al tirocinio/project work e 100 per l’elaborazione della tesi finale (Tab. 15.7).

	Formazione in aula		**Altre attività formative**		
	Insegnamenti (di cui FAD)	**Laboratori**	**Formazione Individuale**	**Tirocinio / project work**	**Elaborazione tesi finale**
1 anno	144 (28)	37,5	612	175	100
2 anno	144 (24)	112,5		175	
Totale	**288 (52)**	**150**	**612**	**350**	**100**

Tab. 15.7: Struttura oraria del master in *Case & Disability manager*.

Il Master è stato proposto e progettato dal Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, da quello di Giurisprudenza e dalla *School of Management*. Il partenariato tra i due Dipartimenti, evidenziato anche dalla presenza di due co-direttori, uno in rappresentanza di ciascun Dipartimento e dalla presenza di una Commissione didattica costituita da docenti di area giuridica e umanistica, rappresenta un *primo elemento di specificità* di questo percorso formativo e si configura come un *unicum* nell’ambito di quelli attivati finora dall’Ateneo bergamasco. Esso esprime il *composito motore culturale* che ha animato la progettazione, l’erogazione e il percorso di monitoraggio e valutazione del master. L’intero impianto, infatti, si sorregge sulla confluenza orchestrata tra il contributo proveniente dalle *scienze umane* e quello che deriva dalle discipline economico–giuridiche.

Sul piano dei principi, nello specifico le scienze umane apportano il riconoscimento del valore della persona – la sua centralità, i limiti derivanti dalla presenza di un *impairment*, i suoi bisogni, i suoi desideri, le sue aspettative, il suo progetto di vita- ma anche dell’importanza dei contesti nel determinare la persona stessa, ed il suo essere costantemente in una relazione complessa con gli altri, con le organizzazioni e con il lavoro. Dal canto loro, le discipline giuridico-economiche derivano la statuizione dei diritti delle persone con disabilità, sanciti nelle norme che a livello nazionale e sovranazionale li garantiscono e li regolano, gli strumenti legislativi per renderli effettivamente godibili, le riflessioni in merito alle modalità organizzative e di gestione delle risorse umane che possono sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa di queste persone.

Un *secondo elemento di specificità* di questo master è rappresentato dal fatto che alla sua progettazione iniziale hanno contribuito esponenti e realtà del terzo settore della provincia di

Bergamo[251]. Tra queste, un ruolo di primo piano, soprattutto per il sostegno economico fornito all'iniziativa, è stato assunto dall'Associazione "Collegamenti Italia onlus", che ha sede a Milano, la quale «persegue finalità di solidarietà nell'ambito del settore dell'assistenza sociale, al fine di migliorare le condizioni di vita delle persone con deficit cognitivi acquisiti lievi o moderati, dei relativi familiari e caregiver»[252].

Altri soggetti coinvolti del territorio bergamasco, sono stati: alcuni rappresentanti di ConfCooperative Bergamo[253], dell'Associazione Nazionale Lavoratori Mutilati e Invalidi del Lavoro (ANMIL), dell'Assemblea dei Sindaci[254] e del Tavolo Sindacale per il diritto al lavoro delle persone con disabilità[255]. In occasione di due incontri consultivi tenutisi presso l'Università degli Studi di Bergamo a febbraio e a maggio del 2019, questi diversi attori sono stati interpellati perché esprimessero il loro specifico punto di vista rispetto al tema del lavoro delle persone con disabilità fornendo indicazioni che si sono rivelate preziose per l'individuazione degli obiettivi e dei contenuti da affrontare nell'ambito degli insegnamenti previsti dal piano di studi del master.

Per quanto attiene i contenuti che un master di questo tipo non dovrebbe trascurare, c'è stato unanime accordo intorno alla necessità di formare una figura professionale:

1. capace di guardare alla disabilità secondo la prospettiva promossa dal modello bio-psico-sociale (OMS, 2001);
2. che sappia lavorare in rete con altre professionalità che operano per la costruzione del progetto di vita delle persone con disabilità;
3. in grado di concepire il lavoro delle persone con disabilità non nell'ottica di un assolvimento degli obblighi previsti dalla legge n. 68 del 1999, ma come strumento per sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa di queste persone;
4. in possesso di competenze in ambito giuridico e in materia di accomodamenti ragionevoli riconoscendo in particolare l'importanza che le tecnologie assistive assumono per l'autonomia e per rendere possibile il godimento dei diritti.

[251] Il coinvolgimento degli *stakeholder* del territorio avrebbe dovuto concretizzarsi nella costituzione di un *advisory board* del master cosa che non è stata possibile realizzare a causa dello scoppio della pandemia.

[252] https://www.linkedin.com/in/angelo-maestroni-253514a5/?originalSubdomain=it (consultato in data 16 marzo 2021).

[253] *ConfCooperative* è una associazione che raggruppa differenti cooperative operanti nel terzo settore e nella gestione dei servizi rivolti alle persone con disabilità.

[254] L'Assemblea dei Sindaci è composta dai sindaci di tutti i comuni di Bergamo e Provincia e svolge funzioni di raccordo tra di essi e di pianificazione coordinata degli interventi.

[255] Il Tavolo è costituito da rappresentati delle principali organizzazioni sindacali presenti sul territorio di Bergamo. Tra le funzioni svolte vi sono quelle di proposizione di accordi sindacali volti a favorire l'inclusione lavorativa di persone con disabilità e di monitoraggio delle azioni intraprese dalle aziende e delle contrattazioni di secondo livello in materia di disabilità.

Gli interlocutori hanno anche delineato un utile sfondo del contesto socio-lavorativo in cui il *disability manager* si troverebbe a lavorare. Infatti, essi hanno anche evidenziato come, nonostante il tessuto economico bergamasco sia particolarmente ricco, i tassi di disoccupazione di queste persone siano ancora molto elevati, soprattutto a causa della scarsa conoscenza della disabilità e delle normative del lavoro da parte degli imprenditori. A questa complessa situazione si aggiunge, secondo alcuni pareri raccolti, il fatto che il profilo professionale di *disability manager* normato da Regione Lombardia[256] rischia di essere troppo rispondente alle esigenze delle aziende e poco a quelle delle persone con disabilità.

Per questo master, dunque, la collaborazione dei soggetti promotori con realtà presenti sul territorio non si è concretizzata, come in genere accade, con le aziende, ma con realtà del terzo settore che perseguono finalità sociali e con alcuni rappresentanti di Associazioni di persone con disabilità. Questa scelta, dettata anche da una ritrosia da parte delle imprese – pure invitate tramite i loro rappresentanti – a partecipare agli incontri promossi dall'Università, permette di collocare il master in *Case & Disability Manager* nell'ambito della terza tipologia della già citata classificazione proposta da Bertelli e colleghi (2005), ossia quella di «master che individuano un particolare fabbisogno formativo e che, impostando il corso su di esso, finiscono per creare un profilo diverso e innovativo» (Bertelli et al., 2005:31).

15.4. Il quadro di riferimento teorico del Master e le figure professionali formate

Tutti gli elementi caratterizzanti il Master sono contenuti all'interno del *Regolamento didattico del corso di master universitario*[257]. L'articolo 1, *inquadramento tematico*, esplicita i due elementi che nel loro insieme delineano la cornice di riferimento paradigmatico dell'intera proposta.

Il primo è rappresentato dal riconoscimento dei diritti fondamentali delle persone con disabilità sanciti dalla *Convenzione* (ONU, 2006) e in particolare di quelli relativi «all'autodeterminazione e alla libertà di scelta […] all'indipendenza, all'uguaglianza e alla non discriminazione»[258]. La loro affermazione permette il progressivo delinearsi di «una società inclusiva, accessibile e pienamente partecipata per tutti»[259]. Alle figure professionali del *case manager* e del *disability*

[256] Cfr. § 6.2.1.
[257] Il Regolamento è stato adottato con D.R. Rep. n. 714/2018, prot. n. 166027/I/3 del 12.11.2018 ed è disponibile all'indirizzo https://sdm.unibg.it/wp-content/uploads/2018/11/1.-Reg.-Master-Case-Disability-Manager.pdf (consultato in data 16/03/2021).
[258] https://sdm.unibg.it/wp-content/uploads/2018/11/1.-Reg.-Master-Case-Disability-Manager.pdf (consultato in data 17/03/2021).
[259] *Ibidem*.

manager viene affidato «il compito di costruire soluzioni a sostegno e garanzia di tali diritti»[260] . Queste soluzioni devono muovere sempre da una attenta valutazione dei bisogni e delle aspettative delle persone con disabilità che rappresentano il punto di partenza e di arrivo di tutto l'agire professionale del *case* e del *disability manager*.

Proprio l'affermazione di questa centralità della persona con disabilità costituisce il secondo elemento della cornice teorica di riferimento, al cui interno si sviluppa il percorso volto a formare due profili professionali dotati di proprie specificità.

Il *case manager*, è definito come il professionista che

> «attraverso competenze specifiche e, allo stesso tempo, multidisciplinari, si fa carico di valutare e rispondere ai bisogni della persona con disabilità disponendo di strumenti idonei per realizzare una visione coordinata e integrata dell'intervento attraverso la costruzione di reti, servizi e opportunità *ad personam*»[261].

Egli, quindi, ha il compito di far sì che la tutela dei diritti fondamentali delle persone con disabilità avvenga tramite l'integrazione dei sevizi, l'identificazione di opportunità, la loro intersezione ed il loro coordinamento, azioni che garantiscono quello scopo. Quanto affermato può realizzarsi solo attraverso la costruzione di un «rapporto positivo di collaborazione con le persone con disabilità e le relative reti di sostegno»[262]. L'azione del *case manager* è rivolta a tutte le fasi di vita di queste persone, «dall'inclusione scolastica alla progettazione di interventi socio-assistenziali, educativi e socio-sanitari, dall'inclusione sociale all'inserimento lavorativo»[263].

Il *disability manager* rappresenta una figura professionale che soltanto di recente si «affaccia […] nel panorama scientifico»[264] e che è «responsabile di tutto il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità all'interno delle imprese»[265]. Lo specifico riferimento all'inclusione socio-lavorativa rappresenta l'elemento caratterizzante il *disability manager* il cui compito risiede nel:

> «facilitare l'avvio di questa fase della vita per le persone con disabilità, collocandosi come figura – ponte fra le esigenze delle aziende e delle istituzioni coinvolte in questa scelta, da una parte, e l'attenta valutazione delle possibilità e dei limiti dei singoli cittadini con disabilità coinvolti, dall'altra»[266].

[260] *Ibidem*.
[261] *Ibidem*.
[262] *Ibidem*.
[263] *Ibidem*.
[264] *Ibidem*.
[265] *Ibidem*.
[266] *Ibidem*.

Il *disability manager* è quindi presentato come facilitatore e figura-ponte, dotato di competenze che gli consentono di gestire tutte le fasi di cui il processo di inclusione socio-lavorativa si compone, «dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo»[267].

Questa figura professionale, viene specificato nel *Regolamento*, è l'esito di un processo normativo che ha visto il susseguirsi di specifiche disposizioni adottate, sia a livello nazionale sia a livello regionale, con l'obiettivo di «rendere più incisiva ed efficace l'azione in favore dell'inclusione lavorativa della persona con disabilità»[268]. Il riferimento è nello specifico agli atti legislativi già presentati nella prima parte del presente lavoro, con particolare riferimento alla Legge n. 68 del 1999, al "Jobs Act" del 2015, in particolare la legge n. 183 del 2014 e il D. Lgs. n. 151 del 2015 e al «recentissimo Decreto Dirigenziale di Regione Lombardia n. 2922 del 2018 nell'ambito del «quadro regionale degli standard professionali», in cui vengono identificati il profilo e le competenze del *disability manager*»[269].

I partecipanti, dunque, dopo un primo anno comune, hanno la possibilità di iscriversi ad uno dei due specifici indirizzi di perfezionamento ognuno dei quali possiede proprie finalità formative come riportato nella figura seguente (Fig. 15.2).

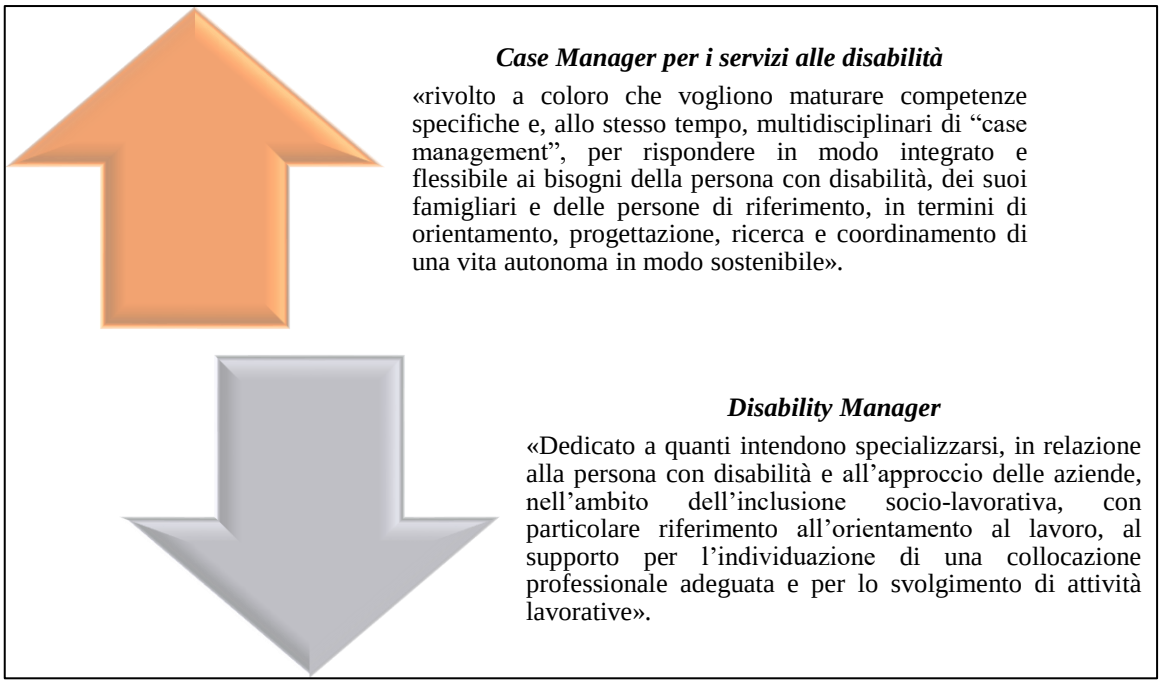


Fig. 15.2: Finalità formative di ciascuno dei due curricula di cui si compone il secondo anno del Master[270].

[267] *Ibidem*.
[268] *Ibidem*.
[269] *Ibidem*.
[270] *Ibidem*.

Con questa strutturazione temporale, i soggetti promotori del Master esplicitano la loro visione di queste due figure ritenendo che esse, pur avendo profili professionali distinti, nascano da una radice comune costituita da un insieme di conoscenze di base e di competenze che vengono acquisite durante il primo anno e che sono «necessarie ad orientare e sostenere la persona con disabilità e i suoi famigliari nelle diverse fasi della sua vita»[271]. L'affermazione dell'esistenza di una base comune alle due figure professionali significa sostanzialmente che entrambe devono essere capaci di guardare alla persona con disabilità in maniera olistica, globale, all'interno dei suoi contesti di vita: le diverse fasi di vita non sono mai tra di loro separate e semplicemente giustapposte, ma si intersecano e si relazionano tra di loro contribuendo al delinearsi del progetto di vita della persona.

È tenendo ben presente questa unitarietà di sguardo che le due figure possono seguire percorsi di specializzazione specifici in cui il *case manager* diventa il professionista che supporta la persona con disabilità nella costruzione del suo progetto di vita globale, complessivo e il *disability manager* è colui che all'interno di questo progetto collabora con la persona alla scrittura delle parti riconducibili alla voce "lavoro" la cui complessità, sui piani delle norme e del funzionamento organizzativo delle imprese e l'ampio campo semantico a cui questo termine si richiama, possono rendere necessario il ricorso al contributo di esperti adeguatamente preparati.

Appare anche con evidenza il rapporto al tempo stesso gerarchico e simbiotico tra le due figure. Il *case manager* si pone ad un livello superiore, più ampio – per aree di interesse, per fasi di vita su cui influisce – rispetto al *disability manager*, ma al tempo stesso il suo agire professionale necessita dell'*expertise* di quest'ultimo. Al contempo, il lavoro non costituisce un aspetto a sé stante dell'esistenza della persona, ma deve essere integrato con le altre componenti del progetto di vita: il rischio, altrimenti, è quello di una frammentazione, del verificarsi di esperienze frustranti, negative o non concretamente realizzabili. Non a caso il *Regolamento* stesso indica come il *disability manager* debba operare nella prospettiva dell'inclusione socio-lavorativa. Non si parla di inserimento o di integrazione, ma si sceglie la parola *inclusione*[272], a significare che il lavoro, diritto fondamentale di ogni persona con e senza disabilità, è lo strumento per realizzare il processo di partecipazione sociale.

Alla luce delle considerazioni finora esposte, gli obiettivi formativi previsti dal percorso del *disability manager* sono i seguenti.

[271] *Ibidem*.

[272] Per un approfondimento sui termini *inclusione*, *inserimento* e *integrazione* si veda il capitolo 13 del presente lavoro di ricerca.

1. Formare in modo esaustivo un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.
2. Formare in modo multidisciplinare un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.
3. Formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento delle figure aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.
4. Formare un nuovo profilo professionale esperto nella gestione dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.
5. Formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.
6. Formare un nuovo profilo professionale esperto nella costruzione di reti per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.

15.5. Tre aree per la formazione del *disability manager*

Gli insegnamenti e i laboratori del Master sono stati ricondotti a tre specifiche aree: giuridico-economica, tecnologica e pedagogica psico-sociale. Questa organizzazione è stata scelta sia per consentire una più efficace organizzazione dell'offerta didattica sia per rendere con maggiore evidenza la natura multidisciplinare della formazione del *case* e del *disability manager*.
Ognuna delle tre aree, infatti, contribuisce a fornire le conoscenze necessarie perché i partecipanti possano sviluppare le competenze richieste a queste due figure.
Come si evince dalle denominazioni dei corsi e dei laboratori (Tab. 15.1), essendo il primo anno comune ai due indirizzi, non presenta declinazioni specifiche rispetto al binomio lavoro–disabilità in quanto l'obiettivo è quello di permettere ai partecipanti di acquisire conoscenze e abilità e di formare competenze generali sulla disabilità; è su queste che poi si innestano quelle di specializzazione proprie di ciascun indirizzo.
Ripercorrendo il piano di studi del *disability manager* appare evidente come il numero maggiore di CFU rientri nell'area pedagogica e psico-sociale (23,5), seguiti da quelli dell'area economico-giuridica (12) e da quelli dell'area tecnologica (6,5). Questa distribuzione rappresenta un indubbio elemento di caratterizzazione di questo Master rispetto ad altre proposte attivate dalle Università italiane[273] e in cui gli insegnamenti di area pedagogica sono praticamente assenti a discapito di quelli appartenenti all'area del diritto e dell'economia.

[273] Cfr. capitolo 11.

La scelta di costruire una proposta formativa a forte componente pedagogica si connette direttamente al profilo formativo del *disability manager* individuato il cui agire professionale non può prescindere dal riconoscimento della centralità della persona con disabilità, del fatto di dover collaborare con lei per la costruzione del suo progetto di vita e della molteplicità di funzioni che il lavoro svolge e del suo configurarsi come strumento di realizzazione del percorso di inclusione socio–lavorativa. Al tempo stesso, è il riconoscimento di una figura che è in grado di aiutare la persona con disabilità ad individuare limiti e punti di forza e di guidarla, grazie alle sue competenze, verso l'emersione delle sue capacità e lo sviluppo di competenze che le permettano di crescere e migliorarsi giorno dopo giorno:

> «il discorso pedagogico non può dunque occupare una posizione marginale nella formazione del disability manager. Proprio la pedagogia, infatti, è disciplina capace di supportare nella persona in formazione la costruzione di competenze che la rendano capace sia di tessere relazioni agogiche con l'altro così da farle esprimere potenzialità e valorizzarla in modo attivo (Bertagna, 2018), sia di sviluppare progetti di vita nei quali il lavoro non sia solo un fine da conseguire, ma anche mezzo con il quale la persona può realizzare pienamente sé stessa» (Besio & Sacchi, 2020: 172).

È alla luce della prospettiva sulla disabilità e sulle persone con disabilità promossa dalla componente pedagogica che possono essere sviluppate le competenze di natura economico-giuridica e quelle tecnologiche previste dalle altre due aree del Master. Anche in questo caso è possibile evidenziare alcune differenze di questa proposta, rispetto a quelle attivate nel nostro Paese, in particolare per quanto riguarda l'area tecnologica, normalmente assente in altri master italiani. Le tecnologie assistive rappresentano un importantissimo esempio di accomodamenti ragionevoli[274], fondamentali per permettere alle persone con disabilità di svolgere le mansioni lavorative e si configurano come strumenti essenziali, se opportunamente scelti, per consentire loro autonomia e partecipazione sociale (Besio, 2005). Questo impone che il *disability manager* abbia una conoscenza di ampio respiro in questo settore e che sia in grado di supportare la persona con disabilità nei processi di individuazione delle opportune tecnologie assistive per il lavoro secondo processi di scelta che muovano sempre dal riconoscimento della centralità del bisogno specifico dell'individuo.

L'area economico-giuridica, vista alla luce della riflessione pedagogica, permette di comprendere come prima ancora della conoscenza delle disposizioni normative rispetto al lavoro e alla disabilità sia fondamentale che il lavoro venga concepito dal *disability manager* come diritto universale, e

[274] Il concetto di *accomodamenti ragionevoli* è stato esaminato nel capitolo 3 del presente lavoro di tesi.

come il processo di assunzione si configuri come un primo riconoscimento di questo diritto – che si arricchirà nel corso dell'evoluzione del percorso lavorativo – e non come mero assolvimento di un obbligo normativo.

15.6. Tre tipologie di dispositivi formativi

Il modello formativo scelto per il Master è stato quello tripartito, costituito da tre *tipologie pedagogico-didattiche di dispositivi formativi* (Bertagna, 2012): «apparato teorico, esperienze esercitative laboratoriali e tirocinio formativo»[275].

Questo modello risulta è adottato anche in altre tipologie di proposte formative sia di master destinati alla formazione del *disability manager* sia di un numero crescente corsi di laurea come quelli di Scienze della Formazione Primaria, delle professioni di area medica e sanitaria o di Scienze dell'Educazione. Punto caratterizzante di questa impostazione è costituito dal fatto che i tre elementi costitutivi non sono disposti secondo una logica di sequenzialità cronologica, secondo la quale uno precede l'altro, ed essi semplicemente si susseguono, ma sono piuttosto organizzati secondo un modello circolare, che li interconnette strettamente tra loro, facendo sì che gli elementi teorici, quelli operativi e quelli applicati in situazione, appresi e realizzati in contesti differenti, abbiano continui e preordinati rimandi tra di loro.

La scelta di questo modello testimonia dunque il fermo convincimento, da parte dei soggetti proponenti il Master, dell'«importanza, per una formazione integrale della persona, della circolarità costante tra pratica e teoria, esperienza e riflessione, lavoro e scuola, attraverso metodi e strumenti che sappiano valorizzare un apprendimento "nella pratica", capace di sviluppare un agire consapevole e riflessivo» (Potestio, 2015:25).

L'architettura scelta e l'attenzione posta dalla Commissione didattica e dal tutor d'aula alle costruzioni e alle rilevazioni di interconnessioni tra le tre componenti – corsi, laboratori e tirocinio – esprimono la stretta adesione del Master al paradigma dell'alternanza formativa. Nello specifico, questo si riferisce

> «all'intreccio pedagogico-didattico strutturale che esiste tra teoria e azione, tra cognitività e manualità, tra esperienza formativa intenzionale (insegnamento) e funzionale (apprendimento), tra le discipline adoperate come mezzi per il lavoro e per la vita e le discipline considerate fini culturali da apprendere a partire dal lavoro e dalla vita, tra compiti scolastici astratti e formalizzati e compiti sociali concreti ed autentici,

[275] *Ibidem*.

> tra cultura in senso sia classico sia antropologico e qualità della vita personale che faccia sintesi di tutte le esperienze e i pensieri di ciascuno» (Bertagna, 2012:110).

Il paradigma dell'alternanza formativa vede quindi la stretta connessione tra teoria e pratica e riconosce la formazione integrale della persona. Esso risponde alle istanze proprie della formazione di soggetti adulti per i quali è imprescindibile strutturare percorsi formativi che sappiano tenere conto delle loro motivazioni, delle loro esperienze, delle loro visioni della realtà delle cose e del mondo. Al tempo stesso essa permette di concretizzare momenti formativi che legittimino l'incontro tra la formazione teorica accademica con quella proveniente dal mondo del lavoro che non può essere ignorata quando si attivano percorsi di master ai quali partecipano adulti lavoratori e non soltanto studenti appena laureati.

La prima tipologia pedagogico–didattica dell'architettura tripartita del Master è rappresentata dagli *insegnamenti* che costituiscono i dispositivi formativi che permettono, attraverso l'individuazione di adeguate strategie didattiche, di esplicitare i contenuti teorici relativi ad una determinata disciplina.

La seconda tipologia è costituita dai *laboratori*. Nell'ambito della formazione, non solo universitaria e post-universitaria, i laboratori rappresentano il luogo in cui si concretizza l'incontro tra i momenti dedicati alla preparazione di tipo formale e quelli finalizzati alla preparazione pratica, professionale (Damiano, 1998). I processi di analisi, progettazione, monitoraggio, riflessivi e meta-riflessivi che si attuano all'interno del laboratorio permettono di identificarlo come «luogo/struttura di operazionalizzazione del nesso teoria-pratica-teoria» (Perrucca, 2005:89).

L'ingresso all'interno dei laboratori, che siano spazi fisici presenti in una struttura oppure momenti didattici specifici, consente il passaggio dall'esclusività del «modello dell'*auditorium* dove si ascolta una lezione» (Bertagna, 2012:110), a quello operativo, del *laboratorium* appunto, «in cui si fa una lezione, proprio nel senso di co-costruirsela, co-farsela, co-modellarsela con i compagni, con i docenti, con il tutor» (*Ibidem*). Esso si configura come il luogo nel quale il soggetto in formazione può iniziare a sperimentare elementi specifici della sua professionalità in «maniera protetta, quindi reversibile, imparando anche dagli errori» (*Ivi*:111) e in cui si concretizzano forme di apprendimento mai individuali, ma sempre sociali e cooperative (Bertagna, 2012), con gli altri soggetti che condividono il medesimo percorso formativo.

All'interno del *laboratorium* possono confluire sia le conoscenze e le abilità acquisite durante i corsi, sia quelle derivanti direttamente dai contesti lavorativi o di tirocinio. Queste differenti

conoscenze e abilità possono essere utilizzate nel laboratorio per permettere agli studenti di fare due macro-tipologie di esperienze (Bertagna, 2012).

La prima deriva da tutte quelle attività orientate a «progettare operativamente in comune […] la concretizzazione di idee e di teorie» (Bertagna, 2012:111), che sono state apprese all'interno dei diversi insegnamenti. Si tratta dunque di esperienze volte a creare connessioni tra la teoria e la pratica e che portano ad elaborare strumenti di varia natura che dovranno poi essere concretamente applicati all'interno delle differenti realtà nelle quali lavorano o svolgono il loro tirocinio i partecipanti al Master con l'obiettivo di verificare la loro concreta applicabilità e rispondenza ai processi lavorativi. Al termine della sperimentazione il ritorno nello spazio del *laboratorium* permette di avviare momenti di confronto e di riflessione sulle strumentazioni sperimentate al fine di individuarne punti di forza e di criticità e di apportarne i necessari correttivi.

La seconda macro-tipologia di esperienza che avviene nel laboratorio è l'esito delle azioni riflessive volte ad «enucleare in comune, riconoscendole, le idee e le teorie incorporate nei processi lavorativi reali esistenti […] spesso purtroppo eseguiti in maniera automatica, senza riflessività e senza la consapevolezza delle loro ragioni scientifiche, tecnologiche, culturali» (*Ibidem*). In questo caso lo spazio del *laboratorium* è nutrito da saperi ed abilità che provengono direttamente dal lavoro e che divengono oggetto di riflessione e di analisi. Questo secondo gruppo di esperienze acquista una particolare rilevanza nella formazione continua degli adulti che già svolgono un lavoro e che possono in questo modo essere sollecitati a condividere con gli altri i processi attivati al fine di avviare momenti di confronto e di riconduzione delle pratiche ai contenuti proposti all'interno dei differenti insegnamenti.

Le due macro-tipologie di esperienze non sono alternative, né reciprocamente escludenti, ma risultano essere sempre compresenti all'interno di ogni laboratorio.

È proprio in virtù di quanto appena affermato che il *laboratorium* può essere definito come

> «il luogo formativo nel quale ci si allena intenzionalmente a considerare le conoscenze (*saperi disciplinari e interdisciplinari*) e le abilità (*i saper fare ugualmente disciplinari e interdisciplinari*) come mezzi per impadronirsi di competenze personali nella risoluzione di problemi esistenziali e anche professionali concreti (*fine*) e, reciprocamente, dove eventuali competenze personali, umane, culturali e/o professionali, maturate per imitazione di qualche *mastro* e per esperienza manipolativa sono poste ad oggetto di riflessione e di distanza critica (*mezzo*) per enucleare le conoscenze e le abilità che contengono o dovrebbero contenere per giustificarsi meglio sul piano razionale-scientifico (*fine*)» (*Ivi*:112).

Nel laboratorio, dunque, «la 'ragione pedagogica' segue dunque un doppio movimento 'teorizzare la conoscenza pratica'e 'praticalizzare la conoscenza teorica'» (Zecca, 2014:217).

La terza tipologia pedagogico–didattica dell'architettura tripartita del master è rappresentata dal *tirocinio formativo curriculare*. Nei percorsi universitari e post-lauream, come i master, il tirocinio è stato introdotto con il decreto ministeriale n. 509 del 3 novembre 1999 che, come già rilevato, ha riconfigurato l'assetto organizzativo degli Atenei italiani e lo ha indicato come possibile attività formativa attivabile dalle Università[276], accanto a quelle dei corsi accademici e dei laboratori. Esso può essere definito come quella

> «esperienza formativa svolta durante il corso di studi, prima del conseguimento del titolo, finalizzata ad integrare i percorsi didattici con esperienze di formazione professionalizzante, ricerca, elaborazione delle esperienze condotte nelle aree produttive, dei servizi, delle relazioni sociali e delle attività culturali congruenti con l'offerta formativa dell'Università» (Sandrone, 2015:12).

L'esperienza del tirocinio formativo è finalizzata sostanzialmente al conseguimento di tre importanti obiettivi che sono sempre compresenti e tra di loro strettamente interconnessi (Bertagna, 2013). Il primo è permettere a chi lo svolge di comprendere «se davvero ciò che fa è anche ciò che vorrebbe fare, temporaneamente o per sempre» (Bertagna, 2013:70). Il secondo è condurre il tirocinante a capire se «ciò che sta facendo lo sta facendo anche bene, come si deve, con vere competenze riconoscibili e, soprattutto, riconosciute da chi è esperto e le richiede come indispensabili per organizzare processi produttivi davvero qualificati, efficaci ed efficienti» (*Ibidem*). L'ultimo, il terzo, consiste nel consentire al tirocinante «di dimostrare di essere diventato così competente ed affidabile nell'esercizio delle funzioni che ha avuto la possibilità di apprendere svolgendole, da rendersi prezioso, se non indispensabile, nei processi produttivi coordinati da un esperto» (*Ibidem*).

Il tirocinio dovrebbe pertanto consentire una maggiore occupabilità degli studenti universitari una volta che abbiano conseguito il titolo di studio. Come rileva, infatti, Bertagna (2013), il tirocinio rappresenta quel

> «formidabile strumento per avvicinare scuola/università e impresa, per ridurre il mismatch tra competenze promosse nei percorsi formativi e invece richieste dall'evoluzione del mercato del lavoro, per aumentare non solo l'occupabilità delle

[276] L'Università degli Studi di Bergamo, così come tutte le altre Università Italiane, ha introdotto i tirocini all'interno delle differenti attività formative degli studenti e dei master con l'obiettivo di «integrare i percorsi didattici con esperienze di formazione professionalizzante, ricerca, elaborazione delle esperienze condotte nelle aree produttive, dei servizi, delle relazioni sociali e delle attività culturali» (*Regolamento di Ateneo per tirocini curricolari, extracurricolari e professionalizzanti*, 2013, art. 1).

> persone, ma anche e soprattutto l'occupazione delle persone, per rendere più efficace il placement dei sistemi formativi e l'outplacement delle imprese in crisi» (pag. 60).

Il tirocinio rappresenta dunque «un canale privilegiato per l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro e per la promozione di una formazione continua della persona» (Potestio, 2015:25).

Perché un tirocinio possa essere realmente formativo, ossia possa condurre agli obiettivi poco sopra riportati, è necessario che siano rispettate tre importanti condizioni che giacciono su un piano squisitamente pedagogico (Sandrone, 2015).

La prima fa riferimento al coinvolgimento di almeno due soggetti in relazione tra di loro: uno studente inesperto (*tiro*), o tirocinante, e un lavoratore dotato di esperienza (*mastro*) o tutor (Bertagna, 2013; Sandrone, 2015). Quest'ultimo è chiamato a mostrare al tirocinante l'insieme di abilità, conoscenze e competenze che domina e applica nel suo lavoro e che ha acquisito, nel tempo.

La seconda è rappresentata dall'intenzionalità che deve caratterizzare questa relazione. *Tutor* e *tirocinante* infatti sono

> «calati nel loro ruolo non per caso, ma perché entrambi responsabilmente coinvolti nell'esercizio di un'abilità che, per l'esperto, è diventata vero e proprio agire competente e per il tirocinante è al contempo osservazione, esercizio imitativo, riflessione, ecc., in un processo complesso che ha come meta ultima lo stesso agire competente del mastro» (Sandrone, 2015:14).

La terza e ultima condizione è rappresentata dal fatto che il tirocinio non rappresenta un addestramento ad una mansione o all'esercizio di una professione. Esso, infatti, non è riducibile ad un «mero esercizio applicativo, parcellizzato, ripetitivo, volto all'addestramento, conclusivo rispetto alla dimensione teorica» (*Ivi*:15), ma chiama sempre in causa la responsabilità ed il coinvolgimento attivo del *tirocinante* affinché possa realizzarsi un «vero e proprio circolo virtuoso che parte dall'osservazione e dall'esercizio di quanto avviene all'interno di un ambiente di lavoro» (*Ibidem*).

Quanto osservato concretamente esperito nel corso di questa esperienza deve, attraverso un processo di riflessione guidata, essere ricondotto alla teoria appresa in aula nonché a quel bagaglio di conoscenze già possedute dal soggetto in formazione nel corso della sua intera vita in tutti i contesti di apprendimento formali, informali e non formali, determinando così una «ri-assunzione personale, in qualche modo sempre nuova ed originale di quanto visto, realizzato e già esistente» (*Ibidem*). Ciò che il tirocinio consente è pertanto l'instaurarsi di un circolo virtuoso tra teoria,

prassi e ancora teoria, interconnettendo al contempo le due dimensioni dello scopo educativo dell'università: quella identitaria e quella professionale (Sandrone, 2015).

È questa la ragione per cui l'espressione tirocinio *formativo* è accompagnata dall'attributo *curriculare*: il tirocinio non rappresenta il momento terminale di un percorso formativo ma è strettamente interconnesso a quest'ultimo e si svolge per tutta la durata del percorso stesso. Esso infatti «dovrebbe costituire una modalità costante di apprendimento e di valorizzazione delle competenze di un allievo, nei diversi gradi della sua formazione per promuovere in modo integrale le sue potenzialità» (Potestio, 2015:27) e non essere considerato «una passerella che ha la finalità, quasi miracolosa, di collegare e integrare nell'ultimo periodo» (*Ibidem*) la formazione al lavoro.

All'interno dei master, il tirocinio formativo curricolare può essere svolto nella forma del tirocinio propriamente detto oppure in quella del *project work*.

Il primo viene effettuato all'interno di un'azienda ospitante, il secondo invece nel contesto in cui già il corsista lavora. Qualora il corsista sia già impiegato in un contesto lavorativo coerente con lo scopo del Master, può optare per una delle due modalità; invece, per chi non è ancora occupato l'unica opzione possibile è quella del tirocinio. In questo caso il tirocinio a differenza del *project work* si configura come «un canale privilegiato per l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro e per la promozione di una formazione continua della persona» (*Ivi*:25).

Il *Regolamento* del Master ha previsto che allo svolgimento del tirocinio/*project work* fossero dedicate complessivamente 350 ore. La Commissione didattica ha successivamente deliberato la costituzione di una *Commissione tirocini* ed il riparto monte ore in attività di *tirocinio diretto*, ossia svolti in contesto lavorativo, e indiretto, pianificate e gestite dal tutor d'aula. Questi ultimi sono stati a loro volta suddivisi in ore di *tirocinio indiretto* svolte in plenaria, dedicate a momenti di confronto tra i partecipanti sulle esperienze svolte in azienda, ore di *tutorato individuale*, finalizzate a supportare gli studenti nella redazione del progetto di tirocinio e della sua realizzazione e *ore di personalizzazione*, gestite direttamente dai singoli partecipanti e destinate a prendere parte a formazioni, convegni, giornate di approfondimento inerenti alla disabilità e rispondenti ai loro specifici interessi e bisogni formativi. Il quadro complessivo è presentato nella tabella seguente (Tab. 15.8).

	Ore complessive	Ore di tirocinio diretto	Ore di tirocinio indiretto	
Primo anno	175	100	75 di cui:	50 ore di personalizzazione 10 ore di incontri in plenaria 15 ore di tutorato individuale
Secondo anno	175	100	75di cui:	50 ore di personalizzazione 10 ore di incontri in plenaria 15 ore di tutorato individuale

Tab. 15.8: Suddivisione delle ore di tirocinio

15.7 La figura del tutor d'aula

Il *Regolamento* dei master dell'Università degli Studi di Bergamo prevede che ogni percorso formativo attivato abbia un *tutor d'aula* il cui obiettivo è quello di «gestire il processo relazionale tra il Direttore del Corso, il personale docente e tecnico amministrativo dell'Università e gli studenti dei corsi»[277]. Egli rappresenta dunque una figura di raccordo tra i differenti attori che sono coinvolti nella proposta formativa. Nello specifico, il tutor svolge tipologie diverse di attività, durante le fasi che precedono l'avvio del percorso formativo e nel corso dello svolgimento dello stesso[278].

Il tutor pianifica, in accordo con il Direttore del Master, il calendario delle lezioni, dei laboratori e di tutti gli eventi collegati al Master come incontri, conferenze o seminari di approfondimento. Redige, inoltre, il calendario degli esami e organizza le riunioni di Commissione didattica, prenota le aule e predispone i supporti tecnici – computer, proiettori, connessioni Internet – e comunica agli interessati le informazioni relative all'organizzazione spaziale e temporale dell'intera proposta formative e le sue eventuali variazioni. Durante lo svolgimento del corso, il tutor gestisce i contatti con i docenti, fornendo indicazioni rispetto alle sedi e alle aule che ospiteranno gli incontri, gestisce tutta la modulistica per la stipula dei contratti di docenza. Ha inoltre il compito di raccogliere e organizzare i materiali presentati durante le lezioni e a renderli disponibili agli studenti

Accanto a quelli sopra riportati, il tutor del Master in *Case & Disability Manager* ha svolto anche altre mansioni, che si sono rese evidenti per il fatto che il percorso stesso è stato oggetto della presente tesi di ricerca dottorale.

In particolare, il tutor ha svolto attività di progettazione della proposta formativa, mirate a supportare i docenti nel declinare i contenuti individuati in relazione ai temi di disabilità e lavoro in modo che risultassero inerenti, compatibili e funzionali alla formazione del *disability manager*.

[277] School of Management dell'Università degli Studi di Bergamo, 2019, *Vademecum per Tutor Corsi SdM*, documento interno.

[278] Tutte le informazioni che seguono sono tratte da *Vademecum per Tutor Corsi SdM*, op. cit.

Il tutor si è anche occupato di supervisionare il raccordo tra i tre dispositivi formativi individuati assicurando che fossero presenti le connessioni tra la dimensione teorica e quella pratico-esperienziale.

Nei riguardi degli studenti, il tutor ha supervisionato la redazione dei progetti di tirocinio e degli elaborati finali ed è stato individuato come responsabile delle attività di tirocinio indiretto. Ha partecipato a tutte le lezioni e a tutti gli incontri dei laboratori e dei tirocini indiretti che ha organizzato e gestito in prima persona. Questa presenza continuativa ha consentito, come si avrà modo di vedere nel capitolo relativo all'azione di monitoraggio realizzata, il ricorso allo strumento dell'osservazione partecipante con il quale sono stati raccolte osservazioni e feedback rispetto al percorso, consentendo in alcuni casi di intervenire anche in itinere per rispondere a situazioni di criticità che si sono presentate[279].

Egli ha inoltre progettato e predisposto l'impianto di monitoraggio e quello valutativo del Master.

Si è in questo modo definita una figura che accanto a compiti di tipo gestionale amministrativo, ha svolto importanti azioni di osservazione, progettazione, formazione, monitoraggio e di valutazione all'interno di un dialogo e un confronto continuo con studenti e docenti.

[279] Di queste si parlerà nel paragrafo 18.2 dedicato alla discussione dei risultati ottenuti dalla somministrazione degli strumenti utilizzati nella ricerca valutativa.

CAPITOLO 16

L'EROGAZIONE DEL *CURRICULUM DISABILITY MANAGER*

16.1. I partecipanti

La prima edizione del Master in *Case & Disability Manager* è stata attivata nell'anno accademico 2019-2020 e si è svolta dal 20 settembre 2019 al 23 aprile 2021. Fino a febbraio 2020 l'offerta formativa è stata erogata in presenza, successivamente, la crisi sanitaria generata dal coronavirus SARS-CoV-2 ha determinato il passaggio dell'erogazione della formazione dalla modalità in presenza a quella a distanza (cfr. § 16.2).

Al Master hanno preso parte nove partecipanti che, dopo il primo anno in comune, si sono suddivisi, all'avvio del secondo anno nel settembre 2020, nei due indirizzi: otto hanno scelto quello del *disability manager*, uno quello del *case manager*.

Precedentemente all'avvio del percorso, sono state raccolte, previa autorizzazione dei partecipanti, informazioni anagrafiche e relative alla formazione pregressa, al datore di lavoro e alla mansione svolta.

Gli iscritti al percorso *disability manager*, sei donne e due uomini, di età compresa tra i 25 e i 50 anni, sono in possesso di laurea triennale, magistrale oppure vecchio ordinamento, conseguite in ambiti differenti: sei nel settore umanistico e due in quello economico-giuridico. Tutti hanno affermato di avere un'occupazione ed alcuni di svolgere mansioni lavorative in settori dedicati alle persone con disabilità, come quelli della formazione al lavoro o dell'erogazione di servizi.

Tre di loro, infine, hanno ritenuto opportuno rendere nota la loro condizione *di persona con disabilità*.

I dati relativi ad ognuno dei partecipanti sono presentati nella tabella seguente (Tab. 16.1).

Partecipante 1	
Età	50 anni
Titolo di studio	Laurea in Psicologia (vecchio ordinamento)
Datore di lavoro attuale	Azienda Bergamasca Formazione (ABF), Azienda Speciale della Provincia di Bergamo, Ente autonomo, esterno e strumentale della Provincia che si occupa di formazione professionale e dei servizi all'impiego nell'ambito delle politiche attive del lavoro.
Occupazione	Tutor servizi al lavoro politiche attive ed inserimento lavorativo disabili L. 68/99
Partecipante 2	
Età	25 anni
Titolo di studio	Laurea Triennale in Comunicazione e Psicologia
Datore di lavoro attuale	GF CONSULTING Brescia scs onlus – Cooperativa per l'inserimento lavorativo delle persone in difficoltà
Occupazione	Addett* alla segreteria e alle politiche attive
Partecipante 3	
Età	42 anni
Titolo di studio	Laurea in Giurisprudenza (vecchio ordinamento)
Datore di Lavoro attuale	Associazione Industriale Bresciana
Occupazione	Funzionario presso l'Ufficio Lavoro e Previdenza del Settore Legale e Rapporti con la Pubblica Amministrazione di Confindustria
Partecipante 4	
Età	48 anni
Titolo di studio	Laurea Triennale in Servizio sociale
Datore di lavoro attuale	Comune di Cremona
Occupazione	Referente Area Disabilità Adulti Settore Politiche Sociali
Partecipante 5	
Età	44 anni
Titolo di Studio	Qualifica professionale di Educatore
Datore di lavoro attuale	Azienda Bergamasca Formazione (ABF), Azienda Speciale della Provincia di Bergamo, Ente autonomo, esterno e strumentale della Provincia che si occupa di formazione professionale e dei servizi all'impiego nell'ambito delle politiche attive del lavoro.
Occupazione	Tutor servizi al lavoro politiche attive ed inserimento lavorativo disabili L. 68/99
Partecipante 6	
Età	26 anni
Titolo di studio	Laurea Magistrale in Giurisprudenza
Datore di lavoro attuale	Comune di Bergamo
Occupazione	Impiegat* servizi di anagrafe
Partecipante 7	
Età	33 anni
Titolo di studio	Laurea Magistrale in Storia e critica dell'arte
Datore di lavoro attuale	Easy Welfare srl – Azienda per il supporto e la gestione del welfare aziendale (Milano)
Occupazione	Impiegat*
Partecipante 8	
Età	25 anni
Titolo di studio	Laurea Magistrale in Arti Patrimoni e Mercati
Datore di lavoro attuale	Easy Welfare srl – Azienda per il supporto e la gestione del welfare aziendale (Milano)
Occupazione	Impiegat*

Tab. 16.1: Informazioni anagrafiche e relative alla formazione e all'occupazione degli otto partecipanti all'indirizzo *disability manager* del master.

Le informazioni sopra riportate, integrate con l'indicazione del nome e del cognome, qui omessa nel rispetto della normativa sulla *privacy*, sono state organizzate all'interno di un *file*, predisposto dal tutor d'aula grazie alla collaborazione degli uffici amministrativi della *School of Management* dell'Università degli Studi di Bergamo, e denominato *scheda_partecipanti*. Questa è stata

condivisa con i docenti titolari dei corsi e dei laboratori prima dell'avvio dell'intero percorso formativo, con gli obiettivi di:

1) permettere ai docenti una preconoscenza dell'età, della formazione e della tipologia di occupazione degli studenti prima dell'avvio degli insegnamenti;
2) fornire ai titolari dei corsi alcune preliminari informazioni funzionali per la progettazione di proposte formative capaci, dove possibile, di ancorarsi al bagaglio formativo ed esperienziale-lavorativo effettivamente posseduto dai partecipanti;
3) individuare la presenza oppure l'assenza di preconoscenze necessarie per la comprensione degli argomenti trattati, evitando, quindi, di proporre contenuti già noti e concentrandosi su quelli mancanti oppure da integrare;
4) evitare la ripetizione, all'avvio di ogni nuovo insegnamento, dell'auto-presentazione degli studenti, che non soltanto risulta noiosa e ridondante per i partecipanti, ma, poiché tardiva, non permette davvero al docente di calibrare l'insegnamento sulle loro esigenze.

16.2. Lo scoppio della pandemia: il passaggio dalla modalità in presenza a quella a distanza

Nel nostro Paese il primo caso di paziente affetto da COVID-19 è stato dichiarato il giorno venerdì 21 febbraio 2020 nella provincia di Lodi. Il giorno successivo, nel corso del pomeriggio, la Conferenza dei Rettori delle Università Lombarde ha decretato in via precauzionale la sospensione di tutte le attività didattiche nella settimana dal 24 al 29 febbraio. Questa decisione è stata successivamente prorogata fino all'approvazione del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2020[280] che, dettando ulteriori disposizioni attuative del decreto legislativo. n. 6 del 2020, in tema di misure urgenti in materia di contenimento nonché gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, ha imposto la chiusura dei servizi educativi per l'infanzia e le attività didattiche nelle scuole di ogni ordine e grado, nonché la frequenza delle attività scolastiche e di formazione superiore e universitaria. Come è noto questa chiusura non ha significato la cessazione della vita dell'Università, ma il suo trasferimento in una modalità a distanza.
L'Università degli Studi di Bergamo, in ottemperanza alle disposizioni ministeriali, ha decretato che l'erogazione di tutte le attività formative, inclusi i master, avvenisse online ricorrendo alla piattaforma *Microsoft Teams*.

[280] DPCM, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale*. http://www.fip.it/public/dpcm%204%20marzo_2020.pdf (consultato in data 06/06/2020).

Il passaggio è stato accompagnato da specifici corsi di formazione, rivolti ai tutor d'aula, e da una puntuale e rigorosa informazione da parte dei competenti organi di Ateneo permettendo, in questo modo, la ripresa delle lezioni già a partire dalla seconda quindicina del mese di marzo 2020. Questo ha comportato uno slittamento delle lezioni del master di due settimane rispetto al calendario preventivato, e ha determinato la conclusione del primo anno nel mese di maggio 2020, anziché in quello di aprile.

Il ricorso alla modalità online ha ovviamente richiesto un'attenta riconfigurazione del percorso formativo da parte del tutor d'aula e della Commissione Didattica. Con riferimento ai tre dispositivi formativi individuati, le maggiori criticità si sono riscontrate per la realizzazione dei laboratori e dei percorsi di tirocinio.

Per i primi, infatti, l'erogazione a distanza riduce le effettive possibilità di interazione tra i partecipanti e rende complessa la realizzazione di elaborati, lo scambio di esperienze e i momenti di confronto. Per cercare di arginare queste difficoltà e di preservare gli elementi caratterizzanti il dispositivo operativo del laboratorio, si è deciso di articolare i laboratori ricorrendo a specifici supporti tecnologici come di seguito indicato:

1. per gli incontri in plenaria, normalmente dedicati alla presentazione di aspetti teorici da parte dei conduttori oppure alla condivisione e discussione dei materiali realizzati dagli studenti, si è utilizzata la piattaforma *Microsoft Teams*;
2. per le fasi di lavoro in sottogruppi sono state usati sia *Skype* sia la piattaforma *Google Meet*, lasciando agli studenti la libertà di decidere a quale ricorrere.

Questa organizzazione ha permesso agli studenti di svolgere momenti di confronto in piccolo gruppo e di elaborazione dei prodotti richiesti dai conduttori preservando, almeno in parte, uno degli elementi caratterizzanti il dispositivo formativo del laboratorio che prevede momenti di discussione e di lavoro in gruppo (Bertagna, 2013). Occorre comunque rilevare come l'esiguo numero di partecipanti abbia consentito sempre le interazioni e gli scambi che sono stati sostenuti anche da un clima cooperativo e coeso nel gruppo, che si è creato nel corso dei due anni.

Le maggiori criticità hanno invece riguardato il percorso di tirocinio diretto e la realizzazione dei *project work*. Fino al 15 maggio 2020, infatti, non è stato possibile avviare questi percorsi. Successivamente, la Regione Lombardia ha autorizzato la loro attivazione a condizione che fossero verificate:

> «1) la presenza, alla luce della normativa vigente, delle condizioni necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa che costituisce l'oggetto della formazione del tirocinante (e quindi che non vi siano restrizioni all'esercizio dell'attività o alla

> mobilità, in base ai codici Ateco e alle ordinanze in essere); 2) la presenza delle condizioni, come richiesto dalle disposizioni governative, che assicurino adeguati livelli di protezione per lo svolgimento delle attività in azienda da parte dei lavoratori (uso di dispositivi di protezione individuale, distanza di sicurezza, orari, ecc.)»[281].

Queste disposizioni regionali, valide anche per i tirocini universitari, hanno imposto ai partecipanti di attendere che le aziende ospitanti elaborassero la documentazione richiesta e che questa fosse trasmessa dal tutor d'aula ai competenti uffici dell'Università. Tutto ciò ha comportato ritardi notevoli nella loro attivazione, avvenuta nel corso del II anno, anziché del I come originariamente preventivato, e che per qualcuno sono stati aggravati dalla recrudescenza della pandemia avvenuta nei mesi autunnali del 2020.

16.3. Iter e strumenti adottati per la programmazione dei corsi e dei laboratori

La definizione degli obiettivi e l'individuazione dei contenuti e dei materiali di ciascun insegnamento e laboratorio del Master sono avvenuti tramite un processo di programmazione condivisa tra i docenti titolari, il tutor d'aula e i componenti della Commissione didattica e si è avvalsa di uno strumento appositamente realizzato, la *scheda_obiettivi_contenuti_materiali*, al cui interno sono stati riportati, per ciascun insegnamento, la denominazione, le ore, l'anno di erogazione, l'articolazione esterna estrapolata dal *Regolamento,* gli obiettivi specifici, i contenuti e i materiali.

La sua redazione è avvenuta durante una serie di incontri che si sono svolti prima dell'avvio del Master. Il primo di questi incontri, a cui hanno preso parte tutte le figure coinvolte nell'erogazione della didattica, si è tenuto a gennaio 2019. In questa occasione sono stati illustrati: la proposta formativa, la sua strutturazione, i dispositivi formativi individuati, il profilo professionale del *disability manager*, il piano di studi del Corso e l'articolazione interna per ogni insegnamento e laboratorio così come pubblicata nel *Regolamento*. Al termine è stata quindi presentata la *scheda* completata nelle informazioni riguardanti la denominazione del corso e del laboratorio, la sua durata, l'anno di erogazione e l'articolazione come sancita dal *Regolamento* (Tab. 16.2).

[281] Regione Lombardia, *Nuove indicazioni per lo svolgimento delle esperienze di tirocinio curricolare e extracurriculare nella fase di emergenza epidemiologica da covid-19*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.unibg.it/sites/default/files/notatirocinidel15maggio2020.pdf (consultato in data 15 maggio 2020).

Insegnamento /laboratorio	Anno	Ore	Articolazione interna (Regolamento)	Obiettivi specifici	Contenuti	Materiali
Principi, diritti ed obblighi costituzionali	I	20	Evoluzione dei principi, diritti ed obblighi a livello costituzionale e legislativo nella normativa attinente alle persone con disabilità			
Pedagogia generale	I	20	Elementi di base della Pedagogia Speciale e le loro ricadute sui processi di educazione e di intervento con persone con disabilità, analizzati nel loro rapporto con i processi di formazione, nella prospettiva di una pedagogia inclusiva. Particolare attenzione sarà data ai modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di inclusione sociale e ai principali cambiamenti che in prospettiva storica hanno interessato la definizione e visione sociale della persona con disabilità a livello nazionale ed internazionale			

Tab. 16.2: Estratto della *scheda degli obiettivi, contenuti e materiali* presentata nel corso del I incontro di programmazione avvenuto nel gennaio 2019.

In seguito, il Master e la proposta di profilo professionale del *disability manager* sono stati presentati ad alcuni *stakeholder* del territorio bergamasco[282] in occasione di un incontro che si è tenuto presso l'Università degli Studi di Bergamo nel febbraio del 2019. In questa occasione sono stati raccolti elementi e osservazioni utilizzati nelle successive fasi di programmazione.

Il tutor d'aula ha infatti effettuato incontri con i singoli docenti, che hanno proceduto a individuare per gli insegnamenti di cui erano titolari, gli obiettivi specifici, i contenuti da affrontare e i materiali da utilizzare. Per supportare questa azione di programmazione ci si è avvalsi anche delle informazioni riportate all'interno della *scheda_partecipanti*, presentata nel paragrafo precedente.

Con l'avvio delle lezioni, la *scheda_obiettivi_contenuti_materiali*, dunque, si presentava predisposta in una versione quasi definitiva. Durante l'erogazione del percorso, grazie alle rilevazioni fatte durante l'osservazione partecipante, strumento utilizzato per il monitoraggio dell'intero percorso e di cui si dirà in seguito[283], il tutor d'aula ha apportato le eventuali

[282] Hanno preso parte all'incontro: ConfCooperative Bergamo dell'Associazione Nazionale fra Lavoratori Mutilati e Invalidi del Lavoro (ANMIL), dell'Assemblea dei Sindaci e del Tavolo Sindacale per il diritto al lavoro delle persone con disabilità (Cfr. § 15.3).

[283] Si veda capitolo 17 del presente lavoro di ricerca.

integrazioni necessarie, confrontandosi con i singoli docenti in modo da giungere alla redazione della scheda definitiva (Tab. 16.3).

Insegnamento /laboratorio	Anno	Ore	Articolazione interna (Regolamento)	Obiettivi specifici	Contenuti	Materiali
Principi, diritti ed obblighi costituzionali	I	20	Evoluzione dei principi, diritti ed obblighi a livello costituzionale e legislativo nella normativa attinente alle persone con disabilità	Conoscere gli articoli della Costituzione Italiana riferiti alle persone con disabilità Conoscere il concetto di uguaglianza formale e sostanziale presente nella costituzione Conoscere alcune sentenze della Corte Costituzionale in merito ai diritti al lavoro e all'istruzione-educazione delle persone con disabilità Conoscere i principali articoli della legge 104/1992 in riferimento all'inclusione scolastica e a quella lavorativa delle persone con disabilità Saper applicare i principi normativi presentati a situazioni problema proposte dal docente	Primi 20 articoli della Costituzione Italiana Concetto di uguaglianza all'interno della Costituzione e del dibattito costituzionale Legge 104/92; la normativa a tutela delle persone con disabilità nella giurisprudenza della Corte costituzionale	Slide del corso, sentenze fornite dal docente
Pedagogia generale	I	20	Elementi di base della Pedagogia Speciale e le loro ricadute sui processi di educazione e di intervento con persone con disabilità, analizzati nel loro rapporto con i processi di formazione, nella prospettiva di una pedagogia inclusiva. Particolare attenzione sarà data ai modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di	Conoscere i principali concetti di base della Pedagogia Speciale, le loro ricadute sui processi inclusivi Conoscere i modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di inclusione sociale, in relazione alla Classificazione Internazionale del Funzionamento, della	Costrutti fondamentali della Pedagogia Speciale Relazioni di aiuto, cura e supporto all'autonomia, fra esclusione, integrazione, inclusione Modello medico della disabilità Modello sociale della disabilità Modello ICF della salute e della disabilità, tra corpo fisico, attività, partecipazione e contesto ambientale Storia del processo di riconoscimento dei diritti delle persone con disabilità e suoi i riflessi nella legislazione italiana e internazionale	Slide e letture di approfondimento

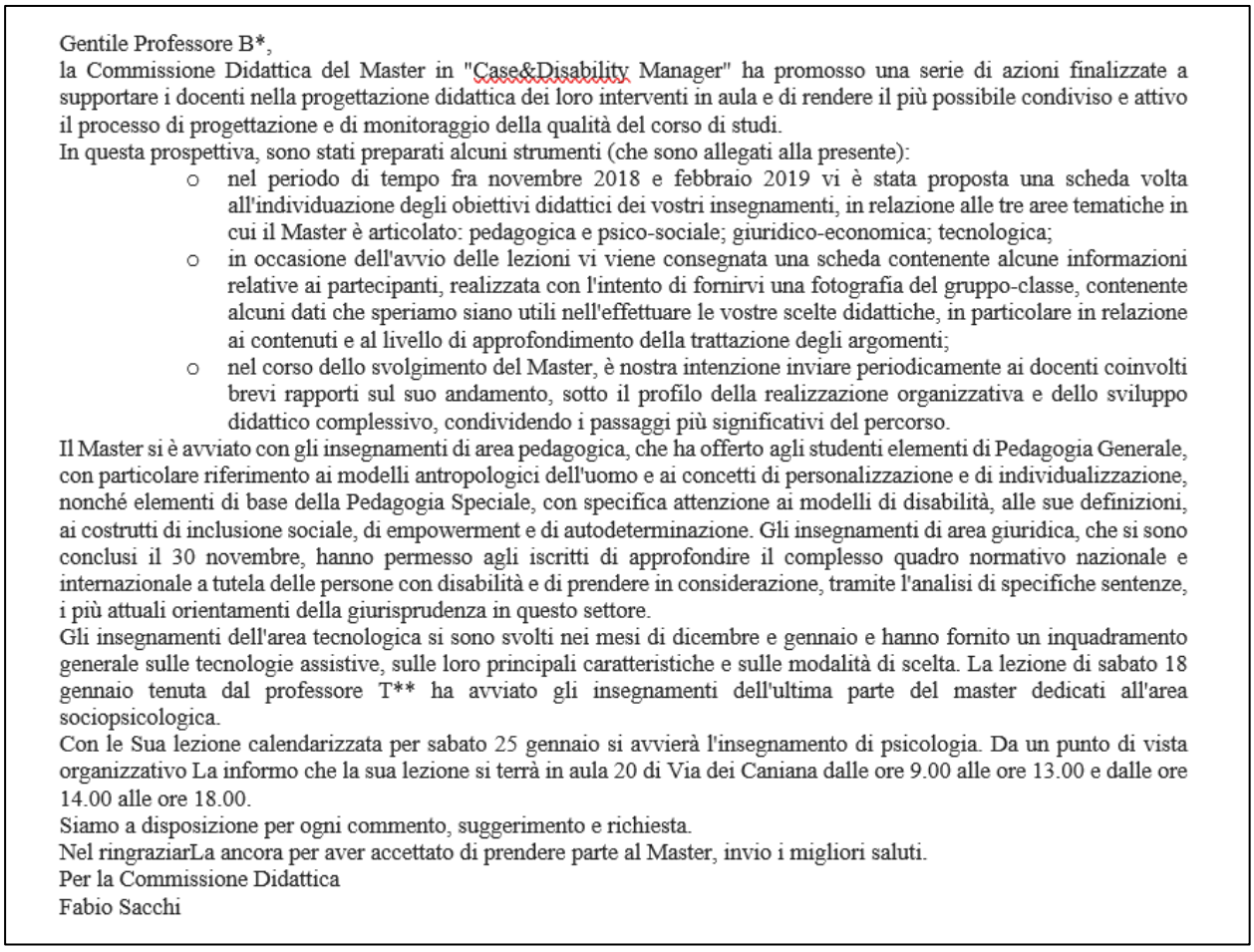
Insegnamento /laboratorio	Anno	Ore	Articolazione interna (Regolamento)	Obiettivi specifici	Contenuti	Materiali
			inclusione sociale e ai principali cambiamenti che in prospettiva storica hanno interessato la definizione e visione sociale della persona con disabilità a livello nazionale ed internazionale	Disabilità e della Salute (ICF, 2001), in quanto modello innovativo di riflessione Acquisire consapevolezza intorno ai principali cambiamenti che in prospettiva storica hanno interessato la definizione e la visione sociale della persona con disabilità Conoscere i principali riferimenti normativi, a livello nazionale ed internazionale		
Diritto del lavoro e disabilità			Istituzioni di diritto del lavoro connesse alle disabilità Contenuto e funzione del diritto del lavoro; il contratto individuale di lavoro (le diverse tipologie); collocamento mirato; flessibilità e lavori atipici Rapporto di lavoro: poteri e doveri del datore di lavoro e diritti e i doveri del lavoratore; garanzie e tutele dei diritti del lavoratore con disabilità	Conoscere gli elementi essenziali del diritto del lavoro delle persone con disabilità Conoscere i principali orientamenti (integrazione e compensazione) delle politiche in materia di lavoro per le persone con disabilità Conoscere i riferimenti normativi nazionali e regionali, con riferimento alla realtà delle provincie lombarde, in materia di diritto al lavoro per le persone con disabilità Conoscere i principali articoli della legge n. 68 del 1999 di riforma del	Istituzioni di diritto del lavoro connesse alle disabilità Contenuto e funzione del diritto del lavoro; il contratto individuale di lavoro; il lavoro e la disabilità: politiche di integrazione e di compensazione; Normativa nazionale sul lavoro per le persone con disabilità: dal collocamento obbligatorio a quello mirato; le modifiche alla disciplina del lavoro intervenute con il Jobs act; l'Allegato-B-specificazione-DMLPS-n4-11-1-2018 (Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 4 dell'11 gennaio 2018 e allegati, relativo alle Linee di indirizzo triennali dell'azione in materia di politiche attive (2018-2020) Deliberazione ANPAL (agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro) numero 19 del 2018 Le policies lombarde del lavoro per le persone con disabilità; il sistema dotale lombardo per le persone con disabilità	Slide del corso, dispensa realizzata dal docente con le più importanti normative

Insegnamento /laboratorio	Anno	Ore	Articolazione interna (Regolamento)	Obiettivi specifici	Contenuti	Materiali
				collocamento per le persone con disabilità		

Tab. 16.3: Estratto della versione definitiva della *scheda_obiettivi_contenuti_materiali*.

Al termine di ciascun insegnamento o laboratorio, pertanto, la scheda è stata, laddove necessario, modificata rispetto alla sua struttura iniziale.

Essa è stata inoltre inviata ai docenti titolari degli insegnamenti poco prima del loro avvio, unitamente alla *scheda dei partecipanti*, in allegato ad una *mail* il cui format (Fig. 16.1) è stato appositamente predisposto dalla Commissione didattica e che il tutor d'aula ha provveduto di volta in volta ad integrare con informazioni puntali rispetto al percorso effettivamente svolto. Questa operazione è stata compiuta per consentire ai docenti di recuperare le informazioni condivise durante gli incontri di programmazione e per apportare eventuali modifiche alla loro iniziale progettazione. La *scheda_obiettivi_contenuti_materiali* si è rivelata utile anche per l'organizzazione dei laboratori, perché ha permesso di avere un quadro chiaro degli argomenti affrontati sul piano teorico, così da predisporre attività che fossero effettivamente congruenti rispettando la natura propria di questo dispositivo formativo, in quanto luogo in cui si la teoria viene tradotta in pratica e questa viene ricondotta alla teoria (Bertagna, 2012).



Gentile Professore B*,
la Commissione Didattica del Master in "Case&Disability Manager" ha promosso una serie di azioni finalizzate a supportare i docenti nella progettazione didattica dei loro interventi in aula e di rendere il più possibile condiviso e attivo il processo di progettazione e di monitoraggio della qualità del corso di studi.
In questa prospettiva, sono stati preparati alcuni strumenti (che sono allegati alla presente):

- nel periodo di tempo fra novembre 2018 e febbraio 2019 vi è stata proposta una scheda volta all'individuazione degli obiettivi didattici dei vostri insegnamenti, in relazione alle tre aree tematiche in cui il Master è articolato: pedagogica e psico-sociale; giuridico-economica; tecnologica;
- in occasione dell'avvio delle lezioni vi viene consegnata una scheda contenente alcune informazioni relative ai partecipanti, realizzata con l'intento di fornirvi una fotografia del gruppo-classe, contenente alcuni dati che speriamo siano utili nell'effettuare le vostre scelte didattiche, in particolare in relazione ai contenuti e al livello di approfondimento della trattazione degli argomenti;
- nel corso dello svolgimento del Master, è nostra intenzione inviare periodicamente ai docenti coinvolti brevi rapporti sul suo andamento, sotto il profilo della realizzazione organizzativa e dello sviluppo didattico complessivo, condividendo i passaggi più significativi del percorso.

Il Master si è avviato con gli insegnamenti di area pedagogica, che ha offerto agli studenti elementi di Pedagogia Generale, con particolare riferimento ai modelli antropologici dell'uomo e ai concetti di personalizzazione e di individualizzazione, nonché elementi di base della Pedagogia Speciale, con specifica attenzione ai modelli di disabilità, alle sue definizioni, ai costrutti di inclusione sociale, di empowerment e di autodeterminazione. Gli insegnamenti di area giuridica, che si sono conclusi il 30 novembre, hanno permesso agli iscritti di approfondire il complesso quadro normativo nazionale e internazionale a tutela delle persone con disabilità e di prendere in considerazione, tramite l'analisi di specifiche sentenze, i più attuali orientamenti della giurisprudenza in questo settore.
Gli insegnamenti dell'area tecnologica si sono svolti nei mesi di dicembre e gennaio e hanno fornito un inquadramento generale sulle tecnologie assistive, sulle loro principali caratteristiche e sulle modalità di scelta. La lezione di sabato 18 gennaio tenuta dal professore T** ha avviato gli insegnamenti dell'ultima parte del master dedicati all'area sociopsicologica.
Con le Sua lezione calendarizzata per sabato 25 gennaio si avvierà l'insegnamento di psicologia. Da un punto di vista organizzativo La informo che la sua lezione si terrà in aula 20 di Via dei Caniana dalle ore 9.00 alle ore 13.00 e dalle ore 14.00 alle ore 18.00.
Siamo a disposizione per ogni commento, suggerimento e richiesta.
Nel ringraziarLa ancora per aver accettato di prendere parte al Master, invio i migliori saluti.
Per la Commissione Didattica
Fabio Sacchi

Fig. 16.1: Il format di *mail* predisposto e inviato ai docenti prima dell'avvio delle loro lezioni. La parte di testo che segue l'elenco puntato è stata di volta in volta aggiornata dal tutor d'aula.

16.4. Gli insegnamenti, la formazione a distanza e le tipologie di esame proposte

Per entrambi gli anni del Master i primi corsi erogati sono stati quelli pedagogici: pedagogia generale (I anno), pedagogia speciale corso base (I anno) e avanzato (II anno) e pedagogia del lavoro (II anno). Questa scelta è stata finalizzata a permettere ai partecipanti di costruire un quadro di riferimento pedagogico utile ad orientarli nella comprensione della figura professionale del *disability manager* proposta.

Il primo insegnamento presentato è stato quello di *Pedagogia Speciale* (20 ore) i cui contenuti ed obiettivi (Tab. 16.4) sono stati finalizzati a permettere ai partecipanti di conoscere i differenti modelli di disabilità, cogliendoli nel loro portato teorico, e nell'evoluzione avvenuta nel corso del tempo. Particolare attenzione è stata data al modello bio-psico-sociale di disabilità e alla sintassi dell'ICF. La successiva disamina dei principi di autodeterminazione, *empowerment* e *advocacy* è stata utile per inquadrarli come elementi portanti del discorso intorno alla disabilità, strumenti per l'acquisizione di maggiore consapevolezza, di partecipazione sociale e di realizzazione del progetto di vita delle persone con disabilità, e indispensabili nella costruzione di una relazione, anche professionale, rispettosa e consapevole.

Pedagogia speciale	
Obiettivi	Contenuti
Conoscere i principali concetti di base della Pedagogia Speciale, le loro ricadute sui processi inclusivi	I costrutti fondamentali della Pedagogia Speciale
Conoscere i modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di inclusione sociale, in relazione alla Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF, 2001), in quanto modello innovativo di riflessione	Le relazioni di aiuto, cura e supporto all'autonomia, fra esclusione, integrazione, inclusione
Acquisire consapevolezza intorno ai principali cambiamenti che in prospettiva storica hanno interessato la definizione e la visione sociale della persona con disabilità	Il modello medico della disabilità
Conoscere i principali riferimenti normativi, a livello nazionale ed internazionale	Il modello sociale della disabilità
	Il modello ICF della salute e della disabilità, tra corpo fisico, attività e partecipazione e contesto ambientale
	La storia del processo di autodeterminazione delle persone con disabilità; i riflessi sul percorso legislativo italiano e internazionale

Tab. 16.4: Obiettivi e contenuti dell'insegnamento di *Pedagogia Speciale*.

L'insegnamento di *Pedagogia generale* (12 ore) (Tab. 16.5), erogato dopo quello di *Pedagogia Speciale*, ha inteso fornire agli studenti un quadro di riferimento per comprendere la complessità della relazione di che un futuro *disability manager* instaura con un lavoratore con disabilità sottolineando in particolare come la fragilità di queste persone possa comportare il rischio di una eccessiva ingerenza e come possa essere difficile conciliarla con il principio di

autodeterminazione: il rischio sempre presente, infatti, quando si interagisce con le persone con disabilità può essere è quello di sostituirvisi e di compiere scelte per loro conto.

Pedagogia generale	
Obiettivi	Contenuti
Conoscere l'oggetto di studio della pedagogia generale Conoscere gli elementi caratterizzanti e la natura della relazione pedagogica Conoscere i conetti di persona, reciprocità, dipendenza, unitarietà, inesauribilità Conoscere i concetti di personalizzazione e di individualizzazione Conoscere il concetto di fragilità della persona Saper applicare i concetti di personalizzazione e di individualizzazione a situazioni di vita personali	La definizione di pedagogia generale Gli elementi della relazione pedagogica L'asimmetria della relazione educativa, l'ascolto della persona, la fragilità della persona.

Tab. 16.5: Obiettivi e contenuti dell'insegnamento di *Pedagogia generale*.

Su uno sfondo pedagogico così costruito sono stati erogati i due insegnamenti del I anno dell'area giuridica: *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (20 ore) e *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (12 ore). Entrambi hanno presentato agli studenti i principali riferimenti normativi sia nazionali sia internazionali (Tab. 16.6) mettendo in luce come, nel corso del tempo, essi abbiano intercettato le riflessioni maturate attorno al concetto di disabilità, mutando così il linguaggio adottato, il modo stesso di definirla, ed accogliendo le rivendicazioni e le istanze di riconoscimento sociale delle persone con disabilità.

Insegnamento	**Obiettivi**	**Contenuti**
Principi, diritti ed obblighi costituzionali	Conoscere gli articoli della Costituzione Italiana riferiti alle persone con disabilità; Conoscere il concetto di uguaglianza formale e sostanziale presente nella costituzione Conoscere alcune sentenze della Corte Costituzionale in merito ai diritti al lavoro e all'istruzione- educazione delle persone con disabilità Conoscere i principali articoli della legge 104/1992 in riferimento all'inclusione scolastica e a quella lavorativa delle persone con disabilità Saper applicare i principi normativi presentati a situazioni problema proposte dal docente	I primi 20 articoli della Costituzione Italiana; il concetto di uguaglianza all'interno della Costituzione e del dibattito costituzionale; la legge 104/92 La normativa a tutela delle persone con disabilità nella giurisprudenza della Corte costituzionale.
Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE	Conoscere i principali programmi e le normative internazionali ed europee inerenti alla disabilità Comprendere le principali ricadute di tali documenti nelle policies nazionali in tema di disabilità Saper applicare alcuni principi del diritto internazionali a specifici studi di caso Saper analizzare alcune sentenze relative alla	La convenzione Onu dei diritti delle persone con disabilità L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile; la strategia europea sulla disabilità 2010-2020 Legislazioni antidiscriminatorie adottate in alcuni Paesi (Canada, Australia, Stati Uniti)

Insegnamento	Obiettivi	Contenuti
	tutela dei diritti delle persone con disabilità con particolare riferimento a quelli delle discriminazioni dirette e indirette nei luoghi di lavoro	La direttiva europea 78/2000 (quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro) La Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee del 3 ottobre 2008 relativa all'inclusione attiva delle persone escluse dal mercato del lavoro La Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 15 febbraio 2016 sull'inserimento dei disoccupati di lungo periodo nel mercato del lavoro

Tab. 16.6: Obiettivi e contenuti dei due insegnamenti di area giuridica del primo anno.

Sono stati ovviamente forniti anche elementi di natura giuridica, utili a comprendere alcune questioni di sfondo che sono essenziali per orientarsi nel panorama legislativo in materia di disabilità, con particolare riferimento ai concetti di discriminazione diretta e indiretta, a quello di uguaglianza formale e sostanziale e all'inquadramento del sistema economico italiano come delineato dalla nostra Costituzione (art. 41) che se da un lato prevede la libertà imprenditoriale dall'altro sancisce l'obbligo per il legislatore di approvare norme che favoriscano l'occupazione per tutte le persone, incluse quelle con disabilità.

Nei mesi di dicembre 2020 e di gennaio 2021 è stato erogato il corso *Tecnologie per le disabilità* (12 ore), unico insegnamento dell'area tecnologica previsto per il primo anno e i cui contenuti (Tab. 16.7) hanno rappresentato una sostanziale novità per tutti i partecipanti; nessuno di loro, infatti, aveva avuto modo di affrontare nella formazione precedente le tematiche relative alle tecnologie assistive. Il corso, prima di affrontare aspetti di natura più tecnica, ha fornito un inquadramento definitorio delle tecnologie assistive e ha approfondito la loro natura di strumenti a supporto dell'autonomia e della vita indipendente delle persone con disabilità. Il docente di questo insegnamento, infatti, ha ritenuto opportuno che, prima di acquisire competenze di tipo tecnico in questo settore, gli studenti comprendessero il significato profondo delle tecnologie per le persone con disabilità le quali, se opportunamente scelte, permettono loro di godere dei diritti fondamentali.

Tecnologie per le disabilità	
Obiettivi	Contenuti
Conoscere il concetto di tecnologia assistiva Conoscere il concetto di soluzione assistiva Conoscere il concetto di ausilio Conoscere il concetto di accessibilità Conoscere i principali riferimenti normativi inerenti alle TA	Definizione di tecnologia assistiva, di soluzione assistiva e di ausilio I principali riferimenti normativi inerenti alle tecnologie assistive; Il concetto di accessibilità Lo Standard En Iso 9999:2016

Tecnologie per le disabilità	
Conoscere le agevolazioni fiscali previste per l'acquisto delle TA	Le principali associazioni di ricerca e informazione sulla TA: SIVA, AAATE, ARATA, RESJA, RESNA
Conoscere la classificazione delle TA proposta dallo Standard En Iso 9999:2016	Il modello HAAT
Saper ricondurre le soluzioni assistive all'interno dell'ICF;	L'equazione delle 4A
Conoscere le principali associazioni nazionali ed internazionali di ricerca e di informazione sulle TA	Le interfacce di comando; la *brain computer interface*
Conoscere la "Position Paper" Europea AAATE/EASTIN	Elementi di domotica
Conoscere le differenti fasi che costituiscono il processo di scelta di una TA	Robotica ortesica e protesica; gli ausili robotici per la mobilità; gli ausili a supporto delle attività quotidiane
Conoscere le fasi del percorso di valutazione individualizzata	Elementi di domotica.
Conoscere i principali modelli teorici di riferimento delle tecnologie assistive	
Conoscere alcuni elementi relativi alle interfacce di comando;	
Conoscere i principali ausili per la mobilità	
Conoscere i principali ausili per lo svolgimento delle attività quotidiane	
Conoscere i principali riferimenti teorici della domotica	
Conoscere i principali elementi di robotica ortesica e protesica	

Tab. 16.7: Obiettivi e contenuti dell'insegnamento di *Tecnologie per la disabilità*.

Il primo anno del master si è quindi concluso con l'erogazione degli ultimi due insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale: *Psicologia della salute nelle età della vita/disabilità* (20 ore) e *Sociologia delle disabilità* (20 ore). Ciascuno di essi ha presentato ulteriori prospettive sulla disabilità, con particolare riferimento a quelle che si sono sviluppate in ambito psicologico e sociologico. Ciò ha permesso ai partecipanti di ampliare le loro conoscenze attorno alla costellazione di paradigmi e di prospettive teoriche del "fenomeno disabilità" (Tab. 16.8).

Nell'ambito dell'insegnamento di *Sociologia delle disabilità* sono state approfondite le riflessioni maturate rispetto alla disabilità, alla persona con disabilità e alla sua relazione con il contesto sociale e organizzativo aziendale indagando al contempo i contributi di importanti sociologici, tra cui Weber e Parsons, e i concetti di *sickness*, *illness*, *disease* e di *stigma*. Questi sono stati successivamente ripresi nel corso dell'insegnamento di *Psicologia della salute nelle età della vita/disabilità*, che ha consentito di mettere in luce le riflessioni relative all'idea di salute, la quale non rappresenta un concetto assoluto, l'idea di assenza di malattia, ma esprime piuttosto una condizione di equilibrio dinamico tra una pluralità di fattori. Sono stati così ripresi il modello bio-psico-sociale della disabilità, insieme con la *Classificazione* dell'ICF analizzati all'avvio del Master.

Insegnamento	Obiettivi	Contenuti
Psicologia della salute nelle età della vita/disabilità	Conoscere i fondamenti epistemologici e metodologici della Psicologia della salute e delle principali linee di ricerca e intervento nella promozione della salute Conoscere i principali contributi della promozione della salute allo sviluppo personale, sociale e di comunità, con particolare riferimento alle diverse età della vita, alla disabilità e al welfare sociale Identificare, sviluppare e valutare le metodologie più appropriate per interventi di promozione della salute a livello individuale, famigliare, di gruppo e di comunità	Il modello biomedico della disabilità La complessità multi-causale delle risorse per la salute nelle concrete relazioni interpersonali, sociali e di comunità Il riconoscimento dell'importanza dell'agentività umana
Sociologia delle disabilità	Conoscere i principali approcci sociologici alla disabilità Conoscere i concetti di *illness*, *disease*, *sickness* e di stigma Conoscere i differenti ruoli che possono essere assunti dai componenti di un gruppo Conoscere gli elementi caratterizzanti le polarizzazioni dinamiche di gruppo Conoscere il concetto di identità sociale Conoscere il concetto di complessità e di intersezionalità	Lo status sociale conseguente alla disabilità: pregiudizi, stereotipi e stigma più diffusi Le differenti modalità con cui le principali istituzioni sociali (famiglia, servizi sociosanitari, scuola e mass media) considerano la disabilità Inclusione/esclusione dalle attività sociali della persona con disabilità L'approccio sociologico alla questione della disabilità e dell'inserimento lavorativo

Tab. 16.8: Obiettivi e contenuti degli insegnamenti di *Psicologia della salute nelle età della vita/disabilità* e di *Sociologia delle disabilità*.

Anche per il secondo anno i primi due insegnamenti erogati sono stati quelli pedagogici. e *Pedagogia del lavoro*.

Il corso *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta* (20 ore) ha esplorato le differenti tipologie di disabilità, evidenziando per ognuna le principali caratteristiche e l'evoluzione nel corso della vita con particolare riferimento all'età adulta. In questo modo è stata data l'opportunità di conoscere i principali elementi caratterizzanti le menomazioni proprie di ogni disabilità e di riflettere in quale modo esse possano evolvere. La condivisione di alcuni filmati ha permesso inoltre di comprendere come queste persone vivono la loro quotidianità e come affrontano i principali problemi che incontrano anche grazie all'utilizzo delle tecnologie assistive. L'insegnamento di *Pedagogia del lavoro* (12 ore) ha invece inteso fornire un inquadramento rispetto alle riflessioni maturate sul concetto di lavoro nel corso del tempo, sui suoi significati e sul ruolo che esso assume per lo sviluppo integrale della persona. L'approfondimento del principio pedagogico dell'alternanza formativa e dei *Percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e dell'orientamento* (PCTO) hanno consentito ai partecipanti non solo di cogliere con maggiore chiarezza gli assunti paradigmatici di questo dispositivo formativo presente nelle scuole superiori italiane, ma anche di riflettere su come costruire percorsi che siano capaci di avvicinare le persone

con disabilità al mercato del lavoro. Si tratta come è noto di momenti di straordinaria importanza per queste persone e che sono fondamentali per evitare che si concretizzi quel salto nel vuoto rappresentato dal termine della scuola superiore. Il dettaglio dei contenuti e degli obiettivi di questi due insegnamenti è riportato nella tabella seguente (Tab. 16.9)

Insegnamento	Obiettivi	Contenuti
Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta	Conoscere i modelli teorici e diagnostici relativi alle varie tipologie di disabilità: sensoriale, motoria, disturbo dello spettro autistico, intellettiva	I modelli teorici e diagnostici relativi alle varie tipologie di disabilità: sensoriale, motoria, disturbo dello spettro autistico, intellettiva
	Conoscere i modelli di intervento relativi alle varie tipologie di disabilità con particolare riferimento alla persona disabile adulta e anziana	I principali modelli di intervento per la persona adulta con disabilità
Pedagogia del lavoro	Conoscere la prospettiva pedagogica del rapporto tra l'uomo ed il lavoro	Il valore formativo del lavoro nella prospettiva pedagogica
	Padroneggiare le ragioni epistemologiche, pedagogiche e didattiche dell'alternanza esistente tra teoria e pratica, riflessione e azione, scuola e società, scuola e lavoro	Il principio pedagogico dell'alternanza formativa
	Conoscere il tema specifico dell'alternanza scuola-lavoro, i limiti e le potenzialità della diffusione di questo istituto giuridico e formativo nel sistema di istruzione e formazione del nostro Paese e nei processi produttivi delle imprese	Strumenti di osservazione, classificazione e interpretazione pedagogica dei processi di lavoro
	Padroneggiare gli strumenti per l'osservazione, la classificazione e l'interpretazione pedagogica dei processi di lavoro nei differenti contesti organizzativi	

Tab. 16.9: Obiettivi e contenuti degli insegnamenti di *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta* e di *Pedagogia del lavoro*.

Successivamente sono state svolte le lezioni dell'ultimo insegnamento di area pedagogica e psicosociale, quello di *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (20 ore), il quale ha indagato le organizzazioni economico-produttive secondo una prospettiva psicologica, soffermandosi in particolare sull'analisi dei differenti ruoli e delle relazioni che si instaurano all'interno dei gruppi di lavoro e mettendo in evidenza come affrontare e risolvere situazioni di conflittualità (Tab. 16.10).

Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	
Obiettivi	Contenuti
Conoscere le dimensioni psicologiche connesse al rapporto che i soggetti instaurano con le organizzazioni, gli altri e il proprio lavoro Utilizzare i diversi approcci teorici e concettuali della psicologia del lavoro e delle relazioni Individuare metodologie e strumenti utili per analizzare vincoli e opportunità che caratterizzano la relazione tra soggetto, lavoro, gruppi e organizzazioni	Senso e significato del lavoro e delle organizzazioni; Contratto psicologico con le organizzazioni Storia ed evoluzione della psicologia del lavoro e delle organizzazioni Complessità e mutevolezza degli attuali scenari lavorativi e organizzativi Ambiente, tecnologia e struttura sociale Culture organizzative

Tab. 16.10: Obiettivi e contenuti degli insegnamenti di *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*.

Completato il quadro concettuale di natura pedagogica e psicosociale sotteso all'intera proposta formativa, il percorso si è addentrato nei contenuti più specificamente dedicati alle questioni del lavoro e della disabilità.

L'insegnamento del *Diritto del lavoro e disabilità* (20 ore) ha esplorato le differenti normative che si sono susseguite nel nostro Paese per garantire il diritto al lavoro delle persone con disabilità. Si è trattato di un corso molto intenso e ricco di contenuti (Tab. 16.11) dovuti, come si è già avuto modo di vedere nel capitolo 5 della presente tesi di ricerca dottorale, al ricco *corpus* legislativo prodotto a partire dagli '20 del Novecento e delle differenti modifiche intervenute soprattutto con l'approvazione della legge n. 68 del 1999. Le questioni più specificamente dedicate alla gestione della disabilità all'interno delle organizzazioni aziendali sono state affrontate nell'ultimo degli insegnamenti dell'area giuridica, quello di *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (20 ore). Come per il precedente, anche in questo caso il corso è stato ricco di argomenti (Tab. 16.11) e per l'importanza che assumono le tecniche di gestione delle risorse umane nel supportare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità sono stati fatti intervenire anche dei responsabili delle risorse umane operanti in alcune aziende italiane nonché alcuni *disability/diversity manager*. Questa pianificazione della proposta formativa è stata compiuta per permettere agli studenti non solo di confrontarsi con il mondo del lavoro rispetto agli argomenti trattati nel corso dell'insegnamento, ma anche per avviare riflessioni rispetto a tutto il percorso formativo fatto con particolare riferimento alla matrice pedagogica che ha animato il master. Gli incontri avvenuti tra il mese di dicembre 2020 e quello 2021, infatti, sono stati svolti in prossimità della fine della formazione permettendo così che i partecipanti avessero un'idea chiara sulla proposta di profilo professionale e potessero fare in questo modo le loro valutazioni ed i loro confronti. Sono state svolte anche delle riflessioni sul rapporto tra diversità e disabilità nell'ambito della gestione delle risorse umane e formulate ipotesi rispetto al posizionamento della figura del *disability manager* nell'organigramma aziendale.

Insegnamento	Obiettivi	Contenuti
Diritto del lavoro e disabilità	Conoscere gli elementi essenziali del diritto del lavoro delle persone con disabilità Conoscere i principali orientamenti (integrazione e compensazione) delle politiche in materia di lavoro per le persone con disabilità Conoscere i riferimenti normativi nazionali e regionali, con riferimento alla realtà delle provincie lombarde, in materia di diritto al lavoro per le persone con disabilità Conoscere i principali articoli della legge n. 68 del 1999 di riforma del collocamento per le persone con disabilità	Istituzioni di diritto del lavoro connesse alle disabilità Contenuto e funzione del diritto del lavoro Il contratto individuale di lavoro; il lavoro e la disabilità: politiche di integrazione e di compensazione La normativa nazionale sul lavoro per le persone con disabilità: dal collocamento obbligatorio a quello mirato; le modifiche alla disciplina del lavoro intervenute con il Jobs act; l'Allegato-B-specificazione-DMLPS-n4-11-1-2018 (Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 4 dell'11 gennaio 2018 e allegati, relativo alle Linee di indirizzo triennali dell'azione in materia di politiche attive (2018-2020) La Deliberazione ANPAL (agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro) numero 19 del 2018 Le policies lombarde del lavoro per le persone con disabilità; il sistema dotale lombardo per le persone con disabilità
Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	Conoscere i principali modelli di organizzazione delle aziende Conoscere l'evoluzione storica relativa all'approccio delle realtà economico produttive alla diversità e alla disabilità Conoscere i principali approcci alla diversità in ambito aziendale; conoscere le politiche di gestione e inclusione della diversità in ambito aziendale Conoscere il ruolo del *disability manager* nella struttura organizzativa; conoscere il contesto organizzativo, politiche e pratiche del ciclo HR orientate alla disabilità; conoscere le principali strategie aziendali di risposta della persona con disabilità	I modelli organizzativi delle aziende; tappe storiche che hanno consentito il progressivo riconoscimento della diversità da parte delle aziende; approccio etico, responsabile, strumentale e retorico alla diversità presente in azienda La definizione di azienda e di processo di gestione delle risorse umane; elementi caratterizzanti l'approccio delle pari opportunità e del *diversity management*; possibili posizionamenti del *diversity manager* nell'organizzazione aziendale Compiti del *diversity manager* nelle realtà aziendali; il *disability manager* nelle aziende: possibili posizionamenti nell'organizzazione e azioni di lavoro La strutturazione di un piano aziendale di *disability management*: analisi di aspetti correlati alla selezione, all'inserimento, alla formazione del personale, alla gestione del knowledge management, alle disposizioni in materia di sicurezza, alla gestione della privacy, alle relazioni ed al welfare aziendale.

Tab. 16.11: Obiettivi e contenuti degli insegnamenti di *Diritto al lavoro e disabilità* e di *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità*.

L'ultimo degli insegnamenti ad essere erogato è stato quello dell'area tecnologica, *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (20 ore), che ha indagato contenuti relativi all'ergonomia, affondi sulla tematica degli accomodamenti ragionevoli di cui le Tecnologie Assistive (TA) sono un importante esempio, e ha presentato aspetti normativi specifici (*Legge 4/2004, detta Legge Stanca* e *Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia* digitale)

nonché una rassegna delle principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità motoria e sensoriale (Tab. 16.12). Rispetto a quanto avvenuto nel corso del primo anno, dunque, questo insegnamento ha rappresentato l'occasione per approfondire conoscenze specifiche nel settore delle tecnologie assistive e del lavoro. Il corso è stato collocato al termine dell'intero percorso di Master per permettere agli studenti di mettere a frutto le conoscenze apprese negli altri ambiti, così da poter raccordare la molteplicità dei fattori che entrano in gioco quando occorre scegliere le TA per il lavoro. Questa scelta, infatti, richiede un'adeguata conoscenza in merito alle tipologie di disabilità, ai principi delle tecnologie assistive, alla normativa che disciplina questo settore e chiama in causa il riconoscimento delle TA in quanto strumenti per favorire autonomia, *empowerment* e partecipazione sociale e lavorativa delle persone con disabilità. Senza la conoscenza e la comprensione di questi differenti elementi, dunque, non si può effettuare una scelta consapevole delle TA per la persona con disabilità.

Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	
Obiettivi	Contenuti
Conoscere le definizioni di accessibilità, visitabilità adattabilità e di barriera architettonica come contenute nel DM 236 - 14 giugno 1989	Il DM 236 - 14 giugno 1989; la Legge n. 4 del 2004; I documenti AGID (Agenzia per l'Italia digitale)
Conoscere la definizione di accessibilità relativa ai documenti digitali presentata nella Legge n. 4 del 2004	Le principali tecnologie per il lavoro per le persone con disabilità motoria; le principali tecnologie per il lavoro per le persone con disabilità sensoriale
Conoscere le tecnologie assistive per l'adattamento delle postazioni di lavoro delle persone con disabilità presentate dalla ISO 9999:2017	
Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità visiva	
Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità motoria	
Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità uditiva	

Tab. 16.12: Obiettivi e contenuti dell'insegnamento di *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità*

Ad ognuno degli insegnamenti sopra presentati sono state attribuite ore di formazione a distanza (FAD). Tutte sono state effettuate fornendo agli studenti materiali di approfondimento degli argomenti trattati nell'ambito di ciascun insegnamento.

16.4.1. Le tipologie di esame proposte

Come previsto dal *Regolamento*, «al termine di ogni singolo insegnamento occorre sostenere un esame per ottenere l'attestato di profitto con relativa assegnazione dei crediti formativi»[284]. La

[284] *Regolamento del Master in Case & Disability Manager* (pag. 5).

Commissione Didattica non ha fornito alcuna indicazione ai docenti rispetto alla strutturazione della prova d'esame, lasciando loro quindi ampia libertà di scelta sulla tipologia da adottare. Questo ha permesso di fornire agli studenti esami appartenenti a differenti tipologie di seguito illustrate.

1. Prove strutturate a risposta multipla

   Si tratta di un tipo di prova tradizionalmente utilizzata per accertare le conoscenze degli studenti. Questa modalità di esame è stata adottata dai docenti degli insegnamenti dell'area tecnologica che l'hanno ritenuta maggiormente rispondente al tipo di contenuti affrontati.

2. Redazioni di relazioni personali

   Questa prova d'esame è stata quella maggiormente utilizzata dai docenti. Nello specifico, si è chiesto agli studenti di elaborare una breve relazione che approfondisse uno o più temi trattati nel corso dell'insegnamento collegandolo alla propria esperienza di vita personale. L'obiettivo di questa tipologia di prove è quello di verificare se lo studente abbia acquisto i principali nodi concettuali affrontati durante le lezioni e li sappia utilizzare per analizzare esperienze di vita personali.

   Esempi di tracce fornite sono quelle degli esami di *Pedagogia generale* (*La corsista, a partire dalla riflessione condotta durante la lezione d'aula, elabori una narrazione in cui presenta una situazione educativa (personale o professionale) in cui si manifesta uno dei concetti analizzati e ne faccia un'analisi argomentata*), *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità* (*Si sviluppi/sviluppino a scelta uno/alcuni dei concetti trattati applicandoli a casi osservati in prima persona o discussi in aula*) e di *Pedagogia del lavoro* (*Descrivere uno o più episodi che riguardano una relazione educativa/formativa (professionale o meno) con persone con disabilità. Analizzarli e mettere in evidenza la presenza di un'ottica pedagogica e del principio dell'alternanza formativa. A partire dai risultati dell'analisi pedagogica effettuata, progettare possibili percorsi educativi che, basandosi sull'alternanza formativa, possono migliorare la situazione educativa/formativa descritta in precedenza*).

3. Svolgimento di brevi saggi

   In questo tipo di prova agli studenti è stato richiesto di approfondire alcuni concetti presentati durante l'insegnamento utilizzando materiali bibliografici forniti dai docenti. L'obiettivo di queste prove è stato quello di testare non solo la conoscenza dei principali contenuti affrontati a lezione, ma anche verificare l'acquisizione del lessico specifico e la capacità di utilizzare opportunamente materiali inerenti alla disciplina. Questa tipologia di

esame è stata adottata da diversi docenti degli insegnamenti di area economico-giuridica e da alcuni dell'area pedagogica e psicosociale. Nella tabella 16.13 si riportano alcuni esempi.

Insegnamento	Traccia del saggio
Sociologia delle disabilità	Alla luce dei principali contenuti del modulo, discutere gli aspetti organizzativi, interattivi e relazioni dei processi di esclusione e di inclusione sociale nella società contemporanea
Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE	I lineamenti essenziali della protezione delle persone con disabilità nel diritto Internazionale e dell'Unione Europea con particolare riferimento alla loro ripercussione nell'ordinamento giuridico italiano
Principi, diritti ed obblighi costituzionali	Dopo aver letto con attenzione l'ordinanza 239/2011 della Corte costituzionale, rispondere alle seguenti domande: 1) Quali forma (forma formale, in quali parti sono strutturate), effetto (cioè effetto giuridico), struttura logica hanno le decisioni della Corte costituzionale? Quali in particolare si applicano alle ordinanze? 2) Quali sono oggetto e parametri del giudizio di costituzionalità (nell'ord. 239/2011)? Quali gli estremi tecnici della decisione? (data, relatore, redattore, collegio, contenuto del dispositivo)? 3) Quali sono le argomentazioni dell'Avvocatura di Stato? 4) Qual è l'orientamento dei giudici di merito in relazione all'art. 275 c.p.p.? 5) Qual è il percorso argomentativo della Corte medesima (che emerge al termine dei "considerando")?

Tab. 16.13: Esempi di tracce di saggi assegnate per gli esami di alcuni insegnamenti del master dell'indirizzo *disability manager*.

16.5. I laboratori

I laboratori attivati nell'ambito del Master sono stati complessivamente otto. Di questi, tre sono stati condotti da docenti dell'Università degli Studi di Bergamo e cinque sono stati affidati a personale esterno in possesso di comprovate competenze e esperienze formative e lavorative maturate nel settore dei servizi alle persone con disabilità. I contenuti affrontati in ciascun laboratorio e i materiali richiesti sono stati pianificati dai docenti titolari in accordo con il tutor d'aula. Un quadro di insieme degli obiettivi previsti, dei contenuti affrontati e dei materiali realizzati dai partecipanti è presentato nella tabella 16.14.

Il primo laboratorio affrontato nel corso del I anno di Master è stato quello di *Progettazione per l'inclusione sociale* (12,5 ore). Durante questa prima esperienza gli studenti hanno potuto comprendere le caratteristiche proprie del dispositivo formativo del laboratorio ed affrontare aspetti relativi alla costruzione di progetti in ambito sociale. Il laboratorio è stato erogato nel mese di dicembre 2019 al termine degli insegnamenti di *Pedagogia generale*, *Pedagogia speciale*, di quelli dell'area economico-giuridica e in vista dell'avvio del tirocinio al fine di fornire ai partecipanti gli elementi teorici e gli strumenti necessari per la costruzione di loro progetti. La proposta formativa, infatti, ha previsto la disamina degli elementi costitutivi di un progetto con particolare riferimento a quelli di fine, finalità, obiettivi, strategie, attività, monitoraggio e valutazione; al contempo sono stati illustrati e sperimentati alcuni strumenti utili durante la progettazione come quelli della *SWOT analysis* e dell'*albero dei problemi*. Infine, si è ritenuto opportuno analizzare alcuni progetti di interventi realizzati da alcune realtà operanti in provincia di Bergamo predisposti per sostenere l'inclusione socio lavorativa delle persone con disabilità

Il secondo laboratorio erogato nel corso del primo anno è stato quello di *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (12,5 ore). Si è trattato del primo dei due laboratori previsti nell'area tecnologica. Questo laboratorio è stato finalizzato ad acquisire concreta consapevolezza rispetto alle TA e a sviluppare conoscenze e abilità nell'utilizzo di alcune importanti banche come quelle del SIVA e di EASTIN, sperimentate attraverso la ricerca di tecnologie assistive per scopi predeterminati. Sono stati effettuati anche approfondimenti rispetto a TA utilizzabili per supportare gli apprendimenti scolastici. Questa scelta è da ricondurre al fatto che il primo anno del Master ha rappresentato la base comune per entrambe le figure professionali e per sottolineare come molte di queste tecnologie, il cui utilizzo viene appreso durante gli anni della scuola, possono poi essere utili anche per l'inclusione lavorativa supportando la persona con disabilità nello svolgimento di numerose mansioni. Basti pensare, a questo proposito, alle tastiere Braille per i non

vedenti oppure ai software specifici per l'organizzazione del tempo o delle attività per le persone con disabilità intellettiva.

I laboratori del primo anno si sono conclusi con *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (12, 5ore) associato all'insegnamento di *Psicologia della salute nelle età della vita/disabilità*. Durante questo laboratorio sono stati esplorati e sperimentati nell'ambito di simulazioni possibili modelli, tecniche e strategie per la promozione della salute a livello individuale, familiare, di gruppo e di comunità. Questo laboratorio è stato il primo ad essere erogato in modalità online.

I primi due laboratori del secondo anno sono stati *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (25 ore) e *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (12,5). Essi sono stati erogati al termine degli insegnamenti di area pedagogica e psicosociale e di quelli dell'area economico-giuridica. Questa scelta è stata dettata dalla necessità che gli studenti fossero in possesso di un quadro teorico completo relativo sia alle questioni pedagogiche sia a quelle giuridiche e di organizzazione delle aziende per poter affrontare la disamina dei materiali proposti e svolgere le attività pianificate.

In entrambi i laboratori, ma con accenti diversi e complementari, gli studenti hanno approfondito il sistema delle differenti tipologie di convenzioni attivabili dalle aziende, la modulistica necessaria, le modalità per la loro corretta stesura e la gestione dei rapporti con gli operatori dei servizi di collocamento mirato. I partecipanti, suddivisi in gruppi, hanno redatto i diversi tipi di convenzione previsti dalla normativa in riferimento a realtà economico produttive in obbligo di assunzione di persone con disabilità non assolto entro i termini massimi di tempo previsti, in obbligo entro i termini e senza obbligo ma orientate ad assumere un lavoratore con disabilità.

Al tempo stesso, sono stati presentati agli studenti verbali di invalidità, documenti del collocamento mirato e sono state avviate riflessioni sulla natura di tale documentazione cercando anche di cogliere criticamente se essa fosse rispondente ad un mero obbligo amministrativo oppure fosse capace di valorizzare la persona con disabilità, le sue aspirazioni, di porla al centro del percorso di inserimento aziendale, aspetti ampiamente indagati nel corso di tutti gli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale.

Nel mese di marzo 2020, al termine dell'insegnamento dell'area tecnologica, si sono svolti gli incontri del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (25 ore) che ha visto gli studenti impegnati nella realizzazione di una breve presentazione da illustrare ad un ipotetico datore di lavoro in vista dell'assunzione di una persona con disabilità. Questa

presentazione doveva contenere alcune *slide* volte ad illustrare i principali concetti relativi alle TA e il loro significato per la vita delle persone con disabilità.

Successivamente, è stato presentato il sito del *Job Accomodation Network* che contiene indicazioni sulle tecnologie assistive e gli accomodamenti ragionevoli per il lavoratore con disabilità Ai partecipanti è stato chiesto di individuare una tipologia di disabilità, di descriverla e di ricercare, all'interno di questo sito e di quelli delle banche dati del SIVA e di EASTIN, tecnologie assistive da proporre ad un ipotetico datore di lavoro, integrando la presentazione precedentemente realizzata.

Il percorso di Master si è concluso con gli ultimi due laboratori previsti dal piano di studi: *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità* (25 ore) e *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (25 ore). Entrambi sono stati concepiti e strutturati come esperienze laboratoriali di sintesi della formazione proposta.

Nel primo è stato innanzitutto presentato il *counseling* in quanto «lavoro professionale che, nelle sue diverse forme e applicazioni, promuove cambiamento, sviluppo, coesione sociale ed empowerment nelle persone. Il *counseling* in particolare è uno strumento delle politiche di promozione del benessere» (WHO, 1986:15). Successivamente è stato richiesto agli studenti di lavorare singolarmente per elaborare un progetto di *counseling*, per una situazione di disabilità loro noto, che andasse a definire le competenze dell'individuo con disabilità e le sfide ambientali in ambito lavorativo. Nello specifico è stato richiesto che il piano rispondesse ad alcuni determinati requisiti e in particolare che riconoscesse e valorizzasse il protagonismo della persona e la complessità delle relazioni che essa instaura con l'ambiente circostante.

Nel secondo gli studenti sono stati impegnati nell'analisi di alcuni studi di caso riportanti problematiche conseguenti all'assunzione di lavoratori con disabilità. In particolare, è stato loro richiesto di identificare gli elementi di natura giuridica, economica, tecnologia, pedagogica e psicosociale caratterizzanti tali problematiche e di ipotizzare possibili strategie e percorsi risolutivi.

Denominazione del Laboratorio	Anno di erogazione	Conduttori	Obiettivi	Contenuti	Attività effettuate e/o materiali realizzati
Progettazione per l'inclusione sociale	I	Esperto esterno	Saper applicare metodologie pratico-operative per la costruzione di progetti per l'inclusione sociale delle persone con disabilità	Gli elementi costitutivi di un progetto sociale Il concetto di bisogno, fine, finalità obiettivo generale e obiettivo specifico Tecniche di rilevazione dei bisogni: il diagramma ad albero, l'indagine bibliografica, la SWOT analisi Gli obiettivi SMART	Analisi del format del progetto di tirocinio Disamina di progetti realizzati da realtà del Terzo Settore per sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità
Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi	I	Esperto esterno	Saper individuare rispetto ai contenuti teorici presentati durante il corso alcune esemplificazioni di tecnologie assistive per fornire risposte concrete e innovative alle esigenze delle persone con disabilità Saper ipotizzare alcune fasi del processo di ausiliazione della persona	Analisi di studi di caso proposti dal conduttore e lavoro in piccoli gruppi per identificare, anche grazie ai portali SIVA e EASTIN, tecnologie assistive corrispondenti ai bisogni della persona	Navigazione all'interno delle banche dati del SIVA e del portale EASTIN Ricerca di ausili specifici in relazione a tipologie di disabilità proposte dal docente Realizzazione di un percorso di ausiliazione sulla base di un format proposto dal docente
Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)	I	Esperto esterno	Saper analizzare possibili modelli, tecniche e strategie per identificare, sviluppare e valutare le metodologie più appropriate per interventi di promozione della salute a livello individuale, familiare, di gruppo e di comunità	Modelli, tecniche e strategie per promuovere la salute	Analisi di strumenti e di metodologie per promuovere la salute della persona in diversi contesti di vita
Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	II	Esperto esterno	Saper attuare le differenti procedure per l'assunzione della persona con disabilità così come previste dalla Legge n. 68 del 1999	Analisi e predisposizione di strumenti finalizzati alla costruzione di progetti di	Analisi di documentazione amministrativa prodotta dai Servizi

Denominazione del Laboratorio	Anno di erogazione	Conduttori	Obiettivi	Contenuti	Attività effettuate e/o materiali realizzati
			Saper redigere i differenti modelli di convenzione previsti dall'attuale normativa italiana	inclusione lavorativa della persona con disabilità	di Collocamento Mirato Analisi di verbali di invalidità Redazione delle differenti tipologie di Convenzioni previste dalla normativa italiana
Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze	II	Esperto esterno	Saper analizzare i principali strumenti per l'analisi delle competenze del lavoratore con disabilità anche in relazione al sistema dotale di Regione Lombardia	Il sistema dotale di Regione Lombardia	Redazione del certificato di competenze previsto dal Sistema Dote Disabili di Regione Lombardia
Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro	II	Docente interno	Saper applicare i concetti relativi all'accessibilità degli spazi e dei documenti digitali a situazioni problema presentate in aula Saper ricercare tecnologie assistive per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità proposte all'interno di situazioni problema Saper elaborare una breve presentazione a scopo informativo per illustrare al proprio datore di lavoro i principi di TA, di accessibilità e le principali TA utilizzabili per supportare i processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità	Tecniche, metodologie, esempi di progettazione di soluzioni domotiche/robotiche/hi-tech per favorire l'inserimento lavorativo della persona con disabilità realizzando contesti e postazioni di lavoro accessibili e adattabili: ausili informatici per l'accesso al PC, accessibilità web, domotica, eliminazione barriere architettoniche, robotica, ecc.	Navigazione all'interno del sito del *Job Accomodation Network* Disamina degli Allegati alle *Linee Guida AgID* per la predisposizione di postazioni di lavoro accessibili alle persone con disabilità Realizzazione di una presentazione da utilizzare nell'ambito di un ipotetico percorso formativo aziendale per illustrare ai partecipanti i concetti fondamentali delle tecnologie assistive ed illustrare quelle adottabili nel caso di un lavoratore con

Denominazione del Laboratorio	Anno di erogazione	Conduttori	Obiettivi	Contenuti	Attività effettuate e/o materiali realizzati
					tipologia di disabilità assegnata
Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	II	Docente interno	Saper realizzare un piano di counseling rispettando la centralità della persona e la complessità delle relazioni	Analisi e predisposizione di strumenti finalizzati a valutare i fattori relativi al posto di lavoro che influiscono sull'esperienza della disabilità, compresi problemi personali, professionali, medici, psicologici, educativi, finanziari e di prestazioni; atteggiamento di gestione / comprensione della gestione della disabilità; cultura / valori sul luogo di lavoro inclusi rapporti di lavoro / gestione, ecc job tasks analysis	Realizzazione di un piano di counseling per un lavoratore con disabilità (caso noto ai partecipanti oppure assegnato dal docente)
Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità	II	Docente interno	Saper identificare alcuni elementi di natura giuridica, economica, tecnologia, pedagogica e psicosociale all'interno di esempi di inclusione lavorativa forniti dal docente; Saper applicare i contenuti visti nell'ambito dei differenti insegnamenti svolti nel corso del primo e del secondo anno per individuare strategie per la progettazione di assetti organizzativi innovativi per favorire, supportare e implementare l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	Strategie per la progettazione di assetti organizzativi innovativi per favorire, supportare e implementare l'inclusione lavorativa della persona con disabilità. Analisi di buone prassi	Analisi di studi di caso; Individuazione di strategie risolutive delle criticità evidenziate negli studi di caso esaminati

Tab. 16.14: Docenti, obiettivi, contenuti, attività e/o materiali predisposti dei laboratori del master dell'indirizzo *disability manager*.

16.6. Il tirocinio/*project work*

Come precedentemente precisato (cfr. §16.5) le ore di tirocinio sono state suddivise in ore di tirocinio diretto/*project work* e di tirocinio indiretto. Queste ultime sono state ulteriormente suddivise in ore dedicate ad incontri in plenaria, al tutoraggio individuale e alla personalizzazione.

16.6.1 Il tirocinio diretto

Le ore dedicate al tirocinio diretto sono state complessivamente 200. A causa della pandemia esse sono state svolte a partire dal mese di luglio 2020 e non da quello di gennaio dello stesso anno come pianificato dalla Commissione didattica. Gli studenti hanno potuto scegliere se svolgere il tirocinio oppure il *project work*. Complessivamente 3 di loro hanno optato per il tirocinio e 5 per il *project work*. La scelta di effettuare il tirocinio, pur essendo tutti lavoratori e quindi avendo la possibilità di effettuare un *project work* internamente alle aziende, è stata motivata dal desiderio di realizzare progetti non strettamente collegati alle mansioni lavorative effettivamente svolte.

Prima dell'avvio delle esperienze, i partecipanti hanno dovuto redigere un progetto realizzato secondo il *form* predisposto dalla Commissione didattica e costituito dai punti di seguito riportati.

1. *Premessa*: finalizzata a fornire un breve inquadramento rispetto alle motivazioni alla base del progetto;
2. *Descrizione e analisi di contesto*: descrizione puntuale della realtà ospitante e degli elementi caratterizzanti;
3. *Analisi del problema*: inquadramento della situazione problematica che si intende affrontare durante l'esperienza di tirocinio;
4. *Obiettivi generali*: esplicitazione degli obiettivi generali dell'esperienza;
5. *Obiettivi specifici*: declinazione degli obiettivi generali;
6. *Fasi*: descrizione delle fasi temporali in cui è suddiviso il progetto;
7. *Metodologia e strumenti*;
8. *Output attesi*.

La presentazione della struttura del progetto di tirocinio e la disamina dei differenti punti richiesti è stata effettuata, come precedentemente discusso (cfr. § 16.5), nell'ambito del laboratorio di *Progettazione per l'inclusione sociale* del I anno. Successivamente si sono svolti, per ogni partecipante, incontri tra il tutor d'aula e quello aziendale finalizzati a comprendere come svolgere l'esperienza e a cogliere quali fossero gli interessi delle aziende ospitanti rispetto ai progetti proposti. Dopo questi primi incontri preliminari, gli studenti hanno elaborato i progetti di ricerca

avvalendosi delle ore di tutorato individuale e di quelle di incontri in plenaria di tirocinio indiretto Questi momenti si sono rivelati utili a sostenere il lavoro di scrittura degli studenti che hanno riscontrato numerose difficoltà nella redazione dei loro progetti. Una volta ultimati, questi sono stati visti e approvati dalla Commissione didattica e i partecipanti hanno proceduto alla loro realizzazione.

Le esperienze attivate sono state eterogenee in quanto hanno coinvolto attività lavorative differenti concentrandosi su tematiche diverse del rapporto lavoro e disabilità. I progetti sono stati svolti presso realtà pubbliche oppure private. Una sintesi di alcuni elementi caratterizzanti è riportata nella tabella seguente (Tab. 16.15).

Partecipante	Tipologia di esperienza	Soggetto ospitante	Obiettivi del tirocinio
1	Project work	*Azienda Bergamasca Formazione (A.B.F.), è un ente speciale/strumentale della Provincia di Bergamo*	Raccogliere le prassi, ove presenti, messe in atto nelle diverse fasi di reclutamento/selezione/inserimento di lavoratori con disabilità da parte delle aziende Rilevare eventuali bisogni formativi dell'azienda in tema di disabilità
2	Project work	*Azienda Bergamasca Formazione (A.B.F.), è un ente speciale/strumentale della Provincia di Bergamo*	Revisione dello strumento di valutazione "Scheda di Profilo Socio-Professionale" attualmente in uso presso il Collocamento Mirato della Provincia di Bergamo, attraverso il ricorso alla *Classificazione Internazionale della Salute del Funzionamento e della Disabilità*
3	Tirocinio	*Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero*	Individuare strumenti e/o strategie atti a perseguire il mantenimento in servizio di personale sanitario con condizione di disabilità acquisita
4	Tirocinio	*Atelier Recruitment Milano*	Raccogliere informazioni relativamente alle prassi adottate da alcune aziende della provincia di Milano nella conduzione di colloqui di persone con disabilità
5	Project work	*GF consulting – cooperativa per la consulenza lavorative alle aziende*	Miglioramento del servizio di selezione di persone con disabilità all'interno della cooperativa GF consulting che fornisce consulenze ad aziende del territorio bergamasco e bresciano
6	Project work	*Comune di Bergamo*	Raccogliere informazioni e dati relativi alle modalità di assunzione e gestione delle persone con disabilità da parte del Comune di Bergamo Raccogliere informazioni in merito alle esperienze lavorative con riferimento alle fasi di cui il percorso lavorativo stesso si articola: selezione, assunzione, formazione, progressione di carriera e modalità
7	Tirocinio	*ANMIL Onlus Milano*	Individuare le strategie d'inclusione all'interno delle organizzazioni lavorative ed in particolar modo quelle che coinvolgono le disabilità Cogliere e definire i punti di forza e le criticità di tali strategie d'inclusione ai fini di un eventuale incremento del punteggio BIA per le aziende B Corp e obiettivi da perseguire nel bilancio sociale per le società benefit
8	Project work	*Comune di Cremona*	Individuare articoli e libri della letteratura scientifica correlati con l'utilizzo della Classificazione ICF, fattori ambientali, in relazione a persone con disabilità nell'ambiente lavorativo, a partire dall'anno di pubblicazione di ICF, 2001 Applicare l'ICF, nei suoi aspetti teorici e pratici, con particolare riferimento ai fattori ambientali

Partecipante	Tipologia di esperienza	Soggetto ospitante	Obiettivi del tirocinio
			(contestuali e personali), relativamente alla qualificazione dell'impatto degli stessi in una delle fasi del processo di inserimento lavorativo, "effettuazione dell'attività lavorativa" codici relativi ai fattori ambientali Sulla base del modello di prova che verrà proposto, si valuterà l'opportunità di utilizzarla sul campo in una possibile esperienza futura, con carattere di sperimentazione

Tab. 16.15: Tipologie di esperienze, soggetti ospitanti e obiettivi dei progetti di tirocinio/*project work* realizzati dai partecipanti al master indirizzo *disability manager*.

16.6.2. Il tirocinio indiretto e le ore di personalizzazione

Le ore di tirocinio indiretto organizzate dalla Commissione didattica sono state complessivamente 73. Gli incontri, a causa dell'emergenza sanitaria e dello slittamento dell'attivazione dei tirocini nel corso dell'estate 2020, hanno avuto inizio nel mese di ottobre 2020 e sono stati organizzati e per la maggior parte condotti dal tutor d'aula. Essi sono stati suddivisi come di seguito illustrato.

1. *Incontri in plenaria*: finalizzati ad approfondire interessi dei partecipanti, a condividere le progettazioni e le esperienze di tirocinio svolte e ad analizzare aspetti relativi alla stesura dei progetti di tirocinio;
2. *Incontri di tutorato individuale*: svolti con l'obiettivo di supportare individualmente i corsisti rispetto a difficoltà riscontrate nella redazione del progetto e nello svolgimento delle esperienze di tirocinio;
3. *Incontri di approfondimento*: proposti per approfondire aspetti relativi alla disabilità e per incontrare alcuni esponenti delle associazioni italiane del *disability manager* ed operatori di servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità.

Data	Orario	Argomento
16/10/2020	17.30-20.30	Incontro in plenaria
24/11/2020	17.30-20.30	Incontro in plenaria
03/12/2020	14.00-18.00	Giornata internazionale delle persone con disabilità - Simposio internazionale organizzato dalla Scuola di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro – Università degli Studi di Bergamo
21/12/2020	17.30-20.30	Tutorato individuale
22/12/2020	17.30-20.30	Tutorato individuale
23/12/2020	17.30-20.30	Tutorato individuale
16/01/2021	18-20	Incontro Dott. Torchio, responsabile dei servizi di collocamento mirato della provincia di Monza Brianza
20/01/2021	9.00-13.00	Tutorato individuale
20/01/2021	14.00-18.00	Tutorato individuale
09/02/2021	18.00-19.00	Incontro Dott. Dalla Mora, presidente SIDiMA
12/02/2021	17.30-20.30	Incontro Dott. Marcato, presidente FEDMAN
13/02/2021	9.00-13.00	Incontro in plenaria
27/02/2021	9.00-13.00	Tutorato individuale
20/03/2021	17.30-20.30	Tutorato individuale
13/04/2021	14.00-18.00	Scegliere la propria vita – Evento formativo organizzato dalla Scuola di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro – Università degli Studi di Bergamo
08/05/2021	9.00-13.00	Tutorato individuale
08/05/2021	14.00-18.00	Tutorato individuale
15/05/2021	9.00-13.00	Tutorato individuale
15/05/2021	14.00-18.00	Tutorato individuale
20/05/2021	15.00-18.00	Autodeterminazione a / nel lavoro – Evento formativo organizzato dalla Scuola di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro – Università degli Studi di Bergamo
22/05/2021	14.00-18.00	Tutorato individuale
25/05/2021	17.30-20.30	Tutorato individuale
26/05/2021	17.30-20.30	Tutorato individuale
27/05/2021	17.30-20.30	Tutorato individuale
28/05/2021	17.30-20.30	Incontro in plenaria

Tab. 16.16: Calendario degli incontri di tirocinio indiretto del master indirizzo *disability manager*.

Le ore di personalizzazione sono state organizzate in autonomia, già a partire dal primo anno di Master, da ogni studente, che ha potuto così personalizzare il proprio percorso partecipando ad eventi, seminari, formazioni inerenti alla disabilità e rispondenti ai suoi interessi e bisogni formativi. Per la gestione di queste ore è stato stabilito che lo studente inviasse al tutor d'aula la proposta formativa alla quale intendeva prendere parte allegando materiale esplicativo della stessa. Una volta stabilita la sua pertinenza rispetto al Master, lo studente riceveva l'autorizzazione a parteciparvi. Per la convalida effettiva delle ore, al partecipante è stato richiesto di inviare al tutor una breve relazione dell'esperienza e, se previsto, l'attestato di partecipazione. Un esempio di percorso di personalizzazione svolto da uno dei partecipanti al master è riportato nella tabella seguente (Tab. 16.17).

Anno	Data	Ore	Evento formativo
I	14/02/2020	5	Convegno ANFASS “Liberi di scegliere”
I	15/02/2020	40	Corso di formazione “Matrici Ecologiche”
I	22/06/2020	50	Corso di Formazione “Disabilità Intellettiva e Sessualità”
II	27/11/2020	3,5	Convegno su DM (Università Cattolica del Sacro Cuore)
	18/12/2020	4	Convegno su Disability management e accomodamenti ragionevoli
II	28/01/2021	3	Convegno “Smart working e persone con disabilità visiva”
II	22/02/2021	2	Percorsi di formazione per favorire la conoscenza del modello della prospettiva Inclusiva e l’utilizzo degli strumenti di analisi e progettazione.

Tab. 16.17: Esempio di percorso di personalizzazione delle ore di tirocinio realizzato da uno dei partecipanti al Master indirizzo *disability manager*.

CAPITOLO 17

IL DISEGNO DI RICERCA VALUTATIVA DEL *CURRICULUM* IN *DISABILITY MANAGER*

17.1. La valutazione nei processi di formazione

La valutazione rappresenta un momento rilevante di ogni processo formativo (Torre, 2014; Bezzi, 2015; Lipari, 2017). Attorno a questo concetto e alle molteplici questioni ad esso direttamente collegate si è sviluppata una fiorente e ricca letteratura che si è progressivamente configurata come un «intricato groviglio di approcci e soluzioni di metodo entro cui si riflettono interessi e punti di vista valutativi, talora fortemente differenziati, che rischiano di provocare confusione ed incomprensione sia sui significati da attribuire alla valutazione, sia sulle tecniche di valutazione» (Lipari, 2017:109). Il quadro sembra ulteriormente complicarsi quando la questione della valutazione riguarda i processi formativi dedicati agli adulti, quale il Master qui presentato: gli studi, infatti, si sono per lo più concentrati sulle formazioni destinate ai soggetti in età evolutiva (sistema scolastico e universitario), mentre le riflessioni teoriche e metodologiche aventi per oggetto le formazioni post-universitarie rivolte agli adulti sono ancora piuttosto limitate (Bartezzaghi, Guerci & Vinante, 2010; Cunti, 2012).

In ambito formativo, il termine *valutazione* è utilizzato per designare «un insieme di pratiche sociali eterogenee che possono riferirsi, distintamente (ma anche simultaneamente in talune circostanze), alle persone e alle azioni» (Lipari, 2017:143). Nelle pratiche valutative rivolte alle *persone*, in genere, il concetto di valutazione si connota come *misurazione* e nasce dall'esigenza di

> «attribuire un riconoscimento esplicito e (in un certo senso) anche certificato ad un insieme di competenze o di conoscenze rispondenti a determinati standard,

> astrattamente assunti come punto di riferimento in base al quale sancire le possibilità di accesso qualificato al mercato del lavoro» (*Ibidem*).

La valutazione intesa come misurazione nasce e si sviluppa all'interno dei contesti scolastici i quali, per le finalità che perseguono, hanno necessità di misurare lo scostamento esistente tra un modo di *essere* di un determinato discente e un *dover essere ideale*, stabilito dalla scuola stessa: ciò significa che gli esiti di un processo formativo sono rappresentati esclusivamente dagli apprendimenti conseguiti da ciascun studente.

A questo primo inquadramento definitorio del concetto valutativo se ne affianca un altro che nasce dall'esigenza di ampliare

> «lo spettro degli interessi valutativi nella misura in cui i risultati della formazione sono considerati non solo nella loro configurazione di specifici apprendimenti individuali, ma anche come punto di arrivo di processi d'azione contestualizzati e prevalentemente orientati al perseguimento di scopi puntuali» (*Ivi*:145).

In questo modo la valutazione include tra i suoi oggetti di indagine non più soltanto le persone, ma anche le *azioni* che hanno caratterizzato la formazione erogata, supera la dimensione esclusiva della *misurazione*, per connotarsi come un vero e proprio «*processo di ricerca* orientato alla comprensione e all'apprezzamento dei risultati conseguiti in una prospettiva di analisi che include nel proprio raggio l'intero processo di azione considerato» (*Ivi*:139). L'azione valutativa, pertanto, non prende più in considerazione i soli risultati conseguiti da ciascun soggetto, ma li pone in relazione ad una molteplicità di altre azioni ed elementi che a questi si associano e si intersecano e dalla cui combinazione derivano gli esiti dell'intero processo formativo erogato. Questo *processo di ricerca* si compone di una pluralità di azioni che devono essere attentamente pianificate e cronologicamente ordinate e che abbracciano tutte le diverse fasi che accompagnano un progetto formativo, da quelle di analisi dei bisogni, a quelle di progettazione e realizzazione delle attività fino a quelle di valutazione degli esiti (Torre, 2014; Bezzi, 2015; Lipari, 2017).

Questa differente prospettiva consente il superamento dell'esclusività della matrice deterministica che per lungo tempo ha caratterizzato le riflessioni sulla valutazione, e le conseguenti metodologie adottate, e che vedeva nel soggetto in formazione l'unico agente causale degli esiti conseguiti, e ne promuove una nuova, completamente diversa, di tipo sistemico. In essa i risultati della formazione sono da ricondurre ad una pluralità di aspetti derivanti dal riconoscimento della natura multi-componenziale dell'azione formativa stessa, mai circoscrivibile alla sola erogazione didattica, ma progettata ed agita da una pluralità di attori che reciprocamente si relazionano e si

influenzano e che deve tenere conto di tutti gli elementi di contesto in cui si realizza (Becchi & Vertecchi, 1985; Domenici & Lucisano, 2011).

17.2. La valutazione: un termine polisemico

A seconda dell'oggetto della valutazione, *persone*, *azioni* oppure *entrambe*, la valutazione stessa assume significati differenti configurandosi come termine polisemico. Proprio per questa ragione la domanda *che cosa significa valutare?* difficilmente «può trovare risposte soddisfacenti in una sola definizione capace di dar conto delle molteplici sfumature di senso e della varietà degli ambiti di riferimento evocati dall'idea stessa del valutare» (Lipari, 2017:114).

Un primo significato attribuibile al termine valutare è quello di *fornire un giudizio*. In questa accezione, l'azione valutativa muove da criteri prestabiliti che costituiscono il punto di vista del valutatore stesso e a cui sono ricondotte le prestazioni svolte dai partecipanti ad una determinata azione formativa. Il criterio rappresenta «il punto di riferimento, più o meno normativamente legato a canoni predefiniti, e ad esso si riferisce chi valuta» (*Ivi*:115).

La valutazione, lo si è già brevemente accennato nel paragrafo precedente, può essere intesa come *misurazione*, la cui finalità è quella di

> «stabilire mediante l'attribuzione di punteggi, classifiche o graduatorie precise riguardanti le caratteristiche di oggetti sottoposti ad un esame; attraverso tali gerarchie, è definita una specifica attribuzione di valore a ciascun oggetto e, in virtù di esse, è certificata l'inclusione in (o l'esclusione da) una griglia predefinita di criteri di riferimento» (*Ivi*:119).

Secondo questa prospettiva, l'azione valutativa consiste nel misurare lo scostamento esistente tra un determinato oggetto, quale, ad esempio, la prestazione di uno studente e uno o più criteri di riferimento prestabiliti; sulla base della maggiore o minore ampiezza di questa distanza avviene la formulazione di un giudizio.

Questo modo di intendere la valutazione si fonda su una serie di assunti. Il primo riguarda il fatto che l'oggetto della valutazione possiede caratteristiche osservabili e misurabili che lo rendono così descrivibile. In questo modo ogni oggetto della valutazione possiede determinati tratti caratterizzanti che rendono possibile l'attribuzione di un determinato punteggio. Il secondo assunto concerne l'esistenza di criteri di riferimento prestabiliti e condivisi che rappresentano veri e propri «standard di riferimento a partire dai quali formulare giudizi di valore da sintetizzare attraverso misure» (*Ibidem*). Il terzo ed ultimo assunto riguarda l'indiscussa autorità che viene

riconosciuta al valutatore: egli rappresenta l'unico soggetto attivamente coinvolto nel processo valutativo, tutti gli altri sono destinatari passivi dell'azione di valutazione.

Un terzo significato che il termine valutazione può assumere è quello di *controllo*. Secondo questa accezione, la valutazione rappresenta l'azione con cui si compiono «la verifica e l'accertamento degli stati che caratterizzano l'andamento di un dato fenomeno e ciò al duplice scopo di tenerlo sotto osservazione, e di assicurare una certa regolarità al processo che lo caratterizza» (Lipari, 2017:121). Sul piano metodologico questa idea di valutazione conduce a due distinte prospettive (Petitjean, 1984). La prima si rifà al metodo sperimentale classico che vede nell'oggetto della valutazione qualcosa di completamente separabile dall'osservatore e di descrivibile in termini di variabili dipendenti e indipendenti che possono essere studiate e poste in relazione tra di loro e in cui al mutare delle seconde intervengono variazioni sulle prime. Nell'ambito di questo metodo poi possono giocare un ruolo importante i gruppi di controllo, che danno utili indicazioni sull'efficacia degli interventi proposti. La seconda prospettiva è, invece, meno rigorosa della prima, in quanto vede nel controllo «un'attività di valutazione dinamica, soggettiva e arbitraria, capace di assolvere funzioni di regolazione e di coesione» (Chesné, 1977:17). La valutazione assume dunque un aspetto completamente differente da un'impostazione di matrice sperimentale e diviene più consona alle scienze sociali: il fenomeno valutato non è separabile da chi lo valuta in quanto «entrambi implicati nel medesimo processo di azione che influenzano rimanendone influenzati» (Lipari, 2017:122). Da qui la necessità di fare ricorso a «concetti e a modalità di intervento più duttili e sfumate, in altri termini ad una visione del controllo come analisi valutativa partecipante ed implicante» (*Ivi*:123). Seguendo questa seconda prospettiva, il termine controllo perde una connotazione esclusivamente prescrittiva, propria del metodo sperimentale, assumendo

> «caratteristiche di adesione agli eventi ai quali si accompagna lungo il loro compimento confrontandosi, di volta in volta, con ciò che emerge ed è inventato nell'azione […] è proprio in quest'ottica che il controllo può essere tematizzato come *monitoraggio* dell'azione formativa, purché però si adotti una visione ed una strategia processuale delle attività di valutazione, le quali assumono, in tal modo compiti di *suivi* e di *cura* costante della formazione da realizzare man mano che dalle azioni in corso emergono eventi significativi» (*Ibidem*).

In questo modo la valutazione può essere vista come *monitoraggio*, inteso sostanzialmente come raccolta di dati sulle modalità concrete con cui avviene il funzionamento delle attività osservate, vero e proprio dispositivo di analisi del funzionamento della formazione, dalla cui analisi e interpretazione possono essere prodotte conoscenze di tipo diagnostico, «capaci, cioè, di cogliere

gli aspetti problematici rilevanti e le criticità del processo, in modo da proporsi concretamente come dispositivo di supporto e delle attività in corso di svolgimento» (*Ivi*: 125).

Un ultimo significato attribuibile al termine valutazione è quello di *interpretazione*. Secondo questa accezione,

> «valutare è porre il problema del significato di ciò che si fa […] e la valutazione non può in alcun modo identificarsi con un bilancio, cioè con una somma algebrica di opinioni individuali, di comportamenti, di malcontenti, di riuscite e di fallimenti. Al contrario, valutare, da questo punto di vista, consiste nel comprendere l'azione in tutte le sfumature possibili tra quelle che essa manifesta alla percezione di chi la osserva» (Berger, 1977:13).

La valutazione rappresenta pertanto l'atto di comprensione di un determinato fenomeno, di attribuzione ad esso di un significato.

17.3. Le variabili del processo valutativo: soggetti, oggetti, scopi e tempi

Analizzate le declinazioni interpretative teoriche del termine valutazione e le conseguenze applicative che derivano dai differenti approcci, la riflessione si sposta ora sulle variabili del processo valutativo, tradizionalmente rappresentate dai *soggetti*, dagli *oggetti*, dagli *scopi* e dai *tempi* (Lipari, 2017).

Con riferimento alla prima di queste variabili, ossia quella dei *soggetti*, Stake (1976) propone di distinguere tra *valutazione interna* e *valutazione esterna*. Nella prima, gli attori responsabili della valutazione fanno parte dell'organizzazione che ha progettato il percorso formativo e possono includere anche gli stessi destinatari della proposta formativa; nella seconda, gli atti valutativi sono affidati a soggetti esterni. Queste due tipologie di valutazione possono essere praticate singolarmente oppure «congiuntamente purché le caratteristiche del progetto e il tipo di valutazione da effettuare siano tali da richiedere un simile approccio» (Lipari, 2017:152).

Per quanto concerne la seconda variabile, quella degli *oggetti*, essa può essere sintetizzata nel binomio *prodotti-processi*. Nel caso l'oggetto della valutazione siano i *prodotti*, la valutazione stessa sarà orientata a considerare gli esiti del processo di formazione «cercando di mostrare in che misura le loro caratteristiche corrispondano ad (o si discostino da) obiettivi predeterminati in termini di risultati attesi» (*Ivi*:153). La valutazione incentrata solo sui prodotti, che possono essere rappresentati ad esempio da prestazioni dei partecipanti, relazioni, test di esami, manufatti laboratoriali, ha sempre carattere di parzialità e rappresenta una semplificazione eccessiva di una

realtà più complessa perché non considera che questi prodotti sono a loro volta esiti di un processo. Nel caso la valutazione sia orientata invece ai *processi*, verranno presi in considerazione tutti gli aspetti caratterizzano una determinata proposta formativa, nel loro insieme, e quindi gli spazi in cui si svolge, i tempi in cui viene realizzata, le strategie didattiche adottate, i materiali utilizzati, e tutto ciò che si ritiene opportuno per comprendere come si sono svolte uno specifico percorso formativo. I processi possono essere considerati ad un micro-livello oppure ad uno macro. Nel primo caso gli oggetti della valutazione sono esclusivamente i singoli individui e i loro processi di apprendimento; mentre nel secondo la valutazione considera anche:

> «specifiche dimensioni di insieme che possono riguardare 1) singole unità didattiche o loro raggruppamenti da tenere sotto osservazione al fine di verificarne la qualità e di ricavare indicazioni utili rispetto agli svolgimenti successivi dell'attività; 2) la globalità delle condizioni (tecniche, organizzative, logistiche, ecc.) che caratterizzano l'andamento delle attività in esame accertate mentre sono in corso di svolgimento o alla loro conclusione al fine di acquisire uno spettro di informazioni grazie al quale riconsiderare l'esperienza in rapporto ai suoi effetti contingenti, ma anche per assumere decisioni sull'eventuale riproposizione dell'evento in analogo contesto» (*Ivi*:154).

Tuttavia, considerare gli aspetti dei processi senza l'attenzione ai prodotti rischia di condurre ad una conoscenza solo parziale del fenomeno oggetto di valutazione (Lipari, 2017). L'ideale sarebbe dunque condurre una valutazione che consideri entrambi questi oggetti: processi e prodotti.

La terza variabile è rappresentata dagli *scopi della valutazione* che possono essere molto differenti tra di loro e sono strettamente dipendenti dai soggetti e dagli oggetti della valutazione stessa (Lipari, 2017). I principali scopi sono:

> «valutare se l'azione formativa ha raggiunto gli obiettivi dichiarati e in quale misura […] raccogliere da parte dello staff elementi di giudizio per modificare il progetto in corso d'opera o in occasione di una sua riproduzione […] consentire al gestore un controllo sull'andamento del corso […] offrire agli utenti uno specchio e un feed-back che li renda corresponsabili del processo formativo […] ottenere un monitoraggio permanente del clima nel sistema di apprendimento […] contribuire allo sviluppo della ricerca sulla formazione» (Contessa, 1993:63).

L'ultima variabile inerente alla valutazione riguarda i *tempi*. Dal punto di vista cronologico, la valutazione è tradizionalmente distinta tra *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* (Vertecchi, 2003). La prima si realizza durante le fasi di progettazione della proposta formativa e all'avvio della stessa. Essa

può essere effettuata per definire gli obiettivi generali di una proposta, per analizzare e selezionare tra differenti possibilità organizzative e realizzative quelle più idonee alla formazione che si intende realizzare oppure per rilevare bisogni formativi, aspettative, motivazioni e livello di preparazione dei partecipanti. La valutazione *in itinere* è compiuta durante lo svolgimento del percorso formativo ed è orientata a monitorare il processo e a raccogliere tutte le informazioni necessarie per una sua implementazione. La valutazione *ex post* si focalizza sui risultati conclusivi e può essere realizzata in concomitanza con il termine della formazione oppure può essere *differita* nel tempo. In questo caso essa permette di «ottenere una percezione migliore dei risultati dell'attività attraverso un'analisi dei loro impatti sociali economici organizzativi, ecc., nei contesti di riferimento dell'azione formativa» (Lipari, 2017:155).

17.4. Modelli di valutazione

La disamina dei significati e delle variabili sopra riportata consente di esaminare alcuni dei principali modelli di valutazione dei processi formativi che si sono sviluppati nel corso del tempo. Essi possono essere ricondotti a due grandi raggruppamenti: il primo include i modelli fondati sull'analisi della corrispondenza tra obiettivi e risultati (o *goal oriented models*); il secondo include i modelli nati in antagonismo critico rispetto ai precedenti, e sono fondati sull'analisi dei processi (*free goal oriented*).

Storicamente, la prima tipologia di modelli di valutazione ad essersi affermata è quella *obiettivi-risultati*, che ha visto in Tyler il suo principale teorizzatore (Lichtner, 1999). Alla base di questo gruppo di modelli, vi è l'assunto che la valutazione di un percorso formativo si configuri essenzialmente come azione di verifica del conseguimento degli obiettivi previsti. Per Tyler (1949) lo scopo di ogni formazione è quello di cambiare i comportamenti dei partecipanti (*behavior patterns*); ispirandosi ad un approccio comportamentista nell'ambito della psicologia dell'educazione, egli riteneva che l'oggettività e la scientificità del processo valutativo potesse essere garantita soltanto dalla formulazione di obiettivi espressi in termini di comportamenti attesi, chiaramente osservabili e modificabili, che i partecipanti dovevano essere in grado di esibire al termine del percorso di formazione. Gli obiettivi educativi, infatti, a suo parere, «esprimono i tipi di cambiamenti nel comportamento che un'istituzione cerca di effettuare nei suoi studenti» (Tyler, 1949:6).

Secondo questa interpretazione, la dimensione del comportamento è di fondamentale importanza nella definizione dell'obiettivo, al punto che Tyler (1949) ritiene che l'obiettivo stesso sia

correttamente e significativamente formulato solo se «è in grado di descrivere o illustrare il tipo di comportamento che ci si aspetta che lo studente acquisisca, in modo che qualunque valutatore potrebbe riconoscere tale comportamento se lo vedesse» (pag. 60). Secondo il modello ipotizzato da Tyler, il valutatore può utilizzare una pluralità di strumenti atti a rilevare le modificazioni intervenute nei comportamenti degli studenti: test, compiti di vario genere, questionari, osservazioni, sono tutti strumenti efficaci. Il momento valutativo si identifica sempre come una situazione artificiosamente costruita dall'insegnante, che permetta al discente di esibire il modo in cui esplica o manifesta il comportamento prefigurato dagli obiettivi.

Questo primo modello viene ripreso qualche anno dopo da Bloom (1956), che lo integra risolvendo quello che a suo parere era un problema lasciato irrisolto da Tyler: quello della specificazione delle tipologie di comportamenti attesi (Lichtner, 1999). Come è noto, Bloom, nell'ambito di una ricerca condotta per individuare criteri oggettivi per la valutazione degli esami universitari, realizza una tassonomia delle abilità cognitive, affettive e psicomotorie alla base dell'apprendimento umano degli obiettivi organizzandole in una disposizione gerarchica a complessità crescente: l'acquisizione delle prime rappresenta la condizione imprescindibile per l'acquisizione delle seconde. Con riferimento alle abilità cognitive, procedendo da quelle inferiori a quelle superiori, Bloom (1956) individua: *ricordare*, *comprendere*, *applicare*, *analizzare*, *sintetizzare e valutare*. A ciascun livello di abilità cognitiva, Bloom associa determinati obiettivi di apprendimento costruendo in questo modo una tassonomia degli obiettivi educativi che vengono suddivisi in due gruppi, quello degli obiettivi di padronanza (relativi alle abilità del ricordare, comprendere) e quello degli obiettivi di competenza (relativi alle abilità dell'applicare, analizzare, sintetizzare e valutare)[285] (Bloom, 1956). La disposizione gerarchica di abilità cognitive e di obiettivi ha permesso di rendere evidente la posizione di ogni obiettivo e le sue relazioni con tutti gli altri. Sul piano valutativo i docenti non devono far altro che utilizzare la tassonomia ed esplicitare obiettivi appartenenti ad ognuno dei livelli; durante le prove, il compito del valutatore è quello di verificare che lo studente svolga quanto richiesto esibendo il comportamento e le operazioni cognitive implicati nell'obiettivo stesso.

Nel 1960 Kirkpatrick, basandosi sulla teoria di Tyler, sviluppa un modello di valutazione per la formazione aziendale. Secondo questo autore:

[285] La tassonomia di Bloom è stata rivista nel 2001 e l'abilità del sintetizzare è stata sostituita da valutare e quella valutare da creare cosicché le abilità cognitive sottese all'apprendimento sono: ricordare, comprendere, applicare, analizzare, valutare e creare (Anderson, L. W., & Bloom, B. S. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York, NY: Longman).

> «i veri risultati di un corso di formazione, gli unici di cui tenere conto, erano quelli percepibili a livello di cambiamento organizzativo e di performance complessiva dell'impresa […] un apprendimento che non si traduceva in comportamento lavorativo, che non trovava immediata applicazione, era considerato privo di significato. O meglio la formazione veniva valutata come inefficace, non funzionale, se non si constatava un cambiamento di comportamento nel lavoro» (Lichtner, 1999:96).

Il modello valutativo di Kirkpatrick si fonda su quattro aree che devono essere indagate nel processo valutativo:

1. le reazioni dei partecipanti (livello di soddisfazione e di interesse);
2. l'apprendimento (conoscenze e competenze acquisite);
3. i comportamenti (cambiamenti nelle attività lavorative);
4. i risultati (cambiamenti nei processi produttivi dell'organizzazione).

Le quattro aree sono disposte secondo una logica di sequenzialità in cui i livelli, tranne il primo, quello delle reazioni, sono correlati dal nesso tra una causa ed il suo effetto. Si tratta di una logica deterministica nella quale il conseguimento degli obiettivi di una formazione aziendale è osservabile e misurabile in termini di miglioramenti nell'efficienza e nella produttività aziendale. Questo modello ha avuto un largo seguito ed è ancora utilizzato in molti percorsi formativi organizzati dalle aziende (Lichtner, 1999).

I modelli che appartengono al raggruppamento *obiettivi-risultati* sono stati sottoposti a critiche già a partire dagli anni '60 del Novecento, quando iniziò a risultare sempre più evidente che «la specificazione degli obiettivi in termini di comportamenti attesi sembrava travisare e inibire la vera intenzionalità educativa, e la costrizione a valutare solo in termini di comportamenti attesi sembrava lasciar fuori tutta la ricchezza della processualità e dell'interazione didattica» (Lichtner, 1999:69). Al tempo stesso veniva sempre di più criticata, anche grazie all'affermarsi della psicologia cognitivista, l'interpretazione dei processi di apprendimento in quanto «segmenti discreti e gerarchizzati di acquisizioni che, mediante operazioni mentali separate, si comporrebbero, al termine di sequenze graduali, in un quadro d'insieme logico e coerente che coincide con uno specifico sapere o una capacità» (Lipari, 2017:164). Infine, non erano più ritenute accettabili né l'idea riduzionistica di poter formulare, a monte dell'erogazione di una proposta formativa, comportamenti attesi chiaramente definiti né quella deterministica che tali comportamenti potessero essere appresi attraverso l'erogazione di un percorso ad alta strutturazione.

Alcuni autori (Cronbach, 1963; Ammons, 1964; Eisner, 1967; Stake, 1967; Scriven, 1974), richiamavano l'importanza di considerare nella valutazione anche gli aspetti del processo didattico e non soltanto gli obiettivi e gli esiti, auspicando il passaggio da un modello *goal oriented* ad uno *goal free*. Secondo Scriven (1974), infatti, la valutazione non può partire dagli obiettivi della formazione perché questi sono stati decisi dal solo attore che ha avuto l'iniziativa in una fase preliminare di progettazione dell'intero percorso; è per questo che i modelli valutativi *goal oriented* escludono tutto ciò che è realmente avvenuto nel corso di erogazione della proposta formativa e ignorano l'importanza assunta dagli *implementer* (docenti, tutor, ecc.) e dagli studenti. Entrambi questi soggetti, infatti, «saranno naturalmente portati a reinterpretare, concretamente, in corso d'opera, alla luce dei loro sistemi di valore, il senso dell'attività in cui sono immersi e dunque anche i suoi obiettivi» (Lipari, 2017:180). In un processo formativo, inoltre, accanto ad obiettivi dichiarati e che comunque devono essere perseguiti ve ne sono altri, inattesi e non inizialmente contemplati, ma che devono essere ugualmente presi in considerazione, perché fondamentali nello sviluppo della persona in formazione (Eisner, 1967).

L'attenzione che deve essere destinata al processo, inoltre, determina la necessità di rivedere i tempi della valutazione che non può più essere effettuata soltanto al termine del percorso, ma deve compiersi anche *in itinere*: «la valutazione usata per migliorare il corso mentre è ancora fluido contribuisce al miglioramento dell'educazione più della valutazione usata per apprezzare un prodotto che è già sul mercato» (Cronbach, 1963:236).

Parallelamente veniva messa in discussione l'egemonia di test e prove standardizzate come strumenti dei processi valutativi in quanto essi non vengono ritenuti in grado di cogliere ciò che effettivamente accade durante la formazione stessa e avevano invece un'influenza importante nel processo di apprendimento e di conseguimento degli obiettivi da parte degli studenti (Stake, 1967). Per Stake (1967) lo scopo di ogni processo valutativo è «espositivo, è far sapere all'esterno che cosa fanno certi insegnanti con i loro studenti. Una piena valutazione è una storia, dice che cosa è accaduto, rivela percezioni e giudizi di diversi gruppi di individui. Il confronto obiettivi-risultati non è escluso ma è considerato come uno degli aspetti della valutazione» (p. 12). Proprio a questo autore si deve l'elaborazione di un modello valutativo di grande importanza, il *responsive model*:

> «basato su un approccio interattivo, "informale", giustificato da una epistemologia "soggettivistica". Il modello rispecchia quello che si fa naturalmente quando si valuta qualcosa: si osserva e si reagisce. Il valutatore concepisce un piano di osservazioni e negoziazioni, poi fa in modo che varie persone osservino il programma, e col loro aiuto prepara brevi narrazioni, ritratti, elenchi di prodotti, grafici, ecc. Cerca di capire che

cosa è importante e raccoglie giudizi di valore da vari individui i cui punti di vista differiscono» (Stake, 1975:290).

I modelli *goal free* muovono da una visione della formazione come sistema complesso costituito da una pluralità di componenti, attori ed azioni che interagiscono tra di loro e in cui la totalità non è mai riconducibile ad una semplice somma algebrica delle differenti componenti. Questo comporta che:

> «la conoscenza di un sistema non possa essere limitata solo alla percezione di alcune componenti significative e delle loro interazioni, alla descrizione delle loro cangianti configurazioni processuali. Ogni pretesa di completezza e di esattezza si infrange contro la complessità delle relazioni multiple interne al sistema, ai suoi cambiamenti, agli scambi molteplici con i suoi ambienti» (Lipari, 2017:169).

All'interno dei modelli *goal free* la valutazione si configura come:

> «pratica dialogica tra tutti i soggetti coinvolti nella procedura valutativa (valutatori, docenti, studenti), un'indagine aperta che si costituisce dentro il corso d'azione assunto nelle sue configurazioni complesse; accetta di negoziare i propri criteri e le proprie strategie con i protagonisti dell'azione, non rimuove il conflitto […] un procedimento così concepito, permette di costruire gradualmente, per tappe successive ed attraverso tentativi di interpretazione di dati ed informazioni, una comprensione che non ha alcuna pretesa di rappresentare la verità oggettiva, ma una conoscenza messa a disposizione degli attori interessati, i quali a loro volta possono contribuire, con la loro riflessione e discussione, a modificarla e ad arricchirla» (*Ivi*:170).

Le riflessioni maturate nell'ambito dei modelli *goal free* portano anche a riconsiderare le metodologie e gli strumenti del processo valutativo. Se per quelli *goal oriented* la metodologia deve essere rigorosa, ispirata al modello del metodo sperimentale, e gli strumenti utilizzabili devono essere esclusivamente quelli di tipo quantitativo, come test e questionari, i modelli *goal free* contemplano approcci metodologici più flessibili e strumenti di natura anche qualitativa:

> «l'osservazione partecipante, le interviste danno risultati preziosi ai fini valutativi. Non c'è altro modo di fare valutazione di processo, o di accedere a risultati non previsti, o di far emergere il contesto, se non usando i metodi qualitativi di raccolta ed elaborazione delle informazioni» (Lichtner, 1999:146).

La valutazione qualitativa delle attività di formazione, inoltre, può essere compiuta non più soltanto al termine delle stesse, come previsto nei modelli *goal oriented*, ma anche *in itinere*

(Lipari, 2017). Quando viene svolta *ex post*, le azioni valutative ricostruiscono il percorso dell'azione e permettono di ottenere risultati che nel loro insieme si configurano come un:

> «riferimento utilissimo per la comprensione da parte di tutti i protagonisti (decisori e manager, progettisti, partecipanti, docenti), di quanto l'attività realizzata sia riuscita a conseguire; inoltre, la comprensione dei successi e dei limiti dell'intervento realizzato, indicherà nuove domande e nuovi problemi rispetto ai quali attrezzare risposte adeguate» (Lipari, 2017:179).

Realizzata durante lo svolgimento dell'azione, invece, la valutazione permette di raccogliere dati di varia natura che consentono di modificare in corso d'opera la stessa proposta formativa, realizzando così una sua continua riprogettazione.

17.5. Il quadro di riferimento teorico del disegno della ricerca valutativa

Le riflessioni fin qui esposte hanno rappresentato un punto di riferimento teorico per l'elaborazione del piano di ricerca valutativa del *curriculum Disability Manager*.

Sul piano operazionale, questa elaborazione è stata realizzata seguendo la proposta formulata da Bezzi (2001; 2015). Questa proposta è stata realizzata per la costruzione di disegni di ricerca valutativa di servizi, politiche, interventi formativi organizzati ed è stata applicata anche alla predisposizione di piani di ricerca valutativi nell'ambito della formazione (Vergani, 2008).

Secondo Bezzi, la costruzione di un disegno di ricerca valutativa si configura come un processo multi componenziale articolato in 9 fasi, aventi un «carattere sistemico e dinamico» (*Ivi*:52).

Una visione di insieme del processo seguito è riportata nella figura seguente (Fig. 17.1):

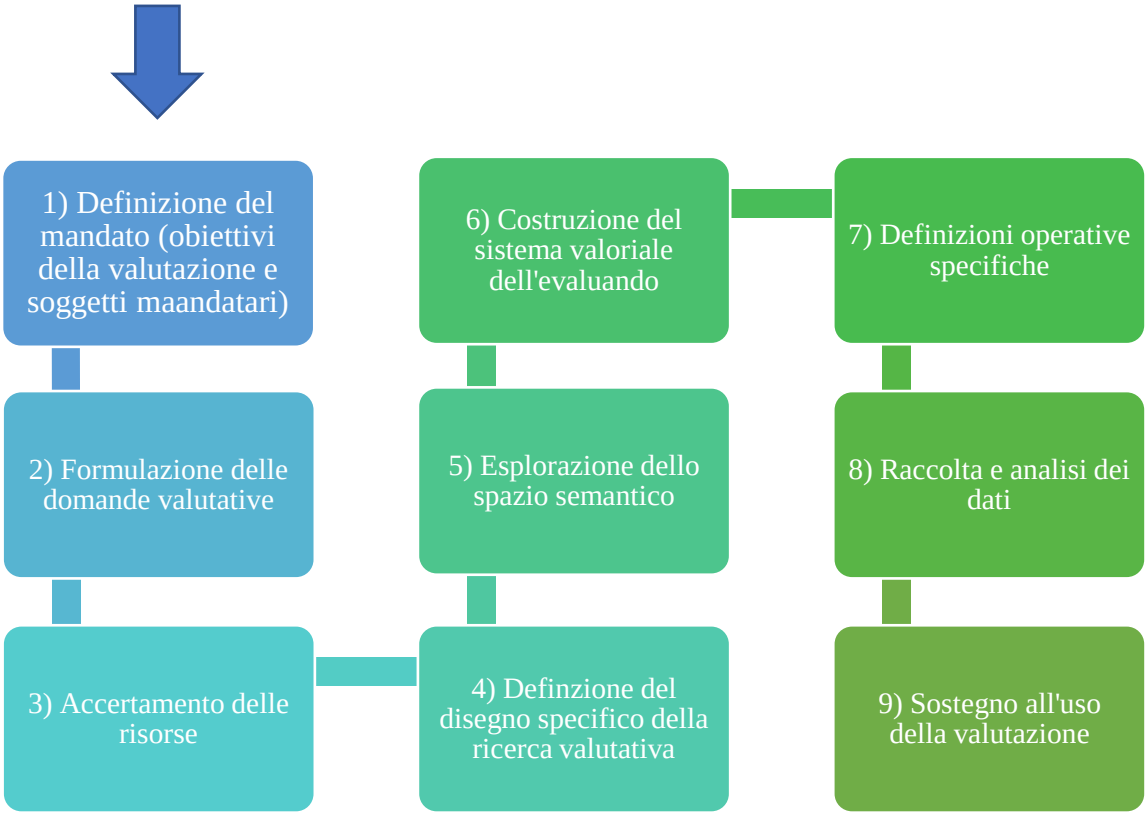


Fig. 17.1: Le fasi del disegno di ricerca valutativa (tratto da Bezzi (2015). *Che cos'è la valutazione?* Milano, I: Franco Angeli, pag. 53, nostra rielaborazione).

La *definizione del mandato* rappresenta la fase di avvio della ricerca valutativa e consiste nell'identificazione degli obiettivi della valutazione, dei soggetti mandatari, di altri attori eventualmente coinvolti e nella definizione da attribuire al termine valutazione. Questa tappa pertanto ha una connotazione teorica e delinea il quadro paradigmatico entro il quale si inscrive l'intero percorso valutativo.

Occorre poi procedere con la *formulazione delle domande valutative*: la valutazione, infatti, configurandosi come azione di ricerca, deve essere orientata a rispondere a specifici interrogativi. L'esplicitazione delle domande valutative richiede che siano definiti con chiarezza l'oggetto della valutazione (*evaluando*) e gli obiettivi che gli sono attribuiti (Bezzi, 2001; 2015).

Successivamente è necessario effettuare l'*accertamento delle risorse* effettivamente disponibili per poter condurre la ricerca valutativa considerando attentamente le risorse umane che possono essere coinvolte, quelle economiche e quelle temporali.

A questo punto si può passare alla *definizione del disegno specifico della ricerca valutativa* che vede i soggetti mandatari della valutazione interrogarsi, valutare e scegliere la metodologia, gli strumenti, i tempi della rilevazione e le tecniche di elaborazione dei dati raccolti.

Una volta configurato il disegno specifico della ricerca valutativa, occorre effettuare l'*esplorazione dello spazio semantico* degli oggetti della valutazione. Questa chiarificazione terminologica è di fondamentale importanza nella costruzione degli strumenti di rilevazione dei dati, quali ad esempio i questionari o le interviste strutturate, ed è per tale ragione che questa tappa rappresenta «probabilmente la più importante sotto il profilo metodologico» (Bezzi, 2015:71) perché definisce l'esatta composizione degli elementi che compongono l'oggetto della valutazione (*evaluando*).

La *costruzione del sistema valoriale dell'evaluando* impegna i soggetti mandatari della valutazione ad interrogarsi e a definire, rispetto ai molteplici elementi che configurano l'evaluando e alla pluralità di dati che possono essere raccolti, quali siano i più importanti e quali meno:

> «affermare che una cosa sia più importante di un'altra significa esprimere, in un certo senso, dei valori: politici, culturali, o semplicemente organizzativi. Affermare che gli elementi di budget o di organizzazione sono più importanti, ci orienta naturalmente verso una valutazione di efficienza; affermare al contrario che per prima cosa vengono i bisogni degli utenti, ci orienta verso una valutazione molto diversa, che guarderà all'efficacia» (*Ivi*:72).

Le *definizioni operative specifiche* e la *raccolta e analisi dei dati* prevedono rispettivamente l'identificazione di strumenti esistenti utili per la rilevazione oppure la loro costruzione *ex novo* e la raccolta dei dati, con le successive procedure di analisi. Entrambe, pertanto, rappresentano le fasi più operative dell'intero processo di ricerca valutativo.

La fase conclusiva prevede il *sostegno all'uso della valutazione* da parte di coloro che hanno commissionato la valutazione e di tutti gli altri soggetti che sono stati coinvolti (*stakeholder*, studenti, rappresentanti di associazioni, decisori politici). Questa fase consiste nella redazione di un *report valutativo*, nella sua condivisione con i soggetti mandatari della valutazione e nell''esplicitazione di indicazioni e criteri per utilizzare gli elementi emersi dal report stesso al fine di esprimere giudizi valutativi e avviare confronti e dibattiti per eventuali modifiche nella progettazione dell'intera proposta.

Illustrate brevemente le differenti tappe, si propone di seguito la descrizione dell'applicazione del modello in relazione al piano di valutazione del *curriculum disability manager*.

17.6. Il disegno della ricerca valutativa del *curriculum* in *disability manager*

17.6.1. Definizione del mandato: soggetti mandatari e obiettivi della valutazione

La valutazione è stata richiesta dalla *Commissione didattica* del Master che ha scelto di adottare, tra i molteplici significati che il termine valutazione può assumere, quello di *controllo*, secondo l'accezione propria delle scienze umane e sociali (Lipari, 2017). In questa prospettiva la valutazione ha una duplice accezione. La prima è quella di «attività […] dinamica capace di assolvere funzioni di regolazione e di coesione» (Chesné, 1977:17). Tale accezione comporta l'individuazione di strumenti e di azioni che siano finalizzate al monitoraggio dell'azione formativa durante il suo svolgimento in modo che possano essere raccolti dati sul suo andamento e sia possibile, se necessario, intervenire apportando modifiche. La seconda accezione è quella di valutazione intesa come attività volta all'analisi della rispondenza della formazione proposta rispetto agli obiettivi individuati. Si tratta, in questo caso, di individuare strumenti e azioni in grado di misurare l'efficacia della formazione stessa ossia la «sua capacità di raggiungere un obiettivo stabilito» (Bezzi, 2015:41). In questo modo è possibile anche cogliere elementi di criticità e punti di forza di quanto realizzato che possono fornire indicazioni utili in vista di eventuali riprogettazioni future.

Per quanto concerne le variabili di questo processo valutativo[286], è stato stabilito che i *soggetti* coinvolti fossero i partecipanti, gli *oggetti* i processi realizzati e il profilo del *disability manager* proposto e i *tempi* di somministrazione degli strumenti valutativi e di raccolta dati quelli iniziale (avvio delle lezioni del primo e del secondo anno) e finale. Gli *scopi* della valutazione, coerentemente con il significato che si è deciso di attribuire a questo termine[287], sono stati:

1. valutare l'efficacia della proposta formativa;
2. raccogliere riflessioni e opinioni dei partecipanti alla proposta formativa in merito alla proposta di profilo professionale del *disability manager*;
3. svolgere un'azione di monitoraggio del percorso durante il suo svolgimento, così da rilevare criticità e l'insorgenza di bisogni formativi specifici e apportare modifiche e correzioni in itinere rispetto alla progettazione iniziale.

[286] Come illustrato nel paragrafo 17.3 le variabili di un processo valutativo sono rappresentate dai soggetti coinvolti, dagli oggetti della valutazione, dai tempi e dagli obiettivi.

[287] Valutazione intesa sia come «un'attività […] dinamica capace di assolvere funzioni di regolazione e di coesione» (Chesné, 1977:17) sia come attività volta alla misurazione dell'efficacia della proposta rispetto agli obiettivi previsti.

17.6.2. Formulazione delle domande valutative

La definizione delle domande della ricerca valutativa richiede l'individuazione degli oggetti della valutazione e dei loro obiettivi (Bezzi, 2001; 2015). Come detto nel paragrafo precedente oggetti della valutazione sono stati sia il profilo professionale del *disability manager* proposto sia il percorso formativo attuato. Gli obiettivi di quest'ultimo sono stati:

a. formare in modo esaustivo un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; .
b. formare in modo multidisciplinare un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; .
c. formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento delle figure aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
d. formare un nuovo profilo professionale esperto nella gestione dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
e. formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
f. formare un nuovo profilo professionale esperto nella costruzione di reti per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.

Si è avuto modo di illustrare che per il conseguimento di questi obiettivi è stato predisposto un Master avente caratteristiche specifiche e in particolare: una durata biennale con un primo anno in comune tra l'indirizzo del *case* e quello del *disability manager*, un piano di studi composto da insegnamenti afferenti a settori scientifico disciplinari differenti raggruppati in tre aree (economico-giuridica, tecnologica e pedagogica psico-sociale) e il ricorso a tre dispositivi formativi (insegnamenti, laboratori e tirocinio/*project work*)[288].

Alla luce di queste considerazioni, le domande a cui ha inteso rispondere la ricerca valutativa, definite dalla Commissione didattica di concerto con il tutor d'aula sono di seguito riportate.

a) QR1: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto alla strutturazione biennale del Master con un anno in comune tra i due indirizzi?
b) QR2: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto all'articolazione del piano di studi nelle tre aree economico-giuridica, tecnologica e pedagogica e psico-sociale?
c) QR3: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito ai tre dispositivi formativi individuati (insegnamenti, laboratori e tirocinio)?

[288] Questi elementi sono stati presentati nel capitolo 15 del presente lavoro di ricerca.

d) QR4: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia dei corsi e dei laboratori di ciascuna insegnamento del piano di studi?
e) QR5: quali sono stati, secondo i partecipanti, i principali punti di forza e di criticità della formazione proposta?
f) QR6: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia della formazione?
g) QR7: quali sono le opinioni, le considerazioni e le riflessioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del *disability manager* proposto?

17.6.3. Risorse disponibili

La conduzione dell'intera ricerca valutativa è stata affidata al tutor d'aula – l'autore di questa tesi – che l'ha condotta nel corso dei due anni di svolgimento del Master. Egli ha avuto libero accesso alle fonti e la possibilità di interagire con tutti gli soggetti coinvolti nel processo formativo: docenti, studenti, amministrativi, componenti della Commissione didattica. Il suo ruolo in quanto soggetto incaricato della valutazione è stato esplicitato e legittimato a tutti soggetti dai due Direttori del Master. Il tutor ha potuto anche disporre di supporti economici e strumentali necessari per la conduzione della ricerca valutativa, l'analisi della letteratura, la costruzione e l'implementazione degli strumenti di rilevazione dei dati.

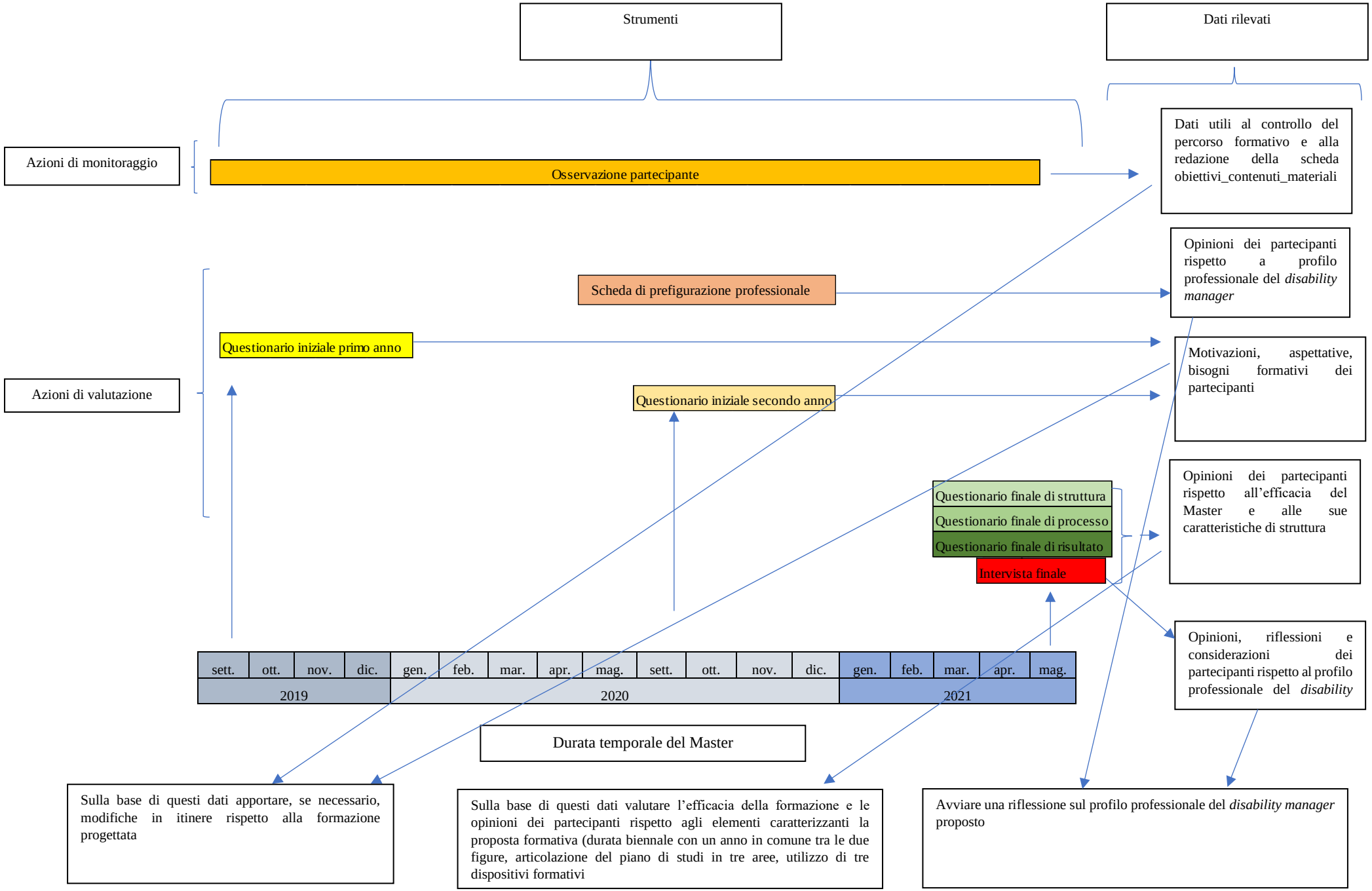
17.6.4. Definizione del disegno specifico della ricerca valutativa

La definizione degli obiettivi della valutazione, delle sue variabili, della natura degli oggetti della valutazione e dei loro obiettivi, la formulazione delle domande di ricerca e l'esplicitazione delle risorse disponibili hanno reso possibile delineare il disegno specifico della ricerca valutativa.
Operativamente si è proceduto ad organizzare gli obiettivi della valutazione riconducendoli alle domande della ricerca valutativa e sono stati quindi individuati gli strumenti e le azioni necessari per la rilevazione dei dati utili a rispondere alle domande. Una sintesi di questo passaggio è riportata nella tabella seguente (Tab. 17.1).

Obiettivi della valutazione	Domande della ricerca valutativa	Azioni	Strumenti
Valutare l'efficacia della proposta formativa	QR1: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto alla strutturazione biennale del Master con un anno in comune tra i due indirizzi? QR2: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto all'articolazione del piano di studi nelle tre aree economico-giuridica, tecnologica e pedagogica psico-sociale? QR3: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito ai tre dispositivi formativi individuati (insegnamenti, laboratori e tirocinio)? QR4: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia dei corsi e dei laboratori di ciascuna insegnamento del piano di studi? QR5: quali sono stati, secondo i partecipanti, i principali punti di forza e di criticità della formazione proposta? QR6: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia della formazione?	Azioni di valutazione: somministrazione di questionari, effettuazione di interviste, incontri con tutti i soggetti coinvolti	Questionario iniziale del primo, questionario iniziale del secondo anno, questionario finale di struttura, di processo e di risultato, intervista finale
Raccogliere riflessioni e opinioni dei partecipanti alla proposta formativa in merito alla proposta di profilo professionale del *disability manager*;	QR 7: quali sono le opinioni, le considerazioni e le riflessioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del *disability manager* proposto?	Somministrazione di materiali specificamente predisposti e intervista	Scheda di prefigurazione professionale, intervista finale
Monitorare il percorso durante il suo svolgimento così da rilevare criticità e l'insorgenza di bisogni formativi specifici e apportare modifiche e correzioni in itinere rispetto alla progettazione iniziale.		Azioni di monitoraggio	Osservazione partecipante

Tab. 17.1: Obiettivi, domande, azioni e strumenti della ricerca valutativa.

Una visione di insieme del disegno specifico della ricerca valutativa con l'indicazione dei tempi di somministrazione e utilizzo degli strumenti è riportata nel grafico sottostante (Graf. 17.1).


Strumenti
Dati rilevati
Azioni di monitoraggio
Osservazione partecipante
Dati utili al controllo del percorso formativo e alla redazione della scheda obiettivi_contenuti_materiali
Scheda di prefigurazione professionale
Opinioni dei partecipanti rispetto a profilo professionale del *disability manager*
Questionario iniziale primo anno
Motivazioni, aspettative, bisogni formativi dei partecipanti
Azioni di valutazione
Questionario iniziale secondo anno
Questionario finale di struttura
Questionario finale di processo
Questionario finale di risultato
Intervista finale
Opinioni dei partecipanti rispetto all'efficacia del Master e alle sue caratteristiche di struttura
Opinioni, riflessioni e considerazioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del *disability*
sett. ott. nov. dic. gen. feb. mar. apr. mag. sett. ott. nov. dic. gen. feb. mar. apr. mag.
2019
2020
2021
Durata temporale del Master
Sulla base di questi dati apportare, se necessario, modifiche in itinere rispetto alla formazione progettata
Sulla base di questi dati valutare l'efficacia della formazione e le opinioni dei partecipanti rispetto agli elementi caratterizzanti la proposta formativa (durata biennale con un anno in comune tra le due figure, articolazione del piano di studi in tre aree, utilizzo di tre dispositivi formativi
Avviare una riflessione sul profilo professionale del *disability manager* proposto

17.6.5. Esplorazione dello spazio semantico

La fase di esplorazione del campo semantico ha riguardato entrambi gli oggetti della valutazione ossia il profilo professionale del *disability manager* e il percorso formativo progettato.

L'esplorazione dello spazio semantico del profilo professionale del *disability manager* si è avvalsa innanzitutto dei contributi provenienti dalla letteratura scientifica di settore e da quelli prodotti da alcune associazioni dedicate a questa figura e da aziende che hanno dichiarato di averla introdotta al loro interno[289]. Questa esplorazione ha visto però anche il coinvolgimento di esponenti del mondo delle associazioni delle persone con disabilità e del terzo settore che operano nel territorio di Bergamo e dei docenti coinvolti nella progettazione ed erogazione della proposta formativa[290]. Le differenti azioni esplorative condotte hanno permesso di formulare la proposta di profilo professionale del *disability manager* precedentemente presentata[291].

Per quanto attiene all'esplorazione del campo semantico del secondo oggetto della valutazione – il percorso di Master –, questo è stato definito come oggetto multi-componenziale, non riducibile all'erogazione di specifici contenuti, ma processo costituito da dimensioni diverse che continuamente interagiscono tra di loro e che concorrono a sostenere o meno l'efficacia della formazione. La prima di queste dimensioni fa riferimento ad aspetti di natura strutturale: un percorso formativo si svolge all'interno di uno spazio e di un tempo specifici, ha un determinato piano di studi, prevede un certo carico didattico in termini di CFU e la sua realizzazione è resa possibile da servizi di varia natura come, ad esempio, quelli amministrativi o bibliotecari. La seconda dimensione riguarda, invece, le scelte didattiche e pedagogiche effettuate all'interno dei singoli corsi e laboratori la condivisione degli obiettivi dei singoli insegnamenti, le strategie didattiche utilizzate, le modalità d'esame previste, i materiali utilizzati o le relazioni tra docenti e discenti (Calvani, Bonaiuti & Ranieri, 2015).

17.6.6. La stipulazione dei valori valutativi

Il principale valore valutativo adottato è stato quello *culturale*. Questo Master, come si è avuto modo di vedere nei capitoli precedenti, non è stato promosso o finanziato da aziende, ma è stato fortemente voluto dai Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali e di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo e sostenuto da associazioni del terzo settore. Esso, pertanto, nasce con l'obiettivo di formare una figura professionale che sia in grado di rispondere alla richiesta di

[289] Si veda, a questo proposito, la seconda parte della presente tesi di ricerca.
[290] Cfr. § 15.3.
[291] Cfr. § 14.4.

riconoscimento del lavoro delle persone con disabilità in quanto diritto e come strumento per favorire il processo di inclusione sociale.
I due Dipartimenti esprimono il motore culturale dell'intera proposta, nella quale le componenti di natura economica e giuridica per loro intrinseca natura più tecniche, si intersecano con quelle di area umanistica e in particolare con quelle provenienti dall'ambito pedagogico per formare un *disability manager* che non veda il lavoro della persona con disabilità come mero assolvimento di un obbligo normativo, ma come riconoscimento di un diritto sancito dalla nostra Costituzione e ribadito all'interno di numerosi documenti adottati da autorevoli organizzazione sovranazionali, strumento attraverso il quale assicurare alla persona con disabilità di sopperire ai suoi bisogni, realizzare pienamente sé stessa, il suo progetto di vita e il suo percorso di inclusione sociale.
Quanto fin qui espresso risponde anche al mandato valoriale ad ottemperare il ruolo sociale dell'Università, che attraverso le sue attività di ricerca e formazione, incide ed influisce sui territori a cui appartiene. In questo senso, il Master ha anche l'intenzione di provocare un dibattito di tipo sociale, intervenendovi con una proposta, che sollevi concretamente il tema del lavoro nel caso della disabilità, proponendo anche soluzioni di tipo professionalizzante.

17.6.7. Definizioni operative specifiche

All'interno della prospettiva teorica adottata i metodi e gli strumenti utilizzabili possono avere natura sia quantitativa sia qualitativa: proprio per tale ragione il tutor d'aula ha compiuto un'indagine della letteratura esistente in questo settore, e ha proceduto a selezionare e a costruire gli strumenti ritenuti più idonei per la rilevazione di dati utili a rispondere alle domande di ricerca. Gli strumenti utilizzati sono stati:

1. la scheda di prefigurazione professionale;
2. l'osservazione partecipante;
3. i questionari:
    a. iniziale del primo anno;
    b. iniziale del secondo anno;
    c. finale di struttura;
    d. finale di processo;
    e. finale di risultato;
4. l'intervista finale.

17.6.7.1. La scheda di prefigurazione professionale

La *scheda di prefigurazione professionale* è stata realizzata con l'obiettivo di raccogliere le idee iniziali dei partecipanti in merito agli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager*, e in particolare:

1. definizione della figura professionale;
2. azioni professionali;
3. contesto/i in cui si esplicano le azioni professionali;
4. soggetti con cui entra in relazione;
5. responsabilità;
6. requisiti;
7. competenze.

I dati raccolti attraverso questo strumento hanno avuto la natura di variabili testuali e sono stati analizzati ricorrendo all'approccio comprendente dell'analisi ermeneutica. Questa consiste nella riflessione su un dato testuale condotta dal ricercatore con lo scopo di identificare punti salienti oppure affermazioni chiave (Trinchero, 2002). Questo approccio è stato utilizzato per l'analisi di tutte le variabili testuali raccolte anche con altri strumenti e in particolare con l'intervista e con le domande aperte presenti nei questionari.

La scheda è stata somministrata all'avvio del secondo anno di corso. La rilevazione dei dati relativi al profilo professionale è avvenuta nuovamente ricorrendo allo strumento delle interviste effettuate al termine del percorso. Ciò è stato pianificato con l'obiettivo di consentire di cogliere, se presenti, eventuali modifiche rispetto a quanto inizialmente affermato e se queste fossero state determinate dal percorso di master svolto.

17.6.7.2. L'osservazione partecipante

Nell'ambito degli strumenti metodologici qualitativi, l'osservazione si configura come

> «un processo intenzionale, finalizzato, messo in atto da un soggetto, l'osservatore, allo scopo di raccogliere dati sui comportamenti di uno o più soggetti in situazioni particolari o di vita quotidiana, in vista di una futura descrizione dettagliata degli stessi, e della futura comprensione delle opinioni, degli atteggiamenti, delle dinamiche relazionali e di fattori culturali che hanno condotto il singolo o il gruppo a tali comportamenti, identificando in tali dati peculiarità e relazioni» (Trinchero, 2002:250).

Essa può essere di differenti tipologie. Innanzitutto, è possibile distinguere tra un'osservazione *strutturata,* o *sistematica,* che ha un *focus* ben preciso, in genere definito a priori, e che si avvale di strumenti rigorosi per la rilevazione dei dati a cui poi è possibile applicare tecniche statistiche di analisi, ed una *non strutturata*. Quest'ultima è in genere è utilizzata «a fini esplorativi, allo scopo di raccogliere informazioni su un dato contesto socio-educativo» (*Ibidem*).

In base al ruolo assunto dall'osservatore, l'osservazione può essere *partecipante* oppure *non partecipante*. L'osservazione partecipante rappresenta «la tecnica principe per lo studio dell'interazione sociale, dell'agire di individui reciprocamente presenti gli uni agli altri» (Cardano, 2011:93). Nell'ambito di questa osservazione, l'interazione sociale viene osservata all'interno del contesto naturale in cui prende forma per un periodo di tempo di lunghezza variabile. L'osservatore condivide la vita delle persone coinvolte nello studio partecipando e interagendo con loro mentre svolgono ciò che sono chiamate a fare (Delamont, 2004). L'osservatore può poi dichiarare la sua funzione oppure no. Nel primo caso, si parla di osservazione *palese* nel secondo di osservazione *non palese*. Durante l'osservazione possono essere registrati differenti tipi di informazione quali ad esempio quelli relativi ai comportamenti verbali e non verbali dei soggetti, situazioni ed eventi particolari, dettagli caratterizzanti le varie situazioni, ruoli assunti dai partecipanti (Trinchero, 2002).

L'osservazione, infine, può essere (*Ibidem*):

1. *autoosservazione,* quando osservatore e osservato coincidono;
2. *esperienziale,* se non ricorre a strumenti strutturati per la raccolta delle informazioni, ma registra eventi, comportamenti, oppure si avvale di interviste, interlocuzioni informali o dell'analisi di documenti di varia natura, come ad esempio relazioni, e-mail;
3. *sistematica,* quando fa ricorso a strumenti strutturati per la registrazione delle informazioni;

Nell'ambito dei processi formativi, l'osservazione

> «svolge un ruolo molto importante […] anzitutto la sua è una funzione conoscitiva: il successo di un intervento educativo o formativo dipende dalla conoscenza approfondita della situazione di partenza e l'osservazione rappresenta un ottimo strumento per perseguire tale scopo. In secondo luogo, essa può essere un efficace strumento di controllo dell'azione educativa e formativa in quanto consente di raccogliere feedback in tempo reale sull'esito della propria azione, rilevando la presenza di situazioni problematiche o di disagio, intravedendo possibilità di miglioramento, individuando eventuali ostacoli ad un'azione efficace» (*Ivi*:254).

Per quanto concerne il Master, l'osservazione effettuata è stata *partecipante, palese, non strutturata* ed *esperienziale*. Essa, condotta dal tutor d'aula, è stata finalizzata a raccogliere le seguenti informazioni:

1. contenuti affrontati dai docenti nel corso dei loro insegnamenti;
2. elementi di criticità dal punto di vista organizzativo (tempi, spazi, materiali);
3. conflittualità emergenti tra i partecipanti;
4. opinioni/commenti da parte dei differenti attori coinvolti, docenti e studenti.

La loro registrazione è avvenuta attraverso lo strumento del *diario* su cui sono tati riportati anche i testi di e-mail ed appunti relativi ad interlocuzioni. Esso rappresenta, infatti, «un ausilio all'osservazione esperienziale […] produce dati non strutturati, fa riferimento ad una determinata sequenza temporale che coincide con il periodo di osservazione» (Trinchero, 2002:257).

Le informazioni raccolte nell'ambito dell'osservazione partecipante sono state utilizzate per realizzare il processo di monitoraggio ed in particolare per quattro finalità.

1. *Accompagnare e, se necessario, rimodulare parzialmente l'offerta formativa sulla base dei contenuti affrontati dai docenti e delle questioni di interesse eventualmente sollevate dai partecipanti*.

   Queste informazioni sono state utilizzate per la progressiva costruzione della scheda *obiettivi_contenuti_materiali* e per l'aggiornamento del *format* di mail inviata ai docenti prima dell'avvio del loro insegnamento e di cui si è detto nel capitolo precedente.
2. *Monitorare i contenuti effettivamente affrontati nei singoli insegnamenti per organizzare le attività laboratoriali in modo che fossero congruenti alla teoria vista in aula rispettando così una delle caratteristiche di questo dispositivo formativo.*

   Anche in questo caso, le informazioni raccolte sono state condivise con i conduttori dei laboratori sia attraverso il format di mail precedentemente presentato sia in occasione di momenti specifici di progettazione oppure di interlocuzioni telefoniche. La progettazione dei laboratori, infatti, proprio per il loro stretto raccordo con gli insegnamenti teorici e le esperienze di tirocinio, è stata effettuata *in itinere* quando i corsi erano già stati avviati così da poter disporre di tutti gli elementi necessari per la loro pianificazione.
3. *Risolvere criticità emergenti sul piano organizzativo (rimodulazione del calendario, individuazione di spazi alternativi per lo svolgimento delle attività, integrazione di materiali utili allo svolgimento dei corsi);*
4. *Risolvere eventuali situazioni di conflittualità tra i partecipanti per favorire lo sviluppo di un clima collaborativo.*

17.6.7.3. I questionari

Il questionario rappresenta una delle «tecniche di rilevazione dei dati più utilizzata dalle scienze umane» (Trinchero, 2002:196). Esso consente di raccogliere dati relativi ad aspetti di differente natura e in tempi rapidi, ma, a causa della sua alta strutturazione, non consente di «cogliere aspetti e sfumature del problema, le quali potrebbero essere d'ausilio per una migliore comprensione della realtà studiata» (*Ibidem*).

Il questionario può essere costituito da domande aperte e chiuse. Le prime sono funzionali alla comprensione di un determinato fenomeno e il dato che consentono di raccogliere è di tipo testuale che deve poi essere trattato con tecniche di tipo specifico. Le seconde presentano ai rispondenti un numero di possibili alternative di risposta e forniscono dati con un elevato grado di strutturazione rispetto alle precedenti che possono essere elaborati anche con il ricorso a tecniche di tipo statistico (Cardano 2011; Trinchero, 2002). Tra le tipologie di domande chiuse vi sono quelle con risposta a scelta (*yes/no question*), quelle di grado di accordo e quelle di posizionamento. Queste due tipologie chiedono all'intervistato di esprimere rispettivamente il suo grado di accordo rispetto ad una affermazione oppure di indicare quale sia la sua posizione all'interno di un «continuum di valori con estremi semantici definiti» (Trinchero, 2002:203).

Nell'ambito del Master sono stati predisposti 5 questionari costituti da domande aperte, domande chiuse del *yes/no question* e di posizionamento, utilizzando in quest'ultimo caso una scala Likert a 7 punti.

Per l'analisi dei dati qualitativi è stato utilizzato l'approccio comprendente dell'analisi ermeneutica[292]; i dati quantitativi, a causa dell'esiguità dei partecipanti, non sono stati sottoposti a nessuna elaborazione statistica, ad eccezione del calcolo del valore medio nel caso delle risposte date alle domande con scala Likert a 7 punti, in quanto di immediata e facile comprensione.

a) I questionari iniziali del primo e del secondo anno

Questi strumenti sono stati costruito per raccogliere informazioni relativamente agli interessi, alle motivazioni, alle aspettative e ai bisogni formativi dei partecipanti al master. Tali aspetti nel loro insieme hanno una notevole importanza in quanto capaci di sostenere oppure ostacolare ogni processo di apprendimento dei discenti e in particolare per gli adulti (Knowles, 2005).

I due questionari, somministrati in occasione dell'avvio del primo e del secondo anno, presentano un'identica struttura suddivisa in quattro aree: motivazione, aspettative, bisogni formativi e interessi. Per ognuna di esse sono state elaborate una o più domande sia a risposta aperta sia chiusa.

[292] Cfr. § *17.6.7.1*.

I due questionari si differenziano perché in quello intermedio le domande sono declinate in funzione dell'indirizzo del *disability manager*. Un quadro di maggiore dettaglio dei due questionari è riportato nella tabella seguente (Tab. 17.2).

Area	Numero di item	Tipologia di item	Esempio di item del questionario iniziale	Esempio di item del questionario intermedio
Motivazione	1	Risposta aperta	Può indicare quali sono le motivazioni che l'hanno portata a iscriversi a questo Master?	Può indicare quali sono le motivazioni che l'hanno portata a iscriversi all'indirizzo Disability Manager?
Aspettative	1	Risposta aperta	Può indicare quali sono le sue aspettative rispetto al Master?	Può indicare quali sono le sue aspettative rispetto all'indirizzo Disability Manager?
Bisogni formativi	2	Risposta aperta/risposta chiusa	Facendo riferimento alla sua esperienza formativa e/o lavorativa, le chiediamo di indicare con una crocetta rispetto a quali insegnamenti e laboratori previsti nel corso del primo anno del Master percepisce una maggiore esigenza di formazione (è possibile più di una scelta).	Facendo riferimento alla sua esperienza formativa e/o lavorativa, le chiediamo di indicare con una crocetta rispetto a quali insegnamenti e laboratori previsti nel corso all'indirizzo Disability Manager percepisce una maggiore esigenza di formazione (è possibile più di una scelta).
Interessi	3	Risposta aperta (2) /risposta chiusa (1)	Pensando alle sue esperienze di vita, ci sono domande, interrogativi, aspetti relativi alla disabilità a cui vorrebbe fosse data una risposta nel corso di questo Master, o su cui vorrebbe fosse avviata una riflessione? Se sì, potrebbe condividerli, riportandoli nello spazio sottostante?	Pensando alle sue esperienze di vita, ci sono domande, interrogativi, aspetti relativi alla disabilità a cui vorrebbe fosse data una risposta nel corso dell'indirizzo scelto, o su cui vorrebbe fosse avviata una riflessione? Se sì, potrebbe condividerli, riportandoli nello spazio sottostante?

Tab. 17.2: Quadro di insieme delle domande dei questionari iniziale del primo e del secondo anno.

I dati raccolti dai due questionari sono stati inviati ai docenti e condivisi nelle fasi di progettazione degli insegnamenti con l'obiettivo di rispondere ai bisogni formativi dei discenti e individuare argomenti che intercettassero aspettative e interessi specifici.

b) I questionari finali

La valutazione dell'intero processo formativo è avvenuta con la somministrazione al termine delle lezioni del secondo anno, di 3 questionari finali (Appendice 2). La loro costruzione è risultata particolarmente impegnativa in quanto si è cercato di predisporre degli strumenti che fossero capace di rilevare i dati tenendo conto della complessità caratterizzante la proposta formativa erogata. Il processo di costruzione è avvenuto secondo le seguenti fasi di lavoro:

1) ricerca di studi ed esperienze di utilizzo di piani valutativi nei master italiani;
2) identificazione degli elementi caratterizzanti la valutazione: significato attribuito al termine valutazione, scopi, soggetti, oggetti, tempi, modelli e strumenti utilizzati;
3) analisi degli indicatori proposti all'interno degli strumenti;
4) individuazione di indicatori rispondenti alla definizione dello spazio semantico del processo formativo[293];
5) scrittura degli item per ciascun indicatore trovato;
6) implementazione dello strumento.

Fasi 1 e 2. Ricerca di studi ed esperienze di utilizzo di piani valutativi nei master italiani. Identificazione degli elementi caratterizzanti la valutazione: significato attribuito al termine valutazione, scopi, soggetti, oggetti, tempi, modelli e strumenti utilizzati)

La ricerca di studi e di esperienze di utilizzo di piani valutativi nell'ambito dei master italiani di differente tipologia è stata condotta in data 25 novembre 2019 tramite il motore di ricerca *BigSearch* dell'Università degli Studi di Bergamo (cfr. CAP. 7) e sul web, tramite Google, per il reperimento di eventuali materiali grigi. Per la ricerca sono state utilizzate le seguenti parole chiave unite dal connettore booleano "AND": "valutazione", "master". Sono stati inclusi documenti che contenessero piani e/o strumenti di valutazione di percorsi di Master attivati dalle Università Italiane. Non è stato inserito alcun criterio cronologico. Complessivamente sono stati ritrovati 5 documenti rispondenti ai criteri di ricerca (Tab. 17.3). Questa esiguità può essere ricondotta ad una pluralità di fattori. Innanzitutto, occorre segnalare che tutte le Università attivano processi valutativi dei Master proposti, ma la documentazione utilizzata è contenuta all'interno di aree riservate a cui possono accedere soltanto i soggetti autorizzati[294]. In secondo luogo, è comunque opportuno ricordare, come già evidenziato, che la ricerca in questo ambito risulta ancora poco sviluppata.

[293] Cfr 17.6.5.

[294] Questa situazione è stata riscontrata, nella fase di ricerca, in molte Università Italiane quali ad esempio quella di Torino, Modena Reggio Emilia, Firenze, La Sapienza di Roma, Cagliari, Napoli e Bari.

I risultati relativi agli elementi caratterizzanti il processo valutativo attuato, significato attribuito al termine valutazione, scopi, soggetti, oggetti, tempi, modelli e strumenti utilizzati, sono riportati nella tabella 17.4.

Id	Anno	Autore	Titolo	Riferimento
1	2004	Bertuzzi, Feroni & Negrini	*La valutazione della formazione pubblica nella Pubblica amministrazione : un'esperienza*	*Autonomie locali e servizi sociali*, *2*, pp. 357-365
2	2010	Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea	*La qualità dei Master alla prova della valutazione*	Documento disponibile all'indirizzo https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/altro/valutazione_qualita_master/indagine_master.pdf
3	2013	Università degli Studi di Cagliari	*Questionario valutazione del master*	Documento disponibile all'indirizzo http://unica2.unica.it/nuvat/verbali/2013/allegati/Allegato2_Questionario_Master_05_11_13.pdf
4	2017	Alma Mater Studiorum Università di Bologna	*Questionario di valutazione del master in Management*	Documento disponibile all'indirizzo https://www.unibo.it/it/didattica/master/informazioni-sui-master/questionari-qa/questionari-di-valutazione-del-master-in-management

Tab. 17.3: Documenti riguardanti la valutazione dei Master ritrovati.

Id	Significato	Scopi	Soggetti	Oggetti	Tempi	Strumenti
1	Non specificato	Raccolta di opinioni per la riorganizzazione del percorso formativo	Partecipanti (docenti e studenti)	Processi	Al termine del percorso	Questionario
2	Non specificato	Raccolta di opinioni per la riorganizzazione del percorso formativo	Partecipanti (studenti)	Processi, motivazioni, aspettative e interessi	Al termine del percorso	Questionario
3	Non specificato	Raccolta di opinioni per la riorganizzazione del percorso formativo	Partecipanti (studenti)	Processi, motivazioni, aspettative e interessi	Al termine del percorso	Questionario
4	Non specificato	Raccolta di opinioni per la riorganizzazione del percorso formativo	Partecipanti (studenti)	Processi, motivazioni, aspettative e interessi	Al termine del percorso	Questionario

Tab. 17.4: Elementi caratterizzanti il processo valutativo presentato all'interno dei documenti inclusi nella ricerca.

I piani di valutazione contenuti nei documenti inclusi in questa fase della ricerca si presentano molto similari tra di loro. Nessuno di essi specifica il significato attribuito al termine valutazione. Tutti prevedono di raccogliere le opinioni dei partecipanti in merito ad elementi caratterizzanti il processo formativo attivato, quattro (ID. 2, 3, 4, 5) indagano anche le aree della motivazione, delle aspettative e degli interessi dei partecipanti. Nella totalità dei documenti trovati, infine, lo

strumento utilizzato è il questionario. Quest'ultimo si presenta variamente articolato e, in tutti i casi, composto da domande aperte e chiuse.

Fase 3. Analisi degli indicatori proposti all'interno degli strumenti

In questa fase gli strumenti ritrovati sono stati esaminati al fine di cogliere le caratteristiche costitutive con particolare riferimento agli indicatori individuati e alle tipologie di domande utilizzate.

Dal punto di vista teorico, il termine *indicatore* può essere definito come «un mezzo per fornire informazioni sullo stato di un sistema» (Nuttal, 1994:89), «un riferimento concettuale che ha l'obiettivo di individuare nel modo più appropriato possibile una certa dimensione della realtà» (Bianquin, 2018:76). Essi si configurano come strumenti capaci di fornire ai soggetti interessati informazioni utili «rispetto al funzionamento del sistema, evidenziano progressi raggiunti e potenziali problemi e sono indispensabili per valutare lo stato di salute di un sistema in funzione delle decisioni prese e da assumere» (Bianquin, 2018:75). Gli indicatori permettono dunque di focalizzare l'attenzione su alcuni elementi specifici dell'intero sistema che viene osservato e sono liberamente scelti dai soggetti decisori (Castoldi, 1998) in quanto ritenuti essenziali per poter intervenire e regolare l'intero funzionamento del sistema stesso. Essi, infatti, sono strettamente legati al sistema con cui agiscono «un tutto interconnesso in una rete di relazioni» (Dovigo, 2007:69). Di seguito, si presentano i lavori ritrovati.

La valutazione della formazione pubblica nella Pubblica amministrazione: un'esperienza (ID1)

In questo contributo, finalizzato ad illustrare un percorso di valutazione realizzato nell'ambito dei master destinati ai dipendenti della Pubblica Amministrazione, vengono presentati tre questionari di valutazione, uno compilabile dai docenti (questionario docenti), uno dagli studenti (questionario studenti), uno da entrambi (questionario aula), predisposti per poter essere utilizzati nell'ambito dei master e dei corsi di formazione destinati ai dipendenti della Pubblica Amministrazione. Per tutti e tre vengono precisati i macro-indicatori e gli indicatori. Un quadro di insieme è presentato nella tabella seguente (Tab. 17.5).

Questionario	Macro-indicatori	Indicatori	Tipologie di domande	Esempi
Docenti	Partecipazione	Interazione tra allievi Disposizione N. interventi complessivi per due ore	Chiuse a scelta multipla	Interazione tra allievi ❑ Elevata ❑ A piccoli gruppi ❑ Scarsa Disposizione ❑ Circolare ❑ A ferro di cavallo ❑ Frontale
	Interesse	Modalità di ricerca delle informazioni sul corso Uscite dall'aula durante la lezione Scelta del posto in aula	Come sopra	Uscite dall'aula durante la lezione ❑ Spesso ❑ Nella norma ❑ Quasi mai Scelta del posto in aula ❑ Concentrati nelle prime file ❑ Laterali ❑ Uniformi ❑ Concentrati in fondo
	Clima d'aula	Interventi Chiacchiere fra i partecipanti Tipologia dei sottogruppi	Come sopra	Interventi ❑ Ordinati ❑ Disordinati ❑ Coerenti con il tema trattato ❑ Non coerenti con il tema trattato
	Soddisfazione	Aspettative iniziali sul corso Aspettative in itinere sul corso Criticità	Come sopra	Aspettative in itinere sul corso ❑ Soddisfatte ❑ Insoddisfatte Criticità ❑ Organizzative ❑ Di Contenuto ❑ Relazionali ❑ Non rilevate
	Stile di conduzione	Tempo di parola Spazio per le domande Posizione Linguaggio usato	Come sopra	Tempo di parola ❑ Monologo ❑ Con pause per interventi ❑ Troppe interruzioni Spazio per le domande ❑ Al termine di ogni argomento ❑ Continuo

Questionario	Macro-indicatori	Indicatori	Tipologie di domande	Esempi
Studenti				❑ Al termine della lezione
	Esperienza	Capacità di gestire l'aula Capacità di coordinamento con altri docenti Esaustività nella trattazione degli argomenti Grado di conoscenza della Scuola	Come sopra	Capacità di gestire l'aula ❑ Ottima ❑ Nella norma ❑ Non elevata Capacità di coordinamento con altri docenti ❑ Ottima ❑ Nella norma ❑ Non elevata
	Qualità	Quantità del materiale didattico Qualità del materiale didattico Uso di strumenti tecnici Pause	Come sopra	Uso di strumenti tecnici ❑ Avanzato ❑ Nella norma ❑ Limitato ❑ Assente Pause ❑ Nessuna ❑ 1 al mattino ❑ 1 mattina/1 pomeriggio ❑ Più di tre
Aula	----------	Visibilità del materiale proiettato/scritto Illuminazione Artificiale Strumenti presenti	Come sopra	Visibilità del materiale proiettato/scritto ❑ Ottima ❑ Nella norma ❑ Scarsa

Tab. 17.5: struttura del questionario presentato nel documento: *La valutazione della formazione pubblica nella Pubblica amministrazione: un'esperienza*.

La qualità dei Master alla prova della valutazione (ID2)

Il questionario utilizzato all'interno di questo documento, redatto dal Consorzio AlmaLaurea, ha indagato la soddisfazione dei diplomandi 2009 al termine dei corsi di master e la condizione occupazionale dei diplomati 2008 dei corsi di master a un anno dal titolo. Non vengono specificati gli indicatori, ma lo strumento risulta suddiviso in quattro parti, ognuna corrispondente ad una diversa area indagata. Un quadro di insieme è presentato nella tabella 17.6.

Area indagata	Indicatori	Tipologie di domande	Esempi
Motivazione	Non specificati	Chiuse di grado di accordo e posizionamento su scala continua con estremi specificati (decisamente sì, decisamente no)	Nella tua scelta di svolgere il master che hai completato (o che stai completando), le seguenti motivazioni sono state importanti?
Organizzazione, strutture e attrezzature, attività didattica del master	Non specificati	Come sopra	I servizi amministrativi del master sono stati adeguati? Gli obiettivi formativi ed il programma del master sono stati chiari fin dall'inizio? Il calendario e gli orari proposti erano adeguati? Il calendario e gli orari coincidevano con quelli previsti all'inizio del corso? Le lezioni sono state tenute dai docenti previsti nel programma iniziale? Le attività pratiche ed applicative hanno avuto uno spazio adeguato? Il materiale didattico è stato utile e adeguato sotto il profilo dei contenuti per lo studio richiesto? Il materiale didattico è stato consegnato su supporti adeguati? Il materiale didattico è stato consegnato in tempo utile? Le aule erano adeguate? Le attrezzature erano adeguate? Le strutture di supporto erano adeguate? Il servizio di tutorato è stato adeguato?
Stage	Non specificati	Come sopra	Lo stage si è svolto secondo le modalità e i tempi previsti all'inizio del corso? L'organizzazione dello stage (reperimento ente/azienda, pratiche convenzione di stage, ecc.) è stata adeguata?

Area indagata	Indicatori	Tipologie di domande	Esempi
			La definizione del progetto formativo dello stage e l'inserimento presso l'ente/azienda sono stati adeguati?
			Le attività svolte durante lo stage sono state adeguate e pertinenti al master?
			Lo stage svolto è stato coerente con il progetto formativo del master?
Valutazione complessiva del master	Non specificati	Come sopra	Ritieni che le conoscenze didattiche previste nei requisiti di partecipazione fossero effettivamente utili/ rilevanti per il master?
			I contenuti del master hanno risposto adeguatamente alle tue attese sotto il profilo formativo?
			Pensi che questo master ti abbia fornito conoscenze e abilità adeguate rispetto alle figure professionali di riferimento?
			Consiglieresti ad un amico di iscriversi a questo master?
			Pensi che questo master possa facilitare il tuo inserimento nel mondo del lavoro, o, se lavori già, possa favorire un miglioramento della tua situazione professionale?

Tab. 17.6: Struttura del questionario presentato nel documento: *La qualità dei Master alla prova della valutazione*.

Questionario valutazione del master (ID3)

Questo questionario è stato realizzato dall'Università degli Studi di Cagliari per rilevare le opinioni dei partecipanti ai master organizzati dall'Ateneo sardo. Lo strumento raccoglie nella prima parte informazioni di natura anagrafica e relative alla formazione precedente alla frequenza al master. Nella seconda sono presenti domande, a risposta chiusa, a scelta multipla, di espressione del grado di accordo rispetto ad affermazioni su scala continua con estremi specificati (decisamente sì, decisamente no), che raccolgono dati relativamente ad una serie di aree (Tab. 17.7). Non sono specificati gli indicatori utilizzati.

Area indagata	Tipologie di domande	Esempi
Valutazione dell'organizzazione, delle strutture, delle attrezzature e dell'attività didattica del Master	Domande a risposta chiusa sia a scelta multipla sia di grado di accordo e posizionamento su scala continua con estremi specificati (decisamente sì, decisamente no)	I servizi amministrativi del Master al momento iscrizione (iscrizione, selezione, pagamento, ecc.), sono stati adeguati?
		Gli obiettivi formativi del Master sono stati presentati in modo chiaro? L'organizzazione didattica complessiva è stata adeguata?
		I locali in cui si è svolto il Master erano adeguati?
		Le attrezzature (proiettori, lavagne, computer, attrezzature da laboratorio...) erano adeguate?
		Il tutoraggio è stato adeguato (se applicabile)?
Valutazione dello stage/tirocinio	Come sopra	Lo stage/tirocinio si è svolto secondo le modalità e i tempi previsti all'inizio del corso?
		L'organizzazione dello stage/tirocinio (reperimento ente/azienda, pratiche convenzione di stage, ecc.) è stata adeguata?
		Le attività svolte durante lo stage/tirocinio sono state adeguate e pertinenti al Master?
Valutazione complessiva del master	Come sopra	Ritieni che le conoscenze didattiche previste nei requisiti di partecipazione fossero adeguate per la frequenza del Master?
		I contenuti del Master hanno risposto alle tue attese sotto il profilo formativo?
		Pensi che questo Master ti abbia fornito conoscenze e abilità corrispondenti a quelle richieste per la/e figura/e professionale/i di riferimento?
		Pensi che questo Master possa facilitare il tuo inserimento nel mondo del lavoro, o, se lavori già, possa favorire un miglioramento della tua situazione occupazionale?
		Consiglieresti ad un amico/collega di iscriversi a questo Master?
		Il costo del Master è adeguato rispetto alla qualità delle attività svolte?
		Il master faciliterà l'inserimento nel mondo del lavoro o favorirà un miglioramento della situazione professionale?

Tab. 17.7: Struttura del questionario presentato nel documento: *Questionario valutazione del master*.

Questionario di valutazione del master in Management (ID4)

Questo documento riporta gli esiti del questionario di valutazione del master in *Management* realizzato dall'Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Lo strumento è composto da sette

aree: anagrafica, origine sociale, prima del master, condizioni di studio, stage, valutazione della didattica, dei servizi e delle strutture e valutazione complessiva del master. Le prime tre sono destinate alla raccolta di informazioni di natura anagrafica e relativa alla formazione precedente all'iscrizione del master; le restanti quattro, invece, raccolgono, attraverso domande a risposta chiusa sia a scelta multipla sia di grado di accordo e posizionamento su scala continua con estremi specificati (decisamente sì, decisamente no), dati di valutazione del percorso attuato (Tab. 17.8). Non vengono precisati gli indicatori utilizzati.

Area indagata	Tipologie di domande	Esempi
Condizioni di studio	Domande a risposta chiusa sia a scelta multipla sia di grado di accordo e posizionamento su scala continua con estremi specificati (decisamente sì, decisamente no)	Per l'iscrizione al master ha usufruito di borse di studio o contributi particolari? Ritiene che il finanziamento ricevuto sia stato adeguato?
Stage	Come sopra	Lo stage si è svolto secondo le modalità e i tempi concordati? L'organizzazione dello stage è stata adeguata? La definizione del progetto formativo dello stage è stata adeguata? L'inserimento presso l'ente/azienda è stato adeguato? Lo stage svolto è stato coerente con il progetto formativo del master?
Didattica, dei servizi e delle strutture	Come sopra	I servizi amministrativi del master (iscrizione, selezione, pagamento, ecc.) sono stati adeguati? Gli obiettivi formativi ed il programma del master sono stati chiari fin dall'inizio? Il calendario (giorni della settimana) e gli orari coincidevano con quelli previsti all'inizio del corso? La preparazione dei docenti è stata adeguata? Le attività pratiche ed applicative sono state adeguatamente trattate? Il materiale didattico è stato adeguato sotto il profilo dei contenuti per lo studio richiesto? Il materiale didattico era disponibile in tempo utile per la frequenza del corso di master? Le aule erano adeguate? Le attrezzature (proiettori, lavagne, computer, attrezzature da laboratorio, ...) erano adeguate? Le strutture di supporto (laboratori e/o biblioteche) erano adeguate? Il servizio di tutorato è stato adeguato?
Valutazione complessiva del master	Come sopra	Le conoscenze pregresse previste nei requisiti di partecipazione erano effettivamente utili/rilevanti per il master? Il master ha fornito conoscenze e abilità adeguate rispetto alla/e figura/e professionale/i di riferimento? Il master faciliterà l'inserimento nel mondo del lavoro o favorirà un miglioramento della situazione professionale?

Tab. 17.8: Struttura del questionario presentato nel documento: *Questionario di valutazione del master in Management*.

I quattro strumenti presi in considerazione nell'ambito della rassegna poco sopra presentata condividono la finalità di realizzare la raccolta di informazioni utili per effettuare la valutazione di percorsi di master attivati e da cui si possano ottenere elementi per supportare eventuali riprogettazioni. Pur nella loro esiguità, essi si sono rivelati interessanti per supportare la costruzione di uno specifico strumento da utilizzare nell'ambito del Master in *Case & Disability Manager*.

Come si è già avuto modo di vedere, nessuno di essi specifica il significato attribuito al termine valutazione o il modello teorico di riferimento. Tre su quattro (ID 2, 3, 4) si rivolgono direttamente ai frequentanti della proposta formativa, mentre soltanto il primo (ID 1) prevede tra i soggetti coinvolti nella valutazione anche i docenti. Per quanto concerne la questione relativa agli indicatori, questi sono esplicitati soltanto in uno degli strumenti ritrovati (ID 1), mentre negli altri sono state rinvenute aree o ambiti indagati. Questi ultimi si ripresentano in maniera similare in tre questionari (ID 2, 3, 4) e fanno riferimento nello specifico alla didattica, all'organizzazione delle strutture e dei servizi, allo stage e alla valutazione complessiva del master. Interessante rilevare l'attenzione posta da tutti allo stage che rappresenta come visto in precedenza un dispositivo formativo di straordinaria importanza nell'ambito dei percorsi di master.

Soltanto il primo si differenzia dagli altri in quanto prende in considerazione aspetti della didattica e del *setting* della formazione rilevando elementi molto puntuali come quelli delle interazioni tra i partecipanti, delle pause effettuate oppure dei posti occupati dagli studenti durante le lezioni.

Ciò che appare con evidenza è come le aree indagate rappresentino indubbiamente quelle maggiormente rilevanti quando si voglia procedere alla valutazione di un percorso formativo, ma anche che gli elementi che vengono inclusi al loro interno abbiano una natura molto differente tra di loro e sono riconducibili ad attori diversi della formazione. Guardando ad esempio alle domande proposte nell'area della *valutazione della didattica, dei servizi e delle strutture* (ID 2, ID3, ID 4) si nota che alcune sono relative ai servizi amministrativi, agli obiettivi formativi oppure ai materiali utilizzati durante gli insegnamenti: appare evidente come questi aspetti non siano similari e come si riferiscano a figure differenti quali quelle amministrative oppure il corpo docente.

Questa indagine, seppure fortemente limitata dal numero esiguo di documenti ritrovati, ha fornito preziose indicazioni per l'identificazione degli indicatori del questionario e ha fatto emergere la necessità di una loro puntuale organizzazione all'interno di un preciso modello di riferimento.

Fase 4. Individuazione di indicatori rispondenti alla definizione dello spazio semantico del processo formativo)

Le aree indagate e gli indicatori presentati negli strumenti sopra riportati fanno riferimento alle tre dimensioni differenti, individuate nella fase di esplorazione dello spazio semantico della costruzione del disegno di ricerca[295], che definiscono la proposta formativa: struttura, processi e risultati. La prima è riconducibile ad aspetti di natura strutturale ed organizzativa come ad esempio gli ambienti, le loro dotazioni l'organizzazione temporale della proposta e la sua architettura complessiva. La seconda include tutti gli elementi propri del processo formativo come, ad esempio, la condivisione degli obiettivi dei singoli insegnamenti, le strategie didattiche utilizzate, le modalità d'esame previste, i materiali utilizzati o le relazioni tra docenti e discenti. La terza, infine, comprende aspetti relativi al conseguimento degli obiettivi previsti, alla rispondenza o meno alle aspettative e alla qualità delle relazioni.

All'interno di ognuna di esse sono stati quindi individuati, sulla base della loro effettiva pregnanza e della loro significatività rispetto al processo formativo predisposto, dei macroindicatori e degli indicatori. Essi sono presentati nella tabella 17.9.

Per quanto riguarda la dimensione della struttura sono stati identificati 6 macroindicatori e 15 indicatori: i primi 10 relativi alle risorse umane economiche strutturali e all'organizzazione temporale; i restanti 5 inerenti all'architettura tripartita e alla pianificazione didattica che hanno permesso di rilevare dati per quanto concerne i tre dispositivi formativi utilizzati (insegnamenti, laboratori e tirocinio), il loro raccordo e l'articolazione del piano di studi nelle tre aree, economico, giuridica, tecnologica e pedagogica psicosociale.

Nella seconda dimensione, quella del processo, sono stati individuati 9 macroindicatori e 22 indicatori che hanno rilevato alcuni elementi strettamente connessi all'azione didattica degli insegnamenti e dei laboratori con particolare riferimento agli obiettivi, agli argomenti, alle strategie didattiche utilizzate, al materiale didattico utilizzato alle modalità di verifica, ai materiali di studio e alla relazione con i docenti.

Nell'ultima dimensione, infine, quella del risultato, sono stati identificati 4 macroindicatori e 9 indicatori volti a rilevare dati rispetto alla percezione dei rispondenti sul conseguimento degli obiettivi generali e specifici di ogni insegnamento e laboratorio e sulla qualità delle relazioni che si sono instaurate con i differenti attori coinvolti nel percorso, docenti, compagni e tutor.

[295] Cfr. 17.6.5.

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori
A) Elementi di struttura	A.1) Risorse strutturali	A.1.1) Spazi fisici
		A.1.2) Spazi virtuali
		A.1.3) Attrezzature e servizi di supporto
		A.1.4) Servizi amministrativi
	A.2) Risorse umane	A.2.1) Docenti
		A.2.2) Tutor
	A.3) Risorse economiche	A.3.1) Tassa di iscrizione
	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master
		A.4.2) Distribuzione annuale delle attività
		A.4.3) Giornate settimanali e orario delle attività -
	A.5) Architettura tripartita	A.5.1) Dispositivi formativi individuati
		A.5.2) Raccordo tra le differenti tipologie di attività formative proposte
	A.6) Pianificazione didattica	A.6.1) Articolazione nelle tre aree
		A.6.2) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi
B) Elementi di Processo	B.1) Didattica del master	B.1.1) Chiarezza degli obiettivi formativi del master
	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.1) Chiarezza degli obiettivi
		B.2.2) Argomenti
		B.2.3) Strategie didattiche utilizzate
		B.2.4) Materiale didattico utilizzato
		B.2.5) Modalità di verifica
		B.2.6) Materiali di studio
		B.2.7) Relazione con i docenti
	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridico economica	B.3.1) Chiarezza degli obiettivi
		B.3.2) Argomenti
		B.3.3) Strategie didattiche
		B.3.4) Materiale didattico
		B.3.5) Relazione con i docenti
		B.3.6) Raccordo teoria prassi teoria
	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.1) Chiarezza degli obiettivi
		B.4.2) Argomenti
		B.4.3) Strategie didattiche
		B.4.4) Materiale didattico
		B.4.5) Modalità di verifica
		B.4.6) Materiali di studio
		B.4.7) Relazione con i docenti
	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.1) Chiarezza degli obiettivi
		B.5.2) Argomenti
		B.5.3) Strategie didattiche
		B.5.4) Materiale didattico
		B.5.5) Relazione con i docenti
		B.5.6) Raccordo teoria prassi teoria
	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.1) Chiarezza degli obiettivi
		B.6.2) Argomenti
		B.6.3) Strategie didattiche
		B.6.4) Materiale didattico
		B.6.5) Modalità di verifica
		B.6.6) Materiali di studio
		B.6.7) Relazione con i docenti

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori
	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.1) Chiarezza degli obiettivi dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
		B.7.2) Argomenti dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
		B.7.3) Strategie didattiche dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
		B.7.4) Materiale didattico utilizzato nell'ambito dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
		B.7.5) Relazione con i docenti dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
		B.7.6) Raccordo teoria prassi teoria dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale
	B.8) Tirocinio/project work	B.8.1) Organizzazione
		B.8.2) Obiettivi
		B.8.3) Attività
		B.8.4) Relazione con il tutor aziendale
	B.9) Tirocinio indiretto	B.9.1) Tutorato universitario
		B.9.2) Incontri con esperti
		B.9.3) Ore di autoformazione
		B.9.4) Raccordo teoria prassi
C) Elementi di risultato	C.1) Obiettivi del master	C.1.1) Conseguimento degli obiettivi formativi del master
	C.2) Didattica delle tre aree	C.2.1) Conseguimento obiettivi formativi dell'area economico/giuridica
		C.2.2) Conseguimento obiettivi formativi dell'area Tecnologica
		C.2.3) Conseguimento obiettivi formativi dell'area pedagogica e psicosociale
	C.3) Qualità delle relazioni	C.3.1) Relazione con gli altri partecipanti
		C.3.2) Relazione con i docenti
		C.3.3) Relazione con il tutor d'aula
		C.3.4) Relazione con il tutor aziendale
	C.4) Processo valutativo	C.4.1) Partecipazione al processo valutativo

Tab. 17.9: Dimensioni, macroindicatori e indicatori del questionario finale.

Fase 5. Scrittura degli item per ciascun indicatore trovato e implementazione dello strumento

Per ogni indicatore sono state predisposte specifiche domande sia a risposta aperta sia chiusa. Queste ultime sono di differente tipologia: scelta multipla, *yes/no question*, di grado di accordo e posizionamento su scala *Likert* a sette punti con estremi specificati (1 = decisamente sì, 2 = decisamente no).

I tre questionari finali, uno per ciascuna delle tre aree indagate, si compongono del seguente numero di domande: 57 domande per il questionario di struttura, 103 domande nel caso del questionario di processo, e 15 domande per il questionario relativo ai risultati.

Al termine di ogni questionario è stata inserita una domanda aperta per permettere ai rispondenti di inserire eventuali commenti relativamente alla dimensione indagata.

A questa fase è seguita la sesta – *implementazione del questionario* – durante la quale i tre questionari finali sono stati predisposti sulla piattaforma *Surveygizmo* disponibile online[296] e qui compilati dai partecipanti alla conclusione del master.

17.6.7.4. L'intervista

L'ultimo strumento elaborato nel piano valutativo del master è stato quello dell'intervista. Essa rappresenta

> «uno scambio verbale tra due o più persone nel quale uno o più esperti (gli intervistatori) cercano, ponendo domande più o meno rigidamente prefissate, di raccogliere informazioni su dati personali, comportamenti, opinioni e atteggiamenti di uno o più soggetti (gli intervistati, su un particolare tema» (Trinchero, 2002:217).

L'intervista può essere faccia a faccia oppure di gruppo e può avvenire in un contesto di interazione informale oppure in un ambiente specificamente predisposto. La formulazione delle domande e la loro minore o maggiore obbligatorietà conferiscono all'intervista un differente grado di strutturazione. Tradizionalmente si possono avere (Trinchero, 2002):

a) *interviste libere* (l'intervistatore stabilisce un tema ma non le domande);
b) *interviste semi strutturate* (l'intervistatore stabilisce un tema, delle domande obbligatorie, ma adattabili alla situazione);
c) *interviste strutturate* (le domande sono fissate e non modificabili)
d) *interviste completamente strutturate* (le domande sono somministrate attraverso lo strumento del questionario).

Per il master è stata predisposta un'intervista strutturata gestita dal tutor d'aula ed effettuata all'interno di uno spazio specificamente predisposto che, a causa, dell'emergenza sanitaria è stato quello virtuale della piattaforma *Google MEET*.

L'intervista è composta da 14 domande (Tab. 17.9) finalizzate a raccogliere informazioni relativi ad elementi di struttura, processo e risultato del master e a cogliere il punto di vista dei partecipanti rispetto alla figura professionale del *disability manager*. Essa ha dunque costituito un importante strumento di indagine qualitativa, indispensabile per consentire ai partecipanti di ampliare le risposte date nel questionario, di riprenderle, di chiarire ed approfondire alcune delle loro posizioni. Il materiale raccolto dalle interviste, che sono state registrate previa acquisizione dell'autorizzazione da parte degli intervistati, è stato elaborato ricorrendo all'approccio

[296] https://www.alchemer.com/company/about/.

comprendente dell'analisi ermeneutica volto quindi a rilevare affermazioni chiave rispetto alle domande presentate.

1. Al termine di questo percorso ritiene di aver ricevuto una formazione adeguata?
2. Ritiene che il percorso abbia soddisfatto le sue aspettative inziali?
3. Che definizione darebbe di *disability manager*?
4. Pensa che il percorso formativo abbia modificato la sua idea iniziale di *disability manager*?
5. Ci sono contenuti che avrebbe voluto fossero maggiormente approfonditi?
6. Ci sono contenuti che ritiene debbano essere ridotti?
7. L'articolazione in due anni di cui uno comune con il *case manager* è funzionale alla formazione del *disability manager*?
8. Ritiene che l'articolazione in area tecnologica, economica giuridica, pedagogica e psicosociale del master sia funzionale alla formazione di questa figura professionale?
9. Pensa che la presenza di insegnamenti, laboratori e tirocinio sia funzionale alla formazione di questa figura professionale?
10. Potrebbe indicare quello che ritiene essere uno dei maggiori punti di forza di questo master?
11. Potrebbe indicare quello che ritiene essere una delle maggiori criticità di questo master?
12. Se le offrissero un posto di lavoro da *disability manager*, si sentirebbe pronto ad accettarlo?
13. Se sì, in quale ruolo? In quale ambito?
14. Nel caso di una nuova edizione del Master quali suggerimenti si sentirebbe di dare?

Tab. 17.10: La traccia dell'intervista realizzata.

17.7.8. Raccolta e analisi dei dati

Nel sottoparagrafo precedente sono già state illustrate le modalità di analisi dei dati definite all'interno del piano della ricerca valutativa. Di seguito si riporta uno schema riassuntivo degli strumenti individuati e dei tempi di somministrazione (Tab. 17.11).

Strumento	Data di somministrazione
Scheda di prefigurazione professionale	20 Settembre 2019
Questionario iniziale del primo anno	20 Settembre 2019
Questionario iniziale del secondo anno	20 Settembre 2021
Questionari finale di struttura, di processo e di risultati	Dal 5 al 30 maggio 2021
Interviste	Dal 5 al 30 maggio 2021
Osservazione partecipante	Durante l'intero percorso formativo

Tab. 17.11: Strumenti e tempi di somministrazione.

L'analisi dei dati aventi la natura di variabili testuali provenienti dai questionari, dalle interviste, dall'osservazione partecipante e dalla scheda di prefigurazione professionale, così come già visto in precedenza, è stata compiuta ricorrendo all'approccio comprendente dell'analisi ermeneutica. Questa consiste nella riflessione su un dato testuale condotta dal ricercatore con lo scopo di identificare punti salienti oppure affermazioni chiave in relazione alle domande di ricerca (Trinchero, 2002). I dati quantitativi, a causa dell'esiguità dei partecipanti, non sono stati sottoposti a nessuna elaborazione statistica in quanto di immediata e facile comprensione. L'unica eccezione

ha riguardato il calcolo del valore medio nel caso delle risposte date alle domande con scala Likert a 7 punti.

17.1.9. Sostegno all'uso della valutazione

I risultati emersi dalla valutazione sono stati presentati all'interno di un *report* che è stato illustrato alla Commissione didattica, ai differenti *stakeholder* coinvolti nelle fasi di progettazione del master e agli studenti nel corso di un incontro svoltosi presso l'Università degli Studi di Bergamo il 14 settembre 2021. I risultati che sono emersi nell'ambito della ricerca valutativa saranno utilizzati per avviare processi di riprogettazione del percorso formativo in vista di una sua nuova edizione nel settembre del 2022.

CAPITOLO 18

RISULTATI E DISCUSSIONE

In questo capitolo vengono presentati e discussi i dati rilevati con i differenti strumenti predisposti per condurre la ricerca valutativa rispetto al *curriculum* del *Disability Manager* attivato nel Master in *Case & Disability manager*.

Tutti e gli otto partecipanti hanno compilato la scheda di prefigurazione professionale, i cinque questionari somministrati e hanno partecipato alle interviste.

Nell'esposizione dei dati sono riportati: tra parentesi la sigla attribuita allo strumento che ne ha permesso la rilevazione e, a pedice, il numero della domanda a cui fanno riferimento, come di seguito indicato:

a) *questionario iniziale del primo anno*: $qi1_{xx}$
b) *questionario iniziale del secondo anno*: $qi2_{xx}$
c) *questionario finale di struttura*: qfs_{xx}
d) *questionario finale di processo*: qfp_{xx}
e) *questionario finale di risultato*: qfr_{xx}
f) *osservazione partecipante*: op
g) *intervista finale*: if_{xx}

Volendo fornire un'esemplificazione, la sigla if_3 posta al termine di una trascrizione indica che la stessa proviene dalla risposta alla terza domanda dell'intervista finale.

I dati testuali rilevati tramite le domande aperte dei questionari, delle interviste e dell'osservazione partecipante sono riportati in *corsivo*. Nella trascrizione dei dati testuali orali (raccolti quindi con le interviste oppure con l'osservazione partecipante) i tre punti di sospensione talvolta presenti sono utilizzati per riportare interruzioni e pause del parlato. In tutte le trascrizioni, infine, sono state omesse e sostituite con un asterisco (*) le declinazioni di genere al fine di garantire l'anonimato dei rispondenti. Se esplicitati dagli studenti, i nomi dei docenti sono stati omessi e sostituiti con la dicitura [omissis].

18.1. Risultati

18.1.1. Elementi di struttura

Tutti e gli otto rispondenti al questionario relativo agli elementi di struttura ritengono che le aule universitarie individuate sia state adeguate allo svolgimento dei corsi ($qfs_{3,4}$); due su sei ritengono che esse non siano invece state funzionali alla realizzazione dei laboratori, a causa delle sedute fisse che non hanno favorito le attività di gruppo eventualmente previste dai conduttori ($qfs_{5,6}$).
Per quanto riguarda la parte di corso espletata in modalità *online*, la piattaforma *Microsoft TEAMS* è stata ritenuta adatta sia per lo svolgimento delle lezioni sia per i laboratori ($qfs_{7,8}$). Parere unanime positivo è stato espresso anche in riferimento alle modalità di archiviazione dei materiali su piattaforma *Moodle* e all'interno delle cartelle di *Google Drive* ($qfs_{9,10}$).
Nessuno dei partecipanti si è avvalso dei servizi di connessione Internet forniti dall'Università e di quelli amministrativi ($qfs_{21,22,23,24,25}$). Tutti hanno ritenuto chiare le modalità di immatricolazione al primo anno, quelle per la scelta del secondo anno di indirizzo ($qfs_{26,27,28,29}$) e per effettuare l'iscrizione agli esami ($qfs_{31,32}$).
La tassa di iscrizione al Master è stata ritenuta adeguata rispetto al percorso formativo offerto da sette degli otto rispondenti (qfs_{41}); uno solo l'ha considerata elevata rispetto alla formazione erogata senza fornire però alcuna motivazione. I docenti, sia dei corsi sia dei laboratori, sono stati ritenuti da tutti adeguatamente preparati ($qfs_{37,38}$). Gli otto rispondenti, infine, hanno espresso il valore massimo di accordo (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) nelle affermazioni relative al lavoro del tutor d'aula con particolare riferimento all'organizzazione degli spazi, dei tempi della proposta formativa, alla gestione delle comunicazioni e del passaggio dall'erogazione in presenza a quella a distanza.

18.1.2. Perché iscrivermi a questo Master?

I questionari iniziali del primo e del secondo anno chiedevano ai partecipanti di esplicitare le ragioni che li hanno indotti a iscriversi a questo Master.
Dall'analisi delle risposte al questionario iniziale del primo anno, si riscontrano varie motivazioni che hanno indotto i partecipanti ad iscriversi a questo Master. Tra queste, si ritrova innanzitutto la percezione che sia ancora scarsa l'attenzione relativa al tema del lavoro delle persone con disabilità:

> *Ho percepito sulla mia pelle una scarsa attenzione sul tema della disabilità in relazione al mondo del lavoro; perciò, vorrei che ci fosse una maggiore sensibilizzazione per creare*

delle condizioni lavorative inclusive che non mettano a disagio la persona con disabilità ($qi1_1$).

Ho constatato che c'è una scarsa o assente sensibilizzazione nell'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro ($qi1_1$).

Questa consapevolezza per tutti gli otto partecipanti sembra riconducibile sia ad esperienze lavorative, sia a vissuti personali con la disabilità. Le prime sono quelle riscontrate con maggiore frequenza (5 rispondenti su 8):

Mi sono iscritt al master principalmente per ragioni lavorative* ($qi1_1$).

Desiderio di confrontarmi con altri operatori e ricercare spunti e riflessioni da riportare all'interno del mio contesto lavorativo ($qi1_1$).

Necessità e desiderio di approfondire temi ed argomenti con cui vengo quotidianamente in contatto per il lavoro che svolgo ($qi1_1$).

Desiderio di confrontarmi con altri operatori e ricercare spunti e riflessioni da riportare all'interno del mio contesto lavorativo.
Interesse usato principalmente all'ambito lavorativo: mi occupo di politiche attive e ricerca e selezione del personale. Quotidianamente mi trovo a contatto con persone disoccupate (più l'età avanza e maggiore è il reinserimento lavorativo), spesso anche portatrici di una disabilità (molte sono le persone affette da un disturbo psichico) e ho notato che non vi sono strutture pubbliche o private in grado di dare supporto e possibilità di ascolto per trovare una strategia di inserimento/affiancamento ($qi1_1$).

Possibilità di avviare un confronto su temi e aspetti che riguardano il mio lavoro ($qi1_1$).

Le seconde, meno numerose delle prime (3 rispondenti su 8) assumono la forma sia di esperienze indirette, come la presenza nel nucleo familiare di una persona con disabilità, sia dirette in quanto persona con disabilità:

Sono parente di una persona con disabilità e so quanto può essere difficile per lei trovare un lavoro. Spero che questo master mi dia gli strumenti per poter aiutare queste persone e tutte quelle come lei ($qi1_1$).

Ho percepito sulla mia pelle una scarsa attenzione sul tema della disabilità in relazione al mondo del lavoro […] È una esperienza, quella attuale, che mi ha profondamente toccato, per cui ho intenzione di far valere con maggior fermezza i miei diritti ($qi1_1$).

Soltanto un solo partecipante ha indicato, tra le motivazioni che lo hanno indotto a iscriversi al Master, la possibilità di un miglioramento professionale:

Desiderio di aggiornamento e eventuale riqualificazione professionale (qi1$_1$).

L'interesse al tema dei diritti delle persone con disabilità e al fatto che esse necessitano di un maggiore attenzione da parte della società, dei decisori politici e dei differenti attori che si occupano della loro integrazione lavorativa sono stati espressi più volte nel corso del Master. Si riporta di seguito l'estratto di una breve interlocuzione, annotato sul diario dell'osservazione partecipante, avvenuta con uno studente nell'ottobre del 2019, al termine delle lezioni di Pedagogia speciale:

> *Sono molto content* e positivamente colpit* dalle lezioni di pedagogia speciale del* prof.** [omissis]*... parlare di diritti delle persone con disabilità, di empowerment, autodeterminazione e vedere che c'è attenzione al futuro di persone disabili come me mi fa ben sperare… penso che queste lezioni andrebbero fatte anche ai responsabili delle risorse umane delle aziende perché bisogna far conoscere che il lavoro è un diritto e noi non siamo un peso per nessuno…* (op).

Differenti rispetto a quelle sopra riportate sono le motivazioni rinvenute nel questionario iniziale del secondo anno, somministrato in occasione della prima lezione del percorso di specializzazione del *Disability Manager*. In questo caso, infatti, tutte fanno riferimento al miglioramento delle competenze professionali e della propria formazione in tema di lavoro e di disabilità.

> *Ricerca di un master di primo livello per ottenere le competenze necessarie per ricoprire il ruolo di Disability Manager all'interno della nostra cooperativa* (qi2$_1$).
>
> *Principalmente di ordine professionale: vorrei aumentare le mie competenze nel settore per poterle spendere nell'attuale contesto lavorativo (o in altro settore del servizio pubblico)* (qi2$_1$).
>
> *Arricchire le mie competenze nell'ambito specialistico sulla tematica dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità* (qi2$_1$).

18.1.3. Cosa mi aspetto da questo Master?

Anche questa domanda è stata rivolta ai partecipanti all'interno del questionario iniziale del primo e del secondo anno.

Le aspettative espresse dai partecipanti nel questionario iniziale del primo anno sono sostanzialmente riconducibili a due gruppi. Nel primo (5 rispondenti su 8) vi rientrano quanti confidano di poter acquisire conoscenze, abilità e competenze utili a sostenere il diritto al lavoro delle persone con disabilità.

Mi aspetto di riuscire a formarmi come persona di riferimento, nell'aiuto delle famiglie e nell'augurio di diventare un punto di riferimento nei momenti di bisogno. Inoltre, riuscire ad avere una buona preparazione per potermi confrontare con le Istituzioni Pubbliche nel sostenere i diritti delle famiglie e delle persone disabili ($qi1_2$).

Ricevere spunti per eventuali ricerche. Sviluppare nuove idee, metodologie e strumenti di lavoro. Trovare risposte sul come approcciarsi alla persona per poterla "vendere" nel miglior modo possibile all'azienda, non basandosi più solo all'assunzione legata alla 68/99 ma perché vedano la persona come un lavoratore a tutti gli effetti ($qi1_2$).

Nel secondo si ritrovano quanti non esprimono nessuna aspettativa perché hanno necessità di chiarirsi meglio le idee, ritenendo la proposta comunque particolarmente interessante e sfidante.

Senza volere essere banale, sono davvero molto curios. Dalla nube di partenza emergono profili che non avevo nemmeno immaginato* ($qi1_2$).

Ora come ora devo chiarirmi un po' le idee, sicuramente mi sono entusiasmat molto* ($qi1_2$).

Le aspettative dichiarate nel questionario inziale del secondo anno risultano, così come già accaduto per l'area della motivazione, tutte riconducibili alla tematica della disabilità e del lavoro.

Acquisire competenze soprattutto nell'ambito della gestione delle Risorse Umane nei contesti aziendali, con particolare attenzione all'area della Disabilità e della Diversità; apprendere tecniche di Management aziendale e gestione di gruppi e conflittualità; imparare a gestire controversie (anche di carattere contrattuale, sempre in riferimento alla disabilità); saper offrire consulenza ad ampio spettro e interventi formativi a livello dirigenziale ($qi2_2$).

Approfondimento delle conoscenze e acquisizione degli strumenti, anche pratici, da mettere in campo per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nonché per i compiti che spetterebbero al Disability Manager nello svolgimento del rapporto di lavoro. In questo senso mi auguro che vengano valorizzati gli insegnamenti di diritto, di organizzazione aziendale e tutti i laboratori proposti ($qi2_2$).

Uno dei rispondenti pone tra le aspettative quella di poter ottenere una qualifica professionale riconosciuta, pur nella consapevolezza che attualmente esiste nel nostro Paese un'offerta formativa molto eterogenea, in questo ambito.

Ottenere la qualifica, ma alla luce di quanto è stato detto attualmente non esiste un percorso specifico che riconosca tale figura e spesso capita di trovare corsi che rilasciano la qualifica di Disability manager con la metà delle ore e dell'impegno richiesto da questo master ($qi2_2$).

Il tema dell'esistenza di una pluralità di proposte formative molto diverse tra di loro è stato più volte sollevato nel corso del Master. Molti studenti, infatti, hanno rimarcato come sia stato particolarmente difficile scegliere tra i molteplici corsi quello più rispondente alle loro necessità e come manchino strumenti e criteri chiari per potersi orientare consapevolmente in questo panorama.

Queste criticità, rilevate grazie all'osservazione partecipante, sono state portate all'attenzione della Commissione didattica del Master che ha deciso di organizzare, nell'ambito del tirocinio indiretto, alcuni incontri volti ad illustrare la ricchezza e le differenze esistenti, in Italia, nel settore della formazione del *Disability Manager*. Nell'ambito degli interventi attivati rientrano uno tenuto dal tutor d'aula (20 settembre 2020) che ha presentato i differenti percorsi attivati dalle Università italiane (cfr. cap. 12) e le riflessioni sviluppate nel nostro Paese attorno a questa figura professionale (cfr. cap. 11), e i due incontri (09/02/2021 e 12/02/2021) con i dottori Buzzi e Dalla Mora presidenti rispettivamente della *Federazione Disability Management* e della *Società Italiana Disability Manager* che hanno affrontato diverse questioni, inclusa quella relativa alla formazione del *Disability Manager*. In particolar modo il dottor Dalla Mora, sollecitato dalle domande dei partecipanti in merito all'esistenza di numerosi corsi anche di durata molto limitata rispetto a quello attivato dall'Ateneo bergamasco, ha evidenziato che:

> *Da alcuni anni abbiamo sollecitato il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a normare la questione della formazione che deve avvenire attraverso un Master e mi sembra che tra le proposte quella di Bergamo sia tra le più interessanti per struttura e ampiezza degli argomenti trattati* (op).

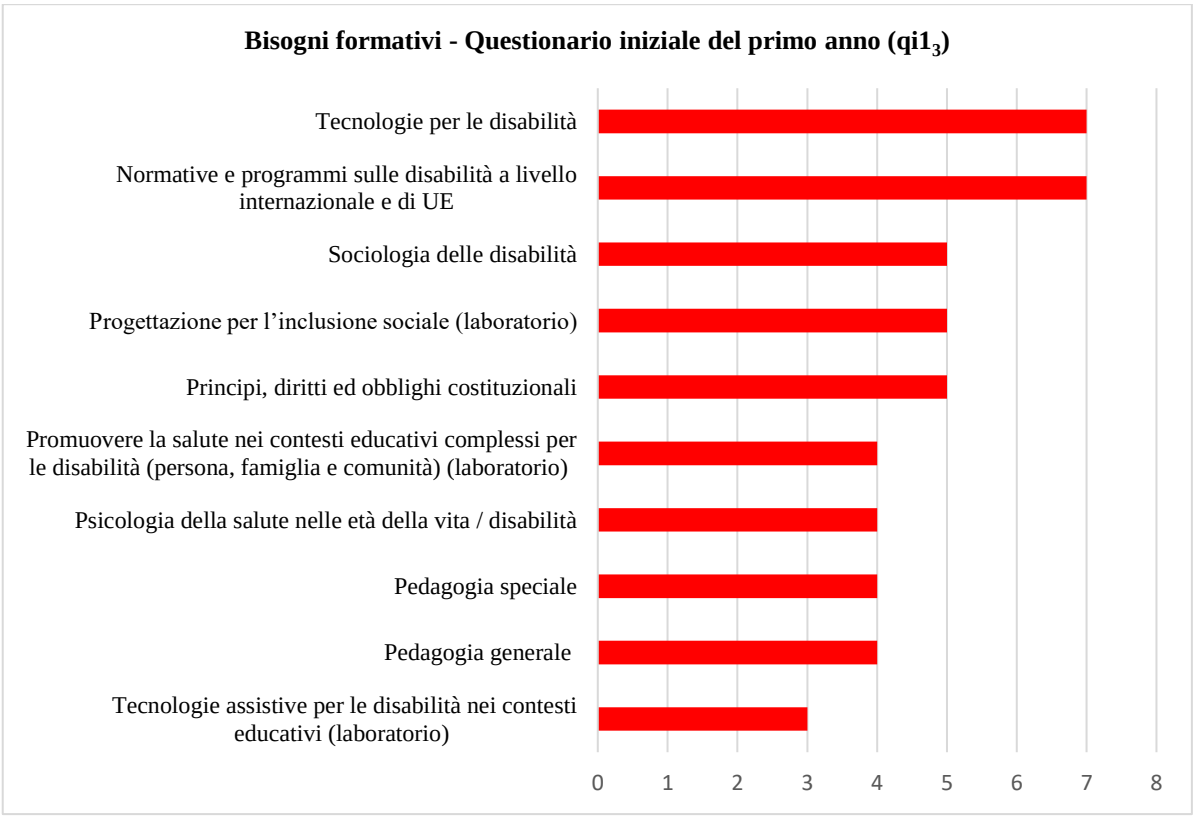
Nel corso delle interviste finali tutti i partecipanti hanno affermato che, seppure con le dovute eccezioni – come si avrà modo di vedere nel corso del presente capitolo – le loro aspettative rispetto al percorso sono state soddisfatte.

> *Posso dire che questo percorso ha soddisfatto le mie aspettative almeno sul piano generale anche se alcuni insegnamenti mi hanno un po' delus* soprattutto alcuni dell'area giuridica, in particolare quello del diritto al lavoro delle persone con disabilità così come ho indicato nel questionario* (if_2).

> *Questo Master non solo ha soddisfatto le mie aspettative, ma mi ha anche dato molto di più… intendo dire… tantissime chiavi di lettura per affrontare la tematica della disabilità* (if_2).

18.1.4. Quali sono i miei bisogni formativi?

Con riferimento al piano di studi del primo anno, i rispondenti hanno individuato bisogni formativi in tutte e tre le aree di articolazione: 31 sono le indicazioni ricadenti in quella pedagogica e psicosociale, 12 quelle nell'area economico-giuridica e 10 quelle nell'area tecnologica (Graf. 18.1).



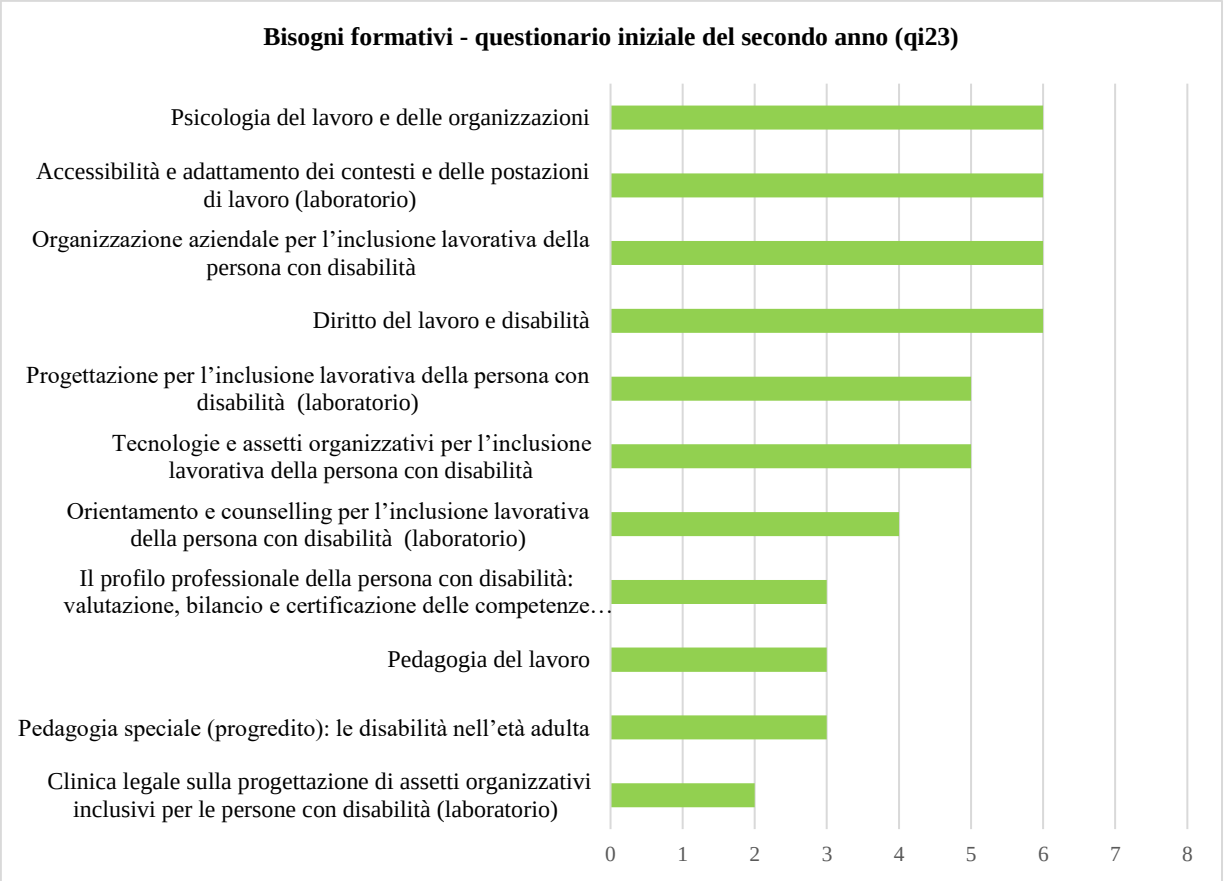
Graf. 18.1: Corsi e laboratori del primo rispetto ai quali i partecipanti ritengono di avere bisogni formativi.

Tra le motivazioni addotte rispetto ai bisogni formativi segnalati vi sono la necessità di approfondire e comprendere meglio tutta l'offerta formativa del Master e di voler integrare la precedente formazione ricevuta:

> *Ho scelto tutti i contesti in quanto sono tutti da esplorare e approfondire in questa fase iniziale del Master* (qi1$_3$).
>
> *Ho selezionato ambiti in cui non ho nessuna precedente formazione o che ritengo più rilevanti dal punto di vista dello sviluppo della persona con disabilità perché ritengo abbiano risvolti più concreti* (qi1$_3$).

Alla stessa domanda posta nel questionario iniziale del secondo anno, i rispondenti hanno segnalato bisogni formativi (Graf. 18.2) relativi soprattutto a quegli insegnamenti a loro avviso maggiormente funzionali allo sviluppo del profilo professionale del *Disability Manager*.

> *Il primo anno di Master è stato molto generale ora vorrei un affondo sul lavoro e sulla organizzazione aziendale* (qi2$_3$).
>
> *Ho scelto materie giuridiche e economiche perché sento la necessità di approfondire bene le questioni del diritto al lavoro e del funzionamento delle aziende* (qi2$_3$).



Graf. 18.2: Corsi e laboratori del secondo anno rispetto ai quali i partecipanti ritengono di avere bisogni formativi.

Come per il primo anno, anche nel secondo i bisogni formativi sono riconducibili a tutte e tre le aree del piano di studi: pedagogica e psicosociale (24 indicazioni), economico-giuridica (14 indicazioni) e tecnologica (11 indicazioni).

Nel corso dell'intervista finale (if$_1$) tutti i partecipanti hanno dichiarato di aver visti soddisfatti i propri bisogni formativi, con particolare riferimento a quelli ricadenti negli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale e in quella tecnologica, meno per quanto riguarda quella economico-giuridica.

In linea generale… penso di sì… mi sento format e i miei bisogni di formazione sono stati soddisfatti per quello che riguarda l'area pedagogica e quella tecnologica… anche se come ho scritto nel questionario… ma ho sentito i colleghi e penso che tutti abbiano fatto così … quella giuridica è stata molto lacunosa… per cui se dovessi dirti che conosco la normativa italiana sul lavoro forse mentirei (if$_1$).*

Il Master mi ha molto formato sulla parte pedagogica e su quella tecnologica che conoscevo poco, ma secondo me su quella del diritto e dell'organizzazione aziendale sento che mi devo ancora formare, forse sono state penalizzate come ore o forse sono stati poco focalizzati i corsi (if$_1$).

18.1.5. Ancora una domanda…

L'ultima domanda del questionario, sia di quello iniziale del primo anno sia di quello del secondo anno, ha dato la possibilità ai partecipanti di esprime argomenti che avrebbero voluto affrontare, approfondire oppure dibattere all'interno del Master. Alcuni di questi sono riconducibili a questioni di sfondo, intese come l'inquadramento paradigmatico della riflessione attuata durante il percorso di Master; altri, invece, possono essere considerati più specifici, relativi cioè a determinate tematiche.

Mi piacerebbe aprire una riflessione su come poter essere agente di cambiamento culturale nella società e nel mondo del lavoro sul tema della disabilità (qi1$_4$).

Inizialmente mi piacerebbe riflettere sulla questione linguistica e sulla percezione dalla persona disabile nella società. Ritengo che siano i presupposti per poi poter ragionare su soluzioni lavorative interattive nella società (qi1$_4$).

Mi interessa in modo particolare il tema del lavoro collegato alle patologie di tipo psichico. Mi sembra il settore nel quale ci sia maggior bisogno di sviluppare "cultura" e abbattere pregiudizi e resistenze (qi2$_4$).

Le istanze raccolte con questa domanda a risposta libera, così come quelle emerse nel corso dell'erogazione del percorso e che sono state raccolte attraverso lo strumento dell'osservazione partecipante durante l'intero percorso formativo, hanno riguardato soprattutto le questioni relative al profilo professionale del *Disability Manager* e alla sua formazione. Tutte hanno trovato accoglimento all'interno del percorso formativo così come anche evidenziato da uno dei rispondenti dell'intervista finale.

Ho molto apprezzato che nel Master si siano sempre ricercati spazi per approfondire alcune tematiche magari non presentate dai docenti, ma proposte da alcuni di noi. Anche il webinar

sulla disabilità psichica è stato molto interessante e ha completato quello che avevamo visto nel corso di pedagogia speciale del secondo anno (if_{10}).

18.1.6. L'architettura del Master

Come precedentemente illustrato, l'architettura del master proposto dall'Università degli Studi di Bergamo presenta i seguenti elementi di specificità:

a) una durata biennale;
b) un primo anno in comune tra l'indirizzo del *case* e quello del *disability manager*;
c) tre dispositivi formativi: insegnamenti, laboratori e tirocinio;
d) un'articolazione del piano di studi in tre aree: economico-giuridica, tecnologica e pedagogica e psicosociale.

La rilevazione delle opinioni dei partecipanti rispetto a questi elementi è avvenuta sia con il *questionario finale di struttura* sia nel corso delle interviste[297].

Di seguito si riportano, per ciascuno elemento di specificità del Master le risposte raccolte attraverso gli strumenti utilizzati.

a) La durata biennale

Per cinque degli otto rispondenti al *questionario finale di struttura*, la durata biennale del Master è adeguata in relazione ai contenuti proposti. Tre di loro invece hanno risposto negativamente segnalando come, a loro avviso, questa sia stata eccessivamente lunga a causa del numero di ore previsto soprattutto nei laboratori del secondo anno (25 ore) e per la presenza di alcuni

[297] Nello specifico le domande rivolte a questo proposito sono state la n. 44 (*Ritiene che l'articolazione del Master in due anni sia stata funzionale alla formazione di una figura professionale con competenze specifiche sulla disabilità?*), la n. 46 (*Ritiene che l'articolazione del Master in due anni di cui uno comune con il case manager sia stata funzionale alla formazione del disability manager?*), la n. 49 (*La strutturazione del percorso formativo in corsi teorici, laboratori e tirocinio diretto e indiretto è stata funzionale rispetto agli obiettivi formativi del Master?*), la n. 51 (*La strutturazione del percorso formativo in corsi teorici, laboratori e tirocinio diretto e indiretto ha permesso di sviluppare un inquadramento teorico, applicativo ed esperienziale rispetto agli argomenti principali trattati?*), la n. 53 (*La presenza di tre aree, giuridico economica, tecnologica, pedagogica e psico sociale a cui ricondurre i differenti insegnamenti e laboratori è stata funzionale rispetto agli argomenti affrontati?*), la n. 55 (*La presenza di tre aree, giuridico economica, tecnologica, pedagogica e psico sociale a cui ricondurre i differenti insegnamenti e laboratori è stata funzionale per la formazione complessiva?*). Le domande 45, 47, 50, 52, 54 sono aperte e chiedono di motivare una eventuale risposta negativa attribuita ai quesiti precedentemente riportati).
Per quanto riguarda l'intervista le domande sono state: la n. 7 (*L'articolazione in due anni di cui uno comune con il CM è funzionale alla formazione del DM?*), la n. 8 (*Ritiene che l'articolazione in area tecnologica, economica giuridica, pedagogica e psico sociale del master sia funzionale alla formazione di questa figura professionale?*) e la n. 9. (*Pensa che la presenza di insegnamenti, laboratori e tirocinio sia funzionale alla formazione di questa figura professionale?*). Queste ultime tre domande riprendono in parte quelle del questionario e sono state poste per dare la possibilità ai rispondenti di integrare le risposte date.

insegnamenti i cui contenuti non sono sembrati essere particolarmente pertinenti alla formazione del *Disability Manager*.

> *In alcuni casi ho avuto la sensazione di seguire lezioni non focalizzate che hanno affrontato argomenti poco funzionali per chi come me vorrebbe fare il Disability Manager. Penso che il secondo anno possa essere ripensato riducendo alcuni insegnamenti e i laboratori perché 25 ore sono veramente tante* (qfs_{45}).

Nel corso delle interviste alcuni di loro hanno illustrato meglio le loro riflessioni in merito alla durata complessiva del percorso.

> *Forse due anni sono un po' tanti per un Master di primo livello, anche se le questioni affrontate sono molte… io avrei preferito qualcosa di più ridotto anche se forse per chi è digiuno da questi argomenti due anni sono giusti. Io sono arrivat* strumentat* per cui molte cose le sapevo già* (if_7).

> *Sicuramente sono stati due anni molto impegnativi, ma credo che non si possa fare a meno di due anni perché la disabilità è qualcosa di complesso che non può essere affrontato con master della durata di 60, 80 ore… ne abbiamo parlato in uno degli ultimi incontri… ti ricordi?... io non posso minimamente paragonare quello che ho fatto qui con nessun altro percorso esistente oggi in Italia* (if_7).

b) Un primo anno in comune tra l'indirizzo del Case Manager e quello del Disability

Cinque rispondenti su otto ritengono che l'organizzazione biennale del Master con un anno comune tra i due indirizzi sia funzionale alla formazione della figura professionale del *Disability Manager*:

> *Subito ero un po' smarrit* dal fatto che ci fossero due figure professionali, poi nel corso del Master ho capito che non sono diverse ma complementari e questo secondo me è un bel punto di forza di questo Master* (qfs_{47}).

Non mancano tuttavia posizioni opposte. Tre dei rispondenti, infatti, hanno fortemente criticato questo anno in comune:

> *Alla fine del secondo anno, ritengo che l'aver unito i due percorsi di Case e Disability sia stato svantaggioso per chi ha poi proseguito con l'indirizzo del DM. Credo che l'imprinting del Master sia favorevole più a un Case che a un DM. Onde evitare di unire i classici percorsi di diversity e disability, replicando di fatto le altre offerte formative, avrei mantenuto il focus solo sul disability, prevedendo però un'apertura nei contenuti (soprattutto nei laboratori) nei confronti della diversity per aumentare la spendibilità del titolo* (qfs_{47}).

c) L'individuazione di tre dispositivi formativi: insegnamenti, laboratori e tirocinio

Tutti gli otto rispondenti al questionario ritengono che la presenza dei tre dispositivi formativi sia stata funzionale alla formazione proposta:

> *L'impianto strutturale è certamente indice di un percorso organico* (qfs_{50}).
>
> *Ogni dispositivo ha completato l'altro in un unicum didattico* (qfs_{50}).
>
> *Una base teorica è necessaria, ma è necessario anche il confronto dei laboratori e del tirocinio* (qfs_{50}).

Occorre, tuttavia, rilevare come, se l'impianto generale è stato giudicato positivamente, in alcuni casi non sono mancati elementi di criticità determinati soprattutto dal passaggio alla modalità *online* dettato dall'emergenza sanitaria.

> *I dispositivi formativi sono stati interessanti, ma non è stato possibile secondo me utilizzarli appieno… la pandemia con queste modalità on line non ha permesso di capire tanto le differenze tra i laboratori e gli insegnamenti… certo, se fossimo rimasti in aula come il primo anno, sarebbe stato meglio… lì abbiamo potuto veramente dividerci in gruppi, confrontarci e preparare materiali. Fare questo lavoro online non è la stessa cosa* (if_9).

e) L'articolazione del piano di studi in tre aree: economico-giuridica, tecnologica e pedagogico-psicosociale

Tutti gli otto rispondenti ritengono che la suddivisione del piano di studi in tre aree abbia permesso sia di sviluppare un inquadramento teorico, applicativo ed esperienziale rispetto ai principali argomenti trattati sia di consentire il conseguimento degli obiettivi formativi del Master.

> *Per un completo sviluppo della figura del DM sono necessarie conoscenze approfondite di tutti e tre i settori* (qfs_{54}).
>
> *Sono le 3 macroaree che permettono di evidenziare la complessità delle attività legate al profilo del Disability Manager* (qfs_{54}).
>
> *Essa è risultata al tempo stesso funzionale alla formazione del Disabillity Manager* (qfs_{54}).

Nel corso delle interviste alcuni evidenziano che, se le tre aree sono funzionali rispetto alla formazione del *Disability Manager* e al conseguimento degli obiettivi formativi previsti, sarebbe tuttavia necessaria una rimodulazione delle ore di alcuni laboratori e insegnamenti.

Forse ripeto cose già dette più volte ma penso che l'area giuridica sia stata impegnativa… ma per corsi non particolarmente pertinenti… forse sfoltirla e integrarla con insegnamenti di tipo economico come quello del Prof. [omissis]*, che è stato veramente interessante (if*$_8$*).*

18.1.7. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area giuridica

Rispetto ai contenuti affrontati negli insegnamenti dell'area giuridica, cinque degli otto rispondenti al *questionario di processo*[298] hanno segnalato come li abbiano affrontati *ex novo* non avendoli mai approfonditi in precedenti esperienze formative o lavorative. Soltanto due di loro, provenendo da un corso di laurea in Giurisprudenza, hanno avuto modo di studiarli prima che fossero presentati nel Master, ritenendo che ciò abbia costituito un elemento di vantaggio rispetto agli altri partecipanti, che ha permesso loro di orientarsi con maggiore facilità tra le differenti tematiche proposte.

Conoscere il diritto è stato molto utile soprattutto a non perdere il focus sui Principi Fondamentali della Costituzione e a inquadrare meglio le normative nazionali in tema di lavoro e disabilità (qfp$_4$).

Si. In alcuni casi la formazione precedente è stata necessaria per inquadrare con maggiore chiarezza quello di cui si stava parlando (qfp$_4$).

I contenuti affrontati nell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali del primo anno* sono stati ritenuti dai 6 partecipanti su 8 molto tecnici, talvolta anche troppo, ed in alcuni casi sono stati percepiti distanti rispetto alla figura professionale del *disability manager*.

Personalmente credo che gli insegnamenti dell'area giuridica del primo anno siano stati troppo tecnici e poco vicini alla professionalità del D.M (qfp$_9$).

Un partecipante ha segnalato inoltre che l'attività proposta nell'ambito di questo insegnamento di analisi di alcune sentenze in materia di lavoro e disabilità sia stata eccessivamente impegnativa e difficile da svolgere perché mancavano i requisiti teorici necessari ad affrontarla.

Abbiamo affrontato generici richiami costituzionali e non c'erano i requisiti minimi per affrontare le sentenze costituzionali; potevamo [piuttosto] affrontare le ripercussioni concrete di queste sentenze (qfp$_9$).

[298] Le domande del questionario di processo relative agli insegnamenti e ai laboratori dell'area economico-giuridica sono quelle dalla numero 1 alla numero 25.

Per quanto concerne il secondo insegnamento dell'area economico-giuridica previsto al primo anno, *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE*, le risposte rivelano che esso è stato particolarmente apprezzato da tutti gli 8 partecipanti, che lo hanno ritenuto pertinente alla formazione e al profilo professionale del *disability manager*.
Diritto del lavoro e disabilità – insegnamento di area giuridica del secondo anno – ha rappresentato invece l'insegnamento più critico dell'intero percorso. I contenuti affrontati sono stati ritenuti da cinque rispondenti su otto poco pertinenti alla formazione del *disability manager*.

> *Così come sono stati presentati dalla docente, i contenuti non sono stati esaustivi. Il corso in sé, invece, è pertinente al profilo professionale* (qfp_{13}).
>
> *Mi ha deluso molto in quanto mi aspettavo un quadro coerente e chiaro delle leggi che riguardano le persone con disabilità nel mondo del lavoro* (qfp_{13}).
>
> *È mancato il focus sul quadro normativo* (qfp_{13}).
>
> *I contenuti sono di per sé pertinenti, ma in concreto lo sono stati molto poco* (qfp_{13}).

Le criticità sopra riportate sono emerse anche durante l'erogazione del percorso e sono state registrate nell'ambito dell'osservazione partecipante. Da rilevare come, poco prima dell'avvio di questo insegnamento, le aspettative dei partecipanti fossero piuttosto alte:

> *Sai Fabio spero che il corso di diritto del lavoro sia interessante perché è fondamentale per noi Disability Manager conoscere le leggi… finora quelle che abbiamo visto* [si riferisce all'insegnamento di *Principi, diritti ed obblighi costituzionali*] *sono state generiche e anche quando abbiamo visto cose nello specifico sono state relative alla scuola e all'istruzione* (op).

Le attese degli studenti e i contenuti affrontati nell'ambito degli insegnamenti del primo anno sono stati condivisi con il docente titolare di questo corso prima dell'avvio delle lezioni. Durante gli incontri previsti per la programmazione sono stati quindi concordati tra il titolare ed il tutor d'aula i contenuti da affrontare con particolare riferimento alla legge n. 68 del 1999, ai presupposti teorici che hanno portato il legislatore ad approvarla, alle principali tipologie di convenzioni previste e al decreto legislativo n. 151 del 2015. Sin dalla prima lezione è però apparso evidente come l'elevato numero di domande soprattutto di natura tecnica riguardanti il calcolo delle quote di riserva previste dalla legge n. 68 del 1999 rallentasse l'esposizione dei differenti argomenti.
Per questa ragione parte di quanto previsto non è stato affrontato nel corso di questo insegnamento, ma trasferito nell'ambito del laboratorio di *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona*

con disabilità sempre del II anno. Questa rimodulazione *in itinere* del percorso, resa possibile grazie all'azione di monitoraggio realizzata con lo strumento dell'osservazione partecipante, è stata giudicata positivamente da quasi tutti gli studenti: sette su otto rispondenti al questionario lo hanno infatti ritenuto pertinente e funzionale alla formazione di questa figura professionale (qfp_{101}).

L'ultimo degli insegnamenti previsti nell'area economico-giuridica, *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità*, è stato quello ritenuto maggiormente rispondente alla formazione del *disability manager* da tutti gli otto rispondenti al questionario di processo (qfp_{14}).

Le opinioni dei partecipanti rispetto agli elementi caratterizzanti l'azione didattica dei docenti degli insegnamenti di questa area sono riportate nella tabella seguente (Tab. 18.1). Si evidenzia in particolare come il maggior numero di riposte negative sia stato formulato per gli insegnamenti ritenuti meno pertinenti rispetto alla formazione e al profilo professionale del *disability manager*.

	Insegnamenti dell'area economico-giuridica											
	Principi, diritti ed obblighi costituzionali (I anno)			Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE (I anno)			Diritto del lavoro e disabilità (II anno)			Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità (II anno)		
Domande del questionario	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei
Gli **obiettivi** dell'insegnamento […] **sono stati illustrati** ai partecipanti all'avvio delle lezioni?	8	0	0	8	0	0	8	0	0	8	0	0
Gli **argomenti** dell'insegnamento […] sono stati **trattati in modo esaustivo**?	6	2	0	8	0	0	1	7	0	8	0	0
Ritiene che le **strategie didattiche** adottate nell'ambito dell'insegnamento […] siano state **funzionali alla comprensione** degli argomenti trattati?	0	8	0	8	0	0	0	8	0	8	0	0
I **materiali didattici** utilizzati nell'ambito dell'insegnamento […] sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?	4	4	0	7	1	0	2	6	0	8	0	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?	5	3	0	8	0	0	5	3	0	6	2	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] hanno permesso di **valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale**?	1	7	0	6	2	0	3	5	0	7	1	0
I **materiali di studio** indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **consegnati in tempo utile per preparare l'esame**?	5	3	0	6	2	0	4	4	0	7	1	0
I **materiali** di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **utili per affrontare l'esame**?	3	5	0	8	0	0	4	4	0	8	0	0
Durante le lezioni, i **docenti** dell'insegnamento […] si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti**?	3	5	0	8	0	0	7	1	0	8	0	0

Tab. 18.1: Risposte espresse dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativi agli insegnamenti dell'area economico-giuridica.

Per quanto concerne l'unico laboratorio dell'area economico-giuridica, *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità*, sette degli otto rispondenti ritengono che gli argomenti e le attività previste siano state trattate in modo esaustivo e siano pertinenti alla formazione del profilo professionale del *Disability Manager*. Chi ha espresso un parere negativo ha così motivato la sua posizione:

> *Il dibattito doveva essere meglio supportato non solo da video e la tipologia di lavoro proposta rappresenta una fetta di nicchia non replicabile probabilmente in molte delle esperienze lavorative di un DM* (qp_{27}).

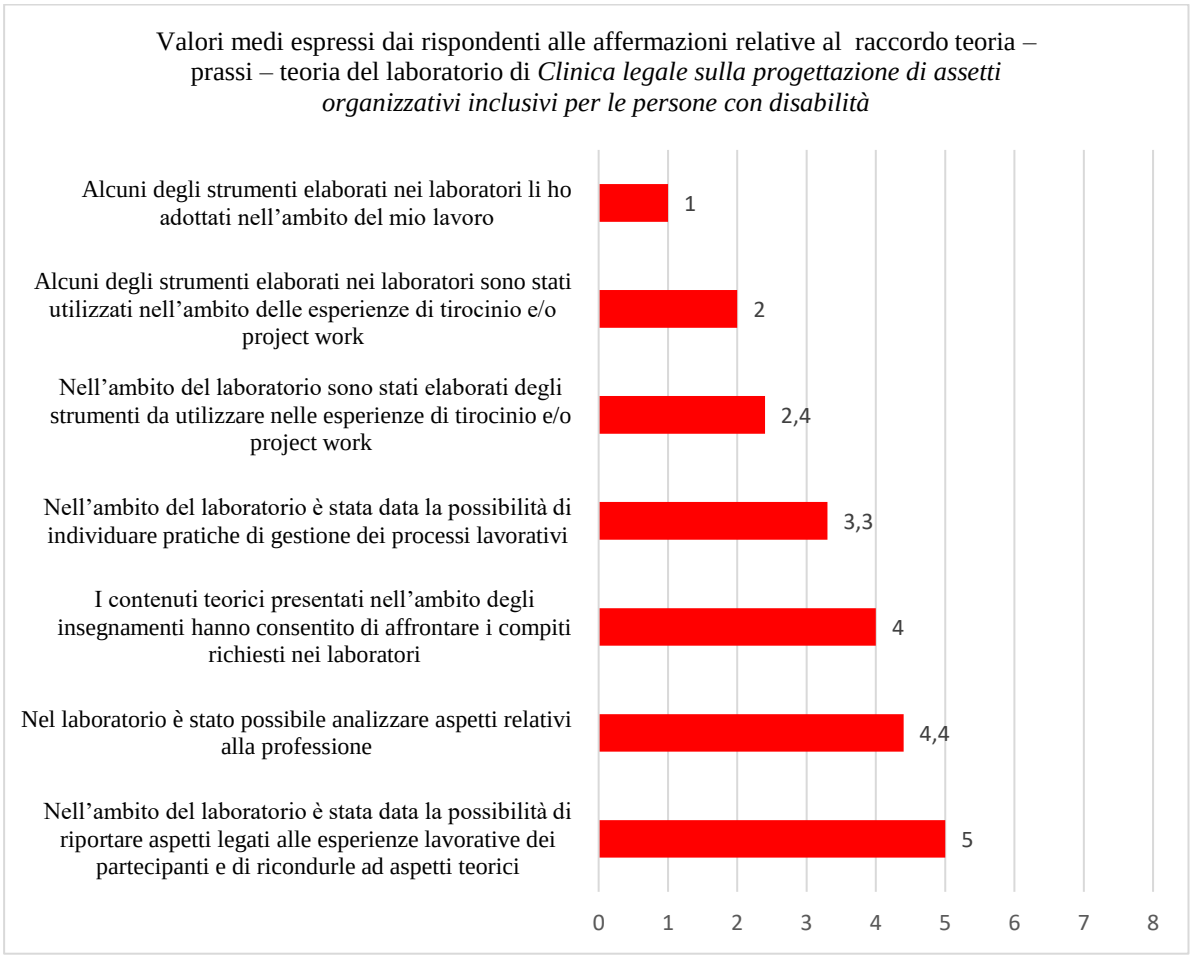
L'osservazione partecipante ha tuttavia permesso di registrare come questo laboratorio sia stato particolarmente interattivo, con scambi continui tra i partecipanti ed il conduttore ed abbia previsto il ricorso a numerose strategie didattiche: *lezione frontale, lezione partecipata, lavori di gruppo, analisi di studi di caso, role playing, simulazioni, analisi di video e sviluppo di materiali* (op).
Le opinioni rispetto ad elementi della didattica di questo laboratorio sono riportate nella tabella seguente (Tab. 18.2).

Domande del questionario	**Laboratori dell'area economico-giuridica** *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità*		
	Sì	No	Non saprei
Le **strategie didattiche** adottate nell'ambito del laboratorio […] hanno consentito **l'interazione tra i partecipanti**?	8	0	0
Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio […] siano state funzionali alla **comprensione degli argomenti trattati**?	7	1	0
I **materiali** didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio […] **sono stati funzionali per affrontare le attività proposte**?	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande** dei partecipanti?	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** sono stati **disponibili a momenti di confronto con i partecipanti**?	8	0	0

Tab. 18.2: Risposte espresse dai partecipanti rispetto alle domande inerenti agli aspetti di didattica del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità*.

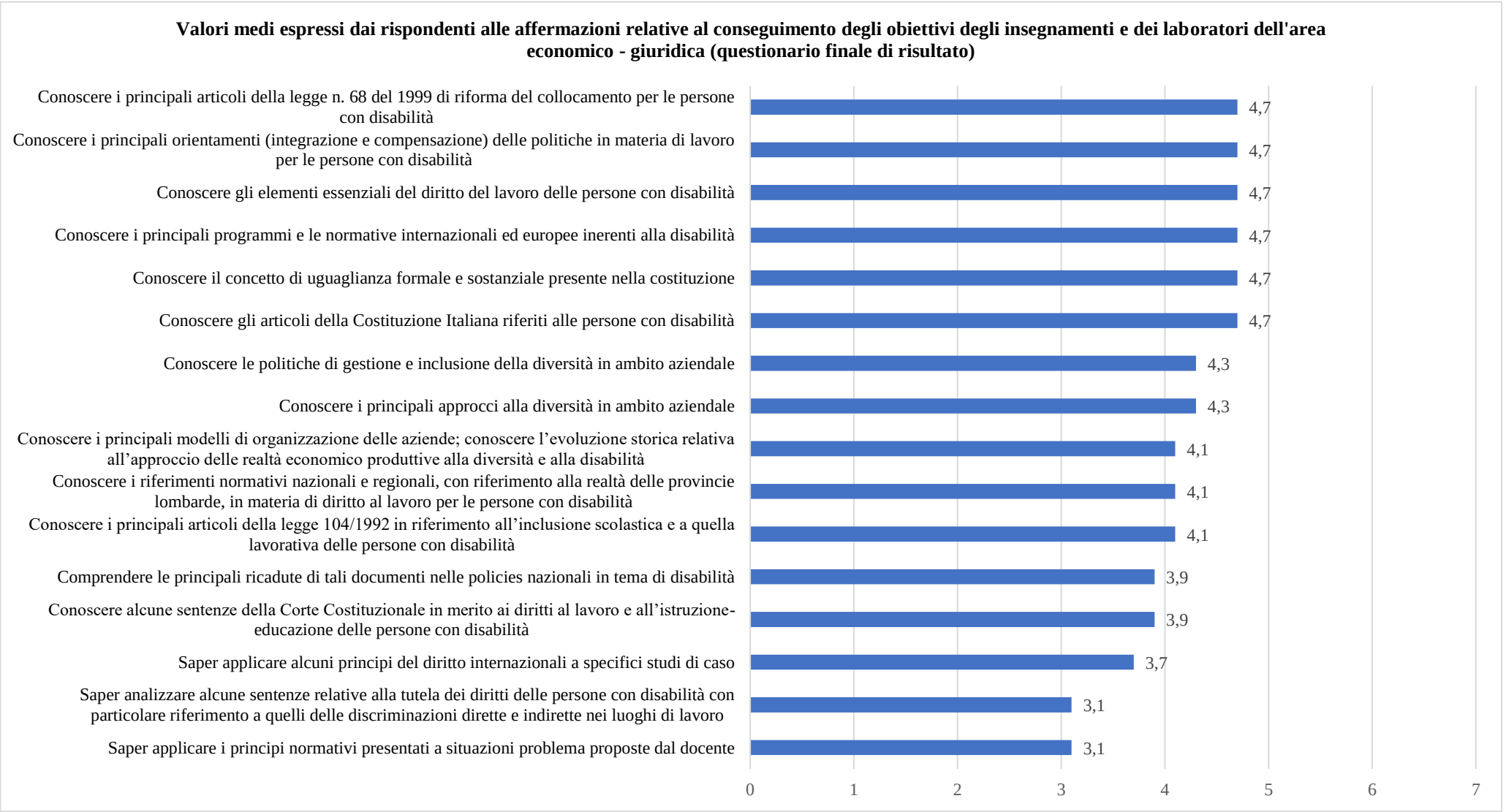
Dai valori medi ottenuti da questo laboratorio sul grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) rispetto alle affermazioni riguardo al collegamento tra teoria-prassi-teoria, emerge un contesto formativo capace di accogliere le esperienze lavorative e di ricondurle ad elementi teorici; tuttavia, i materiali

in esso elaborati non sono stati utilizzati né durante lo svolgimento del tirocinio né nell'ambito delle attività lavorative svolte dai partecipanti (Graf. 18.3).



Graf. 18.3: Valori medi del grado di accordo espresso dai partecipanti in merito alle affermazioni del questionario rispetto al raccordo teoria – prassi – teoria del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità*.

I valori medi del grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) rispetto alle affermazioni contenute nel questionario di risultato in merito all'acquisizione degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori di questa prima area del piano di studi del Master sono più alti (positivi) per quanto riguarda gli obiettivi di conoscenza rispetto a quelli riguardanti lo sviluppo di specifiche capacità (Graf. 18.4).



Graf. 18.4: Valori medi espressi dai rispondenti alle affermazioni relative al conseguimento degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori dell'area economico - giuridica (questionario finale di risultato).

18.1.8. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area tecnologica

Gli argomenti trattati nell'ambito degli insegnamenti e dei laboratori dell'area tecnologica hanno rappresentato una sostanziale novità per sette degli otto rispondenti; soltanto uno ha infatti dichiarato di avere già alcune conoscenze in questo settore derivanti da esperienze personali (qfp35).

I contenuti affrontati nell'ambito degli insegnamenti sono stati ritenuti da tutti i partecipanti funzionali alla formazione del *Disability Manager* e pertinenti al suo profilo professionale, anche se non manca chi ha ritenuto opportuno evidenziare come nel secondo anno

> *ho trovato alcune lezioni poco pertinenti (per es. l'aspetto della domotica è molto più utile a un case manager) in generale, dato il corso di tecnologie per la disabilità del I anno, avrei preferito ragionare maggiormente su studi di caso. meno slide descrittive che rischiano di disperdere informazioni e più concetti dibattuti e condivisi* (qfp43).

Le opinioni dei partecipanti in merito alle strategie didattiche utilizzate nell'ambito degli insegnamenti dell'area tecnologica sono riportate nella tabella seguente (Tab. 18.3).

	Insegnamenti dell'area tecnologica					
	Tecnologie per le disabilità (I anno)			Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità (II anno)		
Domande del questionario	**Sì**	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**
Gli **obiettivi** dell'insegnamento […] **sono stati illustrati** ai partecipanti all'avvio delle lezioni?	8	0	0	7	1	0
Gli **argomenti** dell'insegnamento […] sono stati **trattati in modo esaustivo**?	8	0	0	8	0	0
Ritiene che le **strategie didattiche** adottate nell'ambito dell'insegnamento […] siano state **funzionali alla comprensione** degli argomenti trattati?	8	0	0	5	3	0
I **materiali didattici** utilizzati nell'ambito dell'insegnamento […] sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?	8	0	0	6	2	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?	6	2	0	5	3	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] hanno permesso di **valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale**?	6	2	0	5	3	0
I **materiali di studio** indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **consegnati in tempo utile per preparare l'esame**?	8	0	0	6	2	0
I **materiali** di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […]	7	1	0	6	2	0

sono stati **utili per affrontare l'esame**?						
Durante le lezioni, i **docenti** dell'insegnamento […] si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti**?	8	0	0	8	0	0

Tab. 18.3: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativi agli insegnamenti dell'area economico-giuridica.

Il quadro che emerge è differente rispetto a quello relativo agli insegnamenti di area giuridica. È evidente come i rispondenti dimostrino di aver apprezzato i differenti elementi caratterizzanti l'azione didattica utilizzati dai docenti; in alcuni casi, inoltre, si registra accordo unanime. Durante l'osservazione partecipante è stato possibile rilevare come in tutti gli incontri via sia stato un forte coinvolgimento di insegnanti e studenti e una continua interazione tra di essi. I partecipanti hanno sempre avuto la possibilità di porre domande di approfondimento rispetto agli argomenti trattati. Alcuni studenti con disabilità, inoltre, hanno rivelato come questi corsi abbiano rappresentato la prima opportunità per loro di ricevere una formazione specifica sulle tecnologie assistive benché le abbiano sempre utilizzate.

> *Quanto abbiamo visto è stato veramente interessante, io uso alcune tecnologie per fare alcune attività di tutti i giorni, ma nessuno si era mai premurato di spiegarmi le cose che abbiamo visto durante il Master…*
>
> [A quali ti riferisci in particolare?]
>
> *Non conoscevo ad esempio l'esistenza del portale SIVA, che è stato molto utile e poi per noi con disabilità quando sei piccol* non ti danno nessuna scelta… prendi quello che decidono per te gli altri e poi non ti spiegano niente. Io, per esempio, avevo le protesi acustiche e le pile si scaricavano ogni settimana e ci è voluto un po' per capire quando questo accadeva e quando dovevo dirlo per evitare di restare senza apparecchio mentre queste si caricavano (op)*

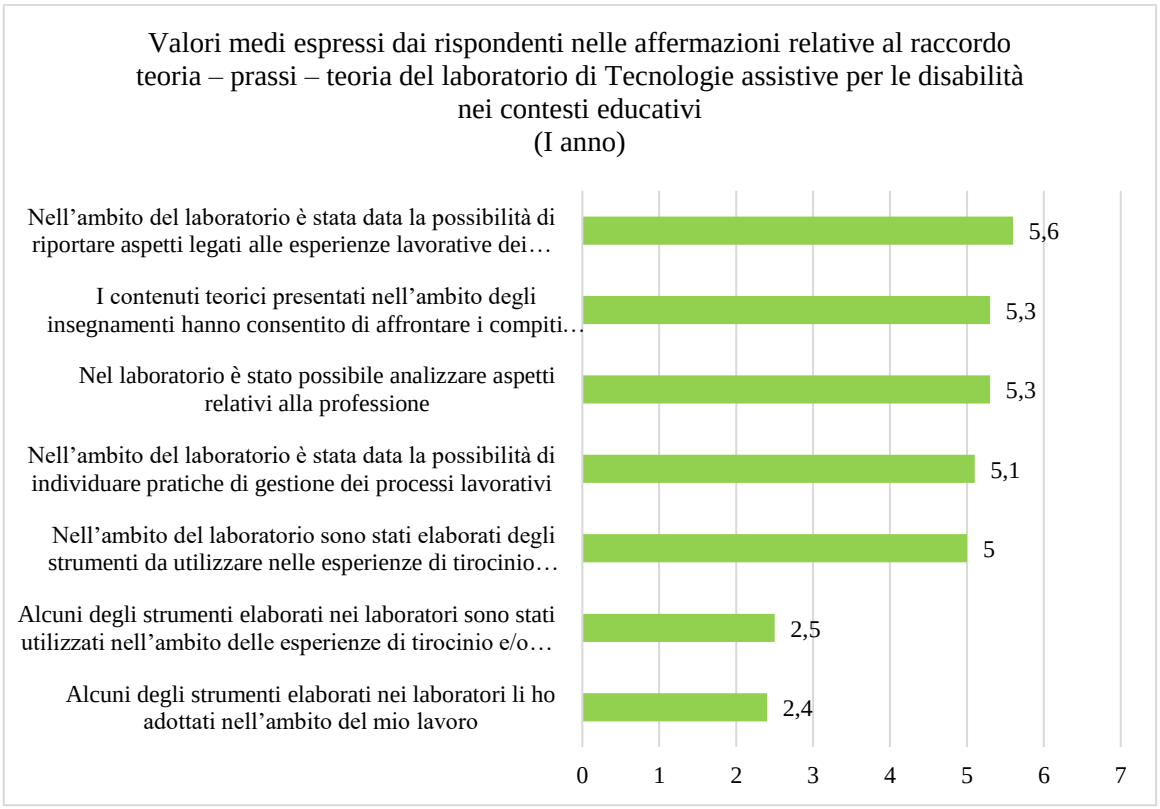
Gli argomenti affrontati e i materiali elaborati nell'ambito dei due laboratori dell'area tecnologica sono stati apprezzati da tutti i rispondenti al questionario di processo, che li hanno ritenuti pertinenti e funzionali alla formazione del *Disability Manager* e al suo profilo professionale. Entrambi i conduttori hanno fatto ricorso a differenti strategie didattiche: *lezione frontale partecipata, lavori di gruppo, analisi di materiali e documentazione, simulazioni, analisi di video* (op).

Le opinioni rispetto ad elementi della didattica di questo laboratorio sono riportate nella tabella seguente (Tab. 18.4).

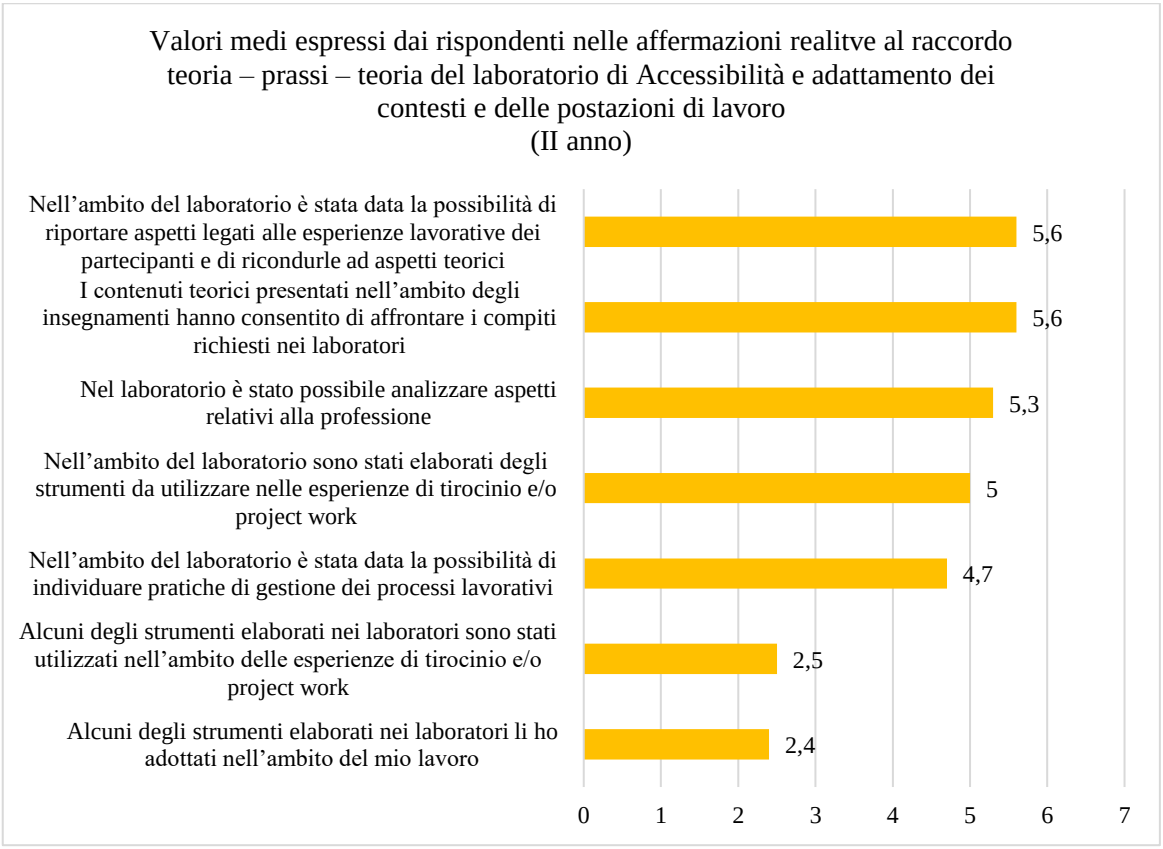
Domande del questionario	Laboratori dell'area tecnologica					
	Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi (I anno)			Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro (II anno)		
	Sì	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**
Le **strategie didattiche** adottate nell'ambito del laboratorio […] hanno consentito **l'interazione tra i partecipanti**?	8	0	0	8	0	0
Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio […] siano state funzionali alla **comprensione degli argomenti trattati**?	8	0	0	8	0	0
I **materiali** didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio […] **sono stati funzionali per affrontare le attività proposte**?	8	0	0	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande** dei partecipanti?	8	0	0	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** sono stati **disponibili a momenti di confronto con i partecipanti**?	8	0	0	8	0	0

Tab. 18.4: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relative ai due laboratori dell'area tecnologica.

Questo accordo unanime si riduce se si guarda ai valori medi del grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) in merito alle affermazioni rispetto al collegamento tra teoria-prassi-teoria di questi laboratori (Graf. 18.5 e Graf. 18.6).



Graf. 18.5: Valori medi del grado di accordo espresso dai partecipanti in merito alle affermazioni del questionario rispetto al raccordo teoria – prassi – teoria del laboratorio dell'area tecnologica del I anno.



Graf. 18.6: Valori medi del grado di accordo espresso dai partecipanti in merito alle affermazioni del questionario rispetto al raccordo teoria – prassi – teoria del laboratorio dell'area tecnologica del II anno.

Uno dei pochi aspetti di criticità rilevati nei laboratori di quest'area è stato quello del non avere visionato alcune delle tecnologie presentate:

> *Dovevano essere sperimentati alcuni ausili spiegati in modo teorico* (qfp_{66}).
>
> *Occorreva sperimentare o affrontare dei momenti pratici per l'utilizzo di alcuni possibili accomodamenti ragionevoli visionati* (qfp_{51}).

In realtà, il piano di lavoro prevedeva dall'inizio di effettuare visite a realtà operanti nel settore delle tecnologie assistive, poiché la Commissione didattica era consapevole dell'importanza di vedere e sperimentare le TA per poter comprendere il loro funzionamento e imparare a conoscerle e a sceglierle; l'iniziativa, però, non è stata realizzabile a causa dello scoppio dell'emergenza sanitaria.

Alcuni partecipanti hanno inoltre ritenuto che le ore complessivamente attribuite a questa seconda area del Master siano state eccessive, comportando in alcuni casi ripetizioni rispetto agli argomenti proposti e in altri un'eccessiva declinazione verso la figura professionale del *case manager*:

> *Avrei condensato gli insegnamenti in meno ore* (qfp_{51}).
>
> *Alcuni aspetti sono stati affrontati da più docenti, quindi l'insegnamento è risultato un po' ridondante* (qfp_{51}).
>
> *la domotica vista nell'insegnamento del secondo anno secondo me poco centrava con il disability manager… era più per il case manager* (qfp_{51}).

I valori medi del grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) rispetto alle affermazioni contenute nel questionario di risultato in merito all'acquisizione degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori di questa seconda area del piano di studi del master sono maggiori rispetto a quelli riscontrati nell'area giuridica, con valori medi che in alcuni casi superano il 5 (Graf. 18.7). In particolare, emerge come i valori più positivi siano stati espressi per gli obiettivi di contenuto generale (es. *conoscere il concetto di tecnologia assistiva*) e per quelli applicativi propri dei laboratori (es. *saper ricercare TA all'interno delle banche dati presentate*).

Graf. 18.7: Valori medi espressi dai rispondenti alle affermazioni relative al conseguimento degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori dell'area tecnologica (questionario finale di risultato).

18.1.9. Gli insegnamenti e i laboratori dell'area pedagogica e psicosociale

L'area pedagogica e psicosociale, con i numerosi insegnamenti e laboratori previsti, ha rappresentato un pilastro portante di questo Master.

A differenza di quanto riscontrato per le due aree precedenti, ed in particolare per quella giuridica, sei degli otto rispondenti al questionario di processo hanno dichiarato di possedere conoscenze in questo settore grazie ad esperienze professionali e formative precedenti, affermando inoltre che queste hanno permesso di sostenere la comprensione e lo studio degli argomenti trattati (qfp_{90}).

Le risposte date in merito alla pertinenza degli insegnamenti di questa area alla formazione e alla costruzione del profilo professionale del *disability manager* consentono di suddividere gli insegnamenti in due raggruppamenti.

Il primo racchiude tutti quei corsi che i rispondenti ritengono in maniera unanime assolutamente pertinenti: *Pedagogia Speciale* (I anno), *Sociologia delle disabilità* (I anno) e *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (II anno). Quest'ultimo in particolare è stato molto apprezzato in quanto ha rappresentato il primo insegnamento di questa area ad affrontare questioni legate al tema del lavoro delle persone con disabilità:

Il secondo gruppo include i corsi nei confronti dei quali le risposte non appaiono unanimi. Si tratta nello specifico degli insegnamenti di *Pedagogia generale* (I anno), *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità* (I anno), *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta* (II anno) e *Pedagogia del lavoro* (II anno). Il dettaglio delle risposte e le motivazioni raccolte sono riportati nella tabella 18.5. Le risposte date, per quanto concerne gli aspetti relativi alla didattica dei diversi insegnamenti, sono riportate nelle tabelle 18.6 e 18.7.

	Insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale											
	Pedagogia generale (I anno) (qfp_{74})			Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (I anno) (qfp_{86})			Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (II anno) (qfp_{80})			Pedagogia del lavoro (II anno) (qfp_{82})		
Domande del questionario	**Sì**	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**
Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento […] siano pertinenti al profilo professionale del *disability manager*?	7	**1**	0	7	**2**	0	7	**2**	0	7	**1**	0
Motivazioni espresse	L'insegnamento lo ritengo più mirato ad ottenere una buona conoscenza della disabilità, ma non tanto alla delineazione del profilo professionale			1) Questo insegnamento non era mirato alla definizione del profilo professionale. 2) I contenuti sono stati troppo dispersivi e poco finalizzati al profilo professionale			1) Taglio accademico e quasi medico delle lezioni. lezioni poco focalizzate 2) L'insegnamento ha fornito più conoscenze sulle varie disabilità, ma non l'ho ritenuto utile per la delineazione del profilo professionale.			I contenuti erano di carattere "filosofico" per un futuro *Disability Manager*		

Tab. 18.5: Risposte date dai partecipanti e motivazioni espresse rispetto alla pertinenza dei contenuti degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale al profilo professionale del *disability manager* (in rosso i valori più bassi espressi dai partecipanti).

	Insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale del I anno											
	Pedagogia generale			Pedagogia speciale			Sociologia della disabilità			Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità		
Domande del questionario	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei
Gli **obiettivi** dell'insegnamento […] **sono stati illustrati** ai partecipanti all'avvio delle lezioni?	8	0	0	8	0	0	8	0	0	8	0	0
Gli **argomenti** dell'insegnamento […] sono stati **trattati in modo esaustivo**?	6	2	0	8	0	0	1	7	0	3	5	0
Ritiene che le **strategie didattiche** adottate nell'ambito dell'insegnamento […] siano state **funzionali alla comprensione** degli argomenti trattati?	8	0	0	8	0	0	8	0	0	5	3	0
I **materiali didattici** utilizzati nell'ambito dell'insegnamento […] sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?	7	1	0	8	0	0	8	0	0	5	3	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?	5	3	0	8	0	0	8	0	0	5	3	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] hanno permesso di **valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale**?	8	0	0	7	1	0	8	0	0	4	4	0
I **materiali di studio** indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **consegnati in tempo utile per preparare l'esame**?	7	1	0	7	1	0	6	2	0	5	3	0
I **materiali** di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **utili per affrontare l'esame**?	8	0	0	8	0	0	7	1	0	4	4	0
Durante le lezioni, i **docenti** dell'insegnamento […] si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti**?	8	0	0	8	0	0	8	0	0	8	0	0

Tab. 18.6: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativi agli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale del I anno.

	Insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale del II anno								
	Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta			Psicologia del lavoro e delle organizzazioni			Pedagogia del lavoro		
Domande del questionario	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei
Gli **obiettivi** dell'insegnamento […] **sono stati illustrati** ai partecipanti all'avvio delle lezioni?	8	0	0	8	0	0	8	0	0
Gli **argomenti** dell'insegnamento […] sono stati **trattati in modo esaustivo**?	8	2	0	8	0	0	8	0	0
Ritiene che le **strategie didattiche** adottate nell'ambito dell'insegnamento […] siano state **funzionali alla comprensione** degli argomenti trattati?	8	0	0	8	0	0	6	2	0
I **materiali didattici** utilizzati nell'ambito dell'insegnamento […] sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?	7	1	0	8	0	0	6	2	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?	6	2	0	5	3	0	8	0	0
Le **modalità di verifica** dell'insegnamento […] hanno permesso di **valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale**?	5	3	0	6	2	0	7	1	0
I **materiali di studio** indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **consegnati in tempo utile per preparare l'esame**?	6	2	0	6	2	0	7	1	0
I **materiali** di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento […] sono stati **utili per affrontare l'esame**?	8	0	0	8	0	0	7	1	0
Durante le lezioni, i **docenti** dell'insegnamento […] si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti**?	8	0	0	8	0	0	7	1	0

Tab. 18.7: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativi agli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale del II anno.

In generale gli insegnamenti di questa area sono stati ritenuti interessanti e capaci di fornire sguardi nuovi rispetto alle tematiche del lavoro e della disabilità:

> *Mi hanno fornito uno sguardo pedagogico che prima non avevo* (qfp$_{95}$).
>
> *L'acquisizione di un punto di vista nuovo e diverso. approcciare i contesti cercando di dare risposte diverse e meno immediate* (qfp$_{95}$).
>
> *Ho ritrovato (e meglio compreso) i contenuti di pedagogia generale nella mia storia personale e lavorativa. Psicologia della salute nelle età della vita è stata una sorpresa perché è stato il primo corso in cui abbiamo iniziato a riflettere sul profilo e posizionamento del DM in azienda. Per Pedagogia speciale avrei dato maggior spazio agli studi di* [omissis] *perché calati nella realtà. Sociologia della disabilità: interessanti e utili le lezioni, così come le simulazioni e il gioco di posizionamento fatto con* [omissis] *si tratta di elementi replicabili in un'eventuale formazione aziendale. Pedagogia del lavoro: mi ha aperto molti spunti di riflessione, in particolare la modalità da me scelta di svolgimento dell'esame è stata occasione di entrare in contatto con persone con disabilità e realtà di alternanza scuola lavoro. L'insegnamento del* Prof.* [omissis] *è stato finalmente una finestra sulle aziende* (qfp$_{95}$).

Attraverso lo strumento dell'osservazione partecipante è stato possibile rilevare l'apprezzamento per alcuni insegnamenti di questa area e in particolare per quello di *Pedagogia del lavoro* e per la modalità di svolgimento dell'esame che è stato un *unicum* nell'ambito delle prove svolte dagli studenti. Esso ha infatti previsto la presentazione di un breve documento realizzato dai partecipanti nel corso dell'ultimo incontro con una condivisione di quanto proposto e la possibilità da parte di tutti di intervenire e porre domande.

> *Il modulo di Pedagogia del lavoro ha fatto scattare in me un click: ho apprezzato l'alternativa di svolgimento degli esami… partecipare all'esposizione degli esami dei miei colleghi per me è stato importante: io ho preso appunti sul loro modo di lavorare, sulle puntualizzazioni fatte… personalmente, già da metà settembre ho iniziato a cercare casi di alternanza scuola lavoro da poter analizzare e il mondo che mi si è aperto è una meraviglia… ho scoperto le fattorie sociali sarò al maneggio… insomma, tutta questa rete di contatti l'ho costruita a partire dall'input avuto dal Master* (op).

Gli argomenti affrontati e i materiali elaborati nell'ambito dei cinque laboratori dell'area pedagogica e psicosociale sono stati ritenuti da tutti i rispondenti al questionario di processo pertinenti e funzionali alla formazione del *Disability Manager* e al suo profilo professionale. Per quanto riguarda le strategie adottate per la conduzione di tutti i laboratori sono state registrate: *la lezione partecipata, lavori di gruppo, elaborazione di materiali, simulazioni e, in quello di Progettazione per l'inclusione sociale (I anno), l'analisi di video* (op).

Le opinioni espresse dai partecipanti rispetto ad elementi della didattica di questi laboratori sono riportate nelle tabelle seguenti (Tab. 18.8 e Tab. 18.9).

	Laboratori dell'area pedagogica e psicosociale (I anno)					
	Progettazione per l'inclusione sociale			Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)		
Domande del questionario	**Sì**	**No**	**Non saprei**	**Sì**	**No**	**Non saprei**
Le **strategie didattiche** adottate nell'ambito del laboratorio […] hanno consentito **l'interazione tra i partecipanti**?	8	0	0	6	2	0
Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio […] siano state funzionali alla **comprensione degli argomenti trattati**?	8	0	0	5	3	0
I **materiali** didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio […] **sono stati funzionali per affrontare le attività proposte**?	7	1	0	7	1	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande** dei partecipanti?	8	0	0	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** sono stati **disponibili a momenti di confronto con i partecipanti**?	8	0	0	8	0	0

Tab. 18.8: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativa ai laboratori dell'area pedagogica e psicosociale (I anno).

	Laboratori dell'area pedagogica e psicosociale (II anno)								
	Il profilo professionale della persona con disabilità			Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità			Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità		
Domande del questionario	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei	Sì	No	Non saprei
Le **strategie didattiche** adottate nell'ambito del laboratorio […] hanno consentito **l'interazione tra i partecipanti**?	5	3	0	5	3	0	7	1	0
Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio […] siano state funzionali alla **comprensione degli argomenti trattati**?	8	0	0	8	0	0	8	0	0
I **materiali** didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio […] **sono stati funzionali per affrontare le attività proposte**?	7	1	0	7	1	0	6	2	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** si sono dimostrati **disponibili a rispondere alle domande** dei partecipanti?	8	0	0	8	0	0	8	0	0
Durante il laboratorio […] i **docenti** sono stati **disponibili a momenti di confronto con i partecipanti**?	8	0	0	8	0	0	8	0	0

Tab. 18.9: Risposte date dai partecipanti rispetto alle domande su aspetti di didattica relativa ai laboratori dell'area pedagogica e psicosociale (II anno).

La sostanziale unanimità delle risposte date rispetto ai differenti elementi caratterizzanti l'azione didattica viene meno se si considerano i valori medi rispetto al grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) riguardo alle affermazioni concernenti il collegamento tra teoria-prassi-teoria di questi laboratori (Tab. 18.10). Il valore medio più alto, ottenuto dalla media dei valori di ciascuna delle affermazioni proposte, si riscontra per il laboratorio di *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (II anno) che, come detto poco sopra, è stato riformulato *in itinere* per rispondere alle criticità emerse durante l'insegnamento di *Diritto al lavoro e disabilità*.
Il valore medio più basso riguarda, invece, il laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità*, rispetto al quale due rispondenti hanno precisato quanto segue.

> *Secondo me è mancato il fornire esempi di pratiche di counselling (studi di caso che abbiamo dovuto fornire noi senza però avere avuto degli esempi pratici al di là di qualche nozione teorica)* (qfp_{118}).
>
> *Dovevano presentare più casi di studio basati su esperienze reali* (qfp_{118}).

Per tutti e cinque i laboratori di questa area i valori medi più negativi si riscontrano sulla possibilità di utilizzare gli strumenti ed i materiali predisposti nell'ambito della propria attività lavorativa.
Bassi valori medi relativi a ciascuna affermazione proposta rigurdano il laboratorio di *Progettazione per l'inclusione sociale* (I anno) durante il quale è stato illustrato il modello di progetto da redigere per lo svolgimento dell'esperienza di tirocinio/project work.
I valori medi del grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) rispetto alle affermazioni contenute nel questionario di risultato in merito all'acquisizione degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori di questa terza area del piano di studi del Master sono più positivi rispetto a quelli riscontrati nelle due aree precedenti: i valori medi, infatti, si distribuiscono tra un minimo di 3,6 ed un massimo di 5,9 punti. La principale differenza rispetto a quanto riscontrato nelle due aree precedenti è che i valori più negativi riguardano l'acquisizione di capacità pratico-operative strettamente connesse ai laboratori, mentre i valori più positivi si riscontrano sulla conoscenza legata agli insegnamenti di *Pedagogia generale*, *Pedagogia speciale* e *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni* (Graf. 18.8).

Affermazioni proposte rispetto al raccordo teoria – prassi – teoria (qfp113, 114, 115, 116, 117)	**Laboratori dell'area pedagogica e psicosociale**				
	Progettazione per l'inclusione sociale	Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)	Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità	Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze	Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità
Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione	4,7	4,7	5,9	4,9	4,1
I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori	4,7	4,7	4,3	4,1	4,1
Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici	4,7	4,7	4,9	4,6	4,4
Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi	4,3	4	4,1	3,7	3,7
Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work	3,1	3,3	3,7	3,4	3,3
Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work	2,7	4	3,6	3,3	2,6
Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro	2,4	2,4	3,1	2,9	2,3
Valore medio complessivo risultante dalla media dei valori espressi per ciascuna delle affermazioni proposte	**3,80**	**3,97**	**4,23**	**3,84**	**3,50**

Tab. 18.10: Valori medi espressi dai partecipanti rispetto alle affermazioni sul raccordo teoria – prassi – teoria dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale.

Graf. 18.7: Valori medi espressi dai rispondenti alle affermazioni relative al conseguimento degli obiettivi degli insegnamenti e dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale (questionario finale di risultato).

18.1.10. Il tirocinio

L'organizzazione del percorso di tirocinio diretto/*project work* è stata ritenuta inadeguata da 7 degli 8 rispondenti al questionario di processo. Si tratta di un'inadeguatezza riconducibile a tre motivazioni. La prima riguarda gli aspetti burocratici collegati all'attivazione del tirocinio:

> *No, la macchina burocratica per l'attivazione del tirocinio è assolutamente da snellire* (qfp_{119}).
>
> *Il tirocinio poteva essere più flessibile dato il momento storico vissuto; inoltre, l'attivazione mi è sembrata troppo farraginosa* (qfp_{127}).

La seconda è relativa alla difficoltà riscontrata da alcuni partecipanti di individuare le aziende ospitanti in cui realizzare le esperienze.

> *Credevo che l'Università avesse delle realtà disponibili ad accogliere i tirocinanti; invece, il reperimento delle strutture è stato a carico nostro* (qfp_{119}).
>
> *Mi aspettavo anche che fosse l'Università a proporre degli enti e non affidarsi solo alla propria iniziativa personale* (qfp_{127}).

La terza ed ultima motivazione è riconducibile alle criticità riscontrate durante la redazione dei progetti di tirocinio.

> *Scrivere questo progetto è stato particolarmente impegnativo… capire cosa siano gli obiettivi, formularli in modo corretto… mi sembra di imparare una lingua nuova da zero… questo è cane, questa è casa…* (o.p.)

In previsione delle difficoltà che i partecipanti avrebbero potuto riscontrare durante la scrittura dei progetti di tirocinio, la Commissione didattica aveva già richiesto al tutor d'aula di organizzare e gestire incontri sia in plenaria sia individuali per supportare gli studenti. Questa iniziativa è stata apprezzata da tutti i rispondenti al questionario di processo[299]:

> *Sì, ci sono stati diversi incontri di orientamento. Il tutor è stato disponibile anche per uno semplice scambio di battute vie mail* (qfp_{122}).
>
> *Certamente, il tutor mi ha aiutato a definire con maggior chiarezza scopi e procedure* (qfp_{122}).

[299] Q_{fp122}: Il tutorato offerto dal tutor d'aula nell'ambito del tirocinio indiretto è stato utile ai fini della redazione del progetto di tirocinio/project work?

Sì, molto (qfp$_{122}$).

Nelle fasi di stesura e di realizzazione del progetto ha giocato un ruolo importante anche il tutor aziendale, riconosciuto da tutti i partecipanti come figura strategica.

> *Nella stesura del progetto di tirocinio, il tutor aziendale mi ha aiutato a fornire un orientamento al lavoro* (qfp$_{120}$)

Nell'ambito delle ore di tirocinio indiretto sono stati proposti anche incontri con rappresentanti di Associazioni che operano nel settore del *Disability Manager* ed esponenti di servizi al lavoro delle persone con disabilità. Questi sono stati apprezzati dai partecipanti: sei su otto, infatti, li hanno ritenuti utili *in quanto mi hanno permesso di comprendere meglio la figura professionale del Disability Manager* (qfp$_{125}$).
Anche le ore di tirocinio indiretto dedicate alla personalizzazione hanno riscontrato l'apprezzamento dei partecipanti. Uno di essi le ha considerate un punto di forza di questo Master.

> *È la prima volta che in una formazione mi viene data la possibilità di scegliere come organizzarmi… è stato possibile approfondire argomenti diversi devo però dirti che non sempre è stato facile individuare qualcosa di giusto… forse per il futuro bisognerebbe che, come Master, fosse dato un ventaglio di possibilità oltre a quelle che uno cerca da solo* (if$_{10}$).

I valori medi rispetto al grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) riguardo alle affermazioni concernenti il collegamento tra teoria-prassi-teoria del dispositivo formativo del tirocinio sono illustrati nel grafico poco sotto riportato (Graf. 18.8).
Dai risultati emerge come l'esperienza di tirocinio nel suo complesso sia stata percepita poco collegata con gli altri due dispositivi formativi individuati. Un altro aspetto da rilevare è il fatto che il tirocinio non è stato ritenuto dai rispondenti un'esperienza significativa rispetto alla formazione del *Disabilty Manager* e alla costruzione del suo profilo professionale. Questa criticità è stata sollevata in più occasioni sia durante gli incontri di tirocinio indiretto, in plenaria oppure in tutorato individuale, sia nel corso delle interviste finali:

> *A volte mi è sembrato di fare un tirocinio che non c'entrasse nulla con il Disability Manager…*(if$_{9}$).

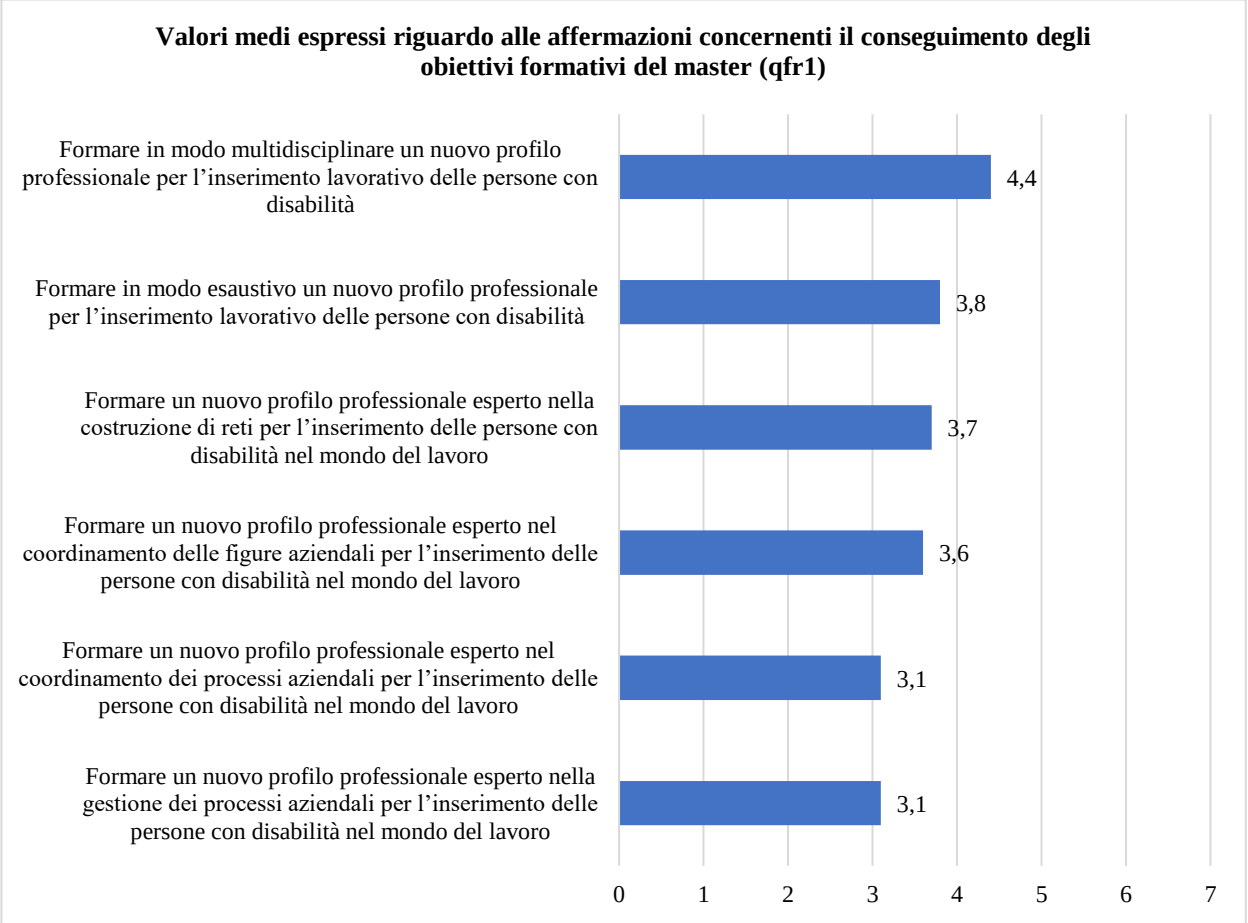
Anche il tutor aziendale quando gli ho parlato della mia proposta di tirocinio mi ha detto che lui non è un Disability Manager e che non sapeva se avrebbe potuto seguirmi o meno durante il progetto (if_9).

Graf. 18.8: Valori medi del grado di accordo espresso dai partecipanti in merito alle affermazioni del questionario rispetto al raccordo teoria – prassi – teoria del dispositivo formativo del tirocinio.

18.1.11. Quanto si sente formato?

I valori medi del grado di accordo espresso dei partecipanti (Scala Likert a 7 punti: 1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) rispetto alle affermazioni contenute nel questionario di risultato in merito all'acquisizione degli obiettivi formativi del Master risultano

essere complessivamente più bassi se confrontati con quelli specifici di ciascuna delle tre aree precedentemente riportati. Essi oscillano tra un minimo di 3,1 ed un massimo di 4,4: quest'ultimo riguarda l'obiettivo di *formare in modo multidisciplinare un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità* (Graf. 18.9).



Graf. 18.8: Valori medi espressi dai rispondenti alle affermazioni relative al conseguimento degli obiettivi formativi del master (questionario finale di risultato).

La percezione dei partecipanti rispetto al conseguimento degli obiettivi formativi è stata rilevata anche durante l'intervista[300]. Le risposte date sono tutte affermative: gli otto partecipanti dichiarano di sentirsi pronti a svolgere questo ruolo e per tutti all'interno di realtà organizzative sia pubbliche sia private. Uno di loro ha evidenziato anche come in futuro:

[300] (Domande: (1) Al termine di questo percorso ritiene di aver ricevuto una formazione adeguata? (12) Se le offrissero un posto di lavoro da Disability Manager, si sentirebbe pronto ad accettarlo? (13) Se sì, in quale ruolo? In quale ambito?).

Mi piacerebbe provare a lavorare come Disability Manager inserito nella Pubblica Amministrazione per supportare tutte le aziende e le diverse realtà che non possono permetterselo. Ne abbiamo parlato nel corso del tirocinio indiretto… forse lo abbiamo esplorato poco, ma rimane una prospettiva molto interessante… (if_1).

18.1.12. Chi è, che cosa fa il disability manager?

Uno degli obiettivi del percorso valutativo è stato quello di giungere a condividere se possibile, una definizione di *disability manager*, costrutto ancora parzialmente in evoluzione.

La definizione di *disability manager* di ciascun partecipante è stata rilevata, all'avvio e alla conclusione del percorso, attraverso gli strumenti rispettivamente della *scheda di prefigurazione professionale* e dell'*intervista*.

Tutte le risposte raccolte attraverso lo strumento della scheda sono riportate nella tabella seguente (Tab. 18.11).

Elementi del profilo professionale	Risposte date dai partecipanti
Definizione della figura professionale del DM	*Figura professionale volta all'inserimento proficuo, dal punto di vista personale e professionale, delle persone con disabilità nel contesto aziendale. Ciò in un'ottica di valorizzazione della persona e della soddisfazione reciproca tra lavoratore ed azienda, pubblica o privata che sia.*
	Professionista che opera nel campo della disabilità, in particolare nell'ambito lavorativo, promuovendo buone pratiche di accesso all'impiego e di inclusione nel luogo di lavoro
	Il DM è un professionista che opera con le aziende, per le aziende, all'interno o all'esterno di esse con un ruolo consulenziale, al fine di che si realizzi nel migliore dei modi l'inserimento, la permanenza e la valorizzazione della persona disabile (e non solo) in azienda.
	Professionista con competenze specifiche nell'ambito delle politiche di inserimento delle persone con disabilità, in contesti lavorativi ma non solo
	Consulente aziendale esterno, dal sapere trasversale (giuridico, pedagogico…) incentrato principalmente sull'inclusione lavorativa delle PcD ma anche, nell'ottica più ampia del diversity management, dell'inclusione di tutta la popolazione aziendale
	Responsabile dell'inserimento lavorativo di persone appartenenti alla L.68/99 e/o svantaggiate
	Profilo professionale inteso come facilitatore e mediatore delle persone con disabilità nel mondo del lavoro
Attività/ azioni della figura professionale del DM	*Analizzare, organizzare, definire e/o implementare strategie di accesso e di lavoro delle persone con disabilità nel contesto lavorativo*
	Dialogo con la persona con disabilità e/o il suo contesto di riferimento Mediazione con i centri per l'impiego e le agenzie accreditate, collaborare con il datore di lavoro e il gruppo di lavoro
	Consulenza – Mediazione – Orientamento
	Attivazione di reti di servizi
	Cura gli aspetti legati all'inserimento e il mantenimento del lavoro in azienda della persona disabile
	Processo di selezione delle PcD, attività di monitoraggio e follow up dell'inserimento, attività di formazione aziendale ai dipendenti
	Sviluppare e promuovere strategie di inclusione; integrazione socio-lavorativa; coinvolgere responsabili HR; promozione della formazione; disincentivare pregiudizi e stigmi
	Analisi fabbisogni aziende in obbligo, analisi esigenze persone con disabilità, realizzazione di un percorso ad hoc che possa soddisfare gli interessi delle parti interessate
Contesto/i in cui si esplicano le attività/azioni della	*Il contesto è aziendale. Per meglio comprendere, il DM è una figura che opera nell'ambito di aziende pubbliche o private*

Elementi del profilo professionale	Risposte date dai partecipanti
figura professionale del DM	*Contesto sociale di riferimento della persona con disabilità e contesto lavoraGvo*
	Aziende, centri per l'impiego, servizi territoriali di inserimento lavorativo, servizi territoriali (comuni, ASL) per la disabilità, agenzie per il lavoro specializzate, INPS
	Può operare organico all'azienda o con un ruolo di consulente in qualità di esperto
	Aziende private, enti pubblici
	Realtà aziendale
	Il Disability Manager può essere impiegato nelle agenzie di inserimento del lavoro o nei centri per l'impiego qualora si intendesse questo profilo professionale esterno al contesto lavorativo di inserimento della persona con disabilità, oppure cooptato all'interno delle aziende o delle istituzioni pubbliche per l'individuazione, inserimento e mantenimento al lavoro delle categorie protette
Soggetti con cui la figura del DM entra in relazione	*Figure di riferimento del contesto aziendale e le persone con disabilità, oltre a professionisti del settore che possono operare in supporto o per necessario confronto. L'interazione trasversale è elemento saliente*
	Persona con disabilità, famiglia, associazioni, centri per l'impiego
	Persone con disabilità, datori di lavoro, personale sanitario e sociale di enti pubblici e del privato accreditato, familiari, associazioni di categoria
	Enti pubblici, aziende (nello specifico l'HR aziendale ma non necessariamente solo lui), mondo della cooperazione sociale, associazionismo, singolo cittadino.
	Ambiente interno: HR e/o datore di lavoro, eventuale tutor aziendale PcD + Ambiente esterno: uffici di collocamento, associazioni
	HR, referente/tutor, colleghi, nucleo famigliare, assistente sociale
	Persona con disabilità, referente aziendale/ HR, responsabile diretto/manager che gestisce la risorsa categoria protetta, famiglia qualora non ci sia autosufficienza, team di colleghi con competenze specifiche
Responsabilità della figura del DM	*La responsabilità è il perseguimento (non inteso necessariamente come risultato, ma come messa in campo della propria professionalità di alto livello) dell'obiettivo e del progetto studiato per lo specifico contesto nel quale il DM è chiamato ad operare*
	Ha in carico la progettazione e il riuscire a combinare l'azione dei vari attori attorno alla persona con disabilità
	Promuove l'adozione di politiche per l'inclusione attraverso accomodamenti ragionevoli, abbattimento di barriere architettoniche e culturali. Monitora il rispetto dei diritti fondamentali delle persone con disabilità, come stabilito dalla convenzione ONU
	Una figura professionale capace di mettersi a "metà", in dialogo e capace di far dialogare, il mondo delle aziende con le professionalità delle persone con disabilità
	Copertura delle quote, inserimento lavorativo e mantenimento del posto di lavoro.
	Promozione di un'inclusione lavorativa efficace; promozione di una rete efficace tra apl/enti/aziende/servizi sociali/famiglia; monitoraggio
	Assolvimento della L.68/99, soddisfacimento interessi produttivi ed economici delle aziende, soddisfacimento esigenze persona con disabilità
Requisiti della figura professionale del DM	*Spiccato senso della responsabilità, attenzione ai particolari, capacità di adattamento, apertura mentale, approccio definito e strutturato, carisma*
	Capacità di mediazione e di progettazione
	Laurea (in contesti multidisciplinari) – Master specifico Titolo di studio specifico in DM
	Professionalità, conoscenza del mondo della disabilità (varie leggi e relativi sgravi fiscali, tipologie di disabilità, progetti/doti regionali e/o provinciali), empatia, disponibilità al confronto
	Capacità di mediazione tra i diversi interessi in ballo
Competenze della figura professionale del DM	*Competenza in ambito giuridico specializzato del settore, competenze in ambito economico, delle risorse umane. Competenze in ambito medico, sociologico e psicologico, della formazione*
	Competenze pedagogiche e giuridiche (in particolare relative al diritto del lavoro). Conoscenza della rete sociale territoriale
	Giuridiche (diritto del lavoro) – Psicologiche – Pedagogiche – Tecniche (ausili e adattamenti)
	Competenze professionali trasversali: dalla sfera educativa/pedagogica, alle competenze normativo/legali
	Proattività: traghettamento dell'azienda verso un'identità il più possibile inclusiva; problem solving: creazione di un ambiente inclusivo, suggerimento di AT. Empatia e buona capacità di dialogo e comunicazione

Elementi del profilo professionale	Risposte date dai partecipanti
	Accomodamenti ragionevoli, conoscenza per la promozione dell'abolizione delle barriere architettoniche
	Competenze multidisciplinari (ambito giuridico, ambito sociale, ambito tecnologico)

Tab. 18.11: Risposte rilevate dalla scheda di prefigurazione professionale.

La raccolta di riflessioni in merito al profilo professionale del *disability manager* è avvenuta anche al termine del percorso formativo nel corso dell'intervista finale. Con riferimento a quest'ultima, le domande miravano sia a raccogliere la proposta definitoria al termine dell'intera proposta formativa[301] sia a valutare se questa avesse o meno influenzato l'idea iniziale di *disability manager*[302].

Nel corso delle interviste nessuno dei rispondenti ha avanzato una propria definizione, ma cinque di loro hanno rilevato che questa sia in parte cambiata, includendo ciò che alcuni di loro hanno definito una *declinazione maggiore sul versante della persona*. Tutti loro ritengono che questa variazione sia dovuta proprio alla formazione seguita:

> *Ho cambiato idea rispetto alla figura del disability manager... sì decisamente… se prima era una figura a servizio dell'azienda, adesso lo vede più declinato sul versante della persona, sulla sua importanza… e questo lo devo al Master* (if_4).

> *Non so dare una definizione di Disability manager… se lo sapevo mi sarei preparat*… però mi sono accort* che la mia idea di Disability Manager è cambiata… prima era quella del quadro di Regione Lombardia ora è un figura che ha un'impronta diversa, direi più umanistica che per certi versi mi ricorda quella dell'educatore che conosco perché mi sono formato in questo settore* (if_4).

Tre partecipanti hanno però espresso una posizione differente:

> *No, guarda, la mia idea di Disability Manager non è cambiata, se questo percorso mi ha arricchito della prospettiva pedagogica penso che questa figura debba essere più declinata verso le aziende, forse perché ho trovato eccessiva la formazione pedagogica che abbiamo fatto* (if_4).

> *Per me che provengo da una formazione umanistica la mia idea di Disability Manager non è cambiata, ho sempre pensato fosse simile a quella di un facilitatore o di un educatore sul posto di lavoro però penso che così non vada bene…*(if_4).

[301] [3] Quale definizione darebbe di Disability Manager?
[302] [4] Pensa che il percorso formativo abbia modificato la sua idea iniziale di Disability Manager?

[In che senso?]

Credo che questa proposta formativa vada bene per chi ha fatto studi economici o di diritto perché ha bisogno di formarsi sulle tematiche pedagogiche… per chi come me proviene da una laurea umanistica questa formazione è superflua e mi è mancato molto il lato economico e quello del diritto che avrei preferito fossero più approfonditi… più spinti (if_4).

18.1.13. Cosa ha funzionato? Cosa cambierebbe? Quali suggerimenti darebbe per una nuova edizione del Master?

Nel corso delle interviste sono state poste ai partecipanti tre domande volte a rilevare aspetti di forza, di criticità e suggestioni rispetto al percorso svolto[303]

Le risposte sottolineano, tra i punti di forza: il gruppo eterogeneo dei partecipanti, che ha permesso di confrontarsi tra professionalità molto differenti (8 intervistati su 8), la formazione multidisciplinare ricevuta che ha permesso di ampliare lo sguardo sulla disabilità (8 su 8), gli insegnamenti dell'area tecnologica (7 su 8), dell'area pedagogica e psicosociale (6 su 8), la possibilità di ricorrere a differenti tipologie di proposte formative (laboratori, insegnamenti) (3 su 8), il profilo professionale proposto (2 su 8).

Per quanto riguarda le criticità vengono evidenziate: l'organizzazione del tirocinio (8 su 8), l'eccessiva lunghezza di alcuni laboratori ed insegnamenti (6 su 8), la scarsa focalizzazione del primo anno rispetto alle tematiche del lavoro (6 su 8), i corsi e i laboratori dell'area giuridica (6 su 8), l'eccessivo carico di insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale (2 su 8).

Con riferimento ai suggerimenti, gli intervistati hanno espresso i seguenti:

a) ridurre il carico orario di alcuni insegnamenti, in particolare quelli di diritto e dell'area tecnologica, prevedendo più ore per gli insegnamenti di tipo economico, che sono stati troppo sacrificati in questo Master 6 su 8);
b) ridurre il monte ore complessivo del Master e forse pensare ad una proposta annuale e non più biennale (3 su 8);
c) rivedere il percorso di tirocinio (8 su 8);
d) sostenere maggiormente la formazione per la stesura dei progetti di tirocinio (8 su 8);
e) prevedere un Master in cui l'accoppiamento formativo non sia effettuato con la figura del *case manager*, bensì con quella del *diversity manager* (3 su 8).

[303] Domande: [10] Potrebbe indicare quello che ritiene essere uno dei maggiori punti di forza di questo master? [11] Potrebbe indicare quello che ritiene essere una delle maggiori criticità di questo master? [14] Nel caso di una nuova edizione del Master quali suggerimenti si sentirebbe di dare?

18.2 Discussione

In questo paragrafo si presentano alcune riflessioni sviluppate a partire dai risultati raccolti con la somministrazione degli strumenti predisposti per la ricerca valutativa. Quest'ultima è stata realizzata con gli obiettivi di rilevare dati che permettessero di valutare l'efficacia della formazione e di raccogliere riflessioni e opinioni dei partecipanti al Master in merito alla proposta di profilo professionale del *disability manager* al fine di avviare con gli stessi un dibattito su questa figura. È a partire da questi due obiettivi che sono state formulate le specifiche domande della ricerca valutativa[304]:

a) QR1: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto alla strutturazione biennale del Master con un anno in comune tra i due indirizzi?
b) QR2: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto all'articolazione del piano di studi nelle tre aree economico-giuridica, tecnologica e pedagogica e psico-sociale?
c) QR3: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito ai tre dispositivi formativi individuati (insegnamenti, laboratori e tirocinio)?
d) QR4: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia dei corsi e dei laboratori di ciascuna insegnamento del piano di studi?
e) QR5: quali sono stati, secondo i partecipanti, i principali punti di forza e di criticità della formazione proposta?
f) QR6: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia della formazione?
g) QR7: quali sono le opinioni, le considerazioni e le riflessioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del *disability manager* proposto?

È proprio con riferimento a queste domande che sono state organizzate le riflessioni di seguito esposte.

[304] Il disegno della ricerca valutativa è presentato nel capitolo 17 del presente lavoro di ricerca.

QR1: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto alla strutturazione biennale del Master con un anno in comune tra i due indirizzi? QR2: quali sono le opinioni dei partecipanti rispetto all'articolazione del piano di studi nelle tre aree economico-giuridica, tecnologica e pedagogica psico-sociale? QR3: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito ai tre dispositivi formativi individuati (insegnamenti, laboratori e tirocinio)?

In linea generale, la struttura biennale è stata considerata da quasi tutti i partecipanti adeguata alla formazione di una figura professionale chiamata ad operare con quel *fenomeno complesso che viene indicato con il termine disabilità* (Besio, 2020). La pluralità di aspetti che vengono coinvolti quando si guarda al binomio lavoro-disabilità, infatti, richiede percorsi formativi che permettano ai partecipanti di acquisire numerose e diversificate conoscenze, abilità e competenze che ricadono in ambiti disciplinari molto differenti tra di loro. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno evidenziato come due anni di formazione possano essere sicuramente funzionali soprattutto per studenti che siano completamente digiuni rispetto alle diverse tematiche relative alla disabilità, ma rischino di essere eccessivi per quelli che già hanno, per ragioni formative o lavorative, acquisito alcune conoscenze, abilità e competenze in questi ambiti. L'ipotesi di una rimodulazione del carico didattico complessivo in relazione alle competenze dei partecipanti rappresenta un aspetto da considerare per future riproposizioni del Master. Questa rimodulazione richiama i modelli di formazione attivati a livello internazionale, esaminati nella seconda parte del presente lavoro di ricerca, con particolare riferimento a quelli promossi dalla *Canadian Society of Professionals in Disability Management* e dalla *Commission for Case Manager Certification* che, proprio in relazione al lavoro svolto dagli aspiranti *disability manager* e della loro formazione pregressa, individuano i contenuti del *curriculum* sui quali occorre prepararsi, eliminando o riducendo quelli già conosciuti (Calkins et al., 2000; Scully et al., 2009).

Questa opzione si potrebbe attuare anche nel caso del Master qui presentato, per esempio attraverso il riconoscimento di crediti formativi, così come anche previsto dall'attuale normativa in materia:

> «le università possono riconoscere come crediti formativi universitari, secondo criteri predeterminati, le conoscenze e abilità professionali certificate ai sensi della normativa vigente in materia, nonché altre conoscenze e abilità maturate in attività formative di

livello post secondario alla cui progettazione e realizzazione l'Università abbia concorso»[305].

Al tempo stesso essa rappresenterebbe la concreta attuazione di uno dei principi cardine della formazione continua degli adulti, che richiama proprio l'importanza di valorizzare le esperienze pregresse dei soggetti in formazione (CCE, 2000; Gola, 2006).

Più articolate sono invece le opinioni dei partecipanti in merito alla seconda parte della QR1, cioè relative all'anno di formazione condivisa tra le due figure – *case* e *disability* – e che è stato in più occasioni oggetto di confronti e dibattiti tra gli studenti e con il tutor d'aula. I corsisti, infatti, hanno sottolineato a più riprese come non sempre sia stata evidente la distinzione tra il *case* ed il *disability manager* e come alcuni insegnamenti, in particolare quelli del primo anno, siano stati percepiti come più efficaci per la formazione della prima figura professionale.

Questi risultati pongono alla Commissione didattica la necessità di riflettere su come possa essere resa in maniera più evidente la distinzione tra queste due figure professionali anche in relazione alla perdurante assenza di quadri normativi chiari e univoci rispetto ai loro rispettivi profili, così come si è evidenziato nella seconda parte del presente lavoro di ricerca[306].

Nella prospettiva di future riprogettazioni del Master due strade appaiono percorribili per superare questa criticità, nel rispetto di uno degli assunti portanti della proposta formativa qui presentata e che consiste nel riconoscimento di una radice comune tra queste due figure[307].

La prima strada è rappresentata dalla pianificazione di specifici incontri dedicati all'approfondimento dei profili professionali di queste due figure, che sono quasi del tutto mancati in questa prima edizione del Master: la riflessione intorno ad esse è stata affrontata solo in occasione del primo incontro che ha dato l'avvio all'intero percorso. Questi approfondimenti potrebbero ricadere nelle ore di tirocinio indiretto oppure in quelle di personalizzazione, sotto forma di conferenze, convegni o di giornate di studio.

Una seconda strada potrebbe essere quella di intervenire sul piano di studi, prevedendo non più per il primo anno la totale condivisione di corsi e laboratori tra i due indirizzi, ma un'articolazione che affianchi a corsi comuni alcuni corsi specializzati.

Potrebbero inoltre essere inseriti laboratori specifici che vertano proprio sulla riflessione e sulla costruzione di materiali utili a comprendere le modalità di rapporto e di raccordo tra il *case* e il *disability manager*. Un esempio, in questa direzione, potrebbe essere l'inserimento di un

[305] Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, decreto n. 270 del 22 ottobre 2004, *Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509*, art. 5, co. 1.
[306] Cfr. capitoli 11 e 13.
[307] Cfr. capitolo 15.

laboratorio di *Orientamento e progetto di vita*, sul modello di quello attivato nell'ambito dei Corsi di Specializzazione per le attività di sostegno, durante il quale i partecipanti possano lavorare sulla transizione scuola-lavoro degli studenti con disabilità e riflettere sulla relazione che si instaura tra il *case manager*, coordinatore delle figure e dei servizi per l'inclusione della persona con disabilità e il *disability manager*, figura che mette a disposizione le proprie competenze per la costruzione del percorso di inclusione socio-lavorativa.

Passando ad esaminare il tema posto da QR2, l'articolazione del piano di studi in tre distinte aree, altro elemento di caratterizzazione di questo Master, è stata ritenuta da tutti i partecipanti assolutamente funzionale alla formazione del *disability manager*, in quanto esse sono state ritenute quelle più significative per la costruzione del profilo professionale di questa figura e hanno reso evidente la multidisciplinarità che ne deve sostenere l'agire professionale. Si conferma in questo modo quanto già rinvenuto nell'analisi della letteratura di settore a livello sia internazionale (Woord & Lui, 1999; Calkins et al., 2000; Scully et al., 2009), sia nazionale (Friso, 2017a, Friso & Scollo, 2019; Amatori & Giorgi, 2020; Besio & Sacchi, 2020). Ciò, tuttavia, non significa che edizioni future del Master non debbano prevedere azioni di riprogettazione rispetto a questo punto di caratterizzazione: in particolare, appare la necessità di una riprogettazione degli insegnamenti e dei laboratori previsti in alcune aree del piano di studi rispetto ai quali i partecipanti hanno rilevato alcune criticità.

Le opinioni raccolte dalle risposte al questionario di struttura e alle interviste relativamente ai dispositivi formativi dei corsi, dei laboratori e del tirocinio utilizzati durante il Master – QR3 – mettono in luce come essi siano stati apprezzati da tutti i partecipanti, che li hanno ritenuti funzionali alla formazione del *disability manager*. Si tratta di un risultato in linea con quanto emerso dall'analisi della letteratura di settore sia internazionale (Scott, Brintnell, Creen & Harder, 2003) sia nazionale (Amatori, 2020) presentata nella seconda parte del presente lavoro di ricerca, laddove si sottolinea l'importanza che la formazione del *disability manager* avvenga alternando pratica e teoria. I partecipanti hanno anche apprezzato la connessione che si è cercato di stabilire tra i tre dispositivi formativi utilizzati, e che ha reso possibile – nonostante alcune criticità analizzate in seguito – il raccordo tra la teoria dei corsi e la prassi dei laboratori e dei tirocini.

Ciò è stato reso concretamente attuabile anche grazie allo sforzo compiuto nella direzione di un'attenta gestione del raccordo tra i tre dispositivi, affidata, nel caso specifico di questo Master, al tutor d'aula, che ha preso parte a tutte le lezioni e si è occupato di gestire gli incontri di programmazione con i differenti docenti di volta in volta intervenuti. Alla luce di queste considerazioni, è bene sottolineare l'importanza, anche per future edizioni di questa proposta

formativa, di ricorrere ad una risorsa specificamente dedicata a presiedere a questo raccordo: compito, questo, che, come indicato nella terza parte del presente lavoro, non rientra in quelli specificamente attribuiti al tutor d'aula dall'attuale *Regolamento* dei Master dell'Università degli Studi di Bergamo[308].

> *QR4: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia dei corsi e dei laboratori di ciascun insegnamento del piano di studi?*

Un discorso a sé, nella discussione dei dati, deve essere riservato alla quarta domanda della ricerca valutativa che, a differenza delle precedenti tre focalizzate sugli elementi di struttura del Master (articolazione biennale, anno in comune tra le due figure professionali, tre dispositivi formativi individuati), ha inteso indagare le differenti componenti del processo didattico di ciascun corso e laboratorio[309].
I dati raccolti dalla somministrazione dei differenti strumenti utilizzati nel corso della ricerca valutativa hanno permesso di evidenziare come i partecipanti alla formazione ritengano che tra i corsi e laboratori proposti, i più efficaci per il conseguimento degli obiettivi previsti siano stati quelli dell'area pedagogica e psicosociale, seguiti da quelli dell'area tecnologica e infine da quelli dell'area giuridica-economica, con particolare riferimento a quelli propriamente giuridici.
L'insegnamento di *Principi diritti e obblighi costituzionali* è stato ritenuto dai partecipanti eccessivamente lungo e poco funzionale a condurre l'analisi delle sentenze costituzionali proposte e a fornire i necessari prerequisiti per affrontare i contenuti degli altri corsi di questa area. Altro insegnamento che i partecipanti hanno considerato poco efficace è stato quello di *Diritto del lavoro e disabilità*. In questo caso le problematicità rilevate possono essere ricondotte principalmente a due motivazioni. La prima è relativa al fatto che la disciplina inerente al lavoro e alla disabilità si presenta indubbiamente molto ampia e articolata, tale da non poter essere trattata esaustivamente in venti ore soltanto. La seconda coinvolge invece la proposta di profilo professionale di *disability manager* adottato all'interno di questo master, fortemente ancorata ad un'idea di professionista esperto in materia di disabilità, in particolare per quello che riguarda le competenze giuridiche. Per questa ragione, tali competenze sono ritenute da diversi partecipanti caratterizzanti la figura professionale e al tempo stesso essenziali per affrontare le problematiche relative all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

[308] Cfr. capitolo 15.
[309] Sui concetti di struttura e di processo si rimanda al capitolo 17.

Appare evidente come, in vista di future riedizioni del Master, le ore previste per questi due insegnamenti dovrebbero essere rimodulate, cercando di ampliare quelle relative al corso di *Diritto al lavoro per le persone con disabilità* e valutando anche la possibilità di suddividerlo nei due anni di corso, articolandolo in modulo di base e in uno avanzato, così come nel caso dell'insegnamento di Pedagogia Speciale, riprodotto al secondo anno per ragioni analoghe. Questa riorganizzazione non solo permetterebbe di avere a disposizione un monte ore superiore – che offre la possibilità di un'analisi più ricca e distesa dei contenuti – ma favorirebbe anche una maggiore focalizzazione su argomenti maggiormente pertinenti alla figura del *disability manager* sin dal primo anno che, come si è detto poco sopra, è stato percepito poco aderente al profilo professionale in costruzione.

La maggiore focalizzazione permetterebbe anche di approfondire maggiormente le tematiche relative agli aspetti giuridici del lavoro per le persone con disabilità che non sono state affrontate, se non in maniera sporadica, nel corso del primo anno.

Sotto il profilo di una progettazione convincente di un nuovo percorso formativo, va sottolineato comunque che l'eventualità di questa scelta organizzativa, pur riconoscendo l'importanza assunta dai dispositivi normativi – come quelli ad esempio relativi agli accomodamenti ragionevoli oppure alle convenzioni previste dalla legge n. 68 del 1999 – debba collocarsi in un quadro di riferimento che sappia ribadire con forza che essi sono solo degli strumenti il cui utilizzo non può prescindere dal riconoscimento della centralità della persona con disabilità e che devono essere funzionali alla costruzione del suo progetto di vita e di inclusione socio-lavorativa.

Le criticità evidenziate dai partecipanti in merito a questi due insegnamenti riguardano anche i differenti elementi dell'azione didattica; essi si sono affidati soprattutto a strategie di tipo espositivo, rappresentate da lezioni frontali in cui l'interazione è stata meno frequentata e i materiali adottati ritenuti poco funzionali alla comprensione dei contenuti affrontati.

Si tratta tuttavia di una criticità rilevata, anche se in modo più contenuto, in altri insegnamenti: il tema è però significativo, e spinge la riflessione sulle scelte didattico-metodologiche che un'azione formativa rivolta agli adulti deve effettuare. Appare infatti chiaro come la gestione di un master destinato a adulti lavoratori, non possa in alcun modo prescindere da un'attenta progettazione dell'azione didattica in tutte le sue componenti: dalla condivisione iniziale degli obiettivi con i partecipanti, all'individuazione di strategie e materiali effettivamente rispondenti ai loro bisogni formativi. Si tratta di aspetti che contribuiscono all'efficacia di qualunque azione formativa (Knowles, 1998).

Un altro aspetto per il quale sono state manifestate criticità riguarda la percezione sulle effettive abilità acquisite. La formazione erogata durante il Master è stata infatti ritenuta più funzionale

all'acquisizione di contenuti, che non di abilità, ed in particolare di quelle necessarie per la costruzione di progetti di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità. I partecipanti infatti ritengono che, in generale, la formazione non sia stata efficace nel consentire lo sviluppo di abilità per quanto concerne la redazione dei progetti e l'individuazione di metodologie e strumenti per la predisposizione di adeguati piani di monitoraggio e di valutazione della progettazione. Accanto a queste problematicità, ve ne sono altre che fanno riferimento ad abilità relative alle modalità di individuazione di tecnologie assistive per il lavoro, alla redazione delle convenzioni di inserimento lavorativo, all'identificazione di strumenti e di modalità con cui condurre i colloqui di lavoro, per redigere un *job profile* o per utilizzare i codici proposti dalla *Classificazione Internazionale del Funzionamento e della Disabilità* e stilare un profilo di funzionamento oppure, ancora, per individuare le barriere e i facilitatori presenti in determinati contesti di vita e di lavoro. Gli insegnamenti, ma soprattutto i laboratori e gli incontri di tirocinio predisposti per sostenere l'acquisizione di queste differenti abilità, sono stati pertanto ritenuti poco efficaci dai partecipanti. Tutte queste criticità richiederanno per il futuro di riconsiderare attentamente l'impianto strutturale e le scelte didattiche effettuate in particolare all'interno dei laboratori, i quali rappresentano proprio il dispositivo formativo finalizzato all'acquisizione di abilità specifiche.

Al tempo stesso, bisogna sottolineare come molte problematiche emerse derivino dal fatto che nel nostro Paese sono ancora poche le esperienze concrete di inserimento lavorativo di persone con disabilità effettivamente realizzate e le poche esistenti non sono quasi mai, o mai, adeguatamente documentate e diffuse.

Del resto, l'analisi della letteratura in merito alle prassi effettivamente attuate dalle aziende ha messo in luce come queste siano rivolte principalmente a lavoratori già in forza che hanno acquisito una condizione di disabilità, e non a persone con disabilità evolutiva che vogliano in queste stesse aziende essere assunte. A tutto ciò occorre aggiungere che se la disabilità in età evolutiva e l'inclusione delle persone con disabilità in determinati contesti come quello scolastico sono stati da tempo oggetto di studio e hanno portato a produrre una ricca letteratura di settore, la disabilità adulta e l'inclusione lavorativa rappresentano temi affrontati ad oggi da pochi autori (Giaconi, 2015; Cottini, Zorzi & Fedeli 2016, Friso 2017b, Giraldo, 2020) e si configurano come terreni ancora in buona parte inesplorati.

Da tutto ciò deriva una permanente condizione di sostanziale povertà di conoscenze e strategie effettivamente applicabili e di materiali disponibili che possano essere analizzati all'interno dei laboratori.

QR5: quali sono stati, secondo i partecipanti, i principali punti di forza e di criticità della formazione proposta?

Alcune opinioni dei partecipanti in merito ai punti di forza e di criticità degli elementi di caratterizzazione del Master sono già state illustrate nelle riflessioni sviluppate rispetto alle prime quattro domande della ricerca valutativa finora presentate. In questa parte del lavoro, esse verranno riprese ed integrate con altre presentate *ex novo*.

Un primo importante punto di forza di questo master è stato, secondo quanto ricavato dalle risposte, la presenza di alcuni partecipanti con disabilità che, durante l'intero percorso, hanno condiviso le loro esperienze di vita e lavorative-professionali, fornendo a tutti occasioni di confronto, dibattito e approfondimento. La partecipazione di queste persone, in contesti formativi di questo tipo, si rivela un fattore strategico (Amatori & Giorgi, 2020), che in future edizioni andrà sicuramente sostenuto e valorizzato. In particolare, appare opportuno un intervento sul piano economico prevedendo proprio per questi studenti, che in molti casi vivono condizioni di disoccupazione e di povertà economica, agevolazioni o esenzioni delle tasse di iscrizione ai master, che attualmente non sono previste dall'Università degli Studi di Bergamo.

Il rilevamento delle richieste dei partecipanti di approfondimento rispetto a determinate tematiche, anche non previste dai singoli insegnamenti e laboratori, e il loro soddisfacimento con la pianificazione di incontri ad hoc sono stati apprezzati da tutti e ritenuti un importante punto di forza di questo master. Questo è stato reso possibile grazie ai questionari somministrati all'avvio di ogni anno, all'osservazione partecipante e al ricorso ad un iter di progettazione dei contenuti che pur all'interno di una rigorosa impostazione ha comunque saputo preservare una certa plasticità.

Gli obiettivi previsti nelle fasi di progettazione iniziale così come i contenuti e i materiali, infatti, sono stati progressivamente rimodulati nel corso delle lezioni e degli incontri, mantenendo fino alla fine una natura aperta, possibilista rispetto a variazioni, emendamenti e integrazioni. Si tratta di una modalità progettuale che occorrerà mantenere in future edizioni del master, anche quando un ipotetico *curriculum* risulterà sempre più definito.

Sul piano teorico questa modalità progettuale si fonda sul riconoscimento della limitatezza posseduta da una pianificazione a tavolino, eseguita *ex ante*, degli obiettivi, dell'importanza di accogliere e legittimare anche gli obiettivi che potrebbero esplicitarsi *in fieri* (Eisner, 1967), ed

infine della valorizzazione degli apporti degli studenti e della loro legittimazione in quanto *implementer*[310] (Scriven, 1974).

Tutti questi aspetti metodologici rivestono una notevole importanza per un master come quello proposto. Innanzitutto, la formazione degli adulti non può in alcun modo prescindere da un riconoscimento fattuale dei partecipanti e dalla valorizzazione delle loro esperienze e formazioni pregresse (Knowles, 1993; 2005). In secondo luogo, la formazione di una figura come quella del *disability manager*, ancora in fase di precisazione, può efficacemente nutrirsi di riflessioni e contributi espressi in modo non previsto dai partecipanti ad una formazione traendone vantaggi di inestimabile valore per la sua stessa definizione: precluderli o non creare occasioni per esplicitare e approfondire tali riflessioni e contributi, può comportare perdite o riduzioni anche significative nel dibattito sul profilo professionale del *disability manager*. In terzo luogo, questo modo di guardare alla programmazione di attività formative, e di condurla a compimento, è particolarmente strategico perché capace di accogliere le innovazioni che in molti ambiti, come quello tecnologico e giuridico, possono riguardare il tema del lavoro delle persone con disabilità, e che si susseguono con estrema rapidità rendendo velocemente obsolete le conoscenze pregresse.

La possibilità di conoscere ed interloquire con alcuni esponenti del mondo del lavoro ha rappresentato un elemento molto apprezzato da tutti i partecipanti, anche se più volte hanno sottolineato come questi siano stati molto limitati e circoscritti esclusivamente al tirocinio indiretto e all'insegnamento di *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità*.

La partecipazione di esponenti del mondo del lavoro rappresenta un elemento tipico, connotativo dei master (Bertelli et al. 2005). Nel caso del Master analizzato, questo aspetto non è stato trascurato, ma si è dovuto confrontare con due fattori tra di loro fortemente interconnessi. Il primo: i *disability manager* attualmente presenti nel territorio nazionale sono pochi e rappresentano ancora una rarità nelle differenti realtà aziendali (Dalla Mora et al., 2020) e ciò comporta una difficoltà oggettiva nel reperire dei testimoni. Il secondo: il profilo professionale di questi testimoni non sempre è rispondente a quello proposto dal master; infatti, più spesso la figura in questione si configura più propriamente come *diversity manager*, cioè si rivolge alla disabilità nei termini di una delle possibili diversità dell'essere umano.

Per queste ragioni, è stato necessario concentrare gli incontri con i testimoni sostanzialmente al termine del percorso formativo in modo da consentire agli studenti di avere già esplorato i

[310] Il termine *implementer* fa riferimento al riconoscimento degli studenti in quanto soggetti attivi, proponenti di obiettivi e di contenuti e per questo ritenuti *figure implementatrici* di una proposta formativa (cfr. § 17.4).

principali riferimenti teorici che hanno sostenuto una proposta di profilo formativo del *disability manager* separato da quello del *diversity manager*. Anche in questo caso è però da rilevare come il rapporto tra queste due figure e tra la disabilità e la diversità sia stato percepito da molti studenti come conflittuale senza giungere al termine del Master ad una sua chiara risoluzione. Ciò è riconducibile al fatto che nelle aziende la figura più diffusa è proprio quella del *diversity manager* che peraltro Regione Lombardia ha di recente inserito nel proprio *Repertorio Regionale delle Qualificazioni Professionali*[311].

Indubbiamente, anche future edizioni del master dovranno prevedere incontri di approfondimento su queste due figure. Non si può neppure escludere la possibilità di attivare un master in *diversity & disability manager*, che però dovrà preservare assolutamente quel principio esaminato nel corso del presente lavoro di ricerca dottorale che la disabilità non può mai essere inglobata tra le diversità dell'essere umano. La disabilità, infatti, non solo non viene scelta dalla persona, ma impatta sul suo profilo di funzionamento e richiede interventi costruiti a partire dall'unicità della persona stessa.

Aspetti di forte criticità sono stati rimarcati in relazione al dispositivo formativo del tirocinio, in particolar modo per quanto riguarda la redazione dei progetti di tirocinio. Questo ha richiesto alla Commissione del Master di pianificare specifici incontri dedicati al tema della progettazione e gestiti dal tutor d'aula.

Questa azione non era stata preventivamente pianificata dalla Commissione didattica in quanto il tema della progettazione in ambito socio-educativo erano stato convogliato nel laboratorio del primo anno di *Progettazione dell'inclusione sociale*. Esso, tuttavia, si è rivelato non sufficiente, secondo quanto evidenziato anche dalle risposte relative al raccordo teoria-prassi-teoria di questo laboratorio (domande di processo). Tempestivamente rilevato il dato, si è intervenuti attraverso l'implementazione di un'azione di supporto collocata nell'ambito di incontri di tirocinio indiretto, svolti sia in plenaria sia sotto forma di tutorato individuale. In queste occasioni, sono state messe in atto specifiche azioni di aiuto e di confronto per la scrittura dei progetti.

Questo intervento è stato reso possibile dall'azione di monitoraggio costantemente effettuata sullo svolgimento delle attività didattiche, ed è stato particolarmente apprezzato dagli studenti.

Per il futuro sarà necessario attuare un ripensamento di queste esperienze di tirocinio che deve andare lungo tre direzioni. La prima fa riferimento ad una revisione delle procedure amministrative

[311] Decreto dirigenziale n. 15197 del 23 ottobre 2019, *Aggiornamento del quadro regionale degli standard professionali di Regione Lombardia con l'inserimento di nuovi profili e nuove competenze*. Documento disponibile all'indirizzo https://inapp.org/it/strumenti/normativa/norme-regionali/lombardia-decreto-dirigenziale-23-ottobre-2019-n-15197 (consultato in data 23/05/2020).

universitarie necessarie alla loro attivazione. La seconda direttrice riguarda la necessità che l'Università supporti gli studenti nel reperimento di realtà aziendali. Si tratta di un passaggio non semplice per un master come quello proposto, volto a formare una figura professionale per certi aspetti nuova e per altri differente rispetto a quella che opera all'interno delle realtà economiche italiane. Anche per ovviare a questi limiti, è evidente che per il futuro sarà necessario implementare collaborazioni più intense e ricche con le aziende; un rapporto solido e affidabile è sostanzialmente mancato in questa edizione del master. La terza direttrice di rielaborazione della progettazione del tirocinio riguarda lo sviluppo, durante la formazione, di specifiche competenze utili per la redazione dei progetti.

Sempre con riferimento alla progettazione, i partecipanti al Master hanno anche espresso il desiderio di conoscere direttamente alcune applicazioni dell'ICF per sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità. Queste riflessioni mettono in luce la necessità, per il futuro, di rivedere i contenuti e gli strumenti di lavoro proposti nell'ambito di alcuni laboratori. Questo obiettivo si potrebbe realizzare con l'inserimento nel piano di studi di una quarta area dedicata alla progettazione, in cui possono essere fatti rientrare insegnamenti e laboratori con focus specifico.

Pur non essendo emerso direttamente dai partecipanti, pare opportuno sottolineare che un ultimo punto di forza di questo Master sia stato rappresentato dalla spinta motivazionale che ha portato i partecipanti ad iscriversi. Per molti di loro l'acquisizione di competenze specifiche in tema di lavoro e disabilità è stata vista come strumento per rivendicazione dei diritti delle persone con disabilità (*per cui ho intenzione di far rivalere con maggior fermezza i miei diritti*), miglioramento della loro qualità di vita (*spero che questo master mi dia gli strumenti per poter aiutare queste persone e tutte quelle come lei*) e realizzazione di un proprio progetto di vita (*ottenere strumenti e suggerimenti per sviluppare un mio personale progetto di vita, ma anche per mettermi a servizio di chi, come me, convive con una situazione di disabilità e non sa come muoversi nella quotidianità*).

Per molti di loro prendere parte a questa formazione ha quindi rappresentato l'occasione per poter intraprendere azioni volte all'affermazione dei propri diritti e alla costruzione del proprio progetto di vita. Significativo evidenziare come soltanto in un caso le motivazioni addotte fossero legate al miglioramento professionale. Si tratta di fattore di anomalia per un master, perché esse in realtà dovrebbero rappresentare indubbiamente la forma prioritaria e più diffusa di motivazione: il master, infatti, come dispositivo formativo, viene collocato, con l'approvazione del decreto ministeriale n. 509 del 1999, all'interno dell'istruzione superiore italiana come «strumento

formativo post-laurea finalizzato a soddisfare l'esigenza di specializzazione degli individui» (Bertelli, Gandini & Venturi, 2005:15).

Nella spinta motivazionale dei partecipanti si rinviene dunque un importante aspetto caratterizzante questo percorso formativo: al di là della mancanza di una stretta collaborazione con il mondo del lavoro e della formazione di figure professionali da questo richieste, compito dell'Università è farsi promotrice di percorsi formativi di terzo livello che siano funzionali allo sviluppo dell'*empowerment* delle persone con disabilità e di una più profonda consapevolezza dei loro diritti e delle strategie per renderli effettivamente riconoscibili e godibili.

QR6: quali sono le opinioni dei partecipanti in merito all'efficacia della formazione?

Gli obiettivi del Master in Case & Disability Manager sono stati[312]:

a. formare in modo esaustivo un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; .
b. formare in modo multidisciplinare un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; .
c. formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento delle figure aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
d. formare un nuovo profilo professionale esperto nella gestione dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
e. formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro;
f. formare un nuovo profilo professionale esperto nella costruzione di reti per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.

Questi obiettivi fanno riferimento ad un profilo professionale articolato che, nella riflessione presentata all'interno del presente lavoro di ricerca dottorale, compie azioni volte al raggiungimento di tre finalità: *presidiare l'inserimento lavorativo della persona con disabilità […] realizzare appieno, in ogni sua fase, l'integrazione lavorativa […] offrire supporto competente alle realtà produttive per la promozione di una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità nei luoghi di lavoro*.

[312] Cfr. capitolo 15.

Inserimento, integrazione e inclusione rappresentano le tre finalità dell'agire professionale del *disability manager* rispetto alle quali sono stati costruiti altrettanti specifici quadri di competenze, atteggiamenti, conoscenze e abilità[313].

I dati raccolti con i questionari e le interviste hanno messo in luce con evidenza come i partecipanti ritengano di avere raggiunto un buon livello di acquisizione degli obiettivi di conoscenza relativi agli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale, seguiti da quelli dell'area tecnologica e, infine, da quelli dell'area economico-giuridica.

Questo risultato, unitamente alle risposte date dalla maggior parte dei partecipanti alle interviste sul profilo professionale del *disability manager*, portano a ritenere che il Master sia stato funzionale alla formazione di una figura capace, nello svolgimento delle sue azioni professionali, di riconoscere la centralità della persona con disabilità, il lavoro in quanto diritto e strumento di inclusione socio-lavorativa di queste persone e di guardare alla disabilità secondo il modello bio-psico-sociale.

Come detto, i partecipanti hanno espresso la loro percezione di una minore efficacia della formazione complessiva per quanto concerne l'acquisizione degli obiettivi previsti in area economico-giuridica e di quella tecnologica ed hanno inoltre manifestato difficoltà nell'affrontare la dimensione relativa alle competenze progettuali. Questi rilievi critici, condivisi dai partecipanti, delineano complessivamente una configurazione a macchia di leopardo delle competenze previste nelle tre dimensioni di finalità. Le criticità rilevate in merito agli insegnamenti e ai laboratori dell'area giuridica, infatti, minano in parte lo sviluppo delle competenze relative alla finalità dell'inserimento – nella quale proprio le conoscenze e le abilità di natura giuridica giocano un ruolo importante – mentre quelle progettuali limitano l'acquisizione di una parte delle competenze necessarie al conseguimento della finalità dell'integrazione. Analogo discorso può essere fatto per le competenze funzionali al conseguimento della seconda finalità del *disability manager*, quella dell'integrazione.

Anche per quanto concerne le competenze rientranti nella terza dimensione, quella dell'inclusione, si riscontrano delle problematicità: influiscono ancora su questo esito le criticità evidenziate negli insegnamenti dell'area economico-giuridica, anche se gli insegnamenti di area pedagogica e psicosociale bilanciano l'esito finale.

Tutto ciò porta i partecipanti a ritenere la formazione erogata non pienamente efficace nel consentire il conseguimento degli obiettivi previsti, anche se tutti e gli otto rispondenti

[313] Si veda il capitolo 14.

all'intervista, seppur coscienti di alcune lacune, hanno affermato di sentirsi pronti per accettare un eventuale incarico in qualità di *disability manager*.

Nei prossimi anni sarebbe interessante condurre dei *follow up* volti a rilevare se e quanti di loro svolgano questa professione e documentare la loro attività, avviando la costruzione di una comunità di pratiche capace di nutrire con dati derivanti dalle esperienze concretamente utili le riflessioni teoriche in merito a questa figura professionale e alla sua formazione.

> *QR7: quali sono le opinioni, le considerazioni e le riflessioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del disability manager proposto?*

Il secondo, e più ambizioso, obiettivo del percorso valutativo realizzato è stato quello di raccogliere riflessioni e opinioni dei partecipanti in merito al profilo professionale del *disability manager*. Queste riflessioni e opinioni sono state raccolte attraverso gli strumenti della scheda di prefigurazione professionale e delle interviste finali.

Nella proposta presentata in questo lavoro di ricerca, il *disability manager* è stato presentato come:

> *figura professionale che ha il compito di presidiare l'inserimento lavorativo della persona con disabilità, nella sua connotazione positiva di riconoscimento del più ampio diritto al lavoro del cittadino, mettendo a disposizione della persona con disabilità, dei soggetti che costituiscono la sua rete di inclusione sociale, delle aziende e degli enti coinvolti, le sue conoscenze, abilità e competenze per realizzare appieno, in ogni sua fase, l'integrazione lavorativa. In relazione ai contesti ed alle situazioni, egli svolge funzioni di consulente, mediatore, educatore, formatore e la sua azione si avvale di strumenti appositamente sviluppati e di metodologie appropriate. Scopo ultimo della sua attività è offrire supporto competente alle realtà produttive per la promozione di una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità nei luoghi di lavoro.*

I dati raccolti all'inizio del secondo anno di Master attraverso lo strumento della scheda di prefigurazione professionale hanno permesso di evidenziare come i partecipanti avessero tutti una loro personale idea del *disability manager* unanimemente pensato come un professionista che opera all'interno dei contesti di lavoro per sostenere il processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Sono emersi tuttavia sin da subito punti di vista differenti rispetto al ruolo di questa figura ritenuta da alcuni un mediatore, da altri un consulente, o un facilitatore oppure un formatore. Interessante rilevare come al termine del Master, nel corso delle interviste, tutti i partecipanti abbiano dichiarato come la loro idea rispetto al ruolo professionale del *disability*

manager sia cambiata portandoli a considerarlo contemporaneamente sia un mediatore, sia un consulente, sia un facilitatore che un formatore. A questa prospettiva di ruolo, che si potrebbe definire prismatica, un rispondente ha ritenuto opportuno aggiungere anche quella di agente di cambiamento culturale. Questo studente ha evidenziato come questa sua idea sia maturata in seno all'esperienza formativa che lo ha portato a vedere nel *disability manager* un professionista capace, proprio grazie alle sue competenze e alle azioni che compie, di modificare i contesti di lavoro rendendoli maggiormente inclusivi.

All'interno della scheda di prefigurazione professionale, i partecipanti hanno attribuito al *disability manager* diverse azioni professionali: dialogare con aziende e persone con disabilità, mediare tra le diverse istanze dei soggetti coinvolti nell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, fornire consulenze alle aziende, risolvere conflitti, attivare reti di servizi, curare gli aspetti legati all'inserimento lavorativo, come quelli relativi alla selezione del personale, promuovere azioni formative finalizzate a disincentivare atteggiamenti discriminatori nei confronti delle persone con disabilità. Questa ampia varietà di proposte delinea pertanto l'immagine di un professionista *a tutto tondo* rispetto al tema del lavoro e della disabilità le cui azioni non si limitano soltanto a quelle strettamente correlate ad assicurare che la persona con disabilità venga assunta, ma anche quelle di mediazione, di risoluzione di eventuali situazioni conflittuali e di attivazione di reti sociali. Il piano dell'agire professionale del *disability manager* prefigurato dai partecipanti all'inizio del secondo anno di Master non si discosta da quello rinvenuto dall'analisi della letteratura di settore (Friso, 2017b; Amatori, 2020; Bocci et al., 2020) ed è al contempo rivelatore di una forte consapevolezza da parte degli studenti rispetto alla complessità del tema del lavoro delle persone con disabilità e delle problematiche di differente natura ad esso associate che possono nascere nel momento in cui un lavoratore con disabilità fa il suo ingresso in azienda: l'assolvimento degli obblighi previsti dalla legge n. 68 del 1999 non rappresenta che una delle azioni del *disability manager* perché l'assunzione di una persona con disabilità può generare tensioni, conflitti, atteggiamenti discriminatori da parte degli altri lavoratori oppure può richiedere che altre figure come gli assistenti sociali o gli operatori sanitari vengano coinvolti. Tutto ciò richiede che questa figura sia capace di compiere azioni specifiche e pertinenti.

Nel corso del Master la riflessione sulle azioni professionali è stata oggetto in più occasioni di dibattiti e di confronti. I contenuti affrontati progressivamente nei singoli insegnamenti e le esperienze laboratoriali e di tirocinio svolte hanno ai partecipanti di sviluppare una crescente consapevolezza rispetto alle azioni professionali del *disability manager* che come rilevato da uno di essi nel corso dell'intervista finale:

Non credo siano riassumibili in poche parole…sono veramente tante…credo che questo sia dovuto alla complessità del tema lavoro e disabilità che richiede al disability manager di conoscere gli aspetti della normativa quelli delle tecnologie …e poi quelli della disabilità, del rispetto della persona

Opinioni simili a questa sono state riportate, nel corso delle interviste effettuate, anche da tutti gli altri partecipanti. Un significativo elemento di differenza emerso rispetto alla scheda di prefigurazione professionale iniziale ha riguardato l'azione della formazione. Se all'inizio un solo partecipante l'aveva segnalata come specifica del *disability manager*, alla conclusione del percorso per tutti gli studenti questa azione rappresenta una di quelle maggiormente caratterizzanti questa figura professionale. In particolar modo durante le interviste è emerso come tutti ritengano che l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità non possa avvenire senza una contestuale azione formativa volta a permettere a datori e colleghi di lavoro di acquisire una maggiore conoscenza rispetto alla disabilità, ai diritti delle persone con disabilità, ai significati e alle funzioni del lavoro per queste persone. Una simile conoscenza è ritenuta dai partecipanti strategica per permette a tutti i lavoratori di sviluppare atteggiamenti non discriminanti nei confronti delle persone con disabilità. Anche in questo caso è emerso come nella riflessione sulle azioni professionali del *disability manager* il Master abbia avuto un ruolo importante:

all'inizio non avevo considerato la formazione e sinceramente non capivo perché il disability manager se ne dovesse occupare…poi ho capito che è una azione importante perché l'ho vissuta sulla mia pelle…

[Cosa intendi con l'ho vissuta sulla mia pelle?]

Venendo qui, studiando per gli esami le questioni della disabilità è cambiata la mia prospettiva sulle persone con disabilità…le guardo diversamente…credo che questo possa avvenire anche nelle aziende dove poco o nulla si sa di questi temi e può aiutare a capire meglio queste persone a non vederle come un peso per l'azienda…

Le riflessioni raccolte rispetto alle azioni professionali evidenziano come nel corso del Master si sia accresciuta la consapevolezza che il *disability manager* non debba soltanto compiere azioni rivolte alla persona con disabilità (stesura del profilo, gestione delle procedure di assunzione, assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa in merito alle quote di riserva), ma vi siano anche quelle rivolte al contesto, indirizzate cioè a tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione, senza escluderne nessuna.

Le persone con cui il *disability manager* entra in relazione è stato un altro punto rilevato con la scheda di prefigurazione professionale iniziale e con le interviste finali in quanto rappresenta uno degli elementi che concorre alla definizione di un profilo professionale.

È significativo evidenziare come, all'inizio del secondo anno, tutti i rispondenti hanno riportato figure aziendali e professionisti dei servizi al lavoro. Alcuni hanno annoverato anche esponenti del terzo settore, della cooperazione sociale, del mondo sanitario; quattro su sette hanno incluso anche la persona con disabilità. Quest'ultima è stata indicata da tutti i partecipanti nel corso delle interviste finali che hanno anche precisato che essa è il primo soggetto con cui il *disability manager* deve entrare in relazione. Si tratta indubbiamente di un mutamento di prospettiva che, come affermato da uno degli studenti intervistati, è avvenuto grazie alla formazione ricevuta. L'idea iniziale di un *disability manager* orientato prevalentemente, se non esclusivamente, a riconoscere nelle aziende i primi e principali interlocutori, si è profondamente modificata per alcuni studenti:

> *Ho cambiato idea rispetto alla figura del disability manager... sì decisamente… se prima era una figura a servizio dell'azienda, adesso lo penso più declinato sul versante della persona, sulla sua importanza… e questo lo devo al Master*

Un cambiamento importante, quello sopra riportato, rivelatore dell'efficacia del percorso formativo realizzato che, proprio con il rilievo dato agli insegnamenti e ai laboratori dell'area pedagogica, ha inteso formare un *disability manager* capace di svolgere le proprie azioni professionali nel segno del riconoscimento e del rispetto della persona con disabilità, del suo essere soggetto attivo, pienamente partecipante al progetto di inclusione lavorativa e mai semplice destinataria di decisioni assunte da altri. Proprio l'affermazione del protagonismo della persona con disabilità ha innervato la proposta di profilo professionale presentato in questo lavoro di ricerca nel quale il *disability manager* è un professionista che mette al servizio della persona con disabilità, delle aziende e di tutti gli altri soggetti che compongono la rete di inclusione sociale, le sue competenze, abilità e conoscenze per sostenere il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

Questa *declinazione sul versante della persona*, tuttavia, non ha convinto tutti i partecipanti, come si è visto nei risultati presentati[314]. Alcuni studenti, infatti, hanno espresso perplessità rispetto a questa scelta. Si tratta di studenti che, nel corso delle interviste, hanno precisato che la formazione umanistica ricevuta li aveva già orientati a considerare il protagonismo della persona, il suo diritto di autodeterminazione, di espressione dei propri desideri, tutti aspetti che ritengono essere

[314] Cfr. § 18.1.

imprescindibili per ogni professionista chiamato ad interagire con la disabilità. La loro attesa era pertanto quella di un Master che li portasse ad approfondire maggiormente la conoscenza delle realtà aziendali e del loro funzionamento, l'altro soggetto che entra in gioco quando si parla di inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Questo dato non mette in discussione il profilo proposto, ma sicuramente richiama gli organizzatori alla necessità di una riflessione rispetto alle ore attribuite e ai contenuti presentati degli insegnamenti dell'area giuridico-economica che dovranno essere rimodulati per equilibrarli rispetto a quelli dell'area pedagogica e psicosociale.

Un ultimo elemento raccolto rispetto alla figura professionale del *disability manager* riguarda quello relativo alle competenze. Sia attraverso la scheda di prefigurazione professionale sia nel corso delle interviste, è emerso come per tutti i partecipanti questo professionista debba possedere competenze giuridiche, economiche, psicologiche, pedagogiche, tecnologiche e mediche. Queste differenti competenze, rilevate anche dagli organizzatori del Master e coinvolte nel percorso formativo, alla luce dei dati emersi da questo percorso di valutazione dovrebbero essere integrate con quelle progettuali.

Le riflessioni dei partecipanti rispetto al profilo professionale del *disability manager* non appaiono particolarmente distanti da quelle contenute nella proposta presentata all'interno di questo lavoro di ricerca che è risultata per tutti particolarmente convincente e riconosciuta come capace di organizzare in maniera sistematica le differenti componenti del profilo professionale di questa figura.

CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato all'interno di questo lavoro ha inteso rispondere a due interrogativi di ricerca:

- quali sono gli elementi caratterizzanti il profilo professionale del *disability manager*?
- quali sono e quali caratteristiche hanno i percorsi per la sua formazione?

Entrambe le domande hanno tratto origine dagli studi condotti da alcuni autori in relazione al *disability manager* nel nostro Paese (Mattana, 2016; Friso, 2018; Girelli & Moro, 2019; Amatori & Giorgi, 2020; Dalla Mora et al., 2020). Essi hanno rilevato come il dibattito e la riflessione che stanno accompagnando la diffusione di questa figura professionale in Italia si stiano connotando come confusi, incerti. Si sta sostanzialmente concretizzando un «procedere un po' disordinato su questo tema» (Friso, 2018:126) che non manca di produrre effetti singolari come, ad esempio, «il riferirsi a questa figura con diversi sostantivi: da *Disability Manager* a *Job Coach*, da responsabile dell'inserimento lavorativo a tutor» (*Ibidem*). Vi è anche una sostanziale incertezza «riguardo alle competenze che dovrebbero caratterizzare questa funzione che non va banalizzata proprio per la complessità delle situazioni di cui si dovrebbe fare carico» (Girelli & Moro, 2019:20). Questa situazione rende sempre più forte «l'esigenza di mettere dei punti fermi e rendere manifesta la connotazione del *Disability Manager*, soprattutto in presenza di un quadro normativo di riferimento della figura che è disomogeneo e frammentario» (Dalla Mora et al., 2020:5).

Proprio l'assenza di una normativa chiara che descriva il profilo professionale di questa figura e definisca i percorsi per la sua formazione è all'origine di quel dibattito confuso a cui si è fatto riferimento.

Con l'obiettivo di rispondere alle due domande di ricerca, sono state condotte una revisione della letteratura ed un'analisi documentale di studi, ricerche, pubblicazioni, documenti di varia natura come, ad esempio bandi formativi emanati dalle Università, prodotti sia a livello sia internazionale dove, già da tempo, il *disability manager* e le pratiche di gestione della disabilità internamente alle aziende (indicate con il nome di *disability management*) rappresentano una realtà assodata e riconosciuta (Zappella, 2014; Bianquin & Sacchi, 2020).

I risultati trovati hanno consentito di cogliere come il *disability manager* e i percorsi formativi per la costruzione del suo profilo siano definiti con maggiore chiarezza nel dibattito internazionale rispetto a quello nazionale, confermando in questo modo quanto già evidenziato da alcuni studi in questo settore (Zappella, 2014; Besio & Sacchi, 2020; Romano, 2020).

A livello internazionale, il *disability manager* è una figura il cui agire professionale è, prevalentemente, se non esclusivamente, orientato alla prevenzione degli infortuni sul lavoro e alla gestione di lavoratori già in forza che abbiano acquisito una condizione di disabilità (Jarvikoski & Lahelma, 1980; Mitchell, 1982; Akabas et al., 1992; Geisen & Harder, 2011). Ciò trova conferma nelle azioni professionali caratterizzanti il *disability management*, pratica di gestione della disabilità in azienda, costituita principalmente da interventi di prevenzione del rischio, di riabilitazione e di gestione degli accomodamenti ragionevoli (Jarvikoski & Lahelma, 1980; Steeves & Smithies, 1998; Gesby et al., 2012). Per gestire lo svolgimento di queste azioni sono necessarie competenze di varia natura, soprattutto ascrivibili all'ambito della riabilitazione, della medicina, del diritto, dell'economia (Scully et al., 1999; Wood & Lui, 1999; Scott et al., 2003), che possono essere acquisite attraverso percorsi formativi altamente strutturati e standardizzati, nei quali sono utilizzati dei *curricula* molto dettagliati e uniformi a livello nazionale.

Le espressioni in lingua inglese *disability manager* e *disability management* fanno riferimento, rispettivamente, ad una figura e ad un insieme di azioni professionali differenti da quelli che stanno prendendo forma in Italia. Qui, la riflessione scientifica è più orientata alla definizione di una figura professionale attenta alla persona, alla centralità che essa assume nell'ambito della costruzione di ogni progetto che la coinvolge e che opera per sostenere i lavoratori con disabilità all'interno delle aziende, ma anche per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro di persone con disabilità evolutiva, grazie alla costruzione di contesti lavorativi inclusivi (Friso, 2017a, 2017b; Bocci et al., 2020).

Rispetto alla *denominazione* utilizzata per riferirsi a questa figura, gli studi della letteratura italiana (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2017a; Angeloni & Borgonovi, 2017) e le riflessioni delle associazioni di settore sono sostanzialmente concordi sull'utilizzo dell'espressione *disability manager*. Questa unanimità viene meno se si guarda alle proposte formative attivate dagli Atenei italiani dove, accanto ad alcune che propongono il titolo di *disability manager*, ve ne sono altre che ricorrono a quello di *diversity e disability manager*, *welfare disability manager*, *disability capability manager* o di *esperto in project e disability manager*. Interessante rilevare come le proposte formative siano attivate in risposta ai bisogni formativi che la diffusione di questa figura nelle aziende sta generando (Mattana, 2016); si potrebbe pertanto supporre che il ricorso a simili

denominazioni sia modellato su quelli utilizzati nelle realtà produttive. Questa supposizione risulterebbe confermata dalla disamina condotta nelle prassi di aziende italiane dove la figura prevalente è quella del *diversity manager* incaricato di attuare strategie di *diversity & inclusion* o piani di *diversity management* e dove, pertanto, la gestione della disabilità rientra in quella della diversità (Torre, 2007).

Divergenze significative si riscontrano se si guarda alle *definizioni* proposte. Nella letteratura di settore, questa figura è presentata infatti, variamente, come *counselor* organizzativo (Roncallo & Sbolci, 2011), facilitatore o mediatore (Friso, 2017a, 2017b; Angeloni & Borgonovi, 2017; Amatori & Giorgi, 2020), oppure come *scaffolder* (Girelli & Ribul Moro, 2019). Queste differenze si amplificano se si guarda alle proposte formative universitarie, dove il *disability manager* è definito come coordinatore di reti di inclusione, valutatore dei bisogni della persona con disabilità, responsabile del processo di integrazione lavorativa o ancora come gestore e coordinatore delle figure che operano in azienda e in altri contesti per favorire l'accoglienza delle persone con disabilità.

Una maggiore uniformità si riscontra in relazione al *contesto* in cui opera questa figura professionale, che è – in quasi tutti i documenti rinvenuti – identificato con quello lavorativo, rappresentato sia da aziende private sia dalla Pubblica Amministrazione. Non mancano tuttavia scelte differenti rinvenibili in alcune proposte formative universitarie, che collocano il *disability manager* all'interno dei servizi destinati alle persone con disabilità, nonché nelle riflessioni proposte da SI.Di.MA, che individua fra gli ambiti di azione non solo quello lavorativo, ma anche quelli scolastico, turistico e cinematografico.

Una sostanziale analogia nella documentazione analizzata si rinviene quando si prendono in esame i destinatari dell'agire professionale del *disability manager*, che sono rappresentati dalle persone con disabilità, da lavoratori già in forza che abbiano acquisito una condizione di disabilità e da datori e colleghi di lavoro (Torre, 2007; Angeloni, 2011, 2013; Zappella, 2014; Friso & Scollo, 2019; Alessio et al., 2020).

Differenti sono invece le *azioni professionali* che vengono ricondotte a questa figura. Tra gli autori, infatti, c'è chi le attribuisce quelle proprie del *disability management* internazionale (La Torre, 2009; Angeloni, 2011; Ponzio et al., 2015), chi invece ne individua di specifiche, come quelle di rafforzamento delle capacità del lavoratore con disabilità (Roncallo & Sbolci, 2011), di aiuto, ascolto e formazione (Mattana, 2016, Friso, 2017b) e di promozione di cambiamento della prospettiva con cui le aziende guardano e si rapportano alla disabilità (Bruzzone, 2017; Friso, 2017b; Bocci et al., 2020). Le divergenze rispetto a questo elemento definitorio del profilo

professionale si rinvengono anche nelle proposte formative delle Università, nelle riflessioni delle associazioni italiane e nelle pratiche agite dalle aziende, dove il *disability manager* è, a seconda dei casi, incaricato di creare e coordinare le reti di inclusione sociale, di occuparsi dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, di supportare le aziende nella gestione della diversità, di predisporre strumenti e procedure per lo svolgimento delle procedure di assunzione oppure ancora di verificare le politiche dell'ente pubblico in materia di disabilità.

La pluralità di azioni che questa figura dovrebbe compiere chiama in causa, com'è ovvio, una pluralità di *competenze*, appartenenti ad ambiti disciplinari molto diversi tra di loro. Su questo aspetto tutta la documentazione analizzata è sostanzialmente d'accordo. Si tratta di competenze soprattutto di natura giuridica, medica, economica, psicologica (Roncallo & Sbolci, 2011; Friso & Scollo, 2019) e, in alcuni casi, anche pedagogica e tecnologica (Amatori, 2020; Bocci et al., 2020). Accanto a queste sono rinvenibili competenze che possono essere considerate trasversali, come quelle comunicative, di adattamento, di *problem solving*, di gestione dei conflitti e di mediazione (Besio & Sacchi, 2020).

Tutta la documentazione reperita è concorde nel riconoscere come la formazione del *disability manager* debba essere multidisciplinare, *post lauream* e gestita dalle Università (Angeloni & Borgonovi, 2017; Friso & Scollo, 2019; Amatori, 2020, Romano, 2020). Si è tuttavia già evidenziato come questa direzione si sia tradotta, nel corso del tempo, in proposte formative attivate dagli Atenei molto differenti tra di loro, che hanno assunto la forma di master di primo o secondo livello, di corsi di specializzazione, di alta formazione o di perfezionamento; ognuno con un monte ore e piani di studi diversi e attivati e gestiti da Dipartimenti di varia natura.

Questi risultati se da una parte confermano quanto già rilevato da alcuni autori che hanno riflettuto su questi aspetti, dall'altro permettono di delineare con maggiore chiarezza e profondità i contorni e le caratteristiche di quel dibattito confuso e incerto che sta accompagnando nel nostro Paese, la diffusione del *disability manager*.

Risulta pertanto urgente sistematizzare le conoscenze su questa figura, sulle iniziative formative già esistenti, condurre indagini di approfondimento sugli esiti già ottenuti nei contesti in cui l'esperienza si è avviata, accendere dibattiti e sviluppare riflessioni sulle componenti costitutive del ruolo professionale, nonché sulle differenti proposte inerenti al profilo formativo, trovando punti di convergenza, che permettano di fare chiarezza e soprattutto di costruire una definizione unitaria e condivisa.

Non si tratta di far prevalere una proposta rispetto alle altre (Besio & Sacchi, 2020), quanto piuttosto di individuare alcune coordinate utili che, anche in relazione ai punti di convergenza

presenti all'interno delle riflessioni sviluppate e dei percorsi formativi attivati, nel loro insieme compongano un quadro generale di riferimento che collochi la figura in una descrizione affidabile di competenze ma anche di ruolo permettendo così di giungere alla formulazione di una proposta di profilo professionale e di percorso formativo del *disability manager*.

È proprio questa la sfida a cui si è cercato di rispondere nella terza parte del presente lavoro di ricerca di dottorato, che, a partire dagli elementi di qualità emersi dall'indagine della letteratura e dei significati e delle funzioni che la nostra Costituzione attribuisce al lavoro, ha avanzato una proposta di profilo professionale del *disability manager* e di uno specifico percorso formativo.

Nella proposta presentata il *disability manager* è figura professionale il cui ruolo si inquadra nel riconoscimento del lavoro in quanto diritto delle persone con disabilità, mezzo per la loro inclusione socio-lavorativa e strumento con cui esse sopperiscono ai loro bisogni, realizzano pienamente loro stesse e costruiscono il loro progetto di vita. È alla luce di queste considerazioni che il *disability manager* è stato definito come figura che:

> *ha il compito di presidiare l'inserimento lavorativo della persona con disabilità, nella sua connotazione positiva di riconoscimento del più ampio diritto al lavoro del cittadino, mettendo a disposizione della persona con disabilità, dei soggetti che costituiscono la sua rete di inclusione sociale, delle aziende e degli enti coinvolti, le sue conoscenze, abilità e competenze per realizzare appieno, in ogni sua fase, l'integrazione lavorativa. In relazione ai contesti ed alle situazioni, egli svolge funzioni di consulente, mediatore, educatore, formatore e la sua azione si avvale di strumenti appositamente sviluppati e di metodologie appropriate. Scopo ultimo della sua attività è offrire supporto competente alle realtà produttive per la promozione di una prospettiva culturale inclusiva orientata ad una gestione responsabile della disabilità nei luoghi di lavoro.*

La costruzione di questa figura professionale richiede uno specifico percorso formativo. Quest'ultimo, nella forma di un Master biennale di I livello in *Case & Disability Manager*, è stato attivato dall'Università degli Studi di Bergamo nell'anno accademico 2019-2020; vi hanno preso parte 8 studenti che a settembre 2021 hanno terminato la loro formazione conseguendo il titolo di *disability manager*. Il Master, a differenza di altre proposte attivate in Italia, si è caratterizzato per alcuni elementi di specificità rappresentati dalla durata biennale con un anno di formazione in comune tra il *case* e il *disability manager*, l'attivazione di tre dispositivi formativi (lezioni teoriche, laboratori e tirocinio) ed un piano di studi articolato in tre aree: giuridico-economia, tecnologica e

pedagogica e psicosociale. A quest'ultima è stato dato particolare rilievo, soprattutto agli insegnamenti di pedagogia generale e speciale nella ferma convinzione della rilevanza assunta da queste due discipline nello sviluppo di competenze progettuali e relazionali essenziali e strategiche per permettere al *disability manager* di compiere le sue azioni professionali nel pieno rispetto dei diritti della persona con disabilità, primi fra tutti quello del lavoro e dell'autodeterminazione.

Il percorso attivato è stato oggetto di una ricerca valutativa volta a rilevare, attraverso la somministrazione e l'utilizzo di strumenti di diversa natura, dati quantitativi e qualitativi che permettessero sia di rilevare le opinioni dei partecipanti in merito alla struttura del Master e alla sua efficacia sia di raccogliere le loro riflessioni sulla proposta di profilo professionale del *disability manager*.

Gli elementi rilevati grazie alla somministrazione degli strumenti predisposti hanno consentito, seppure nella limitatezza del numero di partecipanti che hanno preso parte alla prima edizione, di evidenziare come alcuni aspetti sia della proposta formativa realizzata sia del profilo professionale costruito abbiano riscontrato il sostanziale apprezzamento della maggior parte dei rispondenti.

La scommessa fatta dai soggetti proponenti rispetto ad alcuni elementi di struttura e in particolare alla durata biennale, all'articolazione del piano di studi in tre aree e all'individuazione dei tre dispositivi formativi individuati, insegnamenti, laboratori e tirocinio è stata vinta. Certamente non sono mancate delle criticità che richiederanno nelle prossime edizioni specifiche modifiche e accorgimenti. Più complessa invece è risultata essere la presenza di un anno di formazione in comune tra le figure del *disability* e del *case manager* percepita, in alcuni momenti, dai partecipanti come limitante rispetto al focus del lavoro delle persone con disabilità, visto come elemento caratterizzante la figura professionale del *disability manager*. Per quanto riguarda questo aspetto sembrano essere mancate sia una definizione inziale chiara dei due profili proposti, con le loro differenze e le reciproche intersezioni, sia una organizzazione del piano di studi che prevedesse corsi di specializzazione e comuni sin dal primo anno accanto a laboratori in cui si potessero avviare riflessioni e sperimentazioni rispetto ai punti di convergenza e divergenza tra il *disability* ed il *case manager*.

I dati raccolti portano a ritenere che il Master sia stato funzionale alla formazione di una figura capace, nello svolgimento delle sue azioni professionali, di riconoscere la centralità della persona con disabilità, il lavoro in quanto diritto e strumento di inclusione socio-lavorativa di queste persone e di guardare alla disabilità secondo il modello bio-psico-sociale.

Come visto nel corso del presente lavoro di ricerca, i partecipanti hanno espresso la loro percezione di una minore efficacia della formazione complessiva per quanto concerne l'acquisizione degli

obiettivi previsti in area economico-giuridica e di quella tecnologica ed hanno inoltre manifestato difficoltà nell'affrontare la dimensione relativa alle competenze progettuali. Questi rilievi delineano complessivamente una configurazione a macchia di leopardo delle competenze previste rispetto alle tre dimensioni di finalità dell'agire professionale del *disability manager*, quelle dell'inserimento, dell'integrazione e dell'inclusione, in relazione alle quali sono stati elaborati tre distinti quadri di competenze, conoscenze e abilità di questa figura.

Nonostante queste criticità, le riflessioni in merito alla proposta di profilo professionale del *disability manager* presentata all'interno di questo lavoro hanno messo in luce come i partecipanti la ritengano convincente sia perché capace di esplicitare in maniera esaustiva e di organizzare in modo sistematico le differenti azioni, competenze, conoscenze e abilità attribuibili a questa figura sia perché la innervano sul riconoscimento del protagonismo della persona con disabilità e dei suoi diritti.

Nel prossimo futuro un'importante azione di ricerca sarà quella di predisporre specifici *follow up* per un monitoraggio nel tempo delle prassi effettivamente agite da questi primi *disability manager*. Ciò permetterà di ottenere nuovi dati e informazioni utili a proseguire la riflessione, anche con il coinvolgimento di esponenti delle aziende, del mondo dell'associazionismo delle persone con disabilità e del terzo settore, sulla proposta di profilo professionale qui presentata e apportarvi le necessarie modifiche e integrazioni. Contemporaneamente i dati raccolti attraverso questi *follow up* permetteranno di rimodulare il percorso di Master per renderlo sempre più efficace nella formazione di *disability manager* che siano realmente professionisti competenti nel sostenere le persone con disabilità nella progettazione dei loro percorsi di inserimento, integrazione e inclusione socio-lavorativa.

APPENDICE 1

Sinossi degli studi inclusi nella *theoretical review* presentata nel capitolo 4 del presente lavoro di ricerca.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
1	2017	Sevak, P.; Khan, Shamima, M., Kim, T.; Cook, J.; Blyler, C.	*Psychiatric Versus Physical Disabilities: A Comparison of Barriers and Facilitators to Employment*	Questo studio mira a identificare le barriere e i facilitatori dell'occupazione per gli individui con disabilità psichica e come questi fattori possono differire per gli individui con disabilità fisiche	2,148 persone con disabilità psichica, fisica o entrambe	Per entrambi i gruppi la principale barriera è rappresentata dalle condizioni di salute, dall'impossibilità di trovare un lavoro, dallo scoraggiamento derivante da precedenti esperienze lavorative (maggiormente per le persone con disabilità psichica), dalla mancanza di una adeguata rete di trasporti e dalla scarsa preparazione ricevuta durante il percorso scolastico. Le persone con disabilità psichica identificano come importante barriera l'atteggiamento dei datori di lavoro che percepiscono poco propensi ad accordargli possibilità lavorative. Per le persone con disabilità motoria una barriera è rappresentata dalla scarsa accessibilità dei luoghi di lavoro	Per entrambi i gruppi i principali facilitatori sono rappresentati dalle possibilità di poter fruire di periodi di job training, di un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro, di modifiche nelle mansioni lavorative, di aiuto nei trasporti e del supporto degli altri lavoratori. L'abbattimento delle barriere architettoniche è invece facilitatore per le persone con disabilità motoria
2	2018	Kocman, A.; Fischer, L.; Weber, G.	*The Employers' perspective on barriers and facilitators to employment of people with intellectual disability: A differential mixed-method approach*	Scopi dello studio sono descrivere: (i) la percezione della diversità dei partecipanti; (ii) le barriere all'occupazione delle persone con disabilità intellettuale, disabilità fisica e disturbi mentali; (iii) le barriere specifiche della disabilità intellettuale; (iv) i facilitatori e le strategie per aumentare l'occupazione delle persone con disabilità intellettiva	30 datori di lavoro che hanno assunto persone con disabilità psichica e fisica	I datori di lavoro intervistati percepiscono maggiori barriere nell'assunzione di persone con disabilità intellettiva e psichica rispetto alle persone con disabilità motoria. Per le persone con disabilità intellettiva le principali barriere sarebbero le scarse competenze e i problemi legati alla gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro Secondo i datori di lavoro tra le barriere comuni a tutte e tre le tipologie di disabilità vi sono:	I principali facilitatori per le persone con disabilità intellettiva sono una maggiore informazione su questa disabilità e le possibilità di maggiori contatti con lavoratori con questa disabilità. Particolarmente importanti sono anche le campagne di consapevolezza promosse dagli Enti governativi. Un ruolo importante riguarda anche la promozione di interventi legislativi orientati a promuovere incentivi piuttosto che a stabilire obblighi

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
						Per le persone con disabilità intellettiva le principali barriere sono rappresentate dalla mancanza di adeguate competenze e di offerte di lavoro specificamente destinate. In prospettiva futura anche la rivoluzione 4.0 sembra configurarsi come un'importante barriera soprattutto nel prossimo futuro perché richiederà lavoratori con elevata formazione e adeguatamente preparati. Un'importante barriera è rappresentata da alcuni aspetti di natura legale ed in particolare con le tutele contro il licenziamento di cui queste persone godono e che ostacolano la loro assunzione. Sono poi da annoverare atteggiamenti negativi e diffidenza nei confronti di queste persone	
3	2018	Graham, C.; Inge, K. J.; Wehman, P.; Seward, H. E.; Bogenschutz, M. D.	*Barriers and facilitators to employment as reported by people with physical disabilities: An across disability type analysis*	Obiettivo di questo studio è confrontare le esperienze lavorative di persone con tre diverse disabilità tra cui la paralisi cerebrale infantile, la sclerosi multipla e la lesione del midollo spinale per determinare se queste esperienze lavorative sono simili. Domanda di ricerca 1: Quali sono le barriere e i facilitatori al lavoro più comunemente riportati dalle persone con PC, SM e SCI? Domanda di ricerca 2: Quali sono le somiglianze e le differenze nelle esperienze lavorative tra le persone con i tre diversi tipi di disabilità fisica? Domanda di ricerca 3: Quali esperienze lavorative	152 persone occupate e non con disabilità fisica	Per tutti e tre i gruppi le barriere comuni riscontrate sono rappresentate dalle condizioni di salute dovute alla disabilità, dagli accomodamenti ragionevoli, da atteggiamenti discriminatori e dalla rete dei trasporti. Per le persone con sclerosi multipla la barriera relativa alle condizioni di salute risulta però vissuta in maniera differente da quella degli altri due gruppi in quanto vista in relazione al progressivo peggioramento della malattia con il rischio di perdere il lavoro. Nell'ambito dei tre gruppi si evidenziano differenze anche rispetto agli accomodamenti ragionevoli che per le persone con paralisi cerebrale sono rappresentate dalla fornitura di tecnologie assistive poco adeguate e dalla mancanza di training specifici per il loro utilizzo, mentre per gli altri due gruppi sono	Tecnologie assistive, la possibilità di fruire di servizi specializzati nella riabilitazione professionale, uan rete di trasporti maggiormente accessibile per quanti riguarda i mezzi e le stazioni, la promozione di atteggiamenti postivi nei confronti delle persone con disabilità rappresentano i facilitatori individuati da tutte e tre le categorie oggetto dell'indagine. Non vi sono particolari differenze, per quanto concerne i facilitatori, tra i tre gruppi.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
				sono uniche per una specifica disabilità fisica?		invece costituite dalla scarsa accessibilità dei luoghi di lavoro e dalla scarsa propensione dei datori di lavoro a rimodulare le mansioni e gli orari lavorativi.	
4	2019	Nevala, N.; Pehkonen, I.; Teittinen, A.; Vesala, H.T.; Pörtfors, P.; Anttila, H.	*The Effectiveness of Rehabilitation Interventions on the Employment and Functioning of People with Intellectual Disabilities: A Systematic Review*	Analizzare l'efficacia degli interventi di riabilitazione sull'occupazione e sul funzionamento delle persone con disabilità intellettuali (ID), così come le barriere e i facilitatori dell'occupazione	Ricerche con persone aventi differenti tipologie di disabilità	Le principali barriere al lavoro delle persone con disabilità intellettiva sono rappresentate da percorsi scolastici caratterizzati da apprendimenti eccessivamente teorici, poco esperienziali, fondati su metodologie didattiche di tipo tradizionale (lezione frontale) e con scarse occasioni di periodi di formazione al lavoro. Una barriera importante è rappresentata anche dal lavoro protetto (sheltered employment) che se in un primo momento può configurarsi come occasione di lavoro, difficilmente riesce poi a condurre ad un impiego all'interno del mercato del lavoro libero: la sua natura temporanea rischia pertanto di diventare permanente	Tra i facilitatori rientrano un'adeguata formazione scolastica, la possibilità di fare esperienze lavorative durante la scuola secondaria di secondo grado, il supporto familiare, il job coaching, datori di lavoro disponibili a modificare ambienti, mansioni orari lavorativi, contesti di lavoro caratterizzati da atteggiamenti positivi nei confronti delle persone con disabilità e una formazione specifica sul funzionamento del mercato del lavoro e sulle possibilità occupazionali che offre.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
5	2018	Lindsay, S.; Cagliostro, E.; Albarico, M.; Srikanthan, D.; Mortaji, N.	*A Systematic Review of the Role of Gender in Securing and Maintaining Employment Among Youth and Young Adults with Disabilities*	Esplorare il ruolo del genere nell'ottenimento di una occupazione	48 studi con donne e uomini con disabilità	Come accade per il mercato del lavoro libero il genere sessuale può rappresentare una barriera sia nel trovare un impiego, sia nel conservarlo. Le donne con disabilità sono maggiormente discriminate rispetto ai maschi sia per quanto riguarda l'accesso, sia per le tipologie di impiego sia per quello che concerne l'ammontare dello stipendio. Esse, inoltre, sono maggiormente vittime di stereotipi legati sia al genere sia alla disabilità (doppia discriminazione)	Per superare la barriera costituita dal genere risultano essere facilitatori il poter disporre di un adeguato supporto sia da parte della famiglia sia da parte di servizi di formazione professionale, possedere la patente di guida, aver ricevuto una buona istruzione superiore con esperienze lavorative. Ulteriori facilitatori sono la possibilità di partecipare in prima persona alle scelte relative al proprio impiego e percorsi formativi volti a migliorare l'immagine di sé, il senso di autoefficacia e l'autostima personale
6	2014	Erickson, W.A.; von Schrader, S.; Bruyère, S. M; VanLooy, S. A.	*The Employment Environment: Employer Perspectives, Policies, and Practices Regarding the Employment of Persons With Disabilities*	Esaminare le barriere all'inclusione sul posto di lavoro e le pratiche e le politiche di non discriminazione della disabilità sul posto di lavoro dalla prospettiva del datore di lavoro	675 membri della Society of Human Resource Management (SHRM)	I datori di lavoro ritengono che importanti barriere siano rappresentata dalla struttura e dalla cultura organizzativa di una impresa. In particolare, vengono rilevate la mancanza, internamente alle aziende, di politiche di assunzione specificamente rivolte alle persone con disabilità, la mancata diffusione di pratiche di gestione della disabilità che siano *evidence based*, la mancata condivisione tra le aziende di buone prassi attuate. I datori di lavoro intervistati evidenziano poi come la mancanza di specifiche politiche aziendali per la disabilità sia imputabile al timore dei costi di gestione che l'assunzione di una persona con disabilità possa comportare e il basso livello di produttività che questa possa avere	Le azioni intraprese dai datori di lavoro assumono un ruolo fondamentale nel garantire il diritto al lavoro delle persone con disabilità. In particolare, si evidenzia l'importanza che ogni impresa adotti specifiche politiche per l'assunzione delle persone con disabilità, la diffusione in seno all'organizzazione di una cultura attenta alla disabilità e inserisca la disabilità all'interno delle forme di rendicontazione sociale che ha scelto di adottare. Fondamentali sono poi percorsi di formazione per i lavoratori che dovranno supervisionare le fasi di inserimento lavorativo di persone con disabilità
7	2019	Jetha, A.; Bowring, J.; Furrie, A.; Smith, F.; Breslin, C.	*Supporting the Transition into Employment: A Study of Canadian Young Adults Living with Disabilities*	Esaminare le barriere percepite da giovani studenti con disabilità durante la transizione scuola – lavoro e le difficoltà che pensano di incontrare nella	55 giovani con disabilità	La principale barriera riportata dalle persone con disabilità che transitano dalla scuola al lavoro è rappresentata dal disvelamento della propria disabilità. A questa seguono: i costi degli	Tra i principali facilitatori secondo le persone con disabilità vi sarebbero la possibilità di rimodulazione degli orari di lavoro, delle mansioni e degli spazi lavorativi. Particolarmente importante

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
				richiesta degli accomodamenti ragionevoli		accomodamenti ragionevoli di cui necessitano, atteggiamenti negativi e stereotipi nei confronti della disabilità, la poca disponibilità a modificare l'orario di lavoro e le mansioni richieste, il dovere avere un impiego che non si configura come standard, l'assenza di specifiche politiche aziendali per la gestione della disabilità e l'accessibilità dei luoghi di lavoro.	sarebbero poi supporti durante i colloqui di lavoro e la presenza di corsi specifici di formazione per le mansioni che vengono assegnate.
8	2018	Ebuenyi, I. D.; Syurina, E. V.; Bunders, J. F. G.; Regeer, B. J.	*Barriers to and facilitators of employment for people with psychiatric disabilities in Africa: a scoping review*	Esplorare le barriere e i facilitatori per il lavoro di persone con disabilità psichica in Africa	8 studi con persone africane aventi disabilità psichica	Le barriere includono: le condizioni di salute, i comportamenti imprevedibili che queste persone possono manifestare, atteggiamenti discriminatori e la mancanza di specifiche norme a tutela del diritto al lavoro delle persone con disabilità	I facilitatori risultano essere: la possibilità di stabilizzare le condizioni di salute mentale, un incremento della propria autostima, la decisione personale di cercare un lavoro, la riduzione dello stigma sociale, la promozione del *supported employment* e la possibilità di avere gli accomodamenti ragionevoli necessari
9	2019	Ebuenyi, I. D.; van der Ham, A. J.; Bunders-Aelen, J. F. G.; Regeer, B. J.	*Expectations management; employer perspectives on opportunities for improved employment of persons with mental disabilities in Kenya*	Cogliere i fattori che ostacolano o facilitano l'impiego di persone con disabilità intellettiva e le percezioni che i datori di lavoro hanno di queste persone	158 datori di lavoro	Tra le principali barriere vi sarebbero, secondo i datori di lavoro, l'idea che queste persone abbiano scarsi livelli di produttività, la paura di comportamenti violenti e che mettano a rischio la sicurezza degli altri lavoratori e gli atteggiamenti discriminatori che gli altri colleghi potrebbero adottare nei confronti di persone con disabilità	I datori di lavoro ritengono che tra i facilitatori giocherebbero un ruolo importante una maggiore consapevolezza di questa disabilità, la possibilità per i lavoratori di possedere competenze adeguate ai contesti lavorativi e un quadro normativo specificamente dedicato a supportare i datori di lavoro che decidono di assumere queste persone
10	2017	Anand, P.; Sevak, P.	*The role of workplace accommodations in the employment of people with disabilities*	Esplorare il ruolo degli accomodamenti ragionevoli nel supportare l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità	Dati ricavati dalla Survey of Disability and Employment on people with disabilities Condotta negli Stati Uniti nel 2015		I principali accomodamenti ragionevoli sono la rimodulazione della rete di trasporto pubblico, orari di lavoro flessibili, la presenza di una figura di supporto nei luoghi di lavoro

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
11	2017	Ramachandra, S. S.; Murthy, G V S ; Shamanna, B R ; Allagh, Komal P ; Pant, Hira B ; John, Neena	*Factors Influencing Employment and Employability for Persons with Disability: Insights from a City in South India*	Indagare le percezioni dei dipendenti e dei datori di lavoro sulle barriere esistenti nei settori dell'Information Technology (IT)	200 datori di lavoro operanti nel settore dell'IT	La principale barriera è rappresentata dalla scarsa accessibilità dei luoghi di lavoro; seguono barriere relative allo stigma sociale, la rischio di atteggiamenti molesti nei luoghi di lavoro, alla scarsa conoscenza della disabilità, alla mancanza di politiche aziendali per la gestione della disabilità	Importanti facilitatori sono l'impegno e la perseveranza manifestati dalle persone con disabilità
12	2018	Kuznetsova, Y.; Cerdeira Bento, J. P.	*Workplace adaptations promoting the inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: A case-study on employers' responses in Norway*	Studiare le risposte dei datori di lavoro alle misure politiche norvegesi attuate nel periodo 2006-2015 e volte a promuovere l'inclusione delle persone con disabilità nel lavoro	Non specificato		Il principale facilitatore a cui ricorrono i datori di lavoro è rappresentato dalla flessibilità nell'organizzazione dell'orario lavorativo. In misura minore vi sono interventi volti ad aumentare l'accessibilità dei luoghi di lavoro e la rimodulazione delle mansioni attribuite
13	2019	Scott, M.; Milbourn, B.; Falkmer, M.; Black, M.; Bölte, S.; Halladay, A.; Lerner, M.; Taylor, J. L.; Girdler, S.	*Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review*	Effettuare una indagine delle barriere all'occupazione delle persone con disturbo dello spettro autistico	Non specificato	Le principali barriere sono riconducibili alle caratteristiche di funzionamento delle persone con questa disabilità: scarse competenze comunicative, adattive, di gestione emotiva, relazionale, attentive e di comprensione dei contesti di lavoro. A queste vengono aggiunte scarse competenze professionali, e di utilizzo autonomo di tecnologie assistive con particolare riferimento a quelle comunicative	

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
14	2019	Juurlink, T. T.; Vukadin, M.; Stringer, B.; Westerman, M.J.; Lamers, F.; Anema, J. R.; Beekman, A. T. F.; van Marle, Hein J. F.	*Barriers and facilitators to employment in borderline personality disorder: A qualitative study among patients, mental health practitioners and insurance physicians*	Esplorare le barriere e i facilitatori all'impiego delle persone con disturbo della personalità	15 persone con disturbo della personalità	Le principali barriere sono legate alle caratteristiche del disturbo, allo stigma sociale, alla bassa autostima, alla difficoltà di regolare le emozioni e alla mancanza di figure di supporto nei contesti lavorativi	Interventi volti a migliorare la regolazione emotiva, una maggiore collaborazione tra servizi per l'impiego e sanitari, una maggiore consapevolezza relativamente a questo disturbo e azioni volte a contrastare lo stigma sociale sono considerate i principali facilitatori per implementare l'occupabilità di queste persone
15	2016	Punch R.	*Employment and Adults Who Are Deaf or Hard of Hearing: Current Status and Experiences of Barriers, Accommodations, and Stress in the Workplace*	Esplorare le barriere e i facilitatori all'impiego delle persone con disabilità uditiva	21 studi	Le principali barriere sono rappresentate dalla difficoltà di poter ottenere i necessari accomodamenti ragionevoli e lo stress derivante da condizioni di lavoro	Il principale facilitatore sono gli accomodamenti ragionevoli e i costi contenuti che hanno quelli specificamente rivolti a queste persone
16	2017	Noel, V. A.; Oulvey, E.; Drake, R. E.; Bond, G. R.	*Barriers to Employment for Transition-age Youth with Developmental and Psychiatric Disabilities*	Esaminare le barriere all'occupazione delle persone con disabilità psichica	280 persone con disabilità psichica	Per entrambe le tipologie di disabilità vengono identificate: mancanza di esperienze lavorative, inadeguatezza della rete di trasporti. Per le persone con disabilità di sviluppo barriere specifiche sono quelle relative alla mancanza di competenze sociali e disabilità intellettiva. Per le persone con problemi psichiatrici la principale barriera è la scarsa capacità di controllo dei sintomi psichiatrici	

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
17	2020	Black, M. H.; Mahdi, S.; Milbourn, B.; Scott, M.; Gerber, A.; Esposito, C.; Falkmer, M.; Lerner, M. D.; Halladay, A.; Ström, E.; D'Angelo, A.; Falkmer, T.; Bölte, S.; Girdler, S.	*Multi-informant International Perspectives on the Facilitators and Barriers to Employment for Autistic Adults*	Esplorare le barriere e i facilitatori all'impiego di persone con disturbo dello spettro autistico	687 persone tra cui individui con disturbo dello spettro autistico, familiari, datori di lavoro	Per tutti i gruppi coinvolti le maggiori barriere sono rappresentate da difficoltà comunicative e relazionali e dalla presenza di atteggiamenti di stigma sociale	Per tuti i gruppi i principali facilitatori sono un buon match tra il lavoratore e il lavoro e partire dalle competenze e interessi della persona
18	2012	Frieden, L.; Winnegar, A. J.	*Opportunities for research to improve employment for people with spinal cord injuries*	Esplorare la letteratura relativa all'impiego delle persone con danni alla schiena	Non specificato	La principale barriera è rappresentata dalla severità della disabilità e dal suo impatto sulle condizioni di salute generali della persona. A questa si aggiungono la difficoltà nel reperire adeguati supporti per svolgere le attività lavorative e ambienti di lavoro scarsamente propensi ad adottare forme di flessibilità oraria e di rimodulazione delle mansioni.	Un importante facilitatore per lavoratori che abbiano acquisito questa disabilità è rappresentato dalla presenza di un rapporto fiduciario e di riconoscimento delle competenze con i datori di lavoro. A questo si aggiungono la possibilità di avere una adeguata rete di trasporti e di poter ricevere gli adeguati accomodamenti ragionevoli.
19	2015	Lawlor, E. R.; Donnelly, M.	*Use of an Employment Advisory Service by Cancer Survivors*	Esplorare le esperienze e i punti di vista dei consulenti del lavoro dell'Irlanda del Nord riguardo alle esigenze occupazionali dei sopravvissuti al cancro	78 consulenti del lavoro	Le barriere più importanti sono quelle riconducibili alle conseguenze sia fisiche sia psicologiche derivanti dal cancro. In particolare, vengono evidenziate alte condizioni di stress, facile affaticamento di queste persone, atteggiamenti di discriminazione nei loro confronti, stigma sociale, scarso supporto da parte dei datori di lavoro,	I principali facilitatori sono rappresentati dal supporto familiare, dei datori di lavoro e dei colleghi, dalla presenza di adeguati accomodamenti ragionevoli con particolare riferimento alla rimodulazione delle mansioni e dell'orario di lavoro e l'opportunità di poter usufruire di servizi che forniscano un supporto continuo

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
						scarsi o assenti servizi per supportarli nel rientro nel mondo del lavoro	
20	2004	Shaw, L.; MacKinnon, J.; McWilliam, C.; Sumsion, T.	*Consumer participation in the employment rehabilitation process: contextual factors and implications for practice*	Ottenere una panoramica delle barriere e dei facilitatori alla partecipazione al lavoro da parte di persone con disabilità che frequentano contesti di riabilitazione professionale	35 persone con diverse disabilità: 8 con disturbi di apprendimento, 9 con disturbi di sviluppo 10 con disabilità psichica e 8 con disabilità fisica	Le principali barriere identificate dai partecipanti per l'accesso ai servizi di formazione e orientamento professionale ai fini di un inserimento nel mondo del lavoro risultano essere: la complessità degli aspetti burocratici, la scarsa qualità delle proposte formative e dei materiali adottati, l'imposizione degli obiettivi da parte dei responsabili dei servizi, la dimensione di "presa in carico" che caratterizza i percorsi offerti, gli atteggiamenti negativi nei confronti della disabilità e alcuni fattori personali con particolare riferimento alla scarsa autostima, a un basso livello di senso di autoefficacia	I facilitatori sono rappresentati dal supporto dato da familiari e amici, dallo snellimento della burocrazia, dalla possibilità di prevedere interventi che permettano di migliorare l'immagine che le persone con disabilità hanno di loro stesse e di poter usufruire di percorsi rispondenti ai loro specifici bisogni e alle loro aspirazioni
21	2018	Gmitroski, T.; Bradley, C.; Heinemann, L.; Liu, G.; Blanchard, P.; Beck, C.; Mathias, S.; Leon, A.; Barbic, S. P.	*Barriers and facilitators to employment for young adults with mental illness: a scoping review*	Indagare le barriere e i facilitatori all'occupazione delle persone con disabilità intellettiva e problemi psichiatrici	Soggetti con disabilità intellettiva e problemi psichiatrici	Principali barriere sono: l'assenza di interventi di formazione professionale, l'esclusività di quelli di natura sanitaria, la scarsa autostima e il basso senso di autoefficacia, la mancanza di servizi specializzati per il supporto al lavoro sia nella fase di ricerca sia in quelle successive all'assunzione, la mancanza di formazioni di orientamento professionale o la tardiva frequenza di corsi esistenti	I facilitatori sono rappresentati dalla possibilità di poter fruire in maniera integrata di interventi sanitari e rivolti alla formazione al lavoro, di accedere quanto prima alle formazioni professionali e ad esperienze lavorative così da sviluppare adeguate conoscenze del mercato del lavoro e acquisire le necessarie competenze, di svolgere percorsi orientati a migliorare l'immagine di sé, acquisire maggiore consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti e avere a disposizione un sistema di servizi maggiormente integrato che consenta di supportare la persona sia nella fase di ricerca del lavoro sia nelle fasi successive all'assunzione

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI				CARATTERISTICHE DELLO STUDIO		PRINCIPALI RISULTATI	
Id	**Anno**	**Autori**	**Titolo**	**Scopo dello studio**	**Soggetti coinvolti**	**Barriere**	**Facilitatori**
22	2019	Black, M. H.; Mandi, S.; Milbourn, B.; Thompson, C.; D'Angelo, A.;Strom, E. ; Falkmer, M.; Falkmer, T. ; Lerner, M. ; Halladay, A. ; Gerber, A.; Esposito, C. ; Girdler, S. ; Bolte, S.	*Perspectives of key stakeholders on employment of autistic adults across the united states, australia, and sweden*	Cogliere i fattori che influenzano il successo dell'occupazione per gli adulti con disturbo dello spettro autistico ro dal punto di vista di più attori chiave	Individui con disturbo dello spettro autistico (n = 19), familiari (n = 18), fornitori di servizi (n = 21), datori di lavoro (n = 11), ricercatori (n = 5) e rappresentanti di gruppi di sostegno (n = 5) in Australia, Svezia e Stati Uniti	Le principali barriere sono relative a limitazioni nelle funzioni cognitive, nella motricità fine, alla presenza di compromissioni sensoriali, alle difficoltà comunicative e relazioni alla presenza di barriere nei luoghi di lavoro, alla scarsa o assente formazione al lavoro, alla scarsa conoscenza del disturbo da parte di colleghi, alla mancanza di adeguati accomodamenti ragionevoli	Tra i più importanti facilitatori vi sono le formazioni orientate all'acquisizione di competenze comunicative, relazione, di gestione dei comportamenti problema e l'individuazione degli accomodamenti ragionevoli idonei
23	2014	Kang, E.A.; Shin, H.I.; Kim, H.R.	*Factors that influence employment after spinal cord injury in South Korea*	Studiare lo stato di occupazione delle persone a seguito di una lesione al midollo spinale (SCI) e identificare le caratteristiche personali, familiari che influenzano l'occupabilità di queste persone in Corea del Sud	334 persone con lesione al midollo spinale	Le principali barriere sono rappresentate dall'impatto che la disabilità ha sulle condizioni di salute della persona e dalla presenza di pochi servizi di riabilitazione professionale dedicati a queste persone	Importanti facilitatori sono l'accessibilità dei luoghi di lavoro, interventi adeguati di riabilitazione professionale e la possibilità di avere adeguati accomodamenti ragionevoli con particolare riferimento alla rimodulazione degli orari di lavoro e delle mansioni assegnate
24	2019	Vukadin, Miljana ; Schaafsma, Frederieke G ; Vlaar, Sana J ; van Busschbach, Jooske T ; vande Ven, Peter M ; Michon, Harry W. C ; Anema, Johannes R	*Work Motivation and Employment Outcomes in People with Severe Mental Illness*	Studiare le associazioni tra il livello di motivazione al lavoro auto-riferito e gli esiti occupazionali nelle persone con malattia mentale grave	151 persone con malattia mentale grave	Lo scarso livello di motivazione al lavoro rappresenta una barriera all'ottenimento di un impiego	

APPENDICE 2

Questionari finali di struttura, processo e risultato realizzati per la valutazione del Master in *Case & Disability Manager*, indirizzo del *disability manager*.

Questionario di struttura

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
A) Elementi di struttura	A.1) Risorse strutturali	A.1.1) Spazi fisici	Le aule della sede universitaria di Caniana sono state adeguate allo svolgimento delle lezioni in presenza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le aule della sede universitaria di S. Agostino sono state adeguate allo svolgimento delle lezioni in presenza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le aule della sede universitaria di Caniana sono state adeguate allo svolgimento delle attività in presenza dei laboratori? Sì/No *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*
A) Elementi di struttura	A.1) Risorse strutturali	A.1.2) Spazi virtuali	La piattaforma *Microsoft Teams* è stata adeguata allo svolgimento delle lezioni durante la fase pandemica? Sì/No/Non, saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* La piattaforma *Moodle*, usata per archiviare i materiali utilizzati dai docenti degli insegnamenti e dei laboratori del primo anno, è stata adeguata al reperimento dei documenti che Le erano necessari? Sì/No/Non, saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* La cartella condivisa su *Google Drive*, utilizzata durante la fase pandemica per il caricamento delle videoregistrazioni, delle lezioni, dei laboratori e dei materiali utilizzati dai docenti, è stata adeguata al reperimento dei documenti che Le erano necessari? Sì/No/Non, saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*
A) Elementi di struttura	A.1) Risorse strutturali	A.1.3) Attrezzature e servizi di supporto	Le attrezzature (pc, videoproiettori, microfoni, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di Caniana sono stati adeguati a supportare lo svolgimento delle lezioni in presenza? Sì/No/Non, saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le attrezzature (pc, videoproiettori, microfoni, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di S. Agostino sono stati adeguati a supportare lo svolgimento delle lezioni in presenza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Le attrezzature (pc, videoproiettori, microfoni, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di Caniana sono state adeguate a supportare lo svolgimento dei laboratori in presenza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le attrezzature (pc, videoproiettori, microfoni, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di S. Agostino sono stati adeguati a supportare lo svolgimento dei laboratori in presenza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* I servizi di supporto (connessione WI-FI, biblioteche, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di Caniana in cui si sono svolte le lezioni in presenza sono stati adeguati rispetto alle Sue esigenze? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* I servizi di supporto (connessione WI-FI, biblioteche, ecc.) presenti nelle aule sede universitaria di S. Agostino in cui si sono svolte le lezioni in presenza sono stati adeguati rispetto alle Sue esigenze? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*
A) Elementi di struttura	A.1) Risorse strutturali	A.1.4) Servizi amministrativi	I servizi amministrativi del Master l'hanno adeguatamente supportata per l'attivazione del finanziamento previsto da Dote di Regione Lombardia? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le modalità di immatricolazione al Master sono risultate chiare? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le modalità relative alle procedure di scelta dell'indirizzo del II anno (case manager o disability manager) sono risultate chiare? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le modalità relative alle procedure di iscrizione agli esami dei singoli insegnamenti sono risultate chiare? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Durante la frequenza del Master ha avuto necessità di contattare specifici servizi amministrativi dell'Università? Sì/No *Se alla precedente domanda ha risposto "sì", quali servizi ha contattato? (più di una risposta è possibile)* Segreteria studenti Ufficio tirocini School of Management (SdM) • Altro (specificare) *Potrebbe indicare la/e ragione/i per cui ha contattato questo/i servizio/i?* *Come reputa il servizio offerto?*

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
A) Elementi di struttura	A.2) Risorse umane	A.2.1) Docenti	I docenti degli insegnamenti sono stati quelli inizialmente previsti? Sì/No/Non saprei I docenti dei laboratori sono stati quelli inizialmente previsti? Sì/No/Non saprei Ritiene che i docenti dei corsi fossero adeguatamente preparati? Ritiene che i docenti dei laboratori fossero adeguatamente preparati?
A) Elementi di struttura	A.2) Risorse umane	A.2.2) Tutor	le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 5 completamente d'accordo) Durante la fase in presenza, il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le comunicazioni relative alle aule ospitanti gli insegnamenti e i laboratori del Master? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Durante la fase pandemica, Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le comunicazioni relative ai link delle aule virtuali ospitanti gli insegnamenti e i laboratori del Master? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le comunicazioni per il passaggio dalla didattica in presenza a quella a distanza? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i* Le informazioni fornite dal tutor d'aula relativamente al passaggio dalla fase di didattica in presenza a quella a distanza sono risultate comprensibili? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i* Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le comunicazioni relative alle date di appello degli esami? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i* La trasmissione da parte del tutor d'aula dei progetti di tirocinio/project work ai Direttori del Master è stata adeguata? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le informazioni relative alle modalità di attivazione dei progetti di tirocinio/project work? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le informazioni fornite dal tutor d'aula relativamente alle modalità di attivazione dei progetti di tirocinio/project work sono risultate comprensibili? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i*

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le informazioni relative alle modalità di chiusura dei progetti di tirocinio/project work? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le informazioni fornite dal tutor d'aula relativamente alle modalità di chiusura dei progetti di tirocinio/project work sono risultate comprensibili? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i* Il tutor d'aula ha fornito in tempi adeguati le informazioni relative alle modalità di realizzazione della tesi di Master? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Le informazioni fornite dal tutor d'aula relativamente alle modalità di di realizzazione della tesi di Master sono risultate comprensibili? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i*
A) Elementi di struttura	A.3) Risorse economiche	A.3.1) Tassa di iscrizione	Ritiene che la tassa di iscrizione di 2500 euro sia adeguata rispetto al percorso formativo offerto? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i* Pensa che se non fosse stata attivata Dote di Regione Lombardia si sarebbe comunque iscritto/a al Master? Sì/No/Non saprei
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master	Ritiene che l'articolazione del Master in due anni sia stata funzionale alla formazione di una figura professionale con competenze specifiche sulla disabilità? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* Ritiene che l'articolazione del Master in due anni di cui uno comune con il case manager sia stata funzionale alla formazione del *disability manager*? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master (Distribuzione annuale delle attività)	La durata del primo anno di corso dal mese di settembre a quello di maggio è stata funzionale rispetto agli argomenti affrontati? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?* La durata del secondo anno di corso dal mese di settembre a quello di aprile è stata funzionale rispetto agli argomenti affrontati? Sì/No/Non saprei *Se alla precedente domanda ha risposto "no" potrebbe indicare per quale/i ragione/i?*
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master (Giornate settimanali delle attività - tempi pre covid)	Con riferimento alla parte del master svolta in presenza, ritiene che le giornate di venerdì e di sabato identificate per l'erogazione della proposta siano state adeguate? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master (Orario settimanale delle attività - tempi pre covid)	Con riferimento alla parte del master svolta in presenza, ritiene che l'orario scelto per le lezioni del venerdì (17.30-20.30) e del sabato (dalle 9 alle 13 e dalle 14 alle 18) sia stato adeguato? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master (Giornate settimanali delle attività– fase pandemica)	Con riferimento alla parte del master svolta a distanza a causa della pandemia, ritiene che le giornate di martedì venerdì e di sabato identificate per l'erogazione della proposta siano state adeguate? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.4) Organizzazione temporale del Master	A.4.1) Durata del master (Orario settimanale delle attività – fase pandemica)	Con riferimento alla parte del master svolta a distanza a causa della pandemia, ritiene che l'orario scelto per le lezioni del martedì (17.30-20.30), del venerdì (17.30-20.30) e del sabato (dalle 9 alle 13 e dalle 14 alle 15) siano state adeguate? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.5) Architettura tripartita	A.5.1) Dispositivi formativi individuati	La strutturazione del percorso formativo in corsi teorici, laboratori e tirocinio diretto e indiretto è stata funzionale rispetto agli obiettivi formativi del Master? Sì/No *Potrebbe indicare la/le motivazione/i della sua risposta?* La strutturazione del percorso formativo in corsi teorici, laboratori e tirocinio diretto e indiretto ha permesso di sviluppare un inquadramento teorico, applicativo ed esperienziale rispetto agli argomenti principali trattati? Sì/No *Potrebbe indicare la/le motivazione/i della sua risposta?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.1) Aree dell'articolazione	La presenza di tre aree, giuridico economica, tecnologica, pedagogica e psico sociale a cui ricondurre i differenti insegnamenti e laboratori è stata funzionale rispetto agli argomenti affrontati? Sì/No *Potrebbe indicare la/le motivazione/i della sua risposta?* La presenza di tre aree, giuridico economica, tecnologica, pedagogica e psico sociale a cui ricondurre i differenti insegnamenti e laboratori è stata funzionale per la formazione complessiva? Sì/No *Potrebbe indicare la/le motivazione/i della sua risposta?* Ritiene che le tre aree giuridico economica, tecnologica, pedagogica e psico sociale sono state sufficienti per affrontare le differenti tematiche proposte? Secondo Lei, vi sono aree da aggiungere? Secondo Lei, vi sono aree da implementare? Secondo Lei, vi sono aree da ridurre? La suddivisione delle attività di tirocinio in *diretto* e *indiretto* è stata funzionale per la formazione complessiva? Le ore previste nel tirocinio per la personalizzazione (possibilità di seguire corsi formativi a scelta dell'interessato) è stata funzionale per la formazione complessiva?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.2) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi dei corsi del primo anno)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti ai corsi del primo anno (18 corrispondenti a 144 ore di lezione in presenza) sono stati adeguati rispetto ai contenuti presentati? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.3) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi dei laboratori del primo anno)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente dedicate ai laboratori del primo anno (1.5 corrispondenti a 37 ore e 30 minuti) sono stati adeguati rispetto alle attività proposte? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.4) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi dei corsi del secondo anno)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente ai corsi del secondo anno (18 corrispondenti 144 ore di lezione in presenza) sono stati adeguati rispetto ai contenuti proposti? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.5) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi dei laboratori del secondo anno)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente ai laboratori del secondo anno (4,5 corrispondenti a 112 ore e 30 minuti) sono stati adeguati rispetto alle attività proposte? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.6) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi del tirocinio diretto)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente al tirocinio diretto (8 corrispondenti a 200 ore) sono stati adeguati per lo svolgimento del progetto ideato? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.7) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi del tirocinio indiretto)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente al tirocinio indiretto (6 corrispondenti a 150 ore) sono stati adeguati rispetto alle attività proposte? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
A) Elementi di struttura	A.6) Pianificazione didattica	A.6.7) CFU attribuiti ai differenti dispositivi formativi (CFU complessivi elaborazione tesi finale)	I CFU (crediti formativi universitari) attribuiti complessivamente elaborazione della tesi finale (4 corrispondenti a 100 ore) sono stati adeguati? Sì/No/Non saprei *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*

Questionario di processo

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
B) Elementi di Processo	B.1) Didattica del master	B.1.1) Obiettivi formativi del master	Gli obiettivi formativi del Master sono stati illustrati ai partecipanti all'inizio del percorso?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica		Prima di partecipare a questo Master aveva già avuto modo di conoscere i contenuti presentati negli insegnamenti relativi all'area giuridica? (più di una scelta è possibile) *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) Se alla domanda precedente ha risposto "sì" può indicare in quale/i occasione/i ha avuto modo di conoscere i contenuti di questi insegnamenti? Laurea Percorsi formativi universitari Formazioni in ambito lavorativo Esperienze formative personali Altro specificare
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.1) Obiettivi	Gli obiettivi dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.2) Argomenti	Gli argomenti dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono stati trattati in modo esaustivo?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.2) Argomenti	Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.3) Strategie didattiche utilizzate	Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che e strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame?
B) Elementi di Processo	B.2) Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) sono stati utili per affrontare l'esame?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
B) Elementi di Processo	B.2 Didattica degli insegnamenti dell'area giuridica/economica	B.2.7) Relazione con i docenti	Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti?
			Rispetto agli insegnamenti dell'area giuridico economica c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.1) Obiettivi	Gli obiettivi del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.2) Argomenti	Gli argomenti del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni) sono stati trattati in modo esaustivo?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.2) Argomenti	Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.3) Strategie didattiche	Quali tra le seguenti strategie didattiche sono state adottate nell'ambito del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni)? (è possibile più di una scelta) Lezione frontale Lezione frontale partecipata Lavori di gruppo Studi di caso Role playing Simulazioni Sviluppo di materiali Analisi di video Interventi di ospiti

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			• Altro (specificare) Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Clinica Legale* (prof. Maestroni) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Clinica Legale* (prof. Maestroni) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.5) Relazione con i docenti	Durante il laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* (prof. Maestroni), i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti?
B) Elementi di Processo	B.3) Didattica dei laboratori dell'area giuridica/economica	B.3.6) Raccordo teoria prassi teoria	Rispetto al laboratorio *Clinica legale sulla progettazione di assetti organizzativi inclusivi per le persone con disabilità* le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 5 completamente d'accordo) Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro
			Rispetto ai laboratori dell'area giuridica c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica		Prima di partecipare a questo Master aveva già avuto modo di conoscere i contenuti presentati negli insegnamenti relativi all'area tecnologica? (più di una scelta è possibile) *Sì, in particolare quelli visti in Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) *Sì, in particolare quelli visti in Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi)

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Se alla domanda precedente ha risposto "sì" può indicare in quale/i occasione/i ha avuto modo di conoscere i contenuti di questi insegnamenti? Laurea Percorsi formativi universitari Formazioni in ambito lavorativo Esperienze formative personali Altro specificare
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.1) Obiettivi	Gli obiettivi dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.2) Argomenti	Gli argomenti dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati trattati in modo esaustivo?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.2) Argomenti	Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.3) Strategie didattiche utilizzate	Quali tra le seguenti strategie didattiche sono state adottate nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich)? (è possibile più di una scelta) • Lezione frontale • Lezione frontale partecipata • Lavori di gruppo • Studi di caso • Analisi di video • Interventi di ospiti • Altro (specificare) Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Quali tra le seguenti strategie didattiche sono state adottate nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi)? (è possibile più di una scelta) • Lezione frontale • Lezione frontale partecipata • Lavori di gruppo • Studi di caso • Analisi di video • Interventi di ospiti • Altro (specificare) Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati utili per affrontare l'esame?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati utili per affrontare l'esame?
B) Elementi di Processo	B.4) Didattica degli insegnamenti dell'area tecnologica	B.4.7) Relazione con i docenti	Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti?
			Rispetto agli insegnamenti dell'area tecnologica c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.1) Obiettivi	Gli obiettivi del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri? Gli obiettivi del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.2) Argomenti	Gli argomenti del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) sono stati trattati in modo esaustivo?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.2) Argomenti	Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.3) Strategie didattiche	Quali tra le seguenti strategie didattiche sono state adottate nell'ambito del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich)? (è possibile più di una scelta) Lezione frontale Lezione frontale partecipata Lavori di gruppo Studi di caso Role playing Simulazioni Sviluppo di materiali Analisi di video Interventi di ospiti

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			• Altro (specificare) Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Quali tra le seguenti strategie didattiche sono state adottate nell'ambito del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi)? (è possibile più di una scelta) Lezione frontale Lezione frontale partecipata Lavori di gruppo Studi di caso Role playing Simulazioni Sviluppo di materiali Analisi di video Interventi di ospiti • Altro (specificare) Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte? I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte?
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.5) Relazione con i docenti	Durante il laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) i docenti hanno promosso momenti di confronto tra i partecipanti? Durante il laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) i docenti hanno promosso momenti di confronto tra i partecipanti
B) Elementi di Processo	B.5) Didattica dei laboratori dell'area tecnologica	B.5.6) Raccordo teoria prassi teoria	Rispetto al laboratorio *Tecnologie assistive per le disabilità nei contesti educativi* (prof. Andrich) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 5 completamente d'accordo)

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro Rispetto al laboratorio *Accessibilità e adattamento dei contesti e delle postazioni di lavoro* (prof. Sacchi) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 5 completamente d'accordo) - Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi - Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro
			Rispetto ai laboratori dell'area tecnologica c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale		Prima di partecipare a questo Master aveva già avuto modo di conoscere i contenuti presentati negli insegnamenti relativi all'area pedagogica e psicosociale? (più di una scelta è possibile) *Sì, in particolare quelli visti in Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) *Sì, in particolare quelli visti in Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) *Sì, in particolare quelli visti in Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* *Sì, in particolare quelli visti in Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)*

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Sì, in particolare quelli visti in Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio) *Sì, in particolare quelli visti in Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* *Sì, in particolare quelli visti in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* Se alla domanda precedente ha risposto "sì" può indicare in quale/i occasione/i ha avuto modo di conoscere i contenuti di questi insegnamenti? Laurea Percorsi formativi universitari Formazioni in ambito lavorativo Esperienze formative personali • Altro specificare
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.1) Obiettivi	Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni? Gli obiettivi dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio delle lezioni?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.2) Argomenti	Gli argomenti dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono stati trattati in modo esaustivo?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Gli argomenti dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro* (prof. Potestio) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati trattati in modo esaustivo?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.2) Argomenti	Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Pedagogia del lavoro* (prof. Potestio) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?* Ritiene che i contenuti presentati nell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? *Sì – No* *Se alla domanda precedente ha risposto "no" potrebbe indicare perché?*
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.3) Strategie didattiche utilizzate	Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio) s*ono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio) s*ono stati utili per lo studio dei contenuti presentati? I materiali didattici utilizzati nell'ambito dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati utili per lo studio dei contenuti presentati?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono state illustrate con chiarezza dal/dai docente/i?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.5) Modalità di verifica	Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale? Le modalità di verifica dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* hanno permesso di valorizzare anche aspetti relativi alla propria esperienza personale e/o professionale?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati consegnati in tempo utile per preparare l'esame?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.6) Materiali di studio	I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati utili per affrontare l'esame?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* sono stati utili per affrontare l'esame? I materiali di studio indicati/forniti dai docenti dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati utili per affrontare l'esame?
B) Elementi di Processo	B.6) Didattica degli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale	B.6.7) Relazione con i docenti	Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante le lezioni, i docenti dell'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti?
			Rispetto agli insegnamenti dell'area pedagogica e psicosociale c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.1) Obiettivi	Gli obiettivi del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio all'avvio degli incontri?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Gli obiettivi del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri? Gli obiettivi del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri? Gli obiettivi del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri? Gli obiettivi del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) sono stati illustrati ai partecipanti all'avvio degli incontri?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.2) Argomenti	Gli argomenti del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) sono stati trattati in modo esaustivo? Gli argomenti del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) sono stati trattati in modo esaustivo?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.2) Argomenti	Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Ritiene che gli argomenti del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) siano pertinenti al profilo professionale del disability manager? Se alla domanda precedente ha risposto "no", potrebbe indicare la/le motivazione/i?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.3) Strategie didattiche	Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati? Le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) hanno consentito l'interazione tra i partecipanti? Ritiene che le strategie didattiche adottate nell'ambito del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) siano state funzionali alla comprensione degli argomenti trattati?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.4) Materiale didattico	I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte? I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte? I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte? I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte? I materiali didattici utilizzati nell'ambito del laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) sono stati funzionali per affrontare le attività proposte?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.5) Relazione con i docenti	Durante il laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti?

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Durante il laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) i docenti si sono dimostrati disponibili a rispondere alle domande dei partecipanti? Durante il laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante il laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante il laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante il laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti? Durante il laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) i docenti sono stati disponibili a momenti di confronto con i partecipanti?
B) Elementi di Processo	B.7) Didattica dei laboratori dell'area pedagogica e psicosociale	B.7.6) Raccordo teoria prassi teoria	Rispetto al laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro Rispetto al laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) - Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			- Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi - Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro Rispetto al laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) - Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi - Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro Rispetto al laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) - Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi - Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro Rispetto al laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo)

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			- Nel laboratorio è stato possibile analizzare aspetti relativi alla professione - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti e di ricondurle ad aspetti teorici - Nell'ambito del laboratorio è stata data la possibilità di individuare pratiche di gestione dei processi lavorativi - Nell'ambito del laboratorio sono stati elaborati degli strumenti da utilizzare nelle esperienze di tirocinio e/o project work - Alcuni degli strumenti presentati nei laboratori sono stati utilizzati nell'ambito delle esperienze di tirocinio e/o project work Alcuni degli strumenti elaborati nei laboratori li ho adottati nell'ambito del mio lavoro
			Rispetto ai laboratori dell'area pedagogica e psicosociale c'è qualcosa che vuole segnalare?
B) Elementi di Processo	B.8) Tirocinio/project work	B.8.1) Organizzazione del project work/tirocinio	L'organizzazione del project work/ tirocinio (reperimento ente/azienda, pratiche convenzione di stage, ecc …) è stata adeguata?
B) Elementi di Processo	B.8) Tirocinio/project work	B.8.2) Relazione con il tutor aziendale	Il tutor aziendale ha partecipato alla progettazione del percorso di project work/tirocinio? Il tutor aziendale è stato disponibile a confrontarsi con lei sulle pratiche lavorative adottate?
B) Elementi di Processo	B.9) Didattica del tirocinio indiretto	B.9.1) Tutorato universitario	Il tutorato individuale offerto dal tutor d'aula nell'ambito del tirocinio indiretto è stato utile ai fini della redazione del progetto di tirocinio/project work?
B) Elementi di Processo	B.9) Didattica del tirocinio indiretto	B.9.2) Relazione con il tutor d'aula	Durante gli incontri del tirocinio indiretto il tutor d'aula si è dimostrato disponibile ad approfondire aspetti richiesti dai partecipanti? Durante gli incontri del tirocinio indiretto il tutor d'aula si è dimostrato disponibile a promuovere momenti di confronto tra i partecipanti?
B) Elementi di Processo	B.9) Didattica del tirocinio indiretto	B.9.3) Incontri con esperti	Gli incontri con esponenti del mondo del lavoro operanti in Italia organizzati nell'ambito del tirocinio indiretto sono stati (è possibile più di una scelta): Utili in quanto mi hanno permesso di approfondire aspetti che non conoscevo Utili in quanto mi hanno permesso di comprendere meglio la figura professionale del disability manager Utili in quanto mi hanno consentito di conoscere elementi del mercato del lavoro per le persone con disabilità Utili perché hanno affrontato aspetti che non mi sono sembrati pertinenti con il percorso formativo Superflui perché hanno affrontato aspetti che non mi sono sembrati pertinenti con il percorso formativo Superflui perché hanno presentato aspetti che conoscevo già Altro (specificare)

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Gli incontri con rappresentati di associazioni di disability manager operanti in Italia organizzati nell'ambito del tirocinio indiretto sono stati (è possibile più di una scelta): Utili in quanto mi hanno permesso di approfondire aspetti che non conoscevo Utili in quanto mi hanno permesso di comprendere meglio la figura professionale del *disability manager* Superflui perché non hanno affrontato aspetti relativi alal figura professionale del *disability manager* Superflui perché hanno presentato aspetti che conoscevo già Altro (specificare)
B) Elementi di Processo	B.9) Didattica del tirocinio indiretto	B.9.4) Raccordo teoria prassi del tirocinio	Le chiediamo di indicare il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni relative al percorso di tirocinio/project work realizzato (Scala Likert 1 -7) (1 completamente in disaccordo – 7 completamente d'accordo) L'esperienza di tirocinio/project work svolta in contesti di lavoro mi ha permesso di comprendere aspetti relativi alla professione del Disability Manager Gli incontri di tirocinio indiretto svolti con gli altri partecipanti al Master mi hanno permesso di confrontarmi sulle pratiche lavorative realizzate durante il tirocinio/project work Gli incontri individuali con il tutor mi hanno permesso di confrontarmi su aspetti relativi all'esperienza di tirocinio/project work realizzata I contenuti presentati durante le lezioni mi hanno permesso di analizzare le pratiche lavorative osservate durante il tirocinio/project work I laboratori mi hanno offerto materiali che ho potuto mettere in atto durante il tirocinio/project work I laboratori mi hanno offerto idee applicative che ho potuto mettere in atto durante il tirocinio/project work
			Rispetto al tirocinio c'è qualcosa che vuole riportare?

Questionario di risultato

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
C) Elementi di risultato	C.1) Didattica del master	C.1.1) Obiettivi formativi	Di seguito sono riportati gli obiettivi formativi del Master. Per ognuno le chiediamo di indicare il livello con cui ritiene di averlo acquisito utilizzando una scala da 1 a 7 (1- non acquisito, 7 – pienamente acquisito). formare in modo esaustivo un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità formare in modo multidisciplinare un nuovo profilo professionale per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento delle figure aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro formare un nuovo profilo professionale esperto nella gestione dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro formare un nuovo profilo professionale esperto nel coordinamento dei processi aziendali per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro formare un nuovo profilo professionale esperto nella costruzione di reti per l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro
C) Elementi di risultato	C.2) Didattica dei corsi dell'area economico/giuridica	C.2.1) Obiettivi formativi	• Di seguito sono riportati gli obiettivi previsti per l'area economico/giuridica. Per ognuno le chiediamo di indicare il livello con cui ritiene di averlo acquisito utilizzando una scala da 1 a 7 (1- non acquisito, 7 – pienamente acquisito). Conoscere gli articoli della Costituzione Italiana riferiti alle persone con disabilità; Conoscere il concetto di uguaglianza formale e sostanziale presente nella costituzione; Conoscere alcune sentenze della Corte Costituzionale in merito ai diritti al lavoro e all'istruzione- educazione delle persone con disabilità; Conoscere i principali articoli della legge 104/1992 in riferimento all'inclusione scolastica e a quella lavorativa delle persone con disabilità; Saper applicare i principi normativi presentati a situazioni problema proposte dal docente Conoscere i principali programmi e le normative internazionali ed europee inerenti alla disabilità; Comprendere le principali ricadute di tali documenti nelle policies nazionali in tema di disabilità; Saper applicare alcuni principi del diritto internazionali a specifici studi di caso; Saper analizzare alcune sentenze relative alla tutela dei diritti delle persone con disabilità con particolare riferimento a quelli delle discriminazioni dirette e indirette nei luoghi di lavoro. Conoscere gli elementi essenziali del diritto del lavoro delle persone con disabilità; Conoscere i principali orientamenti (integrazione e compensazione) delle politiche in materia di lavoro per le persone con disabilità; Conoscere i riferimenti normativi nazionali e regionali, con riferimento alla realtà delle provincie lombarde, in materia di diritto al lavoro per le persone con disabilità;

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Conoscere i principali articoli della legge n. 68 del 1999 di riforma del collocamento per le persone con disabilità. Conoscere i principali modelli di organizzazione delle aziende; conoscere l'evoluzione storica relativa all'approccio delle realtà economico produttive alla diversità e alla disabilità; Conoscere i principali approcci alla diversità in ambito aziendale; Conoscere le politiche di gestione e inclusione della diversità in ambito aziendale; Conoscere il ruolo del disability manager nella struttura organizzativa; conoscere il contesto organizzativo, politiche e pratiche del ciclo HR orientate alla disabilità; conoscere le principali strategie aziendali di risposta della persona con disabilità.
C) Elementi di risultato	C.3) Didattica dei corsi dell'area Tecnologica	C.3.1) Obiettivi formativi	Di seguito sono riportati gli obiettivi previsti per gli insegnamenti e i laboratori dell'area tecnologica. Per ognuno le chiediamo di indicare il livello con cui ritiene di averlo acquisito utilizzando una scala da 1 a 7 (1- non acquisito, 7 – pienamente acquisito). Conoscere il concetto di tecnologia assistiva; Conoscere il concetto di soluzione assistiva; Conoscere il concetto di ausilio; Conoscere il concetto di accessibilità; Conoscere i principali riferimenti normativi inerenti alle TA; Conoscere le agevolazioni fiscali previste per l'acquisto delle TA; Conoscere la classificazione delle TA proposta dallo Standard En Iso 9999:2016; Saper ricondurre le soluzioni assistive all'interno dell'ICF; Conoscere le principali associazioni nazionali ed internazionali di ricerca e di informazione sulle TA; Conoscere la "Position Paper" Europea AAATE/EASTIN; Conoscere le differenti fasi che costituiscono il processo di ausiliazione; Conoscere le fasi del percorso di valutazione individualizzata. Conoscere i principali modelli teorici di riferimento delle tecnologie assistive; Conoscere alcuni elementi relativi alle interfacce di comando; Conoscere i principali ausili per la mobilità; Conoscere i principali ausili per lo svolgimento delle attività quotidiane; Conoscere i principali riferimenti teorici della domotica; Conoscere i principali elementi di robotica ortesica e protesica. Saper individuare rispetto ai contenuti teorici presentati durante il corso alcune esemplificazioni di tecnologie assistive per fornire risposte concrete e innovative alle esigenze delle persone con disabilità; Saper ipotizzare alcune fasi del processo di ausiliazione della persona; Conoscere le definizioni di accessibilità, visitabilità adattabilità e di barriera architettonica come contenute nel DM 236 - 14 giugno 1989; Conoscere la definizione di accessibilità relativa ai documenti digitali presentata nella Legge n. 4 del 2004; Conoscere le tecnologie assistive per l'adattamento delle postazioni di lavoro delle persone con disabilità presentate dalla ISO 9999:2017;

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità visiva; Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità motoria; Conoscere le principali tecnologie assistive per il lavoro delle persone con disabilità uditiva. Saper applicare i concetti relativi all'accessibilità degli spazi e dei documenti digitali a situazioni problema presentate in aula; Saper ricercare tecnologie assistive per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità proposte all'interno di situazioni problema; Saper elaborare una breve presentazione a scopo informativo per illustrare al proprio datore di lavoro i principi di TA, di accessibilità e le principali TA utilizzabili per supportare i processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità.
C) Elementi di risultato	C.4) Didattica dei corsi dell'area pedagogica e psicosociale	C.4.1) Obiettivi formativi	Di seguito sono riportati gli obiettivi previsti per gli insegnamenti e i laboratori dell'area pedagogica e psicosociale. Per ognuno le chiediamo di indicare il livello con cui ritiene di averlo acquisito utilizzando una scala da 1 a 7 (1- non acquisito, 7 – pienamente acquisito). Conoscere l'oggetto di studio della pedagogia generale; Conoscere gli elementi caratterizzanti e la natura della relazione pedagogica; Conoscere i conetti di persona, reciprocità, dipendenza, unitarietà, inesauribilità; Conoscere i concetti di personalizzazione e di individualizzazione; Conoscere il concetto di fragilità della persona; Saper applicare i concetti di personalizzazione e di individualizzazione a situazioni di vita personali Conoscere i principali concetti di base della Pedagogia Speciale, le loro ricadute sui processi inclusivi; Conoscere inoltre i modelli teorici ed epistemologici dei costrutti di disabilità e di inclusione sociale, in relazione alla Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF, 2001), in quanto modello innovativo di riflessione; Acquisire consapevolezza intorno ai principali cambiamenti che in prospettiva storica hanno interessato la definizione e la visione sociale della persona con disabilità; Conoscere i principali riferimenti normativi, a livello nazionale ed internazionale. Saper applicare metodologie pratico-operative per la costruzione di progetti per l'inclusione sociale delle persone con disabilità. Conoscere i fondamenti epistemologici e metodologici della Psicologia della salute e delle principali linee di ricerca e intervento nella promozione della salute; Conoscere i principali contributi della promozione della salute allo sviluppo personale, sociale e di comunità, con particolare riferimento alle diverse età della vita, alla disabilità e al welfare sociale; Identificare, sviluppare e valutare le metodologie più appropriate per interventi di promozione della salute a livello individuale, famigliare, di gruppo e di comunità. Analisi di possibili modelli, tecniche e strategie per identificare, sviluppare e valutare le metodologie più appropriate per interventi di promozione della salute a livello individuale, familiare, di gruppo e di comunità Conoscere i principali approcci sociologici alla disabilità; Conoscere i concetti di illness, disease e sickness; Conoscere i differenti ruoli che possono essere assunti dai componenti di un gruppo; Conoscere gli elementi caratterizzanti le polarizzazioni dinamiche di gruppo;

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Conoscere il concetto di identità sociale; Conoscere il concetto di complessità e di intersezionalità; Conoscere i modelli teorici e diagnostici relativi alle varie tipologie di disabilità: sensoriale, motoria, disturbo dello spettro autistico, intellettiva. Conoscere i modelli di intervento relativi alle varie tipologie di disabilità con particolare riferimento alla persona disabile adulta e anziana Saper attuare le differenti procedure per l'assunzione della persona con disabilità così come previste dalla Legge n. 68 del 1999; Saper redigere i differenti modelli di convenzione previsti dall'attuale normativa italiana. Conoscere la prospettiva pedagogica del rapporto tra l'uomo ed il lavoro; Padroneggiare le ragioni epistemologiche, pedagogiche e didattiche dell'alternanza esistente tra teoria e pratica, riflessione e azione, scuola e società, scuola e lavoro; Conoscere il tema specifico dell'alternanza scuola-lavoro, i limiti e le potenzialità della diffusione di questo istituto giuridico e formativo nel sistema di istruzione e formazione del nostro Paese e nei processi produttivi delle imprese; Padroneggiare gli strumenti per l'osservazione, la classificazione e l'interpretazione pedagogica dei processi di lavoro nei differenti contesti organizzativi Saper analizzare i principali strumenti per l'analisi delle competenze del lavoratore con disabilità anche in relazione al sistema dotale di Regione Lombardia. Conoscere le dimensioni psicologiche connesse al rapporto che i soggetti instaurano con le organizzazioni, gli altri e il proprio lavoro. Utilizzare i diversi approcci teorici e concettuali della psicologia del lavoro e delle relazioni; Individuare metodologie e strumenti utili per analizzare vincoli e opportunità che caratterizzano la relazione tra soggetto, lavoro, gruppi e organizzazioni.
C) Elementi di risultato	C.5) Didattica del tirocinio	C.5.1) Ore di autoformazione	A quali bisogni formativi le hanno permesso di rispondere le ore di autoformazione previste durante il percorso di tirocinio?
C) Elementi di risultato	C.6) Qualità delle relazioni	C.6.1) Relazione con gli altri partecipanti	Come valuta la relazione con gli altri partecipanti?
C) Elementi di risultato	C.6) Qualità delle relazioni	C.6.2) Relazione con il tutor d'aula	Come valuta la relazione con il tutor d'aula?
C) Elementi di risultato	C.6) Qualità delle relazioni	C.6.3) Relazione con il tutor aziendale	Come valuta la relazione con il tutor aziendale che l'ha seguita durante l'esperienza di project work/tirocinio?
C) Elementi di risultato	C.7) Processo valutativo	C.7.1) Partecipazione al processo valutativo	Come valuta il suo coinvolgimento nella valutazione del percorso formativo attuato? Sul corso Sul DM
C) Elementi di risultato	C.7) Processo valutativo	C.7.1) Partecipazione al processo valutativo	Come valuta il suo coinvolgimento nella valutazione del profilo di disability manager proposto?
C) Elementi di risultato	C.8) Architettura tripartita	C.8.1) Raccordo tra le differenti tipologie di attività formative proposte	Le chiediamo di esprimere il suo grado di accordo rispetto alle affermazioni seguenti: (attribuisca a ciascuna delle voci sottostanti un valore da 1 – per niente d'accordo – a 7 – pienamente d'accordo)

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			- I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno consentito di affrontare i compiti richiesti nei laboratori - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno dato spunti di riflessione rispetto a problematiche lavorative concrete - I contenuti teorici presentati nell'ambito degli insegnamenti hanno dato spunti di risoluzione rispetto a problematiche lavorative concrete - Nell'ambito dei laboratori è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti - Nell'ambito dei laboratori è stata data la possibilità di ricondurre ad aspetti teorici gli aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti - Nell'ambito dei laboratori è stata data la possibilità di riportare aspetti legati alle esperienze lavorative dei partecipanti individuando pratiche di gestione dei processi lavorativi - Gli strumenti elaborati nell'ambito dei laboratori sono stati utilizzati durante le esperienze di tirocinio o project work - Le esperienze di tirocinio/project work sono state analizzate durante gli incontri di tirocinio indiretto - Le esperienze di tirocinio/project work sono state ricondotte a contenuti teorici visti durante i differenti insegnamenti
C) Elementi di risultato	C.9) Soddisfazione	C.9.1) Soddisfazione delle aspettative	Le chiediamo di esprimere il suo grado di accordo rispetto alle affermazioni seguenti: (attribuisca a ciascuna delle voci sottostanti un valore da 1 – per niente d'accordo – a 7 – pienamente d'accordo) L'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* ha soddisfatto le mie aspettative L'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* ha soddisfatto le mie aspettative

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			L'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* ha soddisfatto le mie aspettative Il laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) ha soddisfatto le mie aspettative Il laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) ha soddisfatto le mie aspettative Il laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) ha soddisfatto le mie aspettative Il laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) ha soddisfatto le mie aspettative Il laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) ha soddisfatto le mie aspettative
C) Elementi di risultato	C.9) Soddisfazione	C.9.2) Soddisfazione dei bisogni formativi	Le chiediamo di esprimere il suo grado di accordo rispetto alle affermazioni seguenti: (attribuisca a ciascuna delle voci sottostanti un valore da 1 – per niente d'accordo – a 7 – pienamente d'accordo) L'insegnamento *Principi, diritti ed obblighi costituzionali* (proff. Troilo e Carrer) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Normative e programmi sulle disabilità a livello internazionale e di UE* (prof.sse Brembilla e Persano) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Diritto del lavoro e disabilità* (prof.ssa Simoncini) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Basaglia e Simonella) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Tecnologie per le disabilità* (proff. Lazzari, Barone e Andrich) ha risposto i miei bisogni formativi L'insegnamento *Tecnologie e assetti organizzativi per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (proff. Brusa, Malavasi e Gamberi) ha risposto a i miei bisogni formativi L'insegnamento *Pedagogia generale* (proff. Sandrone e Lizzola) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Pedagogia speciale* (prof.sse Besio, Bianquin e Friso) ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Psicologia della salute nelle età della vita / disabilità (prof. Braibanti)* ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Sociologia della disabilità (proff. Tomelleri, Lusardi e Ottaviano)* ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Pedagogia speciale (progredito): le disabilità nell'età adulta (prof.ssa Besio)* ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Pedagogia del lavoro (prof. Potestio)* ha risposto ai miei bisogni formativi L'insegnamento *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (prof.ssa Ivaldi)* ha risposto ai miei bisogni formativi Il laboratorio *Progettazione per l'inclusione sociale* (prof. Moioli) ha risposto ai miei bisogni formativi Il laboratorio *Promuovere la salute nei contesti educativi complessi per le disabilità (persona, famiglia e comunità)* (proff. Braibanti e Zunino) ha risposto ai miei bisogni formativi

Dimensione	Macroindicatori	Indicatori	Domande
			Il laboratorio *Progettazione per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof.ssa Pagano) ha risposto ai miei bisogni formativi Il laboratorio *Il profilo professionale della persona con disabilità: valutazione, bilancio e certificazione delle competenze* (prof. Pagano) ha risposto ai miei bisogni formativi Il laboratorio *Orientamento e counselling per l'inclusione lavorativa della persona con disabilità* (prof. Morganti) ha risposto ai miei bisogni formativi

BIBLIOGRAFIA

Achterberg, T. J., Wind, H., De Boer, A. G. E. M. & Frings-Dresen, M. H. W. (2009). Factors that promote or hinder young disabled people in work participation: a systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, *19* (2), 129-141.

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

Agovino, M., Marchesano, K., & Garofalo, A. (2019). Policies based on mandatory employment quotas for disabled workers: the case of Italy. *Modern Italy*, *24* (3), 295-315.

Akabas S.H. (1984). Expanded view for worksite counseling. *Business and Health*, 1, 24-28.

Akabas, S. H., Gates, L. B., & Galvin, D. E. (1992). *Disability Management: A Complete System to Reduce Costs, Increase Productivity, Meet Employee Needs, and Ensure Legal Compliance*. New York, NY: AMACOM.

Alessandrini, G. (a cura di) (2004). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano, I: Guerini e Associati.

Alessio, F., Piccioli, M., Bondanini, G., Finstad, G. L., Tempesta, S., Izzo, M. & Giorgi, G. (2020). Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale. *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, *13* (1), 62-78.

Amatori, G. (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali*. Lecce, I: Pensa Multimedia.

Amatori, G. (2020). Disabilità e mondo del lavoro: dalle percezioni diffuse alla cultura inclusiva. In G. Amatori, (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali* (pp. 115-128). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Amatori, G. & Giorgi, G. (2020). Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative. *Italian Journal Of Special Education For Inclusion*, *8* (1), 111-124.

Ameri, M., Schur, L. & Kruse, D. L. (2019). *Disability and the Unionized Workplace*. Bonn, De: Institute of Labor Economics.

Ammons, M. (1964). An empirical study of process and product in curriculum development. *The Journal of Educational Research*, *57* (9), 451-457.

Andrews, A. & Rose, J. (2010) A preliminary investigation of factors affecting employment motivation in people with intellectual disabilities. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, *7* (2), 239-244.

Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità: Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano, I: Franco Angeli.

Angeloni, S. (2011). *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Roma, I: Rirea.

Angeloni, S. (2013). Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach. *Sage Open, 3* (4), 1-5.

Angeloni S., & Borgonovi, E. (2017). Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione, 10* (2), 54-66.

Aimone, P. M. (2017). *Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa*. Documento disponibile all'indirizzo www.superando.it/2017/04/20/come-il-disability-manager-cambieralapproccio-allinclusione-lavorativa/ (consultato in data 29/03/2020).

Albini, P., Crespi, M. & Di Seri, E. (2000). *Il nuovo diritto al lavoro dei disabili. La legge 68/99 di riforma del collocamento obbligatorio*. Padova, I: Cedam.

Altman, B. (2017). *Factors in Studying Employment for Persons with Disability: How the picture can change*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Australian Institute of Health and Welfare (2020). *People with disabilities in Australia 2020*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.aihw.gov.au/getmedia/7005c061-1c6e-490c-90c2-f2dd2773eb89/aihw-dis-77.pdf.aspx?inline=true (consultato in data 23/02/2021).

Bal, M. I., Sattoe, J. N. T., van Schaardenburgh, N. R., Floothius, M. C. S. G., Roebroeck, M. E. & Miedema, H. S. (2016). A vocational rehabilitation intervention for young adults with physical disabilities: Participants' perception of beneficial attributes. *Child: Care, Health and Development, 43* (1), 114-125.

Baldwin, M. L. & Johnson, W. G. (1998). Dispelling the myths about work disability. *New approaches to disability in the workplace, 12*(3), 39-62.

Baldwin, S., Costley, D. & Warren, A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 44* (10), 2440-2449.

Bandura, A. (1996). *Il senso di autoefficacia: Aspettative su di sé e azione*. Trento, I: Edizioni Erickson.

Barbera, M. (2007). Le discriminazioni basate sulla disabilità. In M. Barbera (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale* (pp. 42-58). Milano, I: Giuffrè.

Barnes, C. (2008). Capire il Modello Sociale della Disabilità. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico, 2* (1), 87-96.

Barnes, C. & Roulstone, A. (2005). Work is a four letter word: Disability, work and welfare. *Working futures: Disabled people, policy and social inclusion*, *4*, 315-327.

Bartezzaghi, E., Guerci, M., Vinante, M. (2010). *La valutazione stakeholder-based della formazione continua. Modelli, processi, strumenti,* Milano, I: FrancoAngeli.

Basaglia, S., & Simonella, Z. T. (2014). Diversità e discriminazione nelle aziende in Italia: i risultati dell'indagine 2013. *Economia & Management*, *2*, 30-38.

Bassey, M. (1999). *Case study research in educational settings*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Becchi, E. &Vertecchi, B. (1985). *Manuale critico della sperimentazione e della ricerca educativa*. Milano, I: FrancoAngeli.

Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge, UK: Polity Press.

Becker, D. R. & Drake, R. E. (1994). Individual placement and support: A community mental health center approach to vocational rehabilitation. *Community mental health journal*, *30* (2), 193-206.

Becker, D. R. & Drake, R. E. (2003). *A working life for people with severe mental illness*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Bell, M. D., Zito, W., Greig, T. & Wexler, B. E. (2008). Neurocognitive enhancement therapy with vocational services: work outcomes at two-year follow-up. *Schizophrenia research*, *105* (3), 18-29.

Belli, R. (a cura di) (2000). *Libertà inviolabili e persone con disabilità*, Milano, I: Franco Angeli.

Berger, G. (1977). Mais qu'est qui nous prend à évaluer*?*. *Pour*, *55*, 5-14.

Bergeskog, A. (2001). Labour market policies, strategies and statistics for people with disabilities: A cross-national comparison. *Working Paper Series*, 2001:13, IFAU - Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy.

Bernhard, D., Niehaus, M. & Marfels, B. (2011). Changes in managing disability at the workplace in Germany: Chances of professionalization. In H. G. Harder & T. Geisen (a cura di), *Disability management and workplace integration: International research findings*, (pp.59-70). Londra, UK: Routledge.

Bernardini, M. G. (2016). *Disabilità, giustizia, diritto.: Itinerari tra filosofia del diritto e Disability Studies*. Torino, I: G Giappichelli Editore.

Bertagna, G. (2012). *Fare laboratorio: Esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo.* Brescia, I: Editrice La Scuola.

Bertagna, G. (2013). Significato e modalità pedagogiche dei tirocini curricolari ed extracurricolari. In G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio e M. Tiraboschi (a cura di), *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero: L'attuazione a livello regionale delle Linee-guida 24 gennaio 2013: mappatura e primo bilancio* (pp. 15-28). ADAPT University Press. Documento disponibile all'indirizzo http://wwwdata.unibg.it/dati/corsi/84057/61621-ESTRATTO-ebook-tirocini-Adapt.pdf (consultato in data 15 ottobre 2018).

Bertagna G. (a cura di) (2018). *Educazione e formazione: Sinonimie, analogie, differenze*. Brescia, I: Edizioni Studium.

Bertelli, C., Gandini, A. & Venturi, C. T. (2005). *Il nuovo master, lavorare apprendendo: L'esperienza del Mastem alla Basell di Ferrara*. Milano, I: FrancoAngeli.

Besio, S. (2005). *Tecnologie assistive per la disabilità*. Lecce, I: Pensa multimedia.

Besio, S. (2020). Ricercare la disabilità. Incontri possibili tra corpo e società. In N. Bianquin, *L'ICF a supporto di percorsi personalizzati lungo l'arco della vita* (pp. 2-10). Brescia, I: Pensa MultiMedia.

Besio, S. & Sacchi, F. (2020). Le proposte formative universitarie italiane per una figura professionale in costruzione: il Disability Manager. In G. Amatori, (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali* (pp. 153-172). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Bezzi, C. (2001). *Il disegno della ricerca valutativa*. Milano, I: Angeli.

Bezzi, C. (2015). *Cos'è la valutazione: un'introduzione ai concetti, le parole chiave ei problemi metodologici*. Milano, I: FrancoAngeli.

Bianquin, N. (2018). *Inclusione e disabilità: Processi di autovalutazione nella scuola*. Milano, I: Guerini Scientifica.

Bianquin, N. & Sacchi, F. (2020). Inquadramenti e prospettive internazionali del Disability Management: uno sguardo pedagogico. In G. Amatori, (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali* (pp. 129-140). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Bleijenbergh, I., Peters, P. & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal, 29* (5), 413-421.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives*. New York, NY: David Co.

Bregolato, M. (2018). *Il collocamento mirato. Inserimento lavorativo dei disabili*. Padova, I: Primiceri Editore.

Brinzea, V. M. & Secară, C. G. (2014). Recruitment of People with Disabilities, Between Fears and Benefits. *Scientific Bulletin-Economic Sciences, 13* (2), 43-59.

Bocci, F. Guerini, I. & Travaglini, A. (2020). Il disability manager una figura da approfondire. In G. Amatori, (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali* (pp. 115-128). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Boden, L. I. & Galizzi, M. (1999). Economic consequences of workplace injuries and illnesses: Lost earnings and benefit adequacy. *American journal of industrial medicine, 36* (5), 487-503.

Boffo, V., Falconi, S. & Zappaterra, T. (Eds.) (2012). *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta,* Firenze, I: Firenze University Press, Firenze.

Bohatko-Naismith, J., James, C., Guest, M. & Rivett, D. A. (2015). The role of the Australian workplace return to work coordinator: essential qualities and attributes. *Journal of Occupational Rehabilitation, 25* (1), 65-73.

Bond, G.R. (1992). Vocational rehabilitation. In: R. P. Lieberman (ed) *Handbook of psychiatric rehabilitation*, (pp. 244–275). New York, NY: Macmillan.

Bond G. R, Drake R.E, Becker D.R. & Mueser K.T. (1999). Effectiveness of psychiatric rehabilitation approaches for employment of people with severe mental illness. *Journal of Disability Policy Studies, 10* (1), 18-52.

Bowe, F. (1980). *Rehabilitating America: Toward independence for disabled and elderly people*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Bruni, L. (2014). *Fondati sul lavoro*. Milano, I: Vita e pensiero.

Bruyère, S. M. & Shrey, D. E. (1991). Disability management in industry: A joint labor-management process. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 34* (3), 227-242.

Bruyère, S. M. (2006). *Disability Management and the Enterprise*. Korea Employment Promotion Agency for the Disabled [KEPAD], Seoul. Documento disponibile all'indirizzo http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.7624&rep=rep1&type=pdf (consultato in data 20/05/2020).

Bruzzone, S. (2016). L'inclusione lavorativa e gli "accomodamenti ragionevoli": prime riflessioni. *Bollettino ADAPT. IT*. Documento disponibile all'indirizzo http://www.bollettinoadapt.it/linclusione-lavorativa-e-gli-accomodamenti-ra-gionevoli-prime-riflessioni/ (consultato in data 20/05/2020).

Bruzzone S. (2017). *Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane*. *ADAPT-University Press Working Paper*, 8. Documento disponibile all'indirizzo https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29825/mod_resource/content/0/wp_8_2017_bruzzone.pdf (consultato in data 15/07/2020).

Buzzelli, A., Berarducci, M., Leonori, C. (2009). *Persone con disabilità intellettiva al lavoro. Metodi e strumenti*. Trento, I: Edizioni Erickson.

Cajola, L. C., & Rizzo, A. L. (2014). Gioco e disabilità: l'ICF-CY nella progettazione didattica inclusiva nel nido e nella scuola dell'infanzia. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete, 14* (3), 25-42.

Caldin, R., & Friso, V. (2012). Quale lavoro per le persone con disabilità, oggi, in Italia? *Studium Educationis-rivista quadrimestrale per le professioni educative*, 5 (3), 37-58.

Caldin, R. & Friso, V. (2019). Pedagogic commitment and prospects for integration of persons with disabilities into the labour market. *Education Sciences & Society-Open Access Journal*, *10* (2), 42-60.

Caldin, R. & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis-Rivista quadrimestrale per le professioni educative*, *2* (3), 49-60.

Calkins, J., Lui, J. W. & Wood, C. (2000). Recent developments in integrated disability management: Implications for professional and organizational development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *15* (1), 31-37.

Canguilhmen, C. (1966). *Il normale e il patologico*. Torino, I: Einaudi.

Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna, I: Il Mulino.

Carlson, L. (2010). *The faces of intellectual disability. Philosophical reflections*. Bloomington. IN: Indiana University Press.

Castoldi, M. (1998). *Segnali di qualità. Valutare con gli indicatori nella scuola*. Brescia, I: La Scuola.

Cecchini, A. M. & Grossi, P. (2019). Disability management: Istat experience. *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, *73* (1), 137-148.

Chelcea, S. & Ivan, L. (2016). The "Aphrodite effect": Labor market discrimination based on attractiveness. *Psihologia Sociala*, 37 (2), 37-45.

Cheng, A. S., Loisel, P. & Feuerstein, M. (2011). Return-to-work activities in a Chinese cultural context. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *21* (1), 44-54.

Chesné, B. (1977). Le vocabulaire de l'évaluation, *Pour*, *55*, 12-25.

Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, *11* (3), 193-204.

Clements, B., Douglas, G., & Pavey, S. (2011). Which factors affect the chances of paid employment for individuals with visual impairment in Britain? *Work, 39* (1), 21-30.

Cochrane Library (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. Documento disponibile all'indirizzo http://training.cochrane.org/handbook (consultato in data 20/12/2020).

Cole, D. C., Mondloch, M. V., Hogg-Johnson, S. & Early Claimant Cohort Prognostic Modelling Group (2002). Listening to injured workers: how recovery expectations predict outcomes - a prospective study. *Cmaj, 166* (6), 749-754.

Colella, A. J., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (p. 473–503). American Psychological Association.

Commission for Case Manager Certification (CCMC) (2020). *Glossary of Terms*. Documento disponibile all'indirizzo https://ccmcertification.org/sites/default/files/docs/2019/ccmc-19-glossaryupdate.pdf (consultato in data 11/12/2020).

Commissione delle Comunità Europee (CCE) (2000). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*. Documento disponibile all'indirizzo https://archivio.pubblica.istruzione.it/dg_postsecondaria/memorandum.pdf (consultato in data 02/03/2021).

Congresso degli Stati Uniti d'America (1988). *Americans With Disabilities Act* (ADA); https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-102/pdf/STATUTE-102-Pg1044.pdf.

Consiglio delle Comunità Europee (CdE) (1974). *Risoluzione del Consiglio del 21 gennaio 1974 relativa ad un programma di azione sociale*. Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31974Y0212(01)&from=EN (consultato in data 26/11/2020).

Consiglio delle Comunità Europee (CdE) (1986). *Raccomandazione del Consiglio del 24 luglio 1986 concernente l'occupazione dei minorati nella Comunità (86/379/CEE)*. Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-

content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:31986H0379&from=EN (consultato in data 26/11/2020).

Consiglio delle Comunità Europee (CdE) (1990). *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.fpcgil.it/wp-content/uploads/2017/05/CARTA-DEI-DIRITTI-SOCIALI-FONDAMENTALI-1989.pdf (consultato in data 20/08/2020).

Consiglio d'Europa (CE) (1992). *A Coherent Policy for the Rehabilitation of People with Disabilities*. Strasburgo.

Consiglio delle Comunità Europee (CdE) (1996). *European guide of good practice: Towards equal opportunities for disabled people*. Documento disponibile all'indirizzo https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/576a1c99-60c8-4156-9e43-7e907a508add (consultato in data 26/11/2020).

Consiglio delle Comunità Europee (CdE) (1999). *Risoluzione del Consiglio relativa alle pari opportunità di lavoro per i disabili.* Documento disponibile all'indirizzo https://www.edscuola.it/archivio/norme/europa/c_18699617.pdf (consultato in data 26/11/2020).

Consiglio dell'Unione Europea (CoE) (2000). *Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*. Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32000L0078 (consultato in data 26/11/2020).

Commissione Europea (CE) (2010). *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni strategia europea sulla disabilità 2010-2020: un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere.* Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:52010DC0636 (consultato in data 15/05/2020).

Contessa, G. (1993). *La formazione*. Milano, I: Città Studi.

Connolly Jr, W. B. & Crowell, D. R. (2017). *A Practical Guide to the Occupational Safety and Health Act*. Canada, CA: Law Journal Press.

Cook, D. J., Mulrow, C. D. & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, *126* (5), 376–380.

Costa, P. (2009). Cittadinanza sociale e diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. *Lavoro e diritto, 23* (1), 35-88.

Cotner, B. A., Ottomanelli, L., O'Connor, D. R., & Trainor, J. T. (2017). Strategies to address provider-identified barriers and facilitators to implementing a supported employment program in spinal cord injury centers. *Disabil Rehabil, 13* (1), 1-7.

Cottini, L. (2013). Integrazione lavorativa e processi identitari. In A. Mura, A.L. Zurru A.L. (Eds.), *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale* (pp. 154-165). Milano, I: FrancoAngeli.

Cottini, L. (2016). L'autodeterminazione nelle persone con disabilità: percorsi educativi per svilupparla. Trento, I: Edizioni Centro Studi Erickson

Cottini, L., Zorzi, S., & Fedeli, D. (2016). *Qualità di vita nella disabilità adulta: Percorsi, servizi e strumenti psicoeducativi*. Trento, I: Edizioni Centro Studi Erickson.

Cottini, L. (2017). *Didattica speciale e inclusione scolastica*. Roma, I: Carocci Editore.

Cronbach, L. J. (1963). Evaluation for course improvement. *Teachers College Record, 64* (8), 672-683.

Cunti, A. (2012). La valutazione nell'educazione degli adulti. Un percorso storico tra contesti e modelli. *Education Sciences & Society, 3* (1), 170-183.

Cuomo, S., & Mapelli, A. (2007). *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano, I: Edizioni Angelo Guerini & Associati Srl.

Currier, K. F., Chan, F., Berven, N. L., Habeck, R. V. & Taylor, D. W. (2001). Functions and knowledge domains for disability management practice: A Delphi study. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 44* (3), 133-143.

Curtis, J., & Scott, L. (2003). Making the connection: the importance of keeping promises. *Benefits Canada, 27*(4), 75-81.

Curtis, J., & Scott, L. R. (2004). Integrating disability management into strategic plans: Creating healthy organizations. *Aaohn Journal, 52*(7), 298-301.

D'Alonzo, L. (1997). *Handicap obiettivo:libertà*. Brescia, I: Editrice La Scuola.

Dalla Mora, R., Marino Aimone, P., Caristi, M., Marzano N. & Mattana, V. (2020). *Manifesto del disability manager*. Documento disponibile all'indirizzo https://ilprato.com/libro/manifesto-del-disability-manager/ (consultato in data 20/06/2020).

Damiano E. (1998). Tra il dire e il fare. Modelli di laboratorio nell'esperienza e nella ricerca internazionale. In G. Dalle Fratte (a cura di), *La Scuola e l'Università nella formazione*

primaria degli insegnanti. Il Tirocinio e il Laboratorio (pp. 167-187). Milano, I: Franco Angeli.

Dato, D. (2014). *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul buon lavoro*. Milano, I: FrancoAngeli.

De Jonge, D., Scherer, M. & Rodger, S. (2007). *Assistive technology in the workplace*. London, UK: Elsevier Health Sciences.

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689). Thousand Oaks, CA: Sage publications Ltd.

Desir, J. (2010). Lookism: Pushing the frontier of equality by looking beyond the law. *U. Ill. L. Rev.*, *4*, 629-641.

Di Mauro, M. (2020). *From diversity to inclusion: how to manage diversity by promoting inclusion and diversity in the workplace: Challenges and benefits of the inclusion of third-country nationals*, Documento disponible all'indirizzo https://projectmile.eu/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-ENG.pdf#page=6 (consultato in data 07/10/2020).

Di Santo, R. (2013). *Sociologia della disabilità*. Milano, I: Edizioni Franco Angeli.

Domenici, G., & Lucisano, P. (2011). Valutazione, conoscenza, processi decisionali: Dibattito. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, *2* (3), 147-167.

Dovigo, F. (2007). *Fare differenze*. Trento, I: Erickson.

Drake, R. E. & Bond, G. R. (2008). The future of supported employment for people with severe mental illness. *Psychiatric rehabilitation journal*, *31*(4), 367-378.

Durand, M. J., Nastasia, I., Coutu, M. F. & Bernier, M. (2017). Practices of return-to-work coordinators working in large organizations. *Journal of occupational rehabilitation*, *27* (1), 137-147.

Ebuenyi, I. D., van der Ham, A. J., Bunders-Aelen, J. F. & Regeer, B. J. (2018). Expectations management; employer perspectives on opportunities for improved employment of persons with mental disabilities in Kenya. *Disability and rehabilitation*, *15* (3), 8-21.

Eisner, E. W. (1967). *Instructional and expressive educational objectives: Their formulation and use in curriculum*. Documento disponible all'indirizzo https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED028838.pdf (consultato in data 15/11/2018).

Errani A. (2000), Le immagini degli handicappati nella storia: Permanenze e cambiamenti. In A., Canevaro & A., Goussot (a cura di), *La difficile storia degli handicappati*, (pp. 54-72). Roma, I: Carocci.

Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current sociology, 59* (4), 406-422.

Eurostat (1995). *Disabled Persons Statistical Data*. Luxembourg, BG: Office for Official Publications of the European Communities.

European Union of Supported Employment (EUSE) (2005). *European Union of Supported Employment Toolkit*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf (consultato in data 20/11/2020).

European Commission (EC) (2004.) *Project cycle management guidelines*. Documento disponibile all'indirizzo https://iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd (consultato in data 15/11/2018).

Fahimnia, B., Tang C. S., Davarzani H. & J. Sarkis, (2015). Quantitative Models for Managing Supply Chain Risks: A Review. *European Journal of Operational Research, 247* (1), 1-15.

Flippo, K. F. & Gardner, J. F. (2011). Employment: It is everybody's business. *Intellectual and developmental disabilities, 49* (4), 305-309.

Formicuzzi, M., Cubico, S., De Oliveira, J. G., Favretto, G., Ferrari, A. & Ardolino, P. (2014). Alta formazione professionale tra formal e non formal learning: il caso dei Master Universitari italiani. *Swiss Journal of Educational Research, 36* (3), 481-500.

Foucault, M. (1999). *1974-1975, Les anormaux, Cours au Collège de France*. Paris, FR: Seuil Gallimard.

Fraccaroli F. & Vergani A. (2004). *Valutare gli interventi formativi*, Roma, I: Carocci-Le Bussole.

Friso, V. (2013). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & Insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 11* (1), 91-102.

Friso, V. & Caldin, R. (2014). Capability, work and social inclusion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 116*, 4914-4918.

Friso, V. (2017a). Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo. *Studium Educationis-rivista quadrimestrale per le professioni educative, (3),* 150-116.

Friso, V. (2017b). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Firenze, I: goWare & Guerini Associati.

Friso, V. (2018). Disability Management. *Studium Educationis-rivista quadrimestrale per le professioni educative, (3),* 125-128.

Friso, V. & Scollo, S. (2019). Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa. *Formazione, lavoro, persona*, *25,* 107-116.

Galvin, D. E. (1986). Health promotion, disability management, and rehabilitation in the workplace. *Rehabilitation Literature*, *47,* 218-23.

Gatchel, R. J., Polatin, P. B., Noe, C., Gardea, M., Pulliam, C. & Thompson, J. (2003). Treatment- and cost-effectiveness of early intervention for acute low-back pain patients: a one-year prospective study. *Journal of occupational rehabilitation*, *13* (1), 1-9.

Girelli, C. & Moro, C. R. (2017). Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro. *Educare.it*, *19* (1), 19-28.

Geisen, T. & Harder, H. G. (Eds.). (2011). *Disability management and workplace integration: International research findings*. Londra, UK: Gower Publishing, Ltd.

Gentili, C. (2007). *Umanesimo tecnologico e istruzione tecnica. Scuola, impresa, professionalità*. Milano: Armando Editore.

Ghorashi, H. (2021). Failed Promise of Equality: Iranian women's integration in the Netherlands. *International Migration*, *59* (4), 88-104.

Giaconi, C. (2015). *Qualità della vita e adulti con disabilità: Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*. Milano, I: FrancoAngeli.

Giraldo, M. (2020). *Verso un'identità autodeterminata: Temi, problemi e prospettive per l'adulto con disabilità intellettiva*. Milano, I: Guerini e Associati.

Gola, G. (2009). *L'apprendimento informale nella professione Ricerca socioeducativa supportata dal software*. Roma, I: Aracne editrice.

Goussot, A. (a cura di.) (2009). *Il disabile adulto. Anche i disabili diventano adulti e invecchiano*, Sant'Arcangelo di Romagna: Maggioli Editore.

Guyton, G. P. (1999). A brief history of workers' compensation. *The Iowa orthopaedic journal*, *19*, 106-110.

Habeck, R. V. & Hunt, H. A. (1999). Disability management perspectives: developing accommodating work environments through disability management. *American Rehabilitation, 25* (1), 18-25.

Habeck, R. V & Kirchner, K. (1999). Case-management issues within employer-based disability management. In F. Chan & M. J. Leahy (Eds.), *Health care and disability case management* (pp. 239-264). Lake Zurich, IL: Vocational Consultants Press.

Hagner, D. & Cooney, B. F. (2005). “I do that for everybody”: Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, *20* (2), 91-97.

Harder, H.G. & Scott, L.R. (2005). *Comprehensive Disability Management*. Toronto, Ca: Elsevier.

Hooser, J. V. & Rice, B. D. (1989). *Disability Management in the Workplace: Report from the Study Group. Institute on Rehabilitation Issues*. Arkansas, Ar: Research and Training Center in Vocational Rehabilitation U.S. Dept. of Education, Office of Educational Research and Improvement, Educational Resources Information Center.

Hudson Institute (1987). Workforce 2000. Documento disponibile all’indirizzo https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf (consultato in data 04/05/2021).

Hurlbutt, K. & Chalmers, L. (2004). Employment and adults with Asperger syndrome. *Focus on autism and other developmental disabilities*, *19* (4), 215-222.

Horstman, P., Buterbaugh, A. & Tichnell, C. (2000). An effective transitional duty program: Successful program. *Aaohn Journal*, *48* (5), 229-233.

Hunt, H. A. (2009). *The evolution of disability management in North American workers' compensation programs*. Canada, CA: NIDMAR.

lacocca, L. & Novak, W. (1984). *lacocca: An autobiography.* New York, NY: Bantam Books.

Ianes, D. & Cramerotti, S. (2009). *Il piano educativo individualizzato. Progetto di vita (Vol. 1).* Trento, I: Edizioni Erickson.

Intagliata, J. (1982). Improving the quality of community care for the chronically mentally disabled: the role of case management. *Schizophrenia Bulletin*, *8* (4), 655-674.

International Labour Organization (ILO) (2002). *Code of practice: Managing disability in the workplace*. Geneva, GE: ILO.

International Labour Organization (ILO) & Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *Labour market inclusion of people with disabilities Paper presented at the 1st Meeting of the G20 Employment Working Group*. Documento disponibile all’indirizzo https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf (consultato in data 20/04/2020).

Istituto Nazionale di Statistica (2019). *Conoscere il mondo della disabilità: persone, relazioni e istituzioni*. Documento disponibile all’indirizzo https://www.istat.it/it/files//2019/12/Disabilit%C3%A0-1.pdf (consultato in data 15/05/2020).

Istituto Nazionale di Statistica (2021). *Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità.* Documento disponibile all'indirizzo http://www.osservatoriodisabilita.gov.it/media/1382/istat-audizione-osservatorio-disabilita_24-marzo-2021.pdf (consultato in data 15/06/2021).

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) (2020). *Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale.* Documento disponibile all'indirizzo http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/803/INAPP_Rosiello_Taricone_Disability_manager_vita_indipendente_ESPANET_2020.pdf?sequence=1 (consultato in data 05/01/2021).

Järvikoski, A. & Lahelma, E. (1980). *Early rehabilitation at the workplace*. New York, NY: World Rehabilitation Fund.

Kaplan, D. M., Tarvydas, V. M. & Gladding, S. T. (2014). A vision for the future of counseling: The new consensus definition of counseling. *Journal of Counseling & Development*, *92* (3), 366-372.

Kim, J. & Sellmaier, C. (2020). Making disability visible in social work education. *Journal of Social Work Education*, *56* (3), 496-507.

Kinoshita, Y., Furukawa, T. A., Kinoshita, K., Honyashiki, M., Omori, I. M., Marshall, M. & Kingdon, D. (2013). Supported employment for adults with severe mental illness. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, *9*, 127-145.

Kirkpatrick, D. L. (1960). Evaluation of training. *Journal of American Society of Training Directors*, *3*, 22-35.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele, UK: Keele University Press.

Knowles, M. (1993). *Quando l'adulto impara: Pedagogia e andragogia*. Milano, I: FrancoAngeli.

Koellen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, *30* (3), 259-272.

Kruse, D., Schur, L., Rogers, S., & Ameri, M. (2018). Why do workers with disabilities earn less? Occupational job requirements and disability discrimination. *British Journal of Industrial Relations*, *56* (4), 798-834.

Laghi, F. & Pallini, S. (2008). Valutazione dell'autostima e caratteristiche di personalità in adolescenza. *Giornale italiano di psicologia*, *35* (3), 680-695.

Latemore, G., Steane, P. & Kramar, R. (2020). From utility to dignity: Humanism in human resource management. *Virtuous Cycles in Humanistic Management*, *7* (2), 91-118.

La Torre, G., De Giusti, M., Mannocci, A., De Waure, C., Agostinelli, A., Schena, S. & von Pinoci, M. (2009). Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy. *Management, 50* (1), 37-45.

Leonardi, M. (2003). ICF: La Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Proposte di lavoro e di discussione per l'Italia. *Giornale Italiano Di Medicina Riabilitativa, 17* (1), 53-59.

Lepri, C. & Montobbio, E., (1993). *Lavoro e fasce deboli: strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*. Milano, I: FrancoAngeli.

Lepri C. & Montobbio E. (2000). *Chi sarei se potessi essere. La condizione adulta del disabile mentale*. Pisa, I: Edizioni Del Cerro.

Lepri C. & Montobbio E. (2003). *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*. Milano, I: FrancoAngeli.

Lichtner, M. (1999). *La qualità delle azioni formative: criteri di valutazione tra esigenze di funzionalità e costruzione del significato*. Milano, I: FrancoAngeli.

Lin, C. J. (2008). *Exploration of social integration of people with intellectual disabilities in the workplace*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.semanticscholar.org/paper/Exploration-of-social-integration-of-people-with-in-Lin/5a456ea0cec275b77d73e4baabb4c54251d58c01 (consultato in data 30/07/2019).

Lipari, D. (2017) *Progettazione e valutazione nei processi formativi*. Roma, I: Edizioni Lavoro.

Lynch, C., İnal, H. S. & Subaşı, F. (2020). *Supported Employment Model for People with Intellectual Disabilities: Place, Train, Maintain*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/profile/Feryal_Subasi/publication/339211068_Supported_Employment_Model_for_People_with_Intellectual_Disabilities_Place_Train_Maintain/links/5e93779fa6fdcca78911a189/Supported-Employment-Model-for-People-with-Intellectual-Disabilities-Place-Train-Maintain.pdf#page=25 (consultato in data 27/09/2020).

Lunt, N & Thornton, P. (1993). *Employment Policies for Disabled People: A review of legislation and services in fifteen countries*. Documento disponible all'indirizzo https://www.semanticscholar.org/paper/Exploration-of-social-integration-of-people-with-in-Lin/5a456ea0cec275b77d73e4baabb4c54251d58c01 (consultato in data 22/09/2020).

Malaguti, E. (2019). Agenda 2030, social and work inclusion even for people with intellectual disability: ecological social and human approach. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete, 19* (2), 321-332.

Marinelli, V. (2000). Accertamento delle condizioni di disabilità. In M. Cinelli & P. Sandulli (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999* (pp. 98-135). Torino, I: Giappichelli.

Masengarb, L. (1994). Formulating an in-house disability management program. *Employment relations today, 21* (3), 307-317.

Mattana, V. (2016). Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *ImpresaProgetto. Electronic Journal of Management, 1*, 1-19.

McDonald, D. M. (2010). *The evolution of 'diversity management' in the USA: Social contexts, managerial motives and theoretical approaches*. Tokyo, J: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

McDonnall, M. C., Zhou, L. & Crudden, A. (2013). Employer attitudes towards persons who are blind or visually impaired: Perspectives and recommendations from vocational rehabilitation personnel. *Journal of Rehabilitation, 79*, 17–24.

Mentzer, T.J. and Kahn, K.B. (1995). A framework of logistics research. *Journal of Business Logistics, (16)* 1, 231-250.

Metin, A., Ridvanoğlu, S., Ufuk Akgün, U., GergİN, S., Aktaş, C., Gökmen, F. & Koç, A. (2011). *An analysis of the labour market based on disability*. Documento disponibile all'indirizzo https://ailevecalisma.gov.tr/media/42387/an-analysis-of-the-labour-market-based-on-disability.pdf (consultato in data 05/09/2019).

Metzel, D. S., Boeltzig, H., Butterworth, J., Sulewski, J. S. & Gilmore, D. S. (2007). Achieving community membership through community rehabilitation provider services: Are we there yet? *Intellectual and Developmental Disabilities, 45* (3), 149-160.

Milner, A., Taouk, Y., Disney, G., Aitken, Z., Rachele, J. & Kavanagh, A. (2018). Employment predictors of exit from work among workers with disabilities: A survival analysis from the household income labour dynamics in Australia survey. *PloS one, 13* (12), 1-14.

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) (2011). *Il quadro dei titoli italiani*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.istruzione.it/archivio/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/3762c381-7c18-4c76-b09d-9d5f32d13456/QuadroTitoli.pdf (consultato in data 01/03/2021).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) (2013). *Primo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-

norme/normative/Documents/2013/Decreto_del_Presidente_della_Repubblica_4_ottobre_2013.pdf (consultato in data 13/05/2020).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) (2017). *Secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/12/17A08310/SG (consultato in data 13/05/2020).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) & Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) (2019). *VIII Relazione Sullo Stato Di Attuazione Della Legge Recante Norme Per Il Diritto Al Lavoro Dei Disabili*. Documento disponibile all'indirizzo http://lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/norme-sul-collocamento-al-lavoro-delle-persone-disabili/Documents/VIII-Relazione-Parlamento-anni-2014-2015-legge-68-99.pdf (consultato in data 15/07/2019).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) & Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) (2021). *IX Relazione Sullo Stato Di Attuazione Della Legge Recante Norme Per Il Diritto Al Lavoro Dei Disabili*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/norme-sul-collocamento-al-lavoro-delle-persone-disabili/Documents/Relazione-diritto-lavoro-disabili-2016-2018.pdf (consultato in data 20/02/2021).

Mitchell, K. & Winfield, J. (1980). *Arthritis rehabilitation in industry: A disability management program*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina, Division of Rehabilitation Counseling,

Mont, D. (2004). *Disability employment policy*. Documento disponibile all'indirizzo http://documents.worldbank.org/curated/en/354671468762324616/pdf/301620PAPER0SP00413.pdf (consultato in data 22/05/2020).

Montobbio, E. & Navone, A. M. (2003). *Prova in altro modo: L'inserimento lavorativo socio assistenziale di persone con disabilità marcata*. Pisa, I: Edizioni del Cerro

Müller, E., Schuler, A., Burton, B. A. & Yates, G. B. (2003). Meeting the vocational support needs of individuals with Asperger syndrome and other autism spectrum disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *18* (3), 163-175.

Mura, A. (2016) *Diversità e inclusione. Prospettive di cittadinanza tra processi storico-culturali e questioni aperte*. Milano, I: FrancoAngeli.

Mura, A., Zurru, A. L. (2013). *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*, Milano, I: FrancoAngeli.

Murphy, G. C. & Foreman, P. (1993). General patterns of managerial approaches to work motivation: implications for rehabilitation professionals involved in occupational rehabilitation. *Journal of occupational rehabilitation, 3* (1), 51-62.

Murphy, G. C., & O'Hare, M. A. (2016). The role of workplace social support in disability management. *Disability management and workplace integration, 4* (1), 43-58.

Naisbitt, J., & Aburdene, P. (2001). Reinventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society, *Human Resources Management*, *21* (3), 3-12.

Nardodkar, R., Pathare, S., Ventriglio, A., Castaldelli-Maia, J., Javate, K. R., Torales, J. & Bhugra, D. (2016). Legal protection of the right to work and employment for persons with mental health problems: a review of legislation across the world. *International Review of Psychiatry*, *28* (4), 375-384.

Negrelli, S. (2013). *Le trasformazioni del lavoro: Modelli e tendenze nel capitalismo globale*. Bari, I: Gius. Laterza & Figli Spa.

Nevala, N., Pehkonen, I., Teittinen, A., Vesala, H. T., Pörtfors, P. & Anttila, H. (2019). The effectiveness of rehabilitation interventions on the employment and functioning of people with intellectual disabilities: a systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, *29* (4), 773-802.

Nuttal, D. (1994). Scelta degli indicatori. In OCSE/CERI, *Valutare l'insegnamento* (pp. 89-108). Roma, I: Armando.

Oborenko, Z., Zivitere, M. & Konstantinova, E. (2018). Disability management in the workplace: Problems and trends in Latvia. *Int. Conf. Society. Health. Welfare*, 1-12.

Okoli, C. & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *SSRN Electronic Journal*, *3* (2), 65-78.

Oliver, M. (1996). *Understanding disability*: *From Theory to Practice*. Basingstoke, UK: MacMillan.

O'Reilly, A. (2007). *The right to decent work of persons with disabilities*. Geneva, Ge: ILO.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1992). Employment Policies for People with disabilities. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers No 8*, Paris, F: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Organisation for Economic Co-operation and Development, (OECD) (2003). *Transforming disability into ability: Policies to promote work and income security for disabled people*. Paris, F: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development, (OECD) (2010). *Sickness, Disability and Work Breaking the Barriers*. Paris, F: OECD.

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) (1993). *Regole Standard per il Raggiungimento delle pari opportunità per le persone con disabilità*. Documento disponibile all'indirizzo http://www.edscuola.it/archivio/handicap/disabili_onu.pdf (consultato in data 20/07/2020).

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) (2006). *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.unicef.it/Allegati/Convenzione_diritti_persone_disabili.pdf (consultato in data 19/05/2020).

Organizzazione delle Nazioni Unite (2015a). *Human development report 2015: Work for human development*. Documento disponibile all'indirizzo http://report2015.archive.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/ (consultato in data 19/05/2020).

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) (2015b). *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Documento disponibile all'indirizzo https://unric.org/it/agenda-2030/ (consultato in data 19/05/2020).

Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) (2007). *Classificazione internazionale del Funzionamento della salute e della disabilità. Edizione bambini e adolescenti ICF -CY*. Geneva, Ge: WHO.

Palma Marino, A. (2017). *La Figura professionale del Disability Manager tra incertezze interpretative, buone prassi e prospettive future*. Documento disponibile all'indirizzo http://www.dottrinalavoro.it/wp-content/uploads/2017/04/Approfondimento-Disability-Manager.pdf (consultato in data 15/02/2019).

Parsons, T. (1951). *Il sistema sociale*, Torino, I: Edizioni di Comunità.

Pascucci, P. (2016). Il lavoro nella Costituzione. *Cultura giuridica e diritto vivente*, *3*, 1-17.

Pellegrini, M., & Vivanet, G. (2018). *Sintesi di ricerca in educazione: Basi teoriche e metodologiche* Roma, I: Carocci editore.

Pera, G. (1965). *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*. Milano, I: Giuffrè.

Perucca, A. (2005). *Le attività di laboratorio e di tirocinio nella formazione universitaria. Identità istituzionale, modello organizzativo, indicatori di qualità*. Roma, I: Armando Editore.

Petitjean, B. (1984). Formes et fonctions des différents types d'évaluation. *Pratiques*, *44* (1), 5-20.

Petticrew, R., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. A Practical Guide. Malden, MA: Blackwell.

Ponzio, M., Brichetto, G., Zaratin, P. & Battaglia, M. A. (2015). Workers with disability: the case of multiple sclerosis. *Neurological Sciences*, *36* (10), 1835-1841.

Priestley, M. (2007). In search of European disability policy: Between national and global. *Alter*, *1* (1), 61-74.

Raggi, A., Covelli, V., Schiavolin, S., Scaratti, C., Leonardi, M. & Willems, M. (2016). Work-related problems in multiple sclerosis: A literature review on its associates and determinants. *Disability and Rehabilitation*, *38* (10), 936-944.

Randall, C. & Buys, N. (2016). Using action research to develop effective disability management programs. *Disability Management and Workplace Integration*, *3* (2), 27-42.

Regione Emilia-Romagna (2007). *Il Sistema Regionale delle Qualifiche in Emilia-Romagna*. Documento disponibile all'indirizzo https://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/qualifiche/approfondimenti/documentazione (consultato in data 13/01/2021).

Regione Lombardia (RL) (2018). *Quadro regionale degli standard professionali. Criteri metodologici e regole descrittive per la definizione delle competenze e dei profili professionali*. Documento disponibile all'indirizzo http://www.ifl.servizirl.it/uploadfile/home/ALLEGATO%201%20doc%20metodologico%20X.pdf (consultato in data 13/01/2021).

Reville, T. R. (1999). The impact of a disabling workplace injury on earnings and labor force participation. *Contributions to Economic Analysis*, *241*, 147-174.

Ribul Moro, C. & Marostegan, C. (2020). *La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive. Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.fishonlus.it/progetti/joblab/files/Report_Disability_Manager.pdf (consultato in data 23/12/2020).

Riccardi, A. (2018). *Disabili e lavoro*. Bari, I: Cacucci Editore.

Rieth, L., Ahrens, A., & Cummings, D. (1995). Integrated disability management: Taking a coordinated approach to managing employee disabilities. *AAOHN Journal*, *43* (5), 270-275.

Roncallo C., Sbolci M. (2011). *Disability Manager: Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano, I: Ferrari Sinibaldi.

Rosenthal, D. A., Hursh, N., Lui, J., Isom, R. & Sasson, J. (2007). A survey of current disability management practice: Emerging trends and implications for certification. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 50* (2), 76-86.

Rowley, J. & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management research news, 15* (3), 54-60.

Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard business review, 76*, 82-98.

Rutkowski, S. & Riehle, E. (2009). Access to employment and economic independence in cerebral palsy. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics, 20* (3), 535-547.

Sandrone, G. (2015). Tirocinio curricolare. Un modello in costruzione. *Formazione, lavoro, persona, 15*, 32-47.

Santilli, S., Nota, L., Ginevra, M. C. & Soresi, S. (2014). Career adaptability hope and life satisfaction in workers with intellectual disability. *Journal of Vocational Behavior, 85* (1), 67-74.

Samoy, E. & Waterplas, L. (1997). *Sheltered employment in five member states of the Council of Europe: Austria, Finland, Norway, Sweden and Switzerland*. Strasbourg, F: Council of Europe.

Schur, L., Han, K., Kim, A., Ameri, M., Blanck, P. & Kruse, D. (2017). Disability at work: a look back and forward. *Journal of Occupational Rehabilitation, 27* (4), 482-497.

Schwartz, G. (1984). Disability costs: The impending crisis. *Business and Health, 1* (6), 25-28.

Schwartz, G. E., Watson, S. D. & Galvin, D. E. (1989). *The Disability Management Sourcebook*. Washington, DC: Washington Business Group on Health/Institute for Rehabilitation and Disability Management.

Scriven, M. (1974). *The methodology of evaluation*. Chicago, Il: Rand McNally.

Semlinger K & Schmid G (1985), *Arbeitsmarktpolitik für Behinderte, Betriebliche Barriären und Ansätze zu ihrer Uberwindung*, Verlag, Ba: Birkahauser.

Scully, S. M., Habeck, R. V. & Leahy, M. J. (1999). Knowledge and skill areas associated with disability management practice for rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 43* (1), 20-29.

Shakespeare, T. (2017). *Disabilità e società: Diritti, falsi miti, percezioni sociali*. Trento, I: Erickson.

Shrey, D. E. & Lacerte, M. (1995). *Principles and practices of disability management in industry*. Florida, Fl: GR Press Inc.

Solomon, C. (2020). Autism and Employment: Implications for Employers and Adults with ASD. *Journal of autism and developmental disorders, 50,* 4209–4217.

Spezzano, S. (2002). *Project cycle management: manuale per la formazione*. Formez. Area editoria e documentazione.

Stake, R. E. (1967). The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record, 68,* 1-18. Documento disponibile all'indirizzo http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.543.5561&rep=rep1&type=pdf (consultato in data 20/10/2018).

Stake, R. (1972). Responsive evaluation. In R. Stake (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 63-68). Dordrecht, NL: Springer.

Stake, R. E. (1975). Program evaluation, particularly responsive evaluation. In R. Stake (Eds.), *Evaluation models* (pp. 287-310). Dordrecht, NL: Springer.

Stake, R.E. (1976). *L'évaluation des programmes d'enseignement. Nécessités et Réactions*. Parigi, F: Ceri-Ocde.

Stake R.E., (1995). *The art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications Ltd.

Stefanovichj S. (2017). *Disability Management, welfare e permessi solidali. Analisi di casi aziendali e contrattuali che affrontano la sfida delle disabilità e gravi patologie*. Roma, I: Edizioni Del Lavoro.

Storrer, S. (2000). An IDM shopping list. *Risk Management, 47* (11), 56-56.

Stringfellow, E. (2020). Ideas at work: a discursive institutionalist analysis of diversity management and social dialogue in France, Germany and Sweden. *The International Journal of Human Resource Management, 31* (19), 2521-2539.

Sweetland, J., Howse, E. & Playford, E. D. (2012). A systematic review of research undertaken in vocational rehabilitation for people with multiple sclerosis. *Disability and Rehabilitation, 34* (24), 2031-2038.

Tate, D. G., Habeck, R. V. & Galvin, D. E. (1986). Disability management: Origins, concepts and principles for practice. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling, 17* (3), 5-12.

Tempesta, M. (2002). Condizioni di handicap, prospettiva lavorativa, relazioni significative. In A. Perucca (a cura di) *Handicap, svantaggio e relazione educativa* (pp. 27-49). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Thornton, P. & Lunt, N. (1997). *Employment policies for disabled people in eighteen countries: A review*. York, UK: University of York Printing Unit.

Tompa, E., De Oliveira, C., Dolinschi, R. & Irvin, E. (2008). A systematic review of disability management interventions with economic evaluations. *Journal of Occupational Rehabilitation, 18* (1), 16-26.

Torre, E. M. T. (2014). *Dalla progettazione alla valutazione. Modelli e metodi per educatori e formatori*. Roma, I: Carocci.

Torre, T. (2007). Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (2),* 1-27.

Tortarolo, J. S. & Polakoff, P. L. (1995). The future of disability management is... Integration. *Benefits quarterly*, *11* (3), 49.

Trentini, G. (2009). Valutare la qualità della formazione a distanza: Il caso del Seminario di Metodologie della FaD del corso di Laurea in Formatore dell'Università di Bologna. *Ricerche di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education, 4* (1), 54-68.

Trinchero, R. (2004). *I metodi della ricerca educative*. Bari, I: Editori Laterza.

Tucci, G. (2011). La discriminazione contro il disabile: i rimedi giuridici. *Giorn. dir. lav. rel. ind., 129,* 1-15.

Tyler, R. (1949). *Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Unione Europea (2000). *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.* Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A12016P%2FTXT (consultato in data 15 settembre 2020).

Unione Europea (2011). *Supported Employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EEA good practices and recommendations in support of a flexicurity approach*. Documento disponibile all'indirizzo https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b270b26a-bb7f-40d7-8883-53c78e436b5b (consultato in data 15 novembre 2020).

Unione Europea (2015). *Reasonable Accommodation and Sheltered Workshops for People with Disabilities: Costs and Returns of Investments*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/536295/IPOL_STU%282015%29536295_EN.pdf (consultato in data 15 novembre 2020).

Unione Europea (2016). *Reasonable accommodation for disabled people in employment*. Documento disponibile all'indirizzo https://op.europa.eu/en/publication-detail/-

/publication/ada7afd0-57ab-4495-8b03-f11757c561f6 (consultato in data 15 novembre 2020).

Unione Europea (2017). *Raccomandazione Del Consiglio sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*. Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615(01)&from=IT (consultato in data 12/11/2019).

Unione Europea (2018). *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*. Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01) (consultato in data 20/10/2018).

Unione Europea (2021). *Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030.* Documento disponibile all'indirizzo https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=COM:2021:101:FIN (consultato in data 06/06/2021)

U.S. Bureau of Labor Statistics (2020). *Persons with a disability: labor force characteristics — 2019*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.bls.gov/news.release/pdf/disabl.pdf (consultato in data 23/02/2021).

Vergani A. (2008). La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive. *Rivista Valutare Org*., 1-17. Documento disponibile all'indirizzo http://www.cipat.it/public/file/2_Vergani_La_valutazione_nelle_organizzazioni_e_nei_processi_di_istruzione_e_formazione_DEF(1).pdf (consultato in data 25/09/2019).

Vertecchi, B. (2003). *Manuale della valutazione*. Milano, I: Franco Angeli.

Visier, L. (1998). Sheltered employment for persons with disabilities. *Int. Lab. Rev., 137*, 347-361.

Vornholt, K., Uitdewilligen, S. & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation, 23*, 463-475.

Warhurst, C., Van den Broek, D., Hall, R. & Nickson, D. (2009). Lookism: The new frontier of employment discrimination? *Journal of Industrial Relations, 51* (1), 131-136.

Wehman, P., Revell, G., Kregel, J. & Act, D. (1997). Supported employment: A decade of rapid growth. Supported employment research: Expanding competitive employment

opportunities for persons with significant disabilities. *American Rehabilitation*, *24* (1), 31-42.

Wehman, P., Schall, C., Carr, S., Targett, P., West, M. & Cifu, G. (2014). Transition from school to adulthood for youth with autism spectrum disorder: What we know and what we need to know.*Journal of Disability Policy Studies*, *25* (1), 30-40.

Wehmeyer, M.L. (1996). Self-determination as an educational outcome. In M.L. Wehmeyer & D.J., Sands (Eds.), *Self-determination across the life span: Independence and choice for people with disabilities*, (pp. 17-36). Baltimore, MD: Paul Brookes Publishing.

Westmorland, M. G. & Buys, N. (2004). A comparison of disability management practices in Australian and Canadian workplaces. *Work*, *23* (1), 31-41.

WHO (1980). *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps*. Geneva, GE: WHO.

Wickizer, T. M., Franklin, G., Fulton-Kehoe, D., Gluck, J., Mootz, R., Smith-Weller, T. & Plaeger-Brockway, R. (2011). Improving quality, preventing disability and reducing costs in workers' compensation healthcare: a population-based intervention study. *Medical care*, *16* (3), 1105-1111.

Winter, J., Issa, M. H., Quaigrain, R., Dick, K. & Regehr, J. D. (2016). Evaluating disability management in the Manitoban construction industry for injured workers returning to the workplace with a disability. *Canadian Journal of Civil Engineering*, *43* (2), 109-117.

Wood, C. & Lui, J. (1999). The evolution of disability care and case management: identifying core competencies. *The Case Manager*, *10* (4), 41-45.

Wynne, R., McAnaney, D. & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2004). *Employment and disability: Back to work strategies*. Documento disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/37148237_Employment_and_Disability_Back_to_Work_Strategies (consultato in data 04/04/ 2020).

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, *15* (3), 283-290.

Zappaterra, T. (2012). Disabilità e lavoro: costruzione identitaria ed esercizio di cittadinanza. In V. Boffo, S. Falconi, T., Zappaterra (Eds.), *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta* (pp. 17-43). Firenze, I: Firenze University Press.

Zappella E. (2014a). Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo. *Formazione & Insegnamento*, *3*, 219-227.

Zappella E. (2014b). L'integrazione lavorativa delle persone disabili in Italia: tra laboratori protetti e ingresso libero nel mercato del lavoro. *Formazione & Insegnamento, 4*, 167-175.

Zappella, E. (2016). I work so I am: the importance of work for people with disabilities. *Rivista Formazione Lavoro Persona, 16*, 86-101.

Zappella, E. (2017a). Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche. *Formazione & Insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 15* (2), 355-368.

Zappella, E. (2017b). Integrare o includere le persone con disabilità all'interno delle organizzazioni: dibattito terminologico o prospettive differenti? *Formazione & Insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 15* (2), 435-448.a

Zappella, E. & Dovigo, F. (2014). A job good enough: The path to workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy. *Conference proceedings: The future of education*, 163-166.

Zanfroni, E. (2020). Per un accomodamento ragionevole. In G. Amatori, (a cura di) (2020). *Disability management e pedagogia speciale: Nodi concettuali e declinazioni professionali* (pp. 173-186). Lecce, I: Pensa Multimedia.

Zecca, L. (2014). Tra 'teorie'e 'pratiche': studio di caso sui Laboratori di Scienze della Formazione Primaria all'Università di Milano Bicocca. *Italian Journal of Educational Research, 13*, 215-230.

Zivitere, M. & Claidze, V. (2012). Developing disability management in the workplace. *SHS Web of Conferences, 2*, 1-7.