UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

La disabilità nei contesti organizzativi. Metodi e strumenti formativi per la costruzione di un contesto adatto all'accoglienza della disabilità

Disability in Organizational Contexts. Methods and Training Tools for Building an Environment Suitable for Disability Inclusion

Relatrice:
Prof.ssa Lea Ferrari

Laureando: Vittorio Magnaguagno
Matricola: 2074349

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

Abstract

1. Introduzione

1.1. Disabilità e occupazione: dati sulla situazione attuale in Europa e in Italia

1.1. Disabilità e lavoro: breve storia del quadro normativo italiano

2. *Disability management*: significato del lavoro e costruzione del contesto

2.1. *Diversity Equity and Inclusion*

2.2. La formazione aziendale: agire sul contesto per il benessere degli individui

2.3. *Disability training*: motivazioni, metodi e strumenti

3. *Case study*: inclusione lavorativa di una persona con disabilità presso una multinazionale nel settore automotive

3.1. *Job Analysis*

3.2. Misurazione degli atteggiamenti e rilevamento delle conoscenze

3.3. Progettazione dell'azione formativa

4. Conclusioni

Bibliografia

Abstract

Con l'espressione *disability management* si indicano le funzioni organizzative legate alla gestione della disabilità all'interno dell'azienda. Gli *stakeholder* di queste funzioni non sono però soltanto le persone con disabilità che abitano lo specifico contesto lavorativo, ma sono tutte le persone che compongono l'azienda nel suo complesso, alle quali è rivolta particolare attenzione soprattutto attraverso interventi di formazione al fine di rendere il contesto di lavoro un ambiente attento alla disabilità e veramente inclusivo. In questo elaborato si cercherà in primo luogo di fornire una panoramica sullo status quo dell'inclusione lavorativa della disabilità, fornendo i numeri dell'attuale occupazione e riassumendo le principali tappe della storia della legislazione in merito al diritto al lavoro delle persone con disabilità. In secondo luogo si parlerà nello specifico di *disability management*, con un focus particolare proprio sugli interventi di formazione per la costruzione di un contesto adatto alla presenza di lavoratori e lavoratrici con disabilità. Infine, nell'ultima sezione è presente il resoconto del Tirocinio Pratico Valutativo da me svolto: un esempio reale della messa in atto di un progetto di inclusione lavorativa di una persona con disabilità incentrato sul contesto.

1. Introduzione

1.1. Disabilità e occupazione: dati sulla situazione attuale in Europa e in Italia

I dati messi a disposizione dalla Commissione Europea nel 2025 (European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. et al., 2025) in merito alle condizioni di vita delle persone con disabilità all'interno dei confini dell'Unione, mettono in luce come il tasso di occupazione di queste ultime sia di gran lunga inferiore rispetto a quello delle persone senza disabilità. Nello specifico, su un totale di 48,4 milioni di persone con disabilità in età da lavoro (20-64 anni), quelle occupate costituiscono il 54,3% della popolazione, mentre per quanto riguarda i 206,1 milioni di persone senza disabilità in età da lavoro, il tasso di occupazione è pari al 76,2%. Complessivamente quindi, il tasso di occupazione delle persone con e senza disabilità dei Paesi UE è del 72,1%.

Dal report si evince che i Paesi più virtuosi per tasso di occupazione delle persone con disabilità sono il Lussemburgo con il 66,2% di occupati, il Portogallo con 65,0% e i Paesi Bassi con 60,5%. Dall'altro lato, i paesi fanalino di coda sono la Croazia con 36,1% di occupati, la Grecia con 40,0% e l'Irlanda con 43,2%.

Le medesime rilevazioni mostrano inoltre che l'Italia si colloca al terzultimo posto per quanto riguarda il tasso di occupazione totale con una percentuale di occupati del 67,7%, ovvero 4,4 punti percentuale sotto la media europea, mentre, considerando il tasso di occupazione relativo soltanto alle persone con disabilità, è possibile osservare come l'Italia salga al quattordicesimo posto in classifica, superando la media europea di 0,1 punti percentuali.

Sembrerebbe quindi che la condizione di lavoro delle persone con disabilità in Italia non sia particolarmente negativa, soprattutto se rapportata al tasso di occupazione totale, ma in realtà sul campo dell'inclusione della disabilità nei contesti di lavoro c'è ancora molto da compiere. Ciò trova conferma nella diversa percentuale di persone in età lavorativa che si definiscono "in cerca di occupazione". Tale valore infatti si aggira attorno al 13,5% per le persone senza disabilità, mentre si alza a 20% se il focus è posto soltanto sulle persone con disabilità. Nel

nostro Paese, quindi, in proporzione sono più le persone con disabilità che cercano un'occupazione ma non la trovano, rispetto alle persone senza disabilità nella stessa condizione.

L'ultimo Rapporto Annuale dell'Istituto Nazionale di Statistica che tratta il tema della disabilità nei contesti di lavoro è quello pubblicato nel 2022 (Istat, 2022) e i dati analizzati fanno riferimento al biennio 2020-2021. Ciò che emerge dall'indagine per quanto riguarda l'occupazione delle persone con disabilità rapportata a quella relativa alle persone senza disabilità è riassunto nella *Figura 1*.

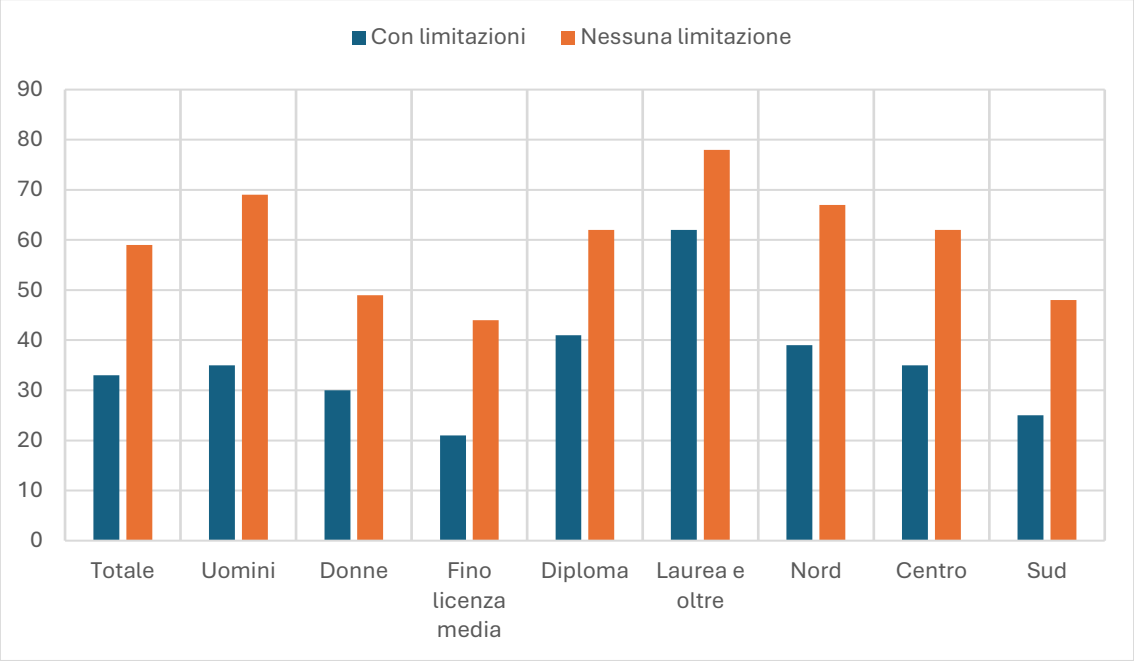

Figura 1 – Media 2020-2021 della percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni con limitazioni e con nessuna limitazione per sesso, titolo di studio e ripartizione geografica (Istat, 2022)

È possibile osservare che nella media 2020-2021 la percentuale di occupati tra le persone di 15-64 anni con limitazioni è grosso modo la metà di quella osservata nella popolazione senza limitazioni. Tra le altre cose possiamo notare come tra i lavoratori e le lavoratrici con disabilità si attenui il divario di genere, mentre tenda ad ampliarsi il divario legato alla provenienza geografica e al titolo di studio posseduto. Il minor divario tra persone con disabilità e persone senza limitazioni si osserva nella categoria dei possedenti un titolo di studio pari o superiore a quello della laurea (circa 16 punti percentuali), mentre il divario maggiore si ha nella categoria relativa ai dati accorpati per genere, in cui tra gli uomini il divario è di circa 35 punti.

1.2. Disabilità e lavoro: breve storia del quadro normativo italiano

Il presente paragrafo non si propone come un esaustivo approfondimento della legislazione in merito alla disabilità al lavoro, ma quanto più come una panoramica generale sulla storia della normativa di riferimento e sulle disposizioni di legge attualmente vigenti.

La legislazione italiana inizia ad occuparsi della questione dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nel contesto del primo dopoguerra quando con la legge 1312 del 21 agosto 1921 viene introdotto il collocamento obbligatorio di invalidi e mutilati di guerra: *«Tutti i datori di lavoro, i quali hanno alle loro dipendenze, sia come operai che come impiegati, più di 10 uomini sono tenuti ad occupare un invalido di guerra por ogni venti dipendenti o frazione di venti, superiore a dieci»* (Legge 21 agosto 1921, n. 1312). Si tratta di una legge ispirata al modello assistenziale che influenzerà la successiva norma fino alla fine del secolo. Successivamente, durante il ventennio fascista, la questione non venne affrontata, ma al contrario vi è attiva discriminazione nei confronti delle persone con disabilità, in linea con le ideologie del regime che vedono nella disabilità soltanto la debolezza legata alla menomazione fisica o alla presenza di un disturbo mentale (Bresciani, 2017).

Con l'entrata in vigore della Costituzione della Repubblica e il riconoscimento del lavoro come diritto e dovere del cittadino[1], nel secondo dopoguerra il legislatore torna ad occuparsi del tema della disabilità nel luogo di lavoro con la legge 375 del 3 giugno 1950 e le successive modifiche, attraverso le quali si amplia gradualmente il numero di categorie di persone per le quali si applica la normativa sull'obbligo di assunzione, tra cui le vittime civili di guerra, gli invalidi per servizio, i mutilati o invalidi del lavoro, gli ex tubercolotici, i ciechi e i sordomuti, insieme ai mutilati e agli invalidi civili. Il risultato è la legge 482 del 2 aprile 1968 la quale mette ordine ed unifica il complesso legislativo, nel quale è ancora ben evidente l'approccio assistenziale del legislatore, specchio della società non ancora toccata dalla rivoluzione culturale e sociale degli

[1] «*La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. 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 o spirituale della società*» (Costituzione della Repubblica Italiana, art. 4)

anni Settanta che porterà una nuova sensibilità nei confronti dei soggetti più svantaggiati (Bresciani, 2017).

Solo con la legge 68 del 12 marzo 1999, ispirata alla legge-quadro 104 del 5 febbraio 1992, e successivamente rafforzata dalla legge 216 del 9 luglio 2003, si cerca di distanziarsi dal modello assistenziale, verso un atteggiamento più inclusivo e rispettoso delle specificità dell'individuo. Se prima l'obiettivo era raggiungere un risultato meramente quantitativo relativo alla percentuale di lavoratori con disabilità da assumere nei diversi ambiti di lavoro in proporzione al numero di lavoratori dell'azienda, ora si orienta l'agire verso un sistema di collocamento mirato che permetta un incontro tra domanda e offerta di lavoro che tenga conto sia delle esigenze dei lavoratori, sia di quelle dei datori di lavoro (*ibidem*). Tale normativa venne poi successivamente modificata ed integrata dal decreto legislativo 151 del 14 settembre 2015 e dal decreto ministeriale 43 dell'11 marzo 2022.

Allo stato attuale quindi, secondo il primo comma dell'articolo 3 della legge 68 del 12 marzo 1999, i datori di lavoro con almeno 15 dipendenti hanno l'obbligo di assumere un numero di lavoratori con disabilità che varia in base alle dimensioni dell'organico: un lavoratore per le aziende con numero di dipendenti compreso tra 15 e 35, 2 lavoratori per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 36 e 50, ed il 7% dell'organico per le aziende con più di 50 dipendenti. I criteri per la definizione di tali lavoratori sono presenti nel primo articolo della medesima legge ovvero persone con disabilità fisiche, cognitive o sensoriali, persone invalide del lavoro, persone cieche o sorde, e persone invalide di guerra.

Per rendere effettivo l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, le disposizioni di legge prevedono incentivi per le aziende che assumono persone con queste caratteristiche, insieme alla creazione di fondi su base regionale volti al finanziamento di interventi a favore dell'occupazione e all'adeguamento dei luoghi di lavoro ai bisogni dei lavoratori con disabilità. Si tratta di fondi finanziati primariamente dai proventi derivanti dalla sanzioni amministrative riscosse ai datori di lavoro che non osservano la normativa sul collocamento mirato (Istituto per la Ricerca Sociale, 2019). Nello specifico, le attuali disposizioni di legge prevedono tre

tipologie di sanzioni o contributi pecuniari che i datori di lavoro sono tenuti a versare al fondo per l'occupazione delle persone con disabilità della propria regione, a seconda della fattispecie:

1. Sanzione amministrativa per ritardato invio del prospetto informativo con il quale il datore di lavoro indica la propria situazione occupazionale rispetto agli obblighi di assunzione di lavoratori e lavoratrici con disabilità (da inoltrare solo se la il numero dell'organico aziendale ha subito cambiamenti che comportino una modifica degli obblighi di legge di cui sopra). In questo caso la sanzione è pari a 702,43 euro, con una maggiorazione di 34,02 euro per ogni giorno di ritardo;
2. Contributo esonerativo per i datori di lavoro che in virtù di speciali condizioni, ovvero faticosità dei compiti previsti nel luogo di lavoro, pericolosità derivante dall'attività lavorativa, o particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. In questo caso il datore di lavoro può ottenere l'esonero parziale, versando però una somma pari a 39,21 euro per ogni persona non assunta per ogni giorno lavorativo;
3. Sanzione amministrativa per mancato adempimento dell'obbligo di assunzione nel caso in cui il datore di lavoro non abbia assunto le quote previste dalla normativa vigente in merito al collocamento mirato. In questo caso è prevista una sanzione pari a 196,05 euro al giorno per ciascuna posizione lavorativa in quota d'obbligo non coperta (Inapp & Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale Politiche Attive del Lavoro, 2024).

L'ammontare effettivo degli introiti derivanti da queste sanzioni e contributi non è precisato nel rapporto dell'Inapp e, nello stesso momento, stimare tale valore è più che complesso, in quanto non vengono forniti i dati necessari per ipotizzare la lunghezza del periodo in cui i datori di lavoro sono stati vincolati al versamento delle somme di cui sopra.

2. *Disability management*: significato del lavoro e costruzione del contesto

Il significato che le persone attribuiscono alla propria specifica attività lavorativa dipende dai loro valori individuali e dalle opportunità offerte dal mercato del lavoro e dalla società. In linea generale, tale attribuzione di senso non si limita alla valutazione dell'aspetto meramente economico, bensì è legata anche alla dimensione sociale e psicologica del ruolo svolto dalla persona all'interno dell'organizzazione (Maeran & Boccato, 2019). Il lavoro svolge quindi un ruolo centrale nella definizione della propria identità personale e sociale, a maggior ragione per quanto riguarda le persone con disabilità, le quali nel posto di lavoro hanno la possibilità di sperimentare una sensazione di normalità e possono contare su una più vasta opportunità di socializzazione (Kim et al., 2022).

Secondo gli stessi autori, la soddisfazione per la propria mansione lavorativa è strettamente correlata alla qualità della propria vita, così come una scarsa soddisfazione lavorativa è tendenzialmente correlata ad una qualità di vita scadente. Le relazioni sociali nel contesto di lavoro giocano un ruolo fondamentale nella vita di tutti i lavoratori, soprattutto di quelli con disabilità. Esse esercitano un'influenza positiva sulla salute mentale, insieme alle altre variabili che condizionano la qualità della vita, ovvero la soddisfazione per il modo in cui si trascorre il proprio tempo libero, la qualità delle relazioni con amici e familiari, e come già detto, la soddisfazione per la propria posizione lavorativa (*ibidem*).

Nella metanalisi pubblicata da Saunders e Nedelec nel 2014 è presente un'attenta analisi del significato attribuito al lavoro dalle persone con disabilità, frutto di una serie di studi condotti su campioni di persone con patologie quali: gravi disturbi mentali (schizofrenia, disturbi dell'umore, disturbi affettivi, disturbi schizoaffettivi, disturbo bipolare, paranoia psicotica, depressione maggiore, disturbo post-traumatico da stress, e disturbi d'ansia), cancro, disturbi psicofisici, HIV/AIDS, danni cerebrali, disturbi muscoloscheletrici, lesioni al midollo spinale, epilessia, e sindrome di Guillain-Barré. In tutti questi casi, con alcune differenze in base alla patologia presente, gli studiosi hanno registrato una forte volontà di continuare a lavorare, sottolineando come svolgere un'attività lavorativa permetta agli individui di non vedersi

etichettati solamente come "persone con disabilità", ma di far valere la propria identità derivante dal ruolo e dallo status lavorativo. In particolare per le disabilità frutto di eventi traumatici si è osservata un'influenza positiva anche sulla rapidità con la quale le persone attraversano il periodo di convalescenza, rendendo possibile affermare che svolgere un'attività lavorativa apprezzata e carica di significato può essere un fattore di promozione di salute (Saunders & Nedelec, 2014).

Vista la grande influenza esercitata dal contesto di lavoro sulla qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici con e senza disabilità, nel seguente paragrafo verrà affrontato il tema della costruzione di contesti di lavoro significativi ed accoglienti, che possano essere fonte di identità e promotori del benessere di chi li abita, con una particolare attenzione al tema del *disability management*, ovvero alla promozione di contesti lavorativi attenti alla disabilità.

2.1. *Diversity Equity and Inclusion*

L'interesse rivolto al *disability management* rientra all'interno del più ampio fenomeno legato all'attenzione per il tema del DEI, acronimo che sta per *Diversity Equity and Inclusion*. Questi tre termini sono spesso utilizzati in maniera intercambiabile, ma ciascuno di essi ha un significato preciso e definito:

1. *Diversity* sta ad indicare l'eterogeneità all'interno di un gruppo o di una comunità di individui per quando riguarda l'etnia, il genere, il retroscena culturale, l'orientamento sessuale o la nazionalità;
2. *Equity* indica la modalità in cui la distribuzione dell'accesso ai servizi e alle risorse sociali quali istruzione, occupazione e sanità, interagiscano con gli attributi elencati sopra;
3. *Inclusion* indica, in relazione al mondo del lavoro, un ambiente nel quale tutti i presenti sentano di poter contribuire attivamente senza dover nascondere una parte della propria identità personale o sociale (Comello et al., 2024).

Sempre più aziende decidono di implementare politiche di DEI, affidando quindi il compito di gestire questi tre processi alla figura del *diversity manager*, il quale, come evidenziato da

Laudadio (2022), si occupa di tutti i diversi livelli e di tutte le sfaccettature della diversità, occupandosi, tra le altre cose, di:

1. *Gender diversity*, legata alla discriminazione di genere sul posto di lavoro;
2. *Age management*, legata allo sfruttare, valorizzare e gestire le capacità della persona in base alla sua posizione all'interno del "ciclo di vita del lavoratore";
3. *Cultural diversity*, legata alla gestione delle discriminazioni nei confronti di minoranze etniche vittime di pregiudizi e stereotipi;
4. *Disability management*, legata alla gestione della disabilità in azienda.

Nel pratico, secondo l'autore, il *diversity manager* è coinvolto in numerosi e diversi processi volti a migliorare la cultura aziendale e la vita delle persone che vivono lo specifico contesto lavorativo. La persona che ricopre questo ruolo deve quindi, ad esempio, riesaminare le pratiche e le politiche dell'azienda per assicurarsi che non ostacolino gli obiettivi di diversità e inclusione, progettare e sviluppare l'attuazione di programmi e strategie aziendali che rafforzino la diversità, formare le risorse umane e fornire sostegno al team di reclutamento, così come lavorare a stretto contatto con i dirigenti dell'organizzazione, pur mantenendo uno sguardo attento alle tendenze in via di affermazione nelle altre realtà organizzative.

Nello stesso momento, l'autore, alla luce dei casi di studio da lui esaminati, evidenzia una serie di benefici di cui l'azienda può godere nel momento in cui si dimostra attenta alla diversità e all'inclusione e attua valide politiche di *diversity management*, tra cui: sensibile aumento del benessere aziendale, maggiore capacità di valorizzare i talenti, aumento del tasso di innovazione, maggiore fidelizzazione del cliente (soprattutto all'interno della generazione dei *millenials*) e nondimeno un flusso di cassa per dipendente raddoppiato o triplicato nell'arco di tre anni (*ibidem*). Similmente anche Phillips e colleghi (2016) mostrano che le aziende tendono a concentrarsi sempre di più su aspetti legati alla diversità in quanto tale approccio permette di ampliare il bacino di talenti, di comportarsi in maniera socialmente responsabile, di poter disporre di lavoratori maggiormente in grado di comprendere e di incontrare le necessità di una base di consumatori diversificata, così come generare un vantaggio competitivo per le

performance aziendali valorizzando la diversità di esperienze e opinioni che possono influire nei processi decisionali e di innovazione.

Tornando a porre l'attenzione al tema della disabilità, come anticipato poco sopra, con l'espressione *disability management* si fa riferimento all'insieme delle attività finalizzate alla gestione della disabilità all'interno delle aziende, concentrandosi non solo sulle persone con disabilità che lavorano nello specifico contesto, ma anche e soprattutto lavorando sul contesto organizzativo nel suo complesso, assicurandosi siano presenti le conoscenze e le competenze necessarie per rendere costruttiva la presenza della disabilità nel contesto di lavoro. Il Disability *manager* è quindi in primo luogo colui che all'interno dell'azienda ricopre un ruolo di punto di riferimento per i lavoratori e le lavoratrici con disabilità e che si occupa di trovare tutte le forme necessarie di accomodamento ragionevole per la persona inserita. Tra i suoi compiti vi è anche la promozione dell'adozione di politiche aziendali orientate a garantire il pieno sviluppo delle persone con disabilità, ponendosi come facilitatore della relazione tra dipendente e organizzazione (Basaglia et al., 2022).

La formazione continua all'interno delle aziende gioca un ruolo fondamentale nell'ambito del *diversity management* nel suo complesso, ma è estremamente utile anche e soprattutto quando si parla di disabilità e di *disability management*. Nel prossimo paragrafo verrà quindi approfondito il tema degli interventi di formazione, indagando il ruolo da essi giocato in relazione al benessere percepito da parte dei lavoratori e evidenziando i metodi e gli strumenti per condurre nelle aziende degli interventi *ad hoc* di sensibilizzazione, volti alla concreta costruzione di contesti lavorativi adatti ad accogliere anche le persone con disabilità.

2.2. La formazione aziendale: agire sul contesto per il benessere degli individui

Con l'espressione benessere organizzativo si fa riferimento ad un costrutto piuttosto ampio che racchiude aspetti della salute in generale, della vita non lavorativa e di quella lavorativa. Esso è influenzato da tre variabili, ovvero: la strutturazione e l'organizzazione del luogo di lavoro dal punto di vista dei rischi fisici e per la salute, le caratteristiche individuali dei lavoratori e le loro capacità di relazionarsi con gli altri, ed infine i fattori intrinseci al lavoro che condizionano

l'esposizione al rischio di stress lavoro correlato (Fasan, 2022). Costruire un contesto di lavoro attento al benessere dei lavoratori significa quindi impegnarsi tanto per l'aspetto legato alla salute e all'incolumità fisica delle persone, quanto all'aspetto psicologico e relazionale, prodigandosi per la creazione di un ambiente di lavoro sicuro e vivibile, con un clima aziendale sereno e stimolante dal punto di vista professionale. Ciò è possibile anche attraverso mirati interventi formativi da parte delle aziende, orientati a garantire ai propri dipendenti le abilità e le competenze per relazionarsi in maniera positiva con i colleghi di lavoro e in generale con tutte le persone con le quali il lavoratore deve interagire. Come dimostrato da Fasan la formazione è un'opportunità per ogni azienda di migliorare il lavoro e la qualità di vita dei dipendenti e rendere la vita lavorativa meno faticosa, impattando positivamente sulla salute fisica e mentale.

Uno specifico approccio alla formazione relazionale nelle aziende è quello che rientra sotto l'etichetta di "*diversity training*", approccio caratterizzato da interventi formativi volti ad educare i lavoratori e le lavoratrici in merito a tematiche relative alla diversità nei luoghi di lavoro. Interventi formativi di questo tipo, come già detto sopra, permettono di migliorare le conoscenze e le competenze di cui i lavoratori e le lavoratrici dispongono, facendo loro raggiungere una maggiore consapevolezza e migliorando i propri atteggiamenti nei confronti della diversità. L'obiettivo è quindi promuovere un clima inclusivo nel luogo di lavoro in modo da aumentare il reclutamento e il mantenimento delle persone provenienti da gruppi sociali storicamente emarginati, così come quello di aumentare la loro percezione di appartenenza all'organizzazione (Devine & Ash, 2022). Tali interventi formativi hanno però un effetto indiretto anche sui consumatori, soprattutto per quanto riguarda i lavori basati sul contatto con il pubblico nei quali il successo è correlato alla qualità dell'interazione consumatore-lavoratore (Thakur & Dhar, 2022). Di seguito, quindi, un sommario delle principali buone pratiche di cui tenere conto nella definizione degli interventi formativi.

2.3. *Disability training*: motivazioni, metodi e strumenti

È stato osservato (Phillips et al., 2016) che gli interventi di formazione aziendale sul tema della diversità e sulla disabilità, abbiamo come effetto un incremento delle relazioni intergruppi tra

colleghi di lavoro ed una generale riduzione del pregiudizio, portando le persone che abitano il contesto lavorativo a mettere in atto interazioni positive anche con persone appartenenti a gruppi sociali diversi dal proprio.

In maniera propedeutica alla messa in atto della formazione, per prima cosa è fondamentale conoscere il contesto nel quale si proporrà l'intervento formativo ed è quindi necessario analizzare i bisogni espressi sia dalla direzione aziendale per quanto riguarda gli obiettivi formativi che devono essere raggiunti, sia i bisogni e le caratteristiche dei fruitori dell'intervento (Galliani & Lanzoni, 2002). Soltanto dopo l'analisi dei bisogni è possibile passare alla fase di progettazione e implementazione dell'intervento formativo, al termine della quale è necessario prevedere anche una qualche modalità di valutazione dei risultati raggiunti, ovvero essere in grado di verificare che i fruitori dell'intervento non solo abbiano colto i contenuti del corso ma abbiano anche maturato la capacità di applicarli nel loro contesto di vita. In linea generale, può essere utile per il professionista che progetta l'intervento porsi alcune delle seguenti domande, proposte da Devine e Ash (2022):

1. Quali sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere con questo intervento?
2. Quali sono i problemi che devono essere risolti
3. Come verrà valutata l'efficacia dell'intervento formativo?
4. Quali sono i risultati pratici che si vogliono ottenere nel contesto?
5. I contenuti nel corso riflettono gli obiettivi e i risultati desiderati?
6. Qual è la base empirica e teoretica dell'intervento?
7. Ci sono possibili effetti collaterali avversi alla messa in atto dell'intervento?
8. L'intervento è supportato da altre iniziative e politiche aziendali sullo stesso tema?

Di seguito l'esito delle analisi condotte Philips e colleghi (2016) in merito alle linee guida da seguire nella progettazione di interventi formativi sulla disabilità nei contesti organizzativi.

Per quanto riguarda le **tempistiche** è stato osservato che interventi dalla durata inferiore alle 4 ore tendano a non essere particolarmente efficaci. Allo stesso tempo, protrarre gli interventi formativi oltre le 8 ore, pare essere superfluo. La durata ideale degli interventi formativi

dovrebbe quindi andare dalle 4,5 alle 6 ore, ovvero un tempo sufficiente al cambiamento degli atteggiamenti verso le persone con disabilità. Legato a ciò, è stato messo in luce come distribuire l'intervento formativo in più sessioni di apprendimento, nella scala di diverse settimane, abbia effetti positivi sull'effettivo apprendimento da parte dei partecipanti. Per quanto riguarda le modalità di erogazione, gli interventi formativi condotti da un professionista in persona sono più efficaci di quelli svolti in modalità telematica o duale.

Per quanto riguarda i **contenuti degli interventi di formazione** è stato osservato che gli interventi maggiormente efficaci sono quelli che si concentrano su un singolo aspetto della diversità, permettendo un risultato migliore per quanto riguarda i cambiamenti cognitivi desiderati. Per quanto riguarda le metodologie didattiche, i corsi che prevedono modalità interattive e non prettamente frontali, sono da preferire, in quanto lavorare insieme agli altri partecipanti attraverso giochi di ruolo, simulazioni, analisi di casi di studio e discussioni di gruppo, comporta un maggiore coinvolgimento personale e dunque un apprendimento più significativo e duraturo. È importante per i partecipanti riuscire a fissare degli obiettivi pratici che prevedano l'applicazione nei loro contesti di vita delle conoscenze e competenze apprese nel corso dell'intervento formativo. Tutto ciò risulta ancora più efficace se ad assistere la persona nell'individuazione di tali obiettivi pratici sia presente un mentore, magari lo stesso formatore.

Sempre riguardo le **scelte metodologiche**, Ruggs e McGonagle (2023) mostrano come fare uso di brevi video didattici possa essere una scelta vincente, sia per quanto riguarda video educativi in cui vengono trasmesse alcune informazioni di base da parte di un esperto del settore, ma soprattutto facendo uso di video-testimonianza nei quali una persona appartenente alla minoranza oggetto dell'intervento formativo si presenta e racconta la propria esperienza nel proprio contesto di vita e di lavoro. Mentre i video del primo tipo agiscono sulle conoscenze, i video del secondo tipo agiscono ad un livello più profondo, ovvero quello legato agli atteggiamenti e in generale ai meccanismi sociali di percezione dell'altro. Lo stesso Allport già nel 1953 infatti riconosceva come la riduzione del pregiudizio sia realizzabile attraverso la conoscenza e il contatto con un membro dell'outgroup. Nella *Figura 2* sono presenti alcuni esempi dei video in questione, realizzati da Ruggs e McGonagle ed utilizzati nei loro studi.

Tipologia	Descrizione	Link
Video educativi	In questo video due persone con disabilità analizzano falsi miti e realtà riguardanti la disabilità nei luoghi di lavoro	https://youtu.be/TYlQ5
Video testimonianza	In questo video una lavoratrice racconta la propria esperienza e le difficoltà che ha riscontrato nel luogo di lavoro in riferimento al proprio disturbo bipolare di personalità	https://youtu.be/OsUT
	In questo video un lavoratore evidenzia gli ostacoli che ha dovuto affrontare per gestire la propria displasia epifisaria multipla in riferimento al proprio ruolo lavorativo	https://youtu.be/BcjT2H

Figura 2 - Video da utilizzare per le azioni formative proposti da Ruggs e McGonagle (2023)

Riguardo gli effettivi **argomenti da trattare** nel corso delle lezioni può essere utile concentrarsi sui falsi miti riguardanti la disabilità, sull'aspetto legislativo riguardo la presenza della disabilità nei luoghi di lavoro, sugli strumenti e le tecnologie di cui possono servirsi le persone con disabilità per rendere più agevole la loro vita lavorativa, così come le regole principali di etichetta per comunicare con persone con disabilità.

Sulla **partecipazione agli incontri di formazione**, gli autori mettono in luce come essi siano maggiormente efficaci quando sono svolti con i lavoratori attualmente inseriti nel contesto lavorativo e non quando vengono fatti con studenti non ancora inseriti nei contesti produttivi. Inoltre è stato evidenziato come la partecipazione a tali incontri anche da parte dei livelli manageriali dell'azienda, porti ad un miglioramento nell'apprendimento da parte degli impiegati, in funzione del fatto che il comportamento nel luogo di lavoro è influenzato dalla percezione delle norme sociali e delle aspettative da parte degli altri e i *manager* hanno un'influenza maggiore rispetto agli altri lavoratori nel modellamento delle norme all'interno dell'organizzazione. Su questo aspetto si sono soffermati soprattutto McLellan e colleghi (2001), mostrando che se le persone che ricoprono un ruolo direzionale o di supervisione sono formate sul tema della disabilità, allora i contesti di lavoro diventeranno necessariamente più inclusivi. Tali figure professionali, infatti, saranno maggiormente propense a mettere in atto tutti gli accorgimenti necessari ad accomodare la vita dei propri dipendenti con disabilità e

nondimeno saranno pronte ad agire in maniera efficace in caso di insorgenza di problematiche legate alle specifiche condizioni di salute.

Seguendo queste indicazioni è possibile costruire percorsi didattici validi ed efficaci, che possano apportare cambiamenti tangibili nei contesti di lavoro, preparandoli ad accogliere anche lavoratori e lavoratrici con tipologie diverse di disabilità. Un valido esempio di progetto di inclusione lavorativa svolto secondo le indicazioni della letteratura di settore è presentato nel prossimo capitolo, nel quale verranno ripercorse tutte le tappe del processo, dalla fase di conoscenza del contesto a quella di messa in atto degli interventi formativi.

3. Case study: inclusione lavorativa di una persona con disabilità presso una multinazionale nel settore automotive

Nel corso del Tirocinio Pratico Valutativo, ho avuto la possibilità di affiancare la Professoressa Lea Ferrari del dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA) dell'Università degli Studi di Padova in un progetto di inclusione lavorativa di uno studente o una studentessa con disabilità all'interno della divisione di *data analysis* di un'importante multinazionale nel settore automobilistico. Il progetto consisteva nel seguire da vicino l'intero processo di inclusione della persona nel contesto organizzativo, secondo le seguenti fasi:

1. la selezione della persona;
2. la *job analysis* con chi lavorerà insieme alla persona selezionata;
3. la misurazione delle conoscenze sulla disabilità e degli atteggiamenti nei confronti delle persone con disabilità nello specifico contesto lavorativo;
4. la formazione in azienda sul tema della disabilità;
5. la fase di effettivo inserimento della persona nel contesto di lavoro;
6. il controllo della situazione dopo qualche mese dall'inserimento.

Purtroppo per ragioni legate alla natura del progetto e ad imprevisti sopraggiunti nelle fasi finali, ho potuto seguire in prima persona soltanto la fase di *job analysis*, quella di predisposizione del questionario di misurazione delle conoscenze e degli atteggiamenti, e quella di progettazione degli interventi formativi. Di seguito un'analisi accurata di ciascuno dei tre momenti ai quali ho potuto partecipare.

3.1. *Job analysis*

La *job analysis* è stata svolta in modalità telematica alla presenza dei colleghi e delle colleghe con cui la persona da inserire si sarebbe interfacciata giornalmente, della responsabile dell'ufficio e del responsabile Risorse Umane della sede dell'azienda. Il tutto si è svolto in un incontro di circa due ore ed è stato condotto dalla Professoressa Ferrari seguendo il protocollo tratto dal *kit* di McIntire e colleghi (1995).

Attraverso l'intervista sono stati indagati quattro ambiti specifici del lavoro, ovvero:

1. le funzioni principali che le persone svolgono nel luogo di lavoro;
2. l'insieme di compiti non routinari;
3. la rete di relazioni con altre persone all'interno e all'esterno dell'azienda;
4. l'insieme di conoscenze, abilità, capacità e altre caratteristiche implicate nei compiti da svolgere.

Nello specifico, nella prima parte si vuole comprendere quali sono le mansioni principali che la persona andrà a svolgere. Da protocollo si procede chiedendo agli intervistati di dividere il proprio lavoro in cinque maggiori funzioni, chiedendo poi di soffermarsi su ciascuna di esse al fine di specificare i passaggi che la compongono, le attività preparatorie che sono richieste e il tipo di verifica da svolgere a posteriori.

Nella seconda parte si cerca di comprendere se vi siano anche altri compiti che non rientrano nelle principali funzioni individuate in precedenza, ma che costituiscono comunque parte integrante delle richieste del lavoro, seppur in maniera marginale.

Nella terza sezione si vuole comprendere la rete di relazioni attorno al ruolo lavorativo, con uno sguardo sia alle relazioni all'interno dell'azienda, sia a quelle con persone e realtà al di fuori di essa. L'aspetto relazionale, in particolare relativo al lavoro in gruppo, verrà analizzato con un ulteriore approfondimento al termine di questo primo protocollo.

Nell'ultima fase, infine, si vuole tracciare una sorta di mappatura della posizione lavorativa avendo ben chiare tutte le conoscenze, abilità e capacità che risultano essenziali per ricoprire lo specifico ruolo. Si chiede quindi direttamente agli intervistati di elencare tali richieste da parte dell'azienda, avendo cura di specificare se siano effettivamente prerequisiti indispensabili da avere al momento dell'ingresso nell'organizzazione oppure se siano competenze che possono essere sviluppate nell'arco dei primi mesi di lavoro, attraverso specifici corsi oppure con un percorso di formazione informale *on the job*.

Successivamente, come accennato in precedenza, è stata predisposta un'attività dedicata ad approfondire la dimensione relazionale all'interno del gruppo di lavoro e dell'azienda nel complesso, ovvero volta ad indagare la tipologia di lavoro di gruppo maggiormente diffusa, il modo in cui la leadership fluisce e in generale la direzionalità delle relazioni all'interno dell'ufficio. Gli intervistati dovevano pensare alle varie attività che svolgono nel corso del loro lavoro, ovvero quelle individuate nella prima parte del precedente protocollo di *job analysis*, per poi indicare quale modello di flusso di lavoro di gruppo rappresentasse al meglio la specifica situazione, seguendo la metodologia proposta da Arthur e colleghi nel 2005 ed utilizzando gli elementi grafici proposti dagli stessi autori presenti nella *Figura 3*.

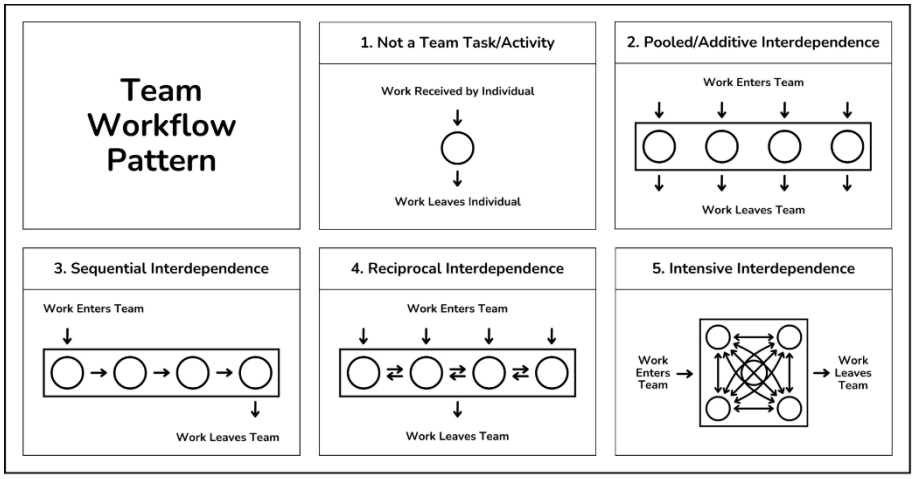

Figura 3 – Rappresentazioni grafiche dei modelli di flusso di lavoro proposte da Arthur e colleghi (2005)

Come è possibile osservare nella figura, gli autori individuano 5 flussi di lavoro di gruppo:

1. Attività individuale, il lavoro non è svolto come membri di un gruppo;
2. Interdipendenza additiva, il lavoro è svolto separatamente dai membri del gruppo;
3. Interdipendenza sequenziale, il lavoro fluisce in una direzione da un membro all'altro;
4. Interdipendenza reciproca, il lavoro fluisce in maniera bidirezionale nel tempo;
5. Interdipendenza intensiva, il lavoro è frutto della stretta collaborazione tra membri.

Purtroppo però, per ragioni di tempo, questa seconda parte dell'incontro di *job analysis* è stata posticipata, e ci si è limitati ad eseguire il primo protocollo. Le informazioni raccolte sono poi state sistematizzate nella tabella riassuntiva predisposta dagli stessi autori del protocollo.

Tale tabella permette di avere chiare quelle che sono le singole mansioni lavorative richieste alla persona, le azioni da attuare per portare a termine tali compiti, gli applicativi che utilizzerà, le capacità che le saranno richieste e le finalità di ciascun compito. Nella *Figura 4* è riportato un estratto semplificato della tabella in questione.

Compiti	**Azioni attuate e finalità**	**Attrezzi e strumenti**
Day-by-day report	Redigere e pubblicare un report giornaliero per informare la direzione	Software aziendali Python Power BI
Forecast di mercato	Estrarre i dati, analizzare le matrici, confrontare i modelli, selezionare il modello più robusto	
Customer Experience Survey e Sentiment Analysis	Analizzare l'esperienza completa e il parere del fruitore del prodotto analizzando dati provenienti da sondaggi ed estrapolando i commenti dai social	
Analisi dei prodotti della concorrenza	Monitoraggio del lancio di nuove vetture ed elaborazione delle caratteristiche dei nuovi prodotti per conoscere la concorrenza	
Digital transformation?	Automatizzare i processi di routine	
Aggiornamento delle banche dati	Acquisizione dei nuovi dati aggiornati (es. indicatori macroeconomici del Paese) ed inserimento nelle banche dati aziendali	
Presentazione dei propri risultati	Esposizione e condivisione dei propri risultati con il team o verso l'esterno	
Attività di ricerca e reportage	Ricerca e produzione di relazioni su tematiche assegnate dalla direzione o da altri uffici	
Presentazioni per la direzione	Realizzazione di presentazioni su richiesta della direzione su temi assegnati	
Report per i bilanci o per conto di altri uffici	Attività di consulenza interna, analisi e presentazione dei dati forniti da altri uffici dell'azienda.	

Figura 4 – Estratto semplificato della tabella di sintesi dell'incontro di job analysis

3.2. Misurazione degli atteggiamenti e rilevazione delle conoscenze

Oltre all'effettivo inserimento lavorativo, l'attività principale dell'intero progetto consisteva nella predisposizione e nello svolgimento di interventi di formazione e di sensibilizzazione nell'ambito della presenza della disabilità nei contesti aziendali, pertanto, al fine di progettare un intervento formativo *ad hoc* pensato appositamente per il contesto specifico, si è ritenuto necessario predisporre del materiale per la misurazione degli atteggiamenti nei confronti della disabilità e rilevare le conoscenze già possedute dai colleghi nel medesimo ambito.

L'intenzione era dunque rivedere il programma dell'intervento formativo in funzione dei risultati raccolti attraverso l'apposito questionario, il quale è stato strutturato come segue:

1. Scala di conoscenza delle disabilità;
2. Scala di misurazione del *disability bias*;
3. Scala di misurazione dell'atteggiamento nei confronti delle persone con disabilità.

Nello specifico, la principale fonte utilizzata per l'elaborazione del presente questionario è stato quello proposto da Ruggs e McGonagle (2023).

La dimensione costituita dalla conoscenza del mondo della disabilità è stata ottenuta traducendo la scala degli autori di cui sopra ed adattandola al contesto italiano. Si tratta di una scala composta da 10 domande a scelta multipla con quattro o cinque opzioni di risposta, di seguito alcuni esempi di domanda:

1. Quale delle seguenti normative per prima menziona l'illegittimità della diversità di trattamento delle persone con disabilità nel posto di lavoro?
2. Il tasso di occupazione per le persone con disabilità è __ rispetto al tasso di disoccupazione per le persone senza disabilità.
3. Quale delle seguenti condizioni verrebbe considerata una disabilità in Italia?

La seconda scala presente nel questionario è quella relativa al *disability bias*, ovvero alla diffusione di un pregiudizio implicito nei confronti delle persone con disabilità che influenza più o meno inconsapevolmente i giudizi delle persone. Nello specifico si tratta di 4 affermazioni alle quali è necessario rispondere attraverso una scala a 5 punti da "molto in disaccordo" a "molto d'accordo". Le affermazioni presenti nella scala sono le seguenti:

1. Secondo me le persone con disabilità spesso hanno a che fare con discriminazioni basate sulla loro disabilità;
2. Secondo me in Italia c'è un problema di discriminazione all'interno dei processi di assunzione delle persone con disabilità;

3. Penso che in Italia le persone con disabilità facciano più fatica a trovare un lavoro rispetto alle persone senza disabilità;
4. Secondo me le persone con disabilità devono lavorare più duramente per mostrare la propria competenza rispetto ai loro colleghi senza disabilità.

Ultima scala presente nel questionario è la *Multidimensional Attitude Scale Toward Persons With Disabilities* (MAS, Findler et al., 2007) volta a misurare l'atteggiamento nei confronti delle persone con disabilità, distinguendolo in tre dimensioni: emozione, cognizione, e comportamento. Il funzionamento è piuttosto semplice: ai partecipanti viene presentato uno scenario ipotetico in cui il protagonista conosce per la prima volta una persona con disabilità. A questo punto il rispondente deve classificare la probabilità che il protagonista sperimenti determinate emozioni (16 item), formuli determinati pensieri (10 item) oppure metta in atto determinati comportamenti (8 item), utilizzando una scala 1-5 (per nulla probabile – molto probabile). Di seguito alcuni esempi degli item di ciascuna sub-scala:

1. Emozione: "tensione", "stress", "nervosismo", "serenità", "pietà";
2. Cognizione: "sembra una persona interessante", "potremmo andare molto d'accordo";
3. Comportamento: "alzarsi e andare via", "mettersi a guardare il telefono".

Il questionario qui descritto nel suo complesso andrà somministrato ai futuri colleghi e colleghe della persona da inserire, al fine di perfezionare lo schema generale degli incontri di formazione descritti nel prossimo paragrafo. In questo modo sarà possibile evitare di soffermarsi troppo su argomenti già chiari ai partecipanti ed impegnarsi eventualmente ad aiutare gli stessi a modificare alcuni atteggiamenti disfunzionali nei confronti della disabilità.

3.3. Progettazione dell'azione formativa

Per quanto riguarda gli interventi formativi, è stato pensato un percorso didattico articolato in tre incontri, ciascuno volto ad affrontare una sfaccettatura diversa del tema della disabilità, ma accomunati dall'intento di creare situazioni interattive basate su un continuo dialogo tra formatore e partecipanti. Nello specifico l'articolazione del percorso didattico è la seguente:

1. ***Lezione 1*** – *La disabilità nel luogo di lavoro*

   Introduzione sul concetto di disabilità, sguardo sulla situazione lavorativa delle persone con disabilità in Italia e approfondimento sul contesto legislativo attuale;

   (descrivere il concetto di disabilità secondo le classificazioni internazionali; riassumere i principali dati su occupazione e disabilità; analizzare le norme cardinali in materia)[2]

2. ***Lezione 2*** – *La percezione sociale della disabilità*

   Introduzione ai concetti di *disability bias*, stereotipo, pregiudizio ed etichettamento;

   (differenziare i concetti di stereotipo, pregiudizio e bias; riconoscere esempi di etichettamento nei media; valutare le conseguenze degli stereotipi sulla disabilità)

3. ***Lezione 3*** – *Interfacciarsi con la disabilità*

   Disabilità visibili e non visibili, linguaggio e comunicazione inclusivi.

   (classificare i diversi tipi di disabilità; formulare esempi di linguaggio inclusivo; simulare una conversazione usando le strategie comunicative apprese)

Nello specifico io mi sono dedicato alla progettazione della seconda lezione, occupandomi quindi della percezione sociale della disabilità. Nella *Figura 5* è riassunto lo schema essenziale della lezione, le tempistiche e le metodologie didattiche previste.

Sezione	Tempi	Descrizione dell'attività	Metodologia
1	10 min	Introduzione e overview della lezione	
2	50 min	Pillole di psicologia sociale Atteggiamenti, schemi mentali, bias, pregiudizi, stereotipi, euristiche ed etichettamento: come tutto ciò ha a che fare con la disabilità	Lezione frontale
3	10 min	Pausa	
4	40 min	Idee irrazionali e falsi miti Imparare ad identificare i falsi miti sulla disabilità e comprendere perché in realtà si tratta di idee irrazionali	Lezione laboratoriale
5	10 min	Conclusioni e feedback	

Figura 5 – Schema essenziale della seconda lezione del percorso formativo, dedicata alla percezione sociale della disabilità.

[2] Qui e inseguito sono indicati gli obiettivi formativi di ciascun incontro formativo, elaborati seguendo la tassonomia di Bloom, così come proposto da Hatch e colleghi (2018).

Come è possibile vedere dalla tabella, la lezione si compone principalmente di due sezioni. La prima è frontale ed è dedicata alla familiarizzazione con i principali costrutti della psicologia sociale. Verrà quindi spiegato cos'è un atteggiamento e uno schema cognitivo, si affronterà il funzionamento dei pregiudizi e degli stereotipi, e si tratterà il tema dell'etichettamento, menzionando anche bias ed euristiche. I contenuti sono piuttosto densi, ma si tratta di brevi accenni alle tematiche per far comprendere la complessità della vita sociale degli individui nei contesti di gruppo. Questa prima parte è propedeutica alla seconda, nel corso della quale verranno applicate le conoscenze acquisite al mondo della disabilità.

Nello specifico, anche grazie alla visione di video esplicativi, i partecipanti dovranno riflettere per identificare quelli che possiamo considerare falsi miti sulla disabilità, ovvero quelle idee irrazionali e prive di fondamento scientifico che contribuiscono ad una visione della disabilità parziale e sbagliata. L'obiettivo è ragionare su questi falsi miti e comprendere perché sono tali. Si tratta di un esercizio proposto da Soresi e colleghe (2009), il quale fornisce alcune domande guida per la riflessione tra cui:

1. Perché è un'idea irrazionale?
2. Quali limitazioni comporta?
3. Cosa c'è di realistico e di non realistico?
4. Quali parole rendono la frase non realistica?
5. È possibile trasformare questa frase in una frase realistica?

Grazie a queste domande guida è possibile procedere con l'analisi dei falsi miti. Di seguito alcuni esempi di idee irrazionali da cui è possibile iniziare a lavorare per mostrare ai partecipanti il modo di procedere nell'analisi e stimolare una ricerca da parte loro di esempi simili:

1. Le persone con disabilità rallentano il lavoro;
2. Le persone con disabilità sono solo un costo per l'azienda;
3. Le persone con disabilità non sono affidabili;
4. Le persone con disabilità non possono raggiungere posizioni di leadership;
5. Un cliente non si fiderebbe mai di un dipendente con disabilità;

6. Le persone con disabilità causano rischi sul lavoro;
7. Non possono affrontare carichi di lavoro elevati;
8. Le persone con disabilità rendono un team meno competitivo.

Di seguito invece un esempio di analisi di uno dei precedenti falsi miti:

> *Un cliente non si fiderebbe mai di un dipendente con disabilità*
>
> Si tratta di un'idea irrazionale perché presuppone che la disabilità sia connessa a incompetenza e inaffidabilità, fraintendendo ciò che induce fiducia nel cliente (la professionalità e la preparazione, che non dipendono dalla disabilità). Si tratta di una convinzione che rischia di produrre esclusione delle persone con disabilità dalle posizioni a contatto con il pubblico e secondariamente danneggia l'immagine dell'azienda. È quindi importante focalizzarsi sulle competenze della persona, valorizzando le capacità presenti in essa e senza sottolineare i sintomi della sua disabilità e senza ridurla alla disabilità di cui è portatrice.

La lezione si conclude con una proposta di attività da svolgere in autonomia, ovvero provare a riflettere sulla propria vita quotidiana per individuare una o più situazioni in cui si sono visti gli effetti di un *disability bias*, oppure un'occasione in cui si ha assistito ad un'azione o un discorso risultato della presenza di un falso mito o di un'idea irrazionale sulla disabilità. Per fare ciò può essere utile prestare attenzione alle proprie interazioni quotidiane, osservare le situazioni che avvengono nei propri ambienti di vita, oppure a quanto si vede nei mass media. In particolare il compito consiste nel riflettere su una serie di domande: chi erano le persone coinvolte? Che ruolo avevano? Cosa hanno detto/fatto? Perché si trattava di un falso mito/idea irrazionale? Cosa ha motivato queste persone ad agire/esprimersi in questo modo?

Questo semplice esercizio può contribuire ad osservare criticamente il proprio contesto di vita, rendendosi maggiormente conto della realtà quotidiana delle persone con disabilità, evidenziando quelle circostanze che normalmente passerebbero inosservate. L'obiettivo è che i partecipanti si possano in un secondo momento confrontare tra loro, condividendo quanto elaborato e apprendendo così tra pari, acquisendo il punto di vista degli altri e creando uno spazio di discussione su questo tema.

4. Conclusioni

Nel presente lavoro si è cercato di fare il punto della situazione riguardo l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, soffermandosi in particolar modo sulla dimensione legata al *disability management* e all'importanza della formazione per la costruzione di ambienti lavorativi adatti all'accoglienza dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità.

Nell'introduzione sono stati presentati i dati più aggiornati riguardo il tasso di occupazione delle persone con disabilità comparato con quello delle persone senza disabilità a livello dei Paesi dell'Unione Europea e si è cercato di approfondire il fenomeno anche a livello nazionale, osservando come tale valore interagisca con altre variabili, quali il genere, il titolo di studio e la provenienza geografica, evidenziando chiare differenze più o meno costanti in tutte le comparazioni. È stata poi proposta una brevissima disamina delle leggi disciplinanti la disabilità nei luoghi di lavoro, cercando di fornire uno sguardo storico alla disciplina. Partendo dalla legge che imponeva l'impiego da parte dei datori di lavoro di un certo numero di soldati che erano usciti dal primo conflitto mondiale con una qualche forma di mutilazione, si è giunti alle ultime normative in materia di disabilità, nelle quali ancora una volta si obbligano le aziende ad assumere personale con disabilità, ma in cui nello stesso tempo vi è una maggiore attenzione alla dimensione del benessere della persona e alla creazione di un contesto accogliente.

Nel capitolo seguente è stato poi trattato il tema del lavoro con sguardo psicologico, indagando il significato sociale e identitario del lavoro per le persone con disabilità, osservando come possa essere una dimensione fondamentale per elaborare un'immagine di sé slegata da quella della propria disabilità, ma centrata sul ruolo e sullo status derivante dalla propria posizione lavorativa. Sottolineata l'importanza che il lavoro può giocare nella vita delle persone con disabilità, è stato affrontato il tema del DEI e dell'impegno per la creazione di spazi di vita veramente inclusivi, soffermandosi sui vantaggi che ne derivano non solo per i lavoratori, ma anche per i consumatori e quindi per l'azienda nel suo complesso.

Successivamente il focus è stato posto sul tema della formazione aziendale, potente veicolo di inclusività, in quanto strumento in grado di plasmare il contesto, insegnando alle persone che

lo abitano a conoscere il mondo della disabilità e a sapersi relazionare ad esso in maniera propositiva senza pregiudizi e preconcetti. In merito a ciò sono stati anche forniti i dettagli tecnici per l'ideale svolgimento dell'intervento formativo, mostrando come il formatore debba muoversi nelle diverse fasi di realizzazione dell'intero processo. Partendo dalla progettazione basata sulle specifiche esigenze del contesto, fino ad arrivare alla fase di effettiva erogazione del corso di formazione.

Infine è stato presentato un resoconto di un intero processo di inclusione, nel quale è stato possibile osservare nel pratico le varie attività che sono state messe in atto, in particolar modo tutte quelle azioni preparatorie legate all'analisi della posizione lavorativa e del contesto, così come quella di predisposizione degli strumenti di misura per quantificare il grado preparazione dei lavoratori in merito ai temi della disabilità, al fine di poter svolgere degli interventi mirati e appositamente pensati per lo specifico quadro presente in azienda.

Alla luce di tutte le osservazioni che sono state proposte, risulta chiara l'importanza dell'impegno da parte delle aziende nel creare contesti di lavoro accoglienti nei confronti delle persone con disabilità. Ciò non significa soltanto impegnarsi affinché nelle fasi di selezione delle nuove risorse non si assista a discriminazioni più o meno consapevoli di natura abilista, e nemmeno soltanto limitarsi ad applicare le disposizioni di legge in materia di diritto al lavoro delle persone con disabilità, ma significa costruire contesti di lavoro nei quali vi sia rispetto per la diversità e in cui tutti sappiano relazionarsi anche con persone appartenenti a gruppi sociali diversi dal proprio. Limitarsi ad assumere lavoratori e lavoratrici con disabilità senza lavorare sulla cultura organizzativa dell'azienda non farà altro che aumentare il rischio che tra dipendenti sorgano attriti che vadano poi a rafforzare pregiudizi, stereotipi e falsi miti in merito alla disabilità. Al contrario, se la cultura organizzativa è capace di accettare in sé la diversità, l'ambiente diventa per tutti più vivibile, influendo positivamente sul benessere dei lavoratori, sul loro grado di soddisfazione e quindi anche sulla produttività generale. Costruire una cultura accogliente è possibile mettendo in atto i giusti interventi di formazione che possano servire ai dipendenti affinché la presenza della disabilità nel luogo di lavoro venga normalizzata ed essi imparino a relazionarsi con persone diverse da sé sia internamente all'azienda, che al di fuori.

Bibliografia

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley Publishing Company The Beacon Press.

Arthur, W., Edwards, B. D., Bell, S. T., Villado, A. J., & Bennett, W. (2005). Team Task Analysis: Identifying Tasks and Jobs That Are Team Based. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *47*(3), 654–669. https://doi.org/10.1518/001872005774860087

Basaglia, S., Cuomo, S., & Simonella, Z. T. (2022). *L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management*. SDA Bocconi EGEA.

Bertazzon, L., Maschio, S., Mulas, L., Nadalin, F., & Rocco, I. (2024). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto—2023* (58; Tartufi). VENETO LAVORO - Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro. https://www.venetolavoro.it/Tartufi_58

Bresciani, I. (2017). *L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità*. Università Politecnica delle Marche. https://iris.univpm.it/retrieve/handle/11566/252988/66712/

Comello, M. L., Jain, P., Francis, D. B., Porter, J., Lake, S., Thompson, J., & Gray, J. (2024). DEI in Crisis: Reframing Diversity, Equity, and Inclusion Workplace Programming as a Health Issue. *Communication Studies*, *75*(5), 559–577. https://doi.org/10.1080/10510974.2024.2390725

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. (2024). *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva: Un esame critico dei dati disponibili e delle loro fonti* (XXV). Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/XXV_Rapporto_sul_mercato_del_lavoro

Costituzione della Repubblica Italiana. (1948). *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 298, edizione straordinaria del 27 dicembre 1947. https://www.senato.it/sites/default/files/media-documents/Costituzione

Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature. *Annual Review of Psychology*, *73*(1), 403–429. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215

European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion., Human European Consultancy, & Grammeons, S. (2025). *European comparative data on persons with disabilities. Equal opportunities, fair working conditions, social protection and inclusion. Analysis and trends (data 2022)*. Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2767/7901991

Falabella, V. (2024). *Disabilità e diritto al lavoro. Luci ed ombre sulla relazione di monitoraggio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali alla legge 68 del 1999* (9; Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva). Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. https://www.bollettinoadapt.it/

Fasan, M. (2022). *Benessere organizzativo e qualità del lavoro. Il ruolo della formazione aziendale.* Università degli Studi di Padova. https://thesis.unipd.it/handle/20.500

Findler, L., Vilchinsky, N., & Werner, S. (2007). The Multidimensional Attitudes Scale Toward Persons With Disabilities (MAS): Construction and Validation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, *50*(3), 166–176. https://doi.org/10.1177/00343552070

Galliani, E. M., & Lanzoni, P. (2002). I percorsi della formazione. In N. A. De Carlo (A c. Di), *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni: Vol. 2* Franco Angeli.

Hatch, T., Duarte, D., & Gregorio, L. K. D. (2018). *Hatching Results for Elementary School Counseling: Implementing Core Curriculum and Other Tier One Activities*. CorwinPress.

Inapp & Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale Politiche Attive del Lavoro (2024). *XIX relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della legge 12 marzo 1999, n. 68 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili»* (Atti Parlamentari - XIX Legislatura). Camera dei Deputati. https://www.lavoro.gov.it/disabilita

Istat. (2019). *Conoscere il mondo delle disabilità: Persone, relazione e istituzioni*. Istat. https://www.istat.it/it/files/2019/12/Disabilita.pdf

Istat. (2022). *Rapporto Annuale 2022: La situazione del Paese*. Istat. https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2022/Rapporto_Annuale_2022.pdf

Istat & Blangiardo, G. C. (2021). *Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*. Presidenza del Consiglio dei Ministri. https://www.istat.it/Audizione-Osservatorio-Disabilità

Istituto per la Ricerca Sociale. (2019). *Il collocamento mirato e le convenzioni ex-art. 14. Evidenze e riflessioni* (30; Quaderni dell'Osservatorio). Fondazione Cariplo. https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/il-/il-collocamento-mirato

Kim, M., Jasper, A. D., Lee, J., & Won, H. (2022). Work, Leisure, and Life Satisfaction for Employees with Physical Disabilities in South Korea. *Applied Research in Quality of Life*, *17*(2), 469–487. https://doi.org/10.1007/s11482-020-09893-4

Laudadio, A. (2022). *Nessuno escluso: La forza della diversità per risolvere problemi complessi nella vita e sul lavoro*. Giunti.

Legge 21 agosto 1921, n. 1312. Concernente l'assunzione obbligatoria degli invalidi di guerra nelle pubbliche amministrazioni e nelle aziende private. *Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia*, n. 232 del 3 ottobre 1921. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1921/10/03

Legge 3 giugno 1950, n. 375. Riforma della legge 21 agosto 1921, n. 1312, concernente l'assunzione obbligatoria al lavoro degli invalidi di guerra. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Serie Generale, n. 146 del 28 giugno 1950. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1950/06/28/050U0375/sg

Legge 2 aprile 1968, n. 482. Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Serie Generale, n. 109 del 30 aprile 1968. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1968/04/30/068U0482/sg

Legge 5 febbraio 1992, n. 104. Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Serie Generale, n. 39 del 17 febbraio 1992 – Supplemento Ordinario n. 30. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/s

Legge 12 marzo 1999, n. 68. Norme per il diritto al lavoro dei disabili. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Serie Generale, n. 68 del 23 marzo 1999 – Supplemento Ordinario n. 57. https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/s

Maeran, R., & Boccato, A. (con un contributo di Pedon, A.). (2016). *Lavoro e psicologia: Le persone nelle organizzazioni*. LED.

McIntire, S. A., Bucklan, M. A., & Scott, D. (1995). *The Job Analysis Kit*. Lutz, Psychological Assessment Resources.

McLellan, R. K., Pransky, G., & Shaw, W. S. (2001). Disability Management Training for Supervisors: A Pilot Intervention Program. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *11*(1), 33–41. https://doi.org/10.1023/A:1016652124410

Pagán, R., & Malo, M. Á. (2009). Job satisfaction and disability: Lower expectations about jobs or a matter of health? *Spanish Economic Review*, *11*(1), 51–74. https://doi.org/10.1007/s10108-008-9043-9

Phillips, B. N., Deiches, J., Morrison, B., Chan, F., & Bezyak, J. L. (2016). Disability Diversity Training in the Workplace: Systematic Review and Future Directions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *26*(3), 264–275. https://doi.org/10.1007/s10926-015

Ruggs, E. N., & McGonagle, A. K. (2023). Can Brief Video Trainings Reduce Bias and Improve Knowledge and Attitudes Toward Applicants with Disabilities? *Journal of Business and Psychology*, *38*(2), 305–326. https://doi.org/10.1007/s10869-022-09857-5

Saunders, S. L., & Nedelec, B. (2014). What Work Means to People with Work Disability: A Scoping Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *24*(1), 100–110. https://doi.org/10.1007/s10926-013-9436-y

Soresi, S., Nota, L., Ferrari, L., Sgaramella, M. T., Ginevra, M. C., & Carrieri, L. (2009). *Progettazioni, itinerari e passi possibili di orientamento*. Giunti O.S.

Thakur, P., & Dhar, R. L. (2022). Impact of diversity training on employees and consumers: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, *46*(5), 1665–1690. https://doi.org/10.1111/ijcs.12823