



Provincia di Lecco



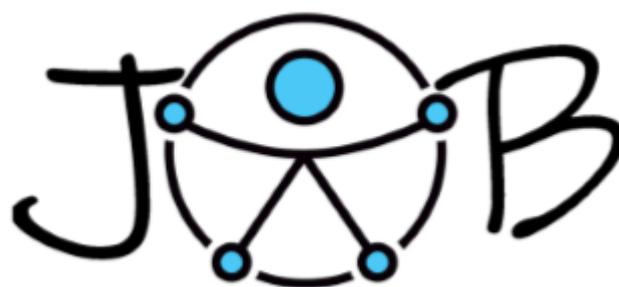
Fondazione
Luigi
Clerici

UMANA®



Consulenti del Lavoro
▼ Consiglio Provinciale
dell'Ordine di Lecco

Pratiche di
DISABILITY MANAGEMENT
in un'ottica di
RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE



LINEE DI INDIRIZZO
E BUONE PRATICHE

In collaborazione con

- ASPOCLAB Onlus Associazione per lo Sviluppo del Potenziale Cognitivo – Lecco
- Omnia Language - Lecco

A cura di:

Provincia di Lecco

Cristina Pagano

Responsabile Servizio Collocamento disabili e fasce deboli Provincia di Lecco

Roberto Panzeri

Dirigente Direzione Organizzativa VI – Lavoro e Centri per l'impiego Provincia di Lecco

Elaborazione grafica

Roberta Redaelli

Alessandro Artusi

Con la collaborazione di:

Donata Fumagalli - Operatore Collocamento Mirato

Clara Giovenzana - Operatore Collocamento Mirato

Matteo Sironi - Coordinatore Unità di Crisi

Tina Valseschini - Cooperativa Sociale Il Seme

Paola Degli Innocenti - Umana S.p.A.

Matteo Medici - Umana S.p.A

Francesca Dotti - Fondazione Luigi Clerici

Andrea Riva - Omnia Language

Domenico Bodega - Preside della Facoltà di Economia Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Presidente AspocLab Onlus, Supervisore scientifico del Progetto

Si ringraziano i formatori:

Domenico Bodega - AspocLAB

Daniele Coppola – ASST Lecco

Nico Gilardi – Ordine dei Consulenti del Lavoro della Provincia di Lecco

Manuela Pioltelli – Umana S.p.A

Andrea Riva - Omnia Language

Lisa Voltolini - Fondazione Luigi Clerici

Dario Zangani - Ordine dei Consulenti del Lavoro della Provincia di Lecco

Si ringraziano le Aziende partecipanti:

ALSTOM Italia,

ASST Lecco,

Cooperativa Sociale DUE MANI, Lecco,

FONTANA GROUP SpA, Calolziocorte (LC),

KONG SpA, Monte Marenzo (LC),

IPERAL SpA, Piantedo (SO),

ICAM SpA, Lecco,

LIMONTA S.p.A, Costamasnaga (LC)

SILEA SpA, Valmadrera (LC).

Si ringrazia Regione Lombardia – Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro

PROVINCIA DI LECCO

Corso Matteotti n. 3

23900 Lecco

Telefono 0341/295532-533

Fax 0341-295591

www.provincia.lecco.it

collocamento.obbligatorio@provincia.lecco.it

provincia.lecco@lc.legalmail.camcom.it

INDICE

INTRODUZIONE

PREMESSA

1. DISABILITÀ QUESTA CONOSCIUTA
 - 1.1 *Disabilità come diritto naturale*
 - 1.2 *La disabilità e le sue diverse manifestazioni*
 - 1.3 *Dalla disabilità alle abilità*
2. PERCHÉ È IMPORTANTE L'INCLUSIONE
3. LE BARRIERE ALL'INCLUSIONE
4. SAPER INCLUDERE: EFFETTI E BENEFICI
 - 4.1 *La qualità della Leadership*
 - 4.2 *L'attenzione verso i clienti e l'impatto positivo sulla loro soddisfazione*
 - 4.3 *Il clima di lavoro*
 - 4.4 *La motivazione*
5. LE CARATTERISTICHE DI UNA CULTURA FORTE PER L'INCLUSIONE
 - 5.1 *Perché è importante parlare di cultura*
 - 5.2 *Quali strumenti per creare una cultura forte*
6. FORMARE ALL'INCLUSIONE
 - 6.1 *Formazione per i responsabili delle unità coinvolte nei percorsi d'inclusione e i colleghi di lavoro*
 - 6.2 *Formazione per le persone con disabilità*
 - 6.3 *Formazione attraverso "progetti pilota"*
 - 6.4 *Costruire riti d'ingresso e di socializzazione*
7. PROGETTARE PER L'INCLUSIONE: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E TECNOLOGIE ABILITANTI
8. I RUOLI E LE COMPETENZE PER L'INCLUSIONE
 - 8.1 *Le responsabilità dell'Alta Direzione*
 - 8.2 *La responsabilità della Direzione del Personale: l'emergere del ruolo di Disability Management*
 - 8.3 *Il Responsabile diretto del contesto di lavoro inclusivo*
 - 8.4 *Il ruolo di mentore*

APPENDICI

- A. IL PROFILO E LE COMPETENZE DEL DISABILITY MANAGER NEL QRSP DI REGIONE LOMBARDIA
- B. IL PROGETTO: PRATICHE DI DISABILITY MANAGEMENT IN UN'OTTICA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE
 - B.1 *Finalità e metodo*
 - B.2 *Gli attori del progetto*
 - B.3 *Le organizzazioni coinvolte*
- C. LA RETE
- D. PROMOTORE LEGGE 68/99

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

L'idea di promuovere un progetto lecchese sul Disability Manager è nata dall'analisi del nostro contesto territoriale che presenta già buone prassi in merito a possibili risposte di inserimento lavorativo per persone con disabilità. Un esempio in tal senso è rappresentato dai tirocini di adozione, a favore di persone non facilmente occupabili, ma che ricevono, attraverso il sostegno economico di una azienda, una chance lavorativa in un contesto più adatto alle loro capacità e abilità. Si è pensato quindi che fosse tempo di sperimentare "un salto di qualità" attraverso una rete significativa in grado di intercettare e coinvolgere le unità produttive del territorio, qualificando ancora meglio l'ambito di inserimento lavorativo, fornendo un aiuto qualificato alle aziende nello svolgimento di un compito così delicato come l'inserimento nei contesti produttivi delle persone con disabilità.

A tal fine la Provincia di Lecco si è proposta di governare un processo di risorse già disponibili con l'obiettivo di costruire un modello territoriale in grado di coniugare le azioni di politiche attive con la prospettiva di responsabilità sociale delle imprese.

È nata così l'idea di un progetto territoriale da svilupparsi in partnership con cooperative, associazioni ed enti accreditati al lavoro, e in rete con Istituzioni, strutture socio sanitarie, e aziende di medio grandi dimensioni, come possibile modello che valorizzi la disabilità e il lavoro anche finalizzato alla costruzione del Disability Management. Nell'ambito dei progetti presentati sul bando della provincia di Monza Brianza nel 2017 si è sviluppato il progetto *Pratiche di Disability Management in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa* che ha avuto inizio a febbraio 2018 e si conclude il 12 aprile 2019.

Il progetto promosso e coordinato dalla Provincia di Lecco è stato attuato dagli enti accreditati al lavoro e abilitati al Catalogo Provinciale: la Cooperativa Il Seme di Lecco e Como, in qualità di capofila, Umana s.p.a e Fondazione Clerici. Hanno collaborato inoltre alla realizzazione del progetto la Cooperativa Omnia Language e l'Associazione AspocLAB entrambe di Lecco.

Il progetto ha avuto come filo conduttore la formazione sul Disability Manager rivolto principalmente alle aziende di medio grandi dimensioni, a seguito di sollecitazioni ricevute da parte delle aziende stesse di approfondire la tematica dell'inserimento lavorativo e del mantenimento in azienda delle persone con disabilità.

Gli enti attuatori del progetto hanno costruito la formazione partendo dall'ascolto delle aziende e dalle loro necessità, cercando di concretizzare il percorso il più possibile attinente alle loro aspettative.

Si è realizzato quindi un percorso formativo della durata di 20 ore sui temi degli aspetti comunicativi, di psicopatologia e risvolti lavorativi, degli aspetti normativi, di organizzazione e analisi delle buone prassi aziendali.

Le giornate formative sono state uno spazio di riflessione, confronto, dibattito e di ricerca condivisa di buone prassi. Proprio da questa modalità di lavoro è nata in itinere l'esigenza, da parte delle aziende, che il Disability Manager non sia solo colui che sappia identificare i fattori e i problemi che impediscono alle persone con disabilità un'inclusione lavorativa adeguata, ma sia anche colui che aiuti l'azienda e la persona stessa a risolvere in modo efficace ed efficiente tali problematiche.

Per far ciò è necessario che il Disability Manager conosca, sappia gestire i rapporti e collabori con la rete integrata dei servizi lavorativi, sociali, sanitari, educativi e formativi del territorio in tema di disabilità. Da questa consapevolezza è nata la proposta di collaborare con Regione Lombardia per ampliare il profilo già previsto nel QRSP con una terza competenza che potesse proprio riguardare la capacità di questa figura di lavorare in rete.

La terza competenza del Disability Manager dal titolo "**Gestire i rapporti con le reti/servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili**" è stata presentata alla sottocommissione per l'aggiornamento del Quadro Regionale di Standard Professionali del 28.03.2019 ed è stata favorevolmente accolta e approvata. Pertanto ora, grazie a questo progetto, la competenza del Disability Manager sul lavoro di rete entra nel QRSP di Regione Lombardia completandone il profilo.

I lavori del progetto rappresentano un patrimonio di buone prassi che le presenti linee d'indirizzo intendono mettere a disposizione della comunità.

Cristina Pagano

Roberto Panzeri

PREMESSA

Il Disability Manager è una competenza determinante e sistemica, addizionale rispetto all'essere esperto in Gestione del personale, integrativa rispetto ad altre funzioni che compongono un'azienda.

È responsabile dell'intero processo d'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo.

La sua finalità è quella di garantire una corretta gestione dei percorsi d'inclusione, collaborare con la rete territoriale/servizi per l'inserimento in azienda, adattare l'organizzazione per riconoscere e gestire i bisogni del personale con disabilità certificata e garante dei valori della cultura organizzativa.

Il processo operativo è ampio e interdipendente, si articola lungo il ciclo caratteristico di gestione e sviluppo del personale: rispetto degli obblighi della normativa vigente in materia di inserimento di persone con disabilità certificata, individuazione del profilo del personale da assumere; 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.

Queste note intendono evidenziare le principali aree di attenzione per chi sarà impegnato nei percorsi d'inclusione lavorativa di persone con disabilità, secondo una prospettiva sistemica.

Il fenomeno della disabilità è diffuso e coinvolge – direttamente, per prossimità o indirettamente - la maggior parte di noi. Riconoscerlo è un impegno e una necessità per ben operare. Richiede una cultura condivisa all'interno dell'ambiente di lavoro, leadership, risorse e ruoli dedicati, scelte inclusive di organizzazione e tecnologie abilitanti.

Saper governare processi inclusivi genera valore per l'intera azienda e azioni positive, orientate all'integrazione, all'evoluzione e all'innovazione.

Prof. Domenico Bodega - Preside della Facoltà di Economia Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Presidente AspocLab Onlus, Supervisore scientifico del Progetto

1. DISABILITÀ QUESTA CONOSCIUTA

1.1 Disabilità come diritto naturale

L'articolo 1 della *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità* (ONU, 2006) afferma il diritto delle persone con disabilità ad essere parte naturale della società.

L'inclusione è un diritto fondamentale di ogni essere umano. Ognuno è un valore e l'inclusione delle persone con disabilità è alla base dei diritti dell'Umanità.

La disabilità non è un problema che riguarda i singoli cittadini che ne sono colpiti e le loro famiglie, **ma è un impegno di tutta la comunità** e delle istituzioni che richiede uno sforzo e una collaborazione reticolare, sistemica, multisettoriale integrata.

Questa è una collaborazione di tipo strategico **che richiede la stretta collaborazione tra diversi livelli di responsabilità** istituzionale (sussidiarietà verticale) e tra le imprese, gli enti, le associazioni e il privato sociale (sussidiarietà orizzontale).

Il percorso d'inclusione in ambito lavorativo richiede **una progettazione inclusiva basata su un modello bio-psico-sociale di disabilità.**

Si assume che **la disabilità non sia solo una diagnosi.**

Riguarda un processo di adattamento reciproco o di mal adattamento, tra persona e ambiente che può e potrebbe accadere ad ogni persona.

La Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità (ONU, 2006)

Articolo 1 - Scopo

"Promuovere, proteggere e garantire il pieno ed uguale godimento di tutti i [diritti umani](#) e di tutte le libertà fondamentali da parte delle persone con disabilità, e promuovere il rispetto per la loro intrinseca dignità".

Articolo 3 - Principi generali della Convenzione

"Il rispetto per la [dignità](#) intrinseca, l'autonomia individuale, compresa la libertà di compiere le proprie scelte, e l'indipendenza delle persone;

la non discriminazione;

la piena ed effettiva partecipazione e inclusione nella società;

il rispetto per la differenza e l'accettazione delle persone con disabilità come parte della diversità umana e dell'umanità stessa;

la parità di opportunità;

l'[accessibilità](#);

la parità tra uomini e donne;

il rispetto dello sviluppo delle capacità dei minori con disabilità e il rispetto del diritto dei minori con disabilità a preservare la propria identità".

Art. 30 – Gli Stati Membri riconoscono il diritto delle persone con disabilità: a prendere parte in condizioni di eguaglianza con gli altri alla vita culturale [...]; ad avere l'opportunità di sviluppare e realizzare il loro potenziale creativo, artistico e intellettuale, non solo a proprio vantaggio, ma anche per l'arricchimento della società [...]; ad assicurare che le norme che tutelano i diritti della proprietà intellettuale non costituiscano una barriera irragionevole e discriminatoria all'accesso delle persone con disabilità alle risorse culturali; [...] al riconoscimento e al sostegno della loro specifica identità culturale e linguistica, ivi compresi il linguaggio dei segni e la cultura dei non udenti [...]; a partecipare in condizioni di eguaglianza con gli altri alle attività ricreative, del tempo libero e sportive, incluse le attività comprese nel sistema scolastico.

1.2 La disabilità e le sue diverse manifestazioni

Ci sono molte forme di disabilità.

Nel tempo l'evoluzione delle conoscenze mediche ha migliorato la comprensione delle condizioni umane così che a molte più persone sono riconosciuta una qualche forma di disabilità.

Queste questioni interessano la maggior parte di noi cittadini e **tutti siamo direttamente interessati**.

La disabilità nei numeri

- Quasi un miliardo di persone nel mondo sono affette da una qualche forma di disabilità.
- Si stima che una percentuale del 45% dell'intera popolazione del mondo è coinvolta nel fenomeno della disabilità, direttamente, o attraverso familiari o amici.
- Una persona su cinque in Europa e negli Stati Uniti vive con una forma di disabilità.
- L'80% delle persone acquisiscono una qualche forma di disabilità negli anni lavorativi tra l'età dei 18 ai 64 anni come risultato di malattie, incidenti o invecchiamento.
- Nei mercati emergenti, tra l'80-90% delle persone con una disabilità non sono occupate.
- Il potere di acquisto delle persone con una disabilità è stimato a livello globale a 8 miliardi di dollari.



Fonte: OMS Organizzazione Mondiale della Salute, US Institutes of Health – Giugno 2011

La disabilità non è semplicemente una classificazione binaria: abile o disabile.

Le condizioni di disabilità si posizionano lungo spettri da lieve a severo, con una variabilità d'impatto sull'abilità di ciascuno nell'essere attivo all'interno di un luogo di lavoro.

La disabilità può anche essere temporanea; può essere visibile o nascosta.

Si aggiunga che la maggiore attenzione su questi temi si concentra su casi gravi di disabilità e **s'ignora il fatto che la maggior parte delle persone con una disabilità lavorano senza soluzioni e percorsi d'inclusione complessi e costosi.**

Definizione di disabilità

Tipi	Esempi
Fisica o motoria	Perdita di arti, perdita della capacità di muovere una parte del corpo
Sensoriale	Perdita della capacità di vedere, sentire, toccare, gustare, ...
Cognitiva	Dislessia, disordine dell'attenzione, autismo, Sindrome di Down
Psicologica, emozionale, comportamentale	Ansietà, depressione, disordini bipolari, stress post traumatici, panico

Fonte: OMS Organizzazione Mondiale della Salute, US Institutes of Health – Giugno 2011

Molte persone possono **vivere esperienze temporanee o brevi periodi di disabilità** dovuti a incidenti, o malattie, o questioni di salute.

La maggior parte delle persone non pone domande, non chiede aiuto, non vuole sembrare incompetente, non sa a chi rivolgersi, non vuole pesare sugli altri.

Per molto tempo la disabilità è stata definita esclusivamente attraverso una diagnosi medica e le diagnosi mediche sono state utilizzate per l'ottemperamento di norme di legge, per l'attribuzione di benefici sociali e per la definizione di quote da riservare a persone con disabilità.

Caratteristiche tipiche di persone con disabilità cognitiva

Caratteristiche	Descrizione
Comunicazione diretta	Trasparente e semplice, non si usano filtri
Empatia manifesta	Percezione cosa gli altri stanno provando e mostrano empatia
Espressione di affetto	Desiderio di legarsi ad altri, soprattutto ai diretti supervisori
Memoria limitata al breve termine	Limitata abilità di memorizzare ciò che si è appena appreso
Comportamenti spontanei	Scarsa familiarità con regole di condotta professionale

Fonte: Interviste del Progetto

Molte sono le barriere che rendono difficile un percorso d'inclusione.

Per persone con disabilità fisica o motoria, le barriere principali riguardano le infrastrutture. Per persone con disabilità sensoriale oltre alle barriere infrastrutturali, l'attenzione è sull'adattamento degli strumenti di comunicazione. Con riguardo alla disabilità cognitiva e psichica, le barriere includono soprattutto aspetti legati a comunicazione e atteggiamento, richiedono preparazione, lavoro di gruppo, formazione, materiali e linguaggi semplificati o *ad hoc*. **L'inclusione di persone con disabilità cognitiva e psichica tende ad essere più complessa.** Il contesto lavorativo non è spesso preparato per dipendenti con limitazioni quali, per esempio, quelle riguardanti il pensiero logico, la memoria, la comunicazione o le relazioni. Queste persone richiedono tempo a loro dedicato, investimenti in formazione e una supervisione.

Si consideri infine che, spesso, le persone con disabilità possiedono un'autonomia limitata e dipendono più a lungo dal nucleo familiare o altri tutori per un'ampia varietà di attività.

1.3 Dalla disabilità alle abilità

Attivare un percorso di accompagnamento per una persona con disabilità, in un contesto di lavoro, significa **partire da una corretta diagnosi medica**.

A partire dalla classificazione e dalla diagnosi medica, l'attenzione è di **spostare successivamente il focus dalla disabilità alle abilità**.

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, **la salute non è assenza di malattia, ma benessere bio-psico-sociale, piena realizzazione del proprio potenziale**, della propria *Capability* (Sen, 2011). Questo chiama in causa dimensioni sociali, culturali, economiche, religiose, ecc. che non sono biostrutturali.

Il sistema di classificazione OMS degli stati di salute, funzionamento e disabilità - *ICF International Classification of Functioning, Disability and Health* - **Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute** - è diventato la modalità standard per comprendere, descrivere e comunicare gli stati di funzionamento personale e sociale di una persona.

Il dizionario e la metodologia ICF rappresentano **la base di conoscenza ed elemento di competenza per chi ha responsabilità nei processi di inclusione sociale e lavorativa** di persone con disabilità.

ICF: come analizzare le competenze

Il modello ICF è strutturalmente bio-psico-sociale e considera la globalità e la complessità dei funzionamenti delle persone, e non solo gli aspetti biostrutturali.

L'adozione del sistema ICF valorizza un approccio attento alla reale funzionalità della Diagnosi di disabilità ai fini della costruzione di un Piano individualizzato per l'integrazione, sia nella valutazione dello stato biopsicosociale delle persone, sia nel

ICF: le dimensioni di analisi

La situazione di salute di una persona è la risultante globale delle reciproche influenze tra i fattori rappresentati. *Condizioni fisiche e fattori contestuali*: la dotazione biologica da un lato e l'ambiente in cui la persona cresce dall'altro, dove accanto ai fattori esterni, come le relazioni, le culture, gli ambienti fisici, ecc., incontra anche fattori contestuali personali, cioè le dimensioni psicologiche che fanno da sfondo interno alle sue azioni, ad esempio, autostima, identità, motivazione, ecc.

monitoraggio dei progressi di avanzamento delle loro competenze, sia nel riconoscimento dei caratteri essenziali nei contesti di operatività e di integrazione lavorativa.

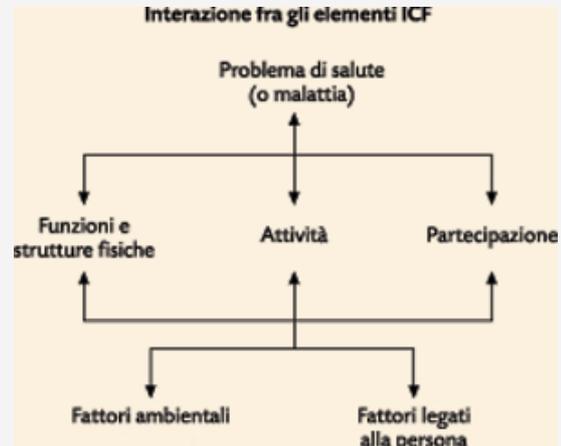
ICF è stato identificato come punto di riferimento per coinvolgere tutti gli attori e gli ambiti di intervento correlati alla progettazione, all'attivazione, alla gestione e alla valutazione dei progetti di integrazione lavorativa.

ICF propone un modello concettuale che ha intrinsecamente la robustezza e la capacità per fare da riferimento culturale.

ICF considera la disabilità una questione che non riguarda i singoli cittadini che ne sono colpiti e le loro famiglie ma un impegno di tutta la comunità, e delle istituzioni innanzitutto, che richiede uno sforzo e una collaborazione multisettoriale integrata.

Nella grande dialettica fra queste due classi di forze, biologiche e contestuali, si trova il *corpo* della persona, dal punto di vista strutturale e delle varie funzioni, da quelle mentali a quelle motorie e di altro genere.

Il corpo della persona agisce poi nel mondo con delle reali capacità e attività personali e partecipa socialmente ai vari ruoli, familiari e comunitari.



ICF è stato identificato come **punto di partenza e di riferimento per coinvolgere tutti gli attori e gli ambiti d'intervento** correlati alla progettazione, all'attivazione, alla gestione e alla valutazione dei progetti di inclusione di persone con disabilità: le politiche pubbliche e di welfare, a livello provinciale e territoriale (Servizi d'ambito, Assessorati ai Servizi sociali, alla cultura, Dipartimento occupazione disabili), la salute (Direzione sanitaria, Dipartimenti di Neuropsichiatria), l'educazione (scuola, dirigenti scolastici, insegnanti di sostegno, docenti, educatori) e il lavoro (Confcommercio, Camera di Commercio, Assoindustriali, cooperative, aziende pubbliche e private).

2. PERCHÉ È IMPORTANTE L'INCLUSIONE

L'**attenzione per promuovere l'inclusione nei contesti di lavoro** sta assumendo una rilevanza sempre più strategica per i seguenti fattori:

- un **mandato normativo** che induce e incentiva le organizzazioni al collocamento mirato e ad accogliere persone con disabilità.



Il numero degli iscritti al collocamento obbligatorio è in costante aumento: sono 775.000. Quasi 30.000 i candidati avviati al lavoro nel 2015 (ultima rilevazione ufficialmente disponibile).

Nel settembre 2015 è entrato in vigore il D. Lgs. 151 che introduce, tra le altre novità, anche la priorità alla chiamata nominativa da parte delle aziende tenute agli obblighi della legge 68/99. Questo intervento ha generato da subito un aumento del 45% dei collocamenti: si è passati da una media di 2.000 avviamenti al mese, ad una media di 3.000.

Non basta, le persone disoccupate restano molte. Tra gli imprenditori aleggia ancora il pensiero che l'inserimento lavorativo di persone con disabilità sia solo un obbligo e non un'occasione per avere una risorsa per l'azienda.

Fonte: ottava relazione al parlamento sullo stato di attuazione della legge 68/1999 pubblicata il 28 febbraio 2018 (dati riferiti al biennio 2014-2015)

La **legge 68/1999** indica che le aziende da 15 a 35 dipendenti devono occupare un disabile, quelle da 36 a 50 due e quelle con più di 50 dipendenti devono riservare il 7% a dipendenti diversamente abili

Si stima che 750.000 restano in cerca di un'occupazione.

In **Italia** il tasso di occupazione di persone con disabilità è del 30%. In **Spagna** si attesta intorno al 20%, in **Francia** di poco superiore al 20%.

Nel corso del 2018 in Italia gli ispettori del lavoro hanno **registrato 972 irregolarità**, 300 in più rispetto all'anno precedente.

Le aziende maggiormente sanzionate sono quelle del settore **sanità e assistenza sociale** (33%), del **manifatturiero** (27%) e del **commercio all'ingrosso o al dettaglio** (17%).

- Il **miglioramento della conoscenza medica**: la conoscenza medica su molte forme della disabilità sta migliorando. Da un lato la sempre maggiore capacità diagnostica di psicologi e neuropsichiatri, oltre che di quelle figure professionali, come i logopedisti e gli psicomotricisti, che si occupano sempre più di apprendimento e della sua psicopatologia sulla base di modelli teorici e applicativi tratti dalle teorie dell'apprendimento, dalla psicologia cognitiva, dalla neuropsicologia e dalle neuroscienze, piuttosto che dalle teorie psicoanalitiche e psicomotriche. Dall'altro si riscontra la sempre maggiore capacità osservativa e interpretativa di professionisti (educatori, docenti, insegnanti di sostegno), che riescono ad accorgersi sempre meglio delle varie condizioni di difficoltà. Professionalmente sono sempre più numerosi gli **insegnanti** in grado di cogliere le difficoltà di apprendimento, i deficit o i disagi. Spesso anche i **genitori** si accorgono in tempo delle difficoltà dei figli e cercano un aiuto competente.
- Le **innovazioni** nell'ambito della mobilità, dei trasporti, degli strumenti e delle modalità di informazione e di comunicazione, delle tecnologie abilitanti.
- Le pratiche, le esperienze, le conoscenze condivise e le **soluzioni di organizzazione del lavoro** rendono più semplice il processo di diagnosi e di accoglienza di persone con disabilità all'interno di contesti lavorativi;
- Il **cambiamento culturale della percezione di disabilità: le giovani generazioni** sono più inclini a sostenere e valorizzare la diversità e l'autenticità; si aspettano che le organizzazioni per cui lavorano posseggano una coscienza sociale e considerino le persone in modo ampio e aperto. Le persone con disabilità si aspettano un contesto supportivo per valorizzare la completezza della propria persona e del proprio contributo. L'inclusione è considerata la cosa giusta da fare.

La flessibilità dei MILLENNIAL nei numeri

Le risorse più giovani aspirano a condurre una vita piena di significato sia in ambito lavorativo, sia in quello privato, sfruttando la flessibilità resa possibile dalle tecnologie.

- Nella fascia d'età 16-24 anni, coloro che cercano lavoro considerano la flessibilità come un'assoluta priorità in un posto di lavoro, al di sopra per importanza a retribuzione e benefit economici.
- Coloro che cercano lavoro nella fascia d'età 25-34 anni dichiarano che la flessibilità sia una dimensione prioritaria nel lavoro.
- Il 37% degli over 55 include la flessibilità tra i fattori chiave della propria ricerca di lavoro, benché non con un valore così prioritario come per le fasce d'età più giovani.

Fonte: Sole 24 ore, 8 marzo 2019



L'evidenza degli effetti per l'operatività organizzativa dell'inclusione di persone con disabilità, in termini di: (1) **assunzione e trattenimento dei talenti** attraverso l'affermazione di valori attinenti la valorizzazione e l'attenzione alla persona, in quanto potenziale; (2) **produttività**: i lavoratori che sviluppano una disabilità e temono discriminazioni o restrizioni nel posto di lavoro possono diventare meno produttive. Invece di considerarle un costo, le iniziative che favoriscono l'inclusione della disabilità possono ridurre i costi nascosti connessi alla bassa motivazione, all'alto tasso di assenteismo e al turnover; (3) **innovazione**: una persona con disabilità sviluppa prospettive alternative, approcci, limiti e aperture che possono aiutare a risolvere problemi. Prospettive diverse, quando sono incoraggiate, migliorano la creatività e l'innovazione; (4) lo **sviluppo di nuovi mercati**: le aziende sono orientate a progettare prodotti e servizi universalmente accessibili ai consumatori. I collaboratori con disabilità sono in condizioni di identificare e capire opportunità per nuovi mercati, si pensi per esempio alle innovazioni tecnologiche disponibili per persone disabili impossibilitate nel movimento, a barche e catamarani progettate funzionalmente alla loro accoglienza, a soluzioni elettroniche relative alla domotica.

3. LE BARRIERE ALL'INCLUSIONE

Le persone con disabilità sono parte dell'ecosistema organizzativo.

Un ecosistema, **un contesto organizzativo, necessita di essere preparato ad accogliere e integrare persone con disabilità.**

Esistono **comuni difficoltà ai processi d'inclusione**: difficoltà culturali, strutturali e di processi operativi.



Barriere al cambiamento

Esistono situazioni che generano per un'organizzazione maggiori resistenze a cambiare il proprio modo di agire, sono classificabili come barriere. Ecco le più frequenti:

- barriera al cambiamento e al miglioramento;
- barriera alla diversità;
- barriera all'apertura e al confronto inter-culturale e tra sub-culture;
- barriere alle alleanze, fusioni e acquisizioni.

Le **organizzazioni, spesso, non sono preparate** a ricevere persone con disabilità, in modo inclusivo.

Senza considerare le barriere architettoniche e di comunicazione, spesso **le persone non sanno cosa fare, come comportarsi e come lavorare con i colleghi con disabilità.**

Inoltre, trovare persone professionalmente qualificate, non è compito facile.

Il **nostro cervello costruisce giudizi, pregiudizi e valutazioni** molto rapidamente su qualsiasi persona e situazione senza che ne sia completamente consapevole. Le nostre distorsioni inconsce sono influenzate dalla nostra esperienza, dall'istruzione, dal contesto culturale di riferimento, dai vissuti personali. Sono giudizi, valutazioni che si evolvono in pre-giudizi e stereotipi che **spesso distorcono il modo con cui si "legge" la realtà e si agisce.**

Ecco perché, prima di assumere persone con disabilità è importante **assicurarsi che la cultura dell'organizzazione sia compatibile con l'inclusione di persone con disabilità.** L'inclusione deve riflettere un elemento culturale già presente o essere un meccanismo per la trasformazione culturale.

La disabilità è prima di tutto una questione di leadership. Se non è evidente il sostegno, la legittimazione, la presenza dell'alta direzione, il cambiamento nei comportamenti, se presente, sarà lento.

I capi spesso non sanno molto sulla disabilità, chi sono i lavoratori con problemi di disabilità, quello che la l'azienda prescrive per la disabilità. Guidare, condurre, educare è parte integrante della responsabilità della leadership.

Un'altra barriera è la **mancanza di consapevolezza.** Le organizzazioni necessitano di avere una visione, uno sguardo oggettivo di quello che sono. Ricerche indicano che quasi **l'80% delle disabilità sono nascoste, non emergono.**

Lo stereotipo riguardante la disabilità si sintetizza, per lo più, con la convinzione che tutte le disabilità siano casi estremi ed abbiano bisogni speciali.

È comune l'atteggiamento per cui si vede la disabilità attraverso **la lente della carità**: è importante, ma non è la ragione principale per affrontare il tema dell'inclusione all'interno di un'organizzazione.

La **scarsa flessibilità gestionale** ostacola le organizzazioni nell'adottare cambiamenti, aggiustamenti, modificazioni per le persone che operano in un dato contesto di lavoro.

4. SAPER INCLUDERE: EFFETTI E BENEFICI

Esistono dati, risultati, esempi secondo cui **le competenze che si sviluppano nel gestire la disabilità cambiano la qualità della gestione dell'intera azienda**, per esempio riducono le assenze per malattia, aumentano la produttività, migliorano il coinvolgimento delle persone e orientano verso una maggiore attenzione alla qualità dei servizi verso i clienti.

Ancora più importanti sono i risultati ottenibili osservando le **dimensioni intangibili** della coesione, del senso di appartenenza e di quel sentimento speciale generato dalla lealtà e dal successo derivante dalla **realizzazione di progetti complessi**.

Sono **effetti che** non riguardano la disabilità in quanto tale, **riguardano tutte le persone che partecipano alla vita dell'azienda** stessa.

Per tutti, la questione di fondo è **rimuovere quelle barriere che frenano o bloccano la possibilità di offrire il maggior contributo possibile** all'attività lavorativa, facendo emergere e potenziando i fattori che facilitano queste stesse attività.

Questi obiettivi riguardano l'organizzazione nel suo complesso, secondo una **prospettiva sistemica**: hanno a che fare con l'identificazione di responsabilità chiare, di scelte di gestione del personale, di logistica, di organizzazione di lavoro, di tecnologie, di attrezzature, di strumenti di comunicazione, di marketing e di sviluppo di nuovi prodotti.

Vi è quindi la necessità di una **cultura differente, forte, coesa** e di un **differente modo di lavorare tra diversi reparti, unità, funzioni**.

In base all'attività svolta e al percorso d'inclusione i dipendenti con disabilità possono avere livelli di produttività inferiori a quelli attesi.

Questo può accadere quando sono assegnati a compiti che non sono ben progettati e adeguati o per i quali non sono adeguatamente formati o addestrati o che richiedono sforzi al di là delle loro possibilità.

In ogni caso, queste misure di produttività - e i correlati risultati - devono essere analizzate con attenzione e prudenza.

La qualità delle attività svolte e i benefici intangibili risultanti sembrano superare ogni qualsiasi decremento di produttività.

Ci sono **vantaggi reciproci** quando le persone con disabilità sono incluse nei luoghi di lavoro.

Queste persone sono in grado di aggiungere valore alla capacità di un'organizzazione di allinearsi, eseguire, rinnovare sé stessa, cambiare, innovare.

Le persone con disabilità coinvolte in queste iniziative hanno una miglior qualità della vita, nuove relazioni sociali, acquisiscono conoscenze tecniche e maggiore indipendenza. Il contesto lavorativo e i compiti svolti possono contribuire ad una maggiore collaborazione, rispetto ed autonomia. Come adulti, è soprattutto il lavoro che offre a queste persone il senso proprio dell'inclusione sociale.

Le aziende che accolgono persone con disabilità riportano significativi miglioramenti nel "modo di fare organizzazione".

Le persone con disabilità hanno generalmente un'influenza positiva su alcune dimensioni organizzative quali:

4.1 La qualità della Leadership

La leadership è la dimensione principale di qualsiasi percorso d'inclusione e di gestione: è direttamente correlata a tutte le altre soluzioni organizzative, è il motore che guida e allinea le scelte e le decisioni, rinnova e trasforma i processi operativi.

La responsabilità di un capo: essere da esempio per i collaboratori

Qual è la modalità più efficace di essere un capo? Dare l'esempio. Le persone guardano al comportamento del proprio capo diretto, e alla sua leadership: le sue azioni sono identificate con le azioni e le priorità dell'azienda stessa in cui opera.

Le azioni del leader sono interpretabili come indicatori delle finalità, delle intenzioni, delle priorità, degli orientamenti dell'azienda.

E' la fiducia nel leader, responsabile e alla guida del contesto di lavoro, la variabile in grado di influenzare il contenuto della relazione di scambio tra persona e organizzazione nel suo complesso, la coesione, la collaborazione, il clima di lavoro.

Una leadership efficace dipende dalla scelta del giusto stile di leadership a seconda della maturità dei collaboratori, della misura in cui essi desiderano e sono in grado di realizzare un determinato compito.

I capi diretti dei dipendenti con disabilità dimostrano benefici in termini di competenze rafforzate nella gestione dei conflitti, nelle relazioni interpersonali, nella capacità di collaborazione e di attenzione ad ogni singola persona.

È osservabile come i capi sviluppano atteggiamenti di pazienza e tolleranza, diventano più abili ed esperti nel gestire avversità, situazioni di indeterminatezza e d'incertezza, nel trovare soluzioni a differenti istanze e problemi provenienti da attori diversi, siano essi componenti di gruppi di lavoro e/o clienti.

Aumentano la frequenza, la disponibilità, la cura nell'offrire feed-back rispetto ad un'azione e la qualità dei rinforzi positivi al raggiungimento di risultati.

Molti osservano che queste interazioni inducano un cambiamento nello stile di direzione, spostando un atteggiamento autoritario e direttivo verso un modello più partecipativo e collaborativo. Questa forma di partecipazione è conosciuta come "*Servant leadership*" o Leadership di servizio.

Lo stile dei capi: la leadership di servizio

È uno stile di direzione contraddistinto dal superamento degli interessi personali e dalla focalizzazione sull'opportunità di aiutare gli altri a crescere e svilupparsi.

I capi che adottano questo stile non usano il potere per raggiungere i propri scopi, ma si concentrano sulla persuasione.

Il comportamento caratteristico include l'ascolto, l'empatia, la persuasione, l'accettazione dei doveri di gestione e lo sviluppo attivo del potenziale dei collaboratori.



4.2 L'attenzione verso i clienti e l'impatto positivo sulla loro soddisfazione

Dimensioni quali servizio al cliente, attenzione e impatto sociale sono influenzati positivamente in contesti dove emerge la presenza di dipendenti con disabilità. In queste organizzazioni si può infatti generare un miglioramento nel modo di comunicare e di entrare in relazione con l'esterno.



Corporate Social Responsibility

La *Corporate Social Responsibility* rientra nella sfera dell'etica manageriale e si riferisce al dovere da parte del management di effettuare scelte e intraprendere iniziative che contribuiscano al benessere della società e dell'organizzazione.

Le aziende che mettono l'etica in secondo piano a favore di una rapida crescita e marginalità a breve termine nel medio termine sono danneggiate.

Per ottenere e mantenere la fiducia degli stakeholder infatti, le organizzazioni pongono l'etica e la responsabilità sociale al primo posto dei loro obiettivi strategici.

Il top management ha un ruolo importante nel fornire impegno, leadership ed esempio in relazione a comportamenti etici.

Per formare i valori culturali ed etici si possono utilizzare strumenti quali:

- Comitato etico, un gruppo interfunzionale di dirigenti che si occupa dell'etica aziendale;
- meccanismi di denuncia: i dipendenti possono comunicare i loro sospetti in merito ad attività illegali, immorali o illegittime;
- Codice etico: dichiarazione formale dei valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale;
- programmi di formazione: affiancare al codice etico programmi di formazione per il personale.

4.3 Il clima di lavoro

L'interazione con dipendenti con disabilità rende spesso le persone più empatiche e aumenta la loro capacità di capire lo stato emotivo anche di altri colleghi. Queste interazioni permettono di "leggere" le persone con maggiore attenzione, migliorando così le competenze di gestione, di soluzione dei conflitti e le capacità di sviluppo del potenziale dei colleghi. Si attivano comportamenti pro-sociali, gratuiti, generosi.

Le persone generose spesso si sacrificano, ma rendono la loro organizzazione migliore. Molti studi sulla frequenza del comportamento di una persona generosa all'interno di un team o di un'organizzazione dimostrano che quanto più le persone aiutano e condividono la loro conoscenza e forniscono una guida, tanto migliori sono i risultati dell'azienda: maggiori risultati, più elevata soddisfazione del cliente, permanenza del personale, minori costi di controllo, di coordinamento, di gestione.

Prosocialità: i tratti della personalità inclusiva

Prosociali sono quei comportamenti che, senza la ricerca di ricompense esterne, favoriscono altre persone, gruppi o fini sociali e aumentano la probabilità di **generare una reciprocità positiva**, di qualità, solidale nelle relazioni interpersonali o sociali conseguenti, salvaguardando l'identità, la creatività e le iniziative degli individui o gruppi implicati, sia che essi offrano o ricevano aiuto (Batson, 1998; Eisenberg,

Fabes & Spinrad, 2006).

Il **successo personale** è correlato con il grado di prosocialità del singolo: la tendenza ad aiutare i compagni, ad offrire spontaneamente sostegno affettivo, a condividere giochi, curiosità ed esperienze si è rilevata decisiva nel sostenere un percorso di sviluppo personale di successo, oltre che nel contrastare tendenze depressive ed aggressive (Caprara, Barbaranelli, Pastorelli, Bandura e Zimbardo 2000).

La personalità individuale può essere rappresentata attraverso modelli. Un modello di analisi diffuso nella gestione di ambiti lavorativi è denominato *Big Five* e descrive cinque tratti di personalità: estroversione, gradevolezza, coscienziosità, nevrosi e apertura. La **gradevolezza** è la dimensione della personalità che risulta essere maggiormente associata alla propensione ad aiutare in seguito a reazioni emotive scaturite da vittime bisognose di aiuto. Queste caratteristiche connotano **empatia** e comportamenti prosociali (Habashi, 2016).

Ecco dunque alcuni risultati tangibili e misurabili:

- migliora l'orientamento alla collaborazione,
- si riduce la tendenza all'individualismo e a comportamenti opportunistici,
- aumenta la fiducia tra le persone, la chiarezza e la trasparenza nelle comunicazioni,
- si rafforzano la pazienza e la tolleranza,
- migliora lo sviluppo della stabilità emotionale in contesti soggetti a pressione di risultato.

4.4 La motivazione

La presenza di una persona con disabilità in un contesto di lavoro è spesso un punto di riferimento per i colleghi: ottenere risultati, superare ostacoli è da stimolo per altri colleghi di lavoro o componenti del gruppo e spunto di riflessione circa i propri limiti ed aspettative. Aumenta e migliora la motivazione alla partecipazione e alla realizzazione di obiettivi complessi.

5. LE CARATTERISTICHE DI UNA CULTURA FORTE PER L'INCLUSIONE

Prima di qualsiasi scelta e azione, è importante **assicurarsi che la cultura dell'organizzazione sia compatibile con i valori dell'inclusione.**

L'inclusione deve riflettere un elemento già presente nella cultura di un'organizzazione o può essere un meccanismo di trasformazione della cultura esistente.

La cultura organizzativa: questa conosciuta

La cultura è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi.

La cultura è implicita, influenza il modo di comportarsi delle persone, si apprende, è sociale, integrativa e resiliente.

Offre ai componenti un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui.

Prende vita generalmente da un fondatore o a un leader che elabora e mette in pratica una visione, una filosofia o una strategia operativa.

Le due principali funzioni della cultura sono:

- integrazione interna, la coesione, lo sviluppo di un'identità collettiva per lavorare insieme in maniera efficace;
- adattamento esterno, come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona con attori e entità esterne.

5.1 Perché è importante parlare di cultura

La cultura influenza il modo con cui s'interpretano i problemi, si agisce e si affrontano questioni importanti. **Costituisce l'identità, lo stile e la qualità di un'organizzazione.**

In particolare, la cultura influenza:

- il modo con cui l'organizzazione affronta i problemi;
- l'attitudine delle persone ai cambiamenti;
- il modo con cui le persone interagiscono tra loro;
- il modo con cui l'organizzazione interagisce con chi ha interesse diretto nelle sue azioni – stakeholder;
- l'impegno delle persone alla strategia operativa.

C'è cultura e cultura: verso una cultura dell'inclusione

Le culture condividono valori, norme sociali ed orientamenti di comportamento diversi tra loro.

Ecco alcuni esempi polari di qualità culturali:

- norme orientate all'innovazione o alla tradizione;
- norme orientate al cambiamento o alla stabilità;
- norme orientate al breve o al lungo termine;
- norme che prescrivono l'attenzione verso fenomeni interni piuttosto che esterni all'organizzazione;
- orientamento proattivo o reattivo;
- orientamento ai compiti o alle persone.

Una cultura dell'inclusione comprende questi valori:

- si focalizza sugli individui e non sui gruppi;
- tutte le persone esprimono un potenziale, hanno un valore;
- il valore emerge dal contributo che ciascuno è in grado di dare per la propria unicità;
- le differenze sono una risorsa da valorizzare e non da minimizzare;
- i miglioramenti si ottengono dal confronto di punti di vista diversi.



5.2 Quali strumenti per creare una cultura forte

La cultura è composta di valori condivisi e di elementi espliciti e visibili che la rappresentano.

La cultura può evolvere e essere modificata attraverso l'intervento su alcune variabili organizzative.

Ecco alcuni **strumenti di attenzione per agire** in modo integrato:

- . affermazioni formali sulla filosofia aziendale, la missione, la visione e i valori; materiali utilizzati nella ricerca, nella selezione e nella socializzazione del personale;
- . organizzazione dello spazio fisico, gli ambienti di lavoro e gli edifici;
- . slogan, linguaggio, acronimi e modi di dire.
- . creazione esplicita di modelli a cui ispirarsi, percorsi di formazione, addestramento e affiancamento da parte di manager e supervisori;
- . premi, status symbol (ad esempio, titoli, riconoscimenti simbolici) e criteri di promozione;
- . storie, leggende, esempi o miti riguardanti persone ed eventi fondamentali per l'organizzazione;
- . attività, processi, risultati che i capi osservano, misurano e controllano;
- . reazione dei capi di fronte a incidenti, errori, anomalie per l'organizzazione;
- . struttura organizzativa, distribuzione delle responsabilità e gerarchia;
- . sistemi, tecnologie applicate e procedure organizzative;
- . obiettivi organizzativi e relativi criteri per la ricerca, la selezione, lo sviluppo, le promozioni, i licenziamenti e il pensionamento del personale.



Gli effetti di una cultura forte e coesa

La coesione culturale si riferisce alla misura in cui i componenti di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: se c'è un ampio consenso la cultura è coesa e forte; se il consenso limitato, la cultura è debole.

Nelle organizzazioni si possono osservare anche sottoculture, che si sviluppano come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze condivise dai membri di un gruppo, di un reparto o di un'altra unità organizzativa.

La creazione di una cultura forte è uno dei compiti più importanti per i capi responsabili di un'organizzazione.

Forti culture incorporano i seguenti valori:

- il tutto è più importante delle singole parti e i confini tra le parti sono ridotti al minimo;
- l'uguaglianza e la fiducia sono valori primari;
- la cultura incoraggia l'assunzione di rischio, il cambiamento e il miglioramento.

I risultati dell'identificazione alla cultura dell'azienda

Una cultura coesa e forte attiva comportamenti particolari di natura pro-sociale che garantiscono i seguenti effetti:

- *Coscienziosità*: una particolare cura applicata allo svolgimento del proprio lavoro;
- *Disponibilità*: una forte disponibilità a prendere parte attiva a tutti gli aspetti della vita dell'organizzazione;
- *Lealtà*: un atteggiamento positivo, di stimolo e lealtà nei confronti dell'organizzazione;
- *Altruismo*: manifestazioni di altruismo nei confronti



dei colleghi - es. fornire assistenza spontanea ai nuovi assunti o a chi si trova in difficoltà nel lavoro;

- *Cortesía*: atteggiamenti favorevoli ai colleghi: impegnarsi a risolvere i conflitti, essere disponibili a cooperare.



Come diffondere una cultura dell'inclusione

Esistono esperienze e buone pratiche che suggeriscono una particolare attenzione verso queste azioni di diffusione della cultura dell'inclusione:

- Comunicare materiali che sottolineano un impegno alla diversità e all'inclusione, menzionando specificamente la disabilità.
- Rendere disponibile materiale accessibile in formati alternativi.
- Organizzare ambienti e contesti di lavoro accessibili
- Riconoscere pubblicamente pratiche e comportamenti relativi alle attività svolte in collaborazione con persone con disabilità.
- Identificare una funzione dedicata all'accoglienza di persone con disabilità.
- Processi che supportano un impegno per tutti alla flessibilità.
- Allocare esplicitamente risorse dedicate a promuovere l'inclusione alla disabilità.
- Partecipare attivamente a comunità che hanno cura di persone con disabilità.
- Elaborare soluzioni - collegati alla disabilità - coerenti e allineati con le attività caratteristiche dell'organizzazione, lo sviluppo di prodotti, il miglioramento di servizi, attività che generano marginalità
- Prevedere attività che siano gestite o includano persone con disabilità.

6. FORMARE ALL'INCLUSIONE

L'attività di formazione è fondamentale per costruire una cultura inclusiva e condivisa sul luogo di lavoro che consideri le specifiche necessità delle persone con disabilità, in funzione degli obiettivi dell'unità operativa, in termini di tempi di lavoro (ritmo, durata, ecc), modalità esecutive, norme e usi relazionali, valorizzando i punti di forza, in funzione della produttività del contesto lavorativo.

Esplorare la disabilità è importante e funzionale per l'organizzazione.

Queste attività di formazione intendono analizzare i punti di forza della disabilità, le opportunità e le attenzioni da porre, le modalità attraverso cui l'organizzazione del lavoro e i processi gestionali possono e sono in grado di accogliere, valorizzare e supportare le persone con disabilità.

Un elemento importante in questa attività è l'attenzione ad evitare stereotipi ed etichette legati alla condizione di persona con disabilità. Questi obiettivi possono essere realizzati fornendo linee guida per ben operare in coerenza con le caratteristiche e le competenze delle persone con disabilità – ben utilizzando quanto descritto nella

classificazione ICF per individuare specifiche caratteristiche e fattori facilitanti e inibenti le attività operative. A scopo di esempio, si possono evidenziare:

- . le capacità di individuare un percorso - e le deviazioni da esso - all'interno di attività operative;
- . le attenzioni al dettaglio e alla perseveranza, entrambi in grado di permettere di mantenere precisione durante tutto il processo di lavoro, anche per quelle attività considerate generalmente ripetitive e più noiose;
- . la diligenza e la tolleranza dell'errore;
- . le tendenze ad essere trasparenti nella comunicazione;
- . la chiarezza nelle istruzioni procedurali.

Le attività formative coinvolgono tutta l'organizzazione, secondo gradi differenti d'intensità, di obiettivi attesi, di funzionalità operative.

La progettazione delle attività è **una responsabilità specifica del Disability Manager**, in rapporto con l'alta direzione, con i responsabili di unità organizzativa \ reparto direttamente coinvolti nei processi d'inclusione e delle persone con disabilità.

6.1 Formazione per i responsabili delle unità coinvolte nei percorsi d'inclusione e i colleghi di lavoro

L'attività di formazione riguarda i responsabili e i colleghi delle unità dove saranno inserite e socializzate le persone con disabilità. Gli obiettivi di questa formazione tendono ad offrire e condividere lo stesso livello d'informazione e di conoscenza tra tutti i componenti il contesto lavorativo, direttamente a contatto con la persona con disabilità, dopo aver concordato questi contenuti con la persona direttamente interessata.

Il primo punto è **comprendere e confrontarsi con le condizioni di disabilità** (le forme particolari della disabilità), analizzare le lacune di conoscenza necessarie per ben conoscere queste persone, individuare le soluzioni per colmare queste lacune, evidenziare la rilevanza delle condizioni di lavoro.

Un secondo punto riguarda il **mettere in evidenza le effettive competenze tecniche** delle persone coinvolte nel progetto. L'obiettivo è evidenziare il concetto di unicità e le caratteristiche di potenziale individuale.

Un terzo punto identifica **le caratteristiche dell'ambiente fisico**, evidenziare i fattori facilitanti e inibenti lo svolgimento delle attività lavorative, specificare le risorse investite a supporto della disabilità, le attenzioni riguardanti la sicurezza sul luogo di lavoro.

Un quarto punto di formazione riguarda il **rafforzamento delle capacità interpersonali e comunicative dei diversi gruppi di lavoro**. Uno degli aspetti principali da apprendere è l'importanza della comunicazione con tutti i componenti del gruppo di lavoro per favorire un coordinamento efficace, la capacità di dare e ricevere feed-back efficaci, la possibilità di definire con chiarezza ruoli, aspettative di comportamento, responsabilità, "riunire i pezzi di un puzzle composito" in modo più rapido grazie ad un confronto costante.

6.2 Formazione per le persone con disabilità

La persona con disabilità può beneficiare di un'attività di formazione per avere informazioni sulla **propria condizione**, aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza, delle reali motivazioni personali e al lavoro, la conoscenza dei bisogni di sostegno e di potenziamento rispetto all'attività operativa e di collaborazione con i colleghi e i gruppi di lavoro.

Un secondo punto è identificare **le caratteristiche della posizione** che assumerà la persona con disabilità.

Un terzo punto è sensibilizzare la persona sullo **sviluppo di "soft skill"** in modo da apprendere le norme sociali di base da considerare nell'azienda, come si costruiscono relazioni positive sul luogo di lavoro, come superare situazioni d'incertezza e di difficoltà che generano rabbia e frustrazione, come controllare i livelli di stress e le modalità di comunicazione. Molti dei candidati non hanno mai preso parte alla vita organizzata di un'azienda, non avendo mai avuto esperienze precedenti di lavoro.

6.3 Formazione attraverso “progetti pilota”

Una soluzione realistica e possibile è quella della creazione di programmi, progetti, attività e compiti “pilota” dove le persone con disabilità possano iniziare a lavorare con colleghi non disabili in ambienti protetti e simulati (per esempio su attività di limitate dimensioni, per clienti aperti ai valori d’innovazione e sostenibilità).

Questa “attività pilota” facilita e favorisce, su base di gradualità, la socializzazione, un apprendimento operativo e relazionale, la gestione di una fase di transizione verso un’altra attività a complessità crescente, l’anticipazione di possibili criticità, la selezione di persone adatte da inserire nei ruoli di supporto.

6.4 Costruire riti d’ingresso e di socializzazione

Al termine di queste fasi di formazione, un rito da curare con attenzione per tutti i colleghi di lavoro coinvolti è la costruzione di routine anche in attività di natura sociale per permettere di ambientarsi in contesti meno formali (ad esempio, invitandoli a pranzi\cene informali o altre attività organizzate a livello aziendale quale rito di ingresso nel contesto di lavoro) e rafforzare il senso di inclusione e di appartenenza.

7. PROGETTARE PER L’INCLUSIONE: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E TECNOLOGIE ABILITANTI

I valori dell’inclusione trovano una traduzione concreta nelle scelte di organizzazione del lavoro, a partire dall’adattamento dell’ambiente di lavoro, degli strumenti e ausili multisensoriali, delle tecnologie dalla funzione vicariante in grado di garantire una maggiore accessibilità alle informazioni e, di conseguenza, una maggiore autonomia.

Gestire una persona con disabilità in azienda impone un miglioramento gestionale e organizzativo che **va a vantaggio di tutti gli altri dipendenti della stessa impresa**.

La competente valorizzazione di persone appartenenti a categorie protette **può portare nuove idee, nuovi modi di organizzazione del lavoro, produttività e attrattività di talenti**.

I principi che guidano la progettazione di ambienti di lavoro, di processi, di modalità di fruizione, di processi mediatori e di tecnologie inclusive comprendono:

- . l’equità e la flessibilità d’uso di materiali e contenuti,
- . la semplicità d’uso che deve essere più possibile intuitivo,
- . la multimodalità,
- . la tolleranza dell’errore (considerato una opportunità) e l’importanza del feedback,
- . l’efficienza e la fruibilità dei materiali e delle attività,
- . la cura dell’usabilità del materiale, che deve essere disponibile per tutti i colleghi di lavoro che operano in uno specifico contesto di lavoro.

Le scelte di organizzazione di lavoro per l’inclusione si riferiscono ad una pluralità sistemica di soluzioni possibili che riguardano:

- . l’adozione e la diffusione di tecnologie ICT,
- . la gestione dei tempi di lavoro, la flessibilità dell’orario, lo *smart working*, il *telecommuting*;
- . gli strumenti che facilitano il lavoro e la collaborazione remota indipendentemente dal tempo e dallo spazio;
- . l’architettura degli spazi e dei luoghi di lavoro in termini di ergonomia, di luminosità e di qualità dell’aria;
- . le attività di formazione e di addestramento, a livello aziendale, di gruppo di lavoro, dedicato specificamente a persone con disabilità;
- . l’attivazione d’incontri e di riunioni, di comitati con funzione di coordinamento e di monitoraggio;
- . i molti programmi di Welfare aziendale che comprendono la possibilità di esercizio fisico, i servizi dedicati alla alimentazione e al cibo, facilmente adattabili a persone con disabilità.

Il Disability Manager insieme a chi ha responsabilità nell’organizzazione del lavoro e agli specialisti di ICT devono conoscere queste possibilità e farne soluzione comune e integrata.

La comunicazione accessibile a tutti è una condizione fondamentale per l'operare efficace di un'organizzazione.

Persone con disabilità possono essere escluse da strumenti, metodi, comunicazioni quando pochi piccoli cambiamenti ed attenzioni potrebbero facilitare flussi informativi e contenuti importanti, garantendo integrazione e efficace coordinamento.

Le informazioni devono essere rese disponibili in formato accessibile e le tecnologie appropriate a diversi tipi di disabilità.

Le documentazioni possono essere disponibili in formati differenti (braille, differenti font, audio, ...) con dati e contenuti ben redatti (immagini, font, sequenza degli argomenti, titolazioni, etc.)

Nella redazione di documenti sono disponibili programmi software che rendono accessibile e facilitante l'informazione (es. Microsoft Office *accessibility checker*).

I contenuti audio e/o video includono trascritti o sottotitolazioni.

Queste sono rapide e piccole attenzioni, poco costose, ma costituiscono un contributo rilevante per persone con disabilità nel rendere disponibili informazioni e comunicazioni.

L'accesso a tecnologie digitali riduce le disuguaglianze e rappresenta, con uno dei processi più efficaci d'inclusione lavorativa, insieme con le attività di formazione e di socializzazione.

Le tecnologie digitali sono oggi di grande supporto all'inclusione: fanno parte di quegli "attrezzi" che mediano la relazione tra colleghi di lavoro, risorse e risultati attesi; che veicolano informazioni e sapere; che permettono di comunicare il sapere stimolando differenti canali sensoriali e codici linguistici.

Il supporto tecnologico risulta, in molti casi, indispensabile alla partecipazione delle persone con disabilità.

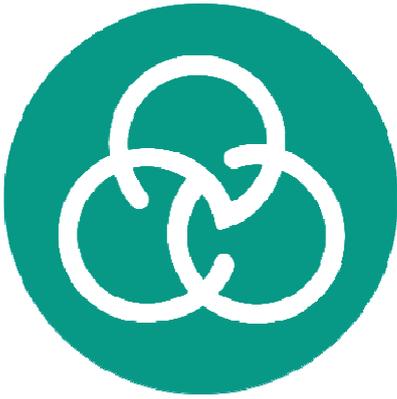
Mentre negli anni che precedevano l'era digitale, le strumentazioni erano poche e sicuramente non sufficienti a consentire una personalizzazione nelle modalità d'uso – per cui era la persona a doversi adattare al mezzo – assistiamo oggi ad una modifica del rapporto uomo-strumento-informazione-conoscenza in cui la tecnologia viene adattata sulla base delle esigenze della persona, che diviene non solo consumatore/fruttore di contenuti e informazioni, ma anche produttore: la competenza tecnologica, che comprende l'utilizzo interattivo di più canali e modalità, si configura sempre più come abilitante.

Le tecnologie della comunicazione (ICT) costituiscono potenti processi mediatori della relazione persona-informazione - conoscenza dalla funzione vicariante, per cui un sistema deficitario o incompleto può essere sostituito e integrato con un elemento del repertorio sensomotorio o con una soluzione creata e adattata al contesto in modo flessibile (si pensi, in particolare, al caso delle tecnologie robotiche). Nel caso di disabilità sensoriale vi sono molti software, strumenti tecnologici per la Comunicazione Aumentativa Alternativa - CAA, App e tecnologie che rispondono all'istanza dell'accessibilità rendendo inclusivi i contesti sociali e rappresentano strumenti di interazione lavorativa.

L'utilizzo di queste tecnologie non va proposto esclusivamente a persone con disabilità, ma all'intero contesto di lavoro, con la finalità di incrementare i flussi e le occasioni di interazione e di partecipazione di tutti coloro che operano per un obiettivo comune.

L'intento è spostarsi da una logica "compensativa", che cerca di strutturare interventi mirati e specialistici in risposta alla disabilità, secondo un modello essenzialmente clinico e medico, ad una logica "ICF-inclusiva", che lavora sull'intero contesto e su tutti i colleghi di lavoro, **al fine di promuovere una prospettiva bio-psico-sociale, che guarda alla persona nella sua globalità** e considera il concetto di salute in modo complesso, superando il significato della semplice "assenza di malattia" per abbracciare il concetto di stato bio-psico-sociale e relazionale, in ambito di contesto di lavoro.

A scopo esemplificativo, si sintetizzano alcune tecnologie inclusive attualmente disponibili a supporto di persone con specifiche disabilità (si vedano gli studi di Carletti-Varani; Carruba; Kalantzis et al.; Pennazio; Rivoltella; Rose-Meyer; Rossi-Toppo; Semanigo-Laitano-Valerio-Francisco; Spaziani).



Tecnologie per persone con disabilità visiva

Gli strumenti facilitatori sono accomunati da una trasformazione significativa: il passaggio dal foglio cartaceo a quello elettronico che diviene multimodale, capace di consentire l'accesso e la fruizione con modalità diverse e sensi differenti per acquisire le informazioni: il foglio elettronico può essere stampato su carta, ingrandito, ascoltato con la sintesi vocale, essere fruito con la lettura braille attraverso il collegamento del pc con una periferica adeguata per consentire una forma di lettura

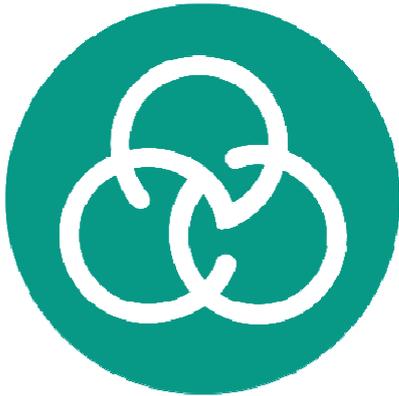
Per rendere fruibili i *multimodal object* a persone con disabilità visive è possibile utilizzare periferiche input, ossia strumenti hardware che agevolano l'inserimento dei dati nel computer, come la tastiera lo scanner, e periferiche output, che invece supportano la fruizione in uscita dei dati come la stampante, le casse audio, il display braille. Gli strumenti in uso principalmente per persone non vedenti sono la sintesi vocale (software che trasforma testi in formato audio attraverso il pc), lo *screen reader* (lettore di schermo, ossia un dispositivo che descrive il contenuto dello schermo grazie al display braille o alla voce sintetica/sintesi vocale), il *display braille* o barra braille (dispositivo che collegato al pc converte il testo sul video in codice braille e che rende il contenuto accessibile per mezzo del senso del tatto), il *pocket braille* (dispositivo portatile per fruire della posta elettronica senza periferiche aggiuntive), la stampante braille.

Per le persone ipovedenti è possibile personalizzare qualsiasi periferica modificando la configurazione del pc e utilizzando alcuni strumenti come gli ingranditori, gli scanner o i sistemi *optical character recognition*, gli audio-libri o *book reader*, i video ingranditori.

Tecnologie per persone con disabilità uditiva

Gli strumenti facilitatori sono accomunati dalla trasposizione del canale audio in segnale visivo: si ricordano molti software e App come il *VoiceMeeting* (sistema di sottotitolazione in diretta), il *VoiceTrancribe* (sistema di trascrizione in diretta/differita che offre la possibilità di prendere appunti), *Dragon Naturally Speaking* (per registrare e prendere appunti in formato audio, poi trasposti in formato testo), il microfono wireless, screenshot App, DIZLIS (dizionario multimediale italiano LIS). In caso di compromissione uditiva, la tecnologia ha assunto una funzione vicariante fondamentale nel caso degli impianti cocleari – l'“orecchio artificiale elettronico” ad impianto interno – e delle protesi acustiche (distinti in apparecchi retroauricolari, endoauricolari, pretimpanici, a conduzione ossea) in cui si è passati dall'amplificazione del suono in modo analogico alla digitalizzazione del suono e, nei dispositivi di ultima generazione, alla possibilità di connettersi in wireless tra di loro; vi sono inoltre sistemi che permettono di portare il suono direttamente dalla sorgente alla persona ipoudente in modo chiaro, eliminando le interferenze che complessificano l'ascolto (sistemi di amplificazione a induzione magnetica, sistemi di trasmissione FM, sistemi di trasmissione a raggi infrarossi, connessione diretta senza fili).





Tecnologie per persone con disabilità motoria

In situazioni in cui vi sia una compromissione a carico dell'assetto posturale e al controllo dei movimenti, diversi strumenti tecnologici fungono da facilitatori, quali:

i sensori o *switches*, che utilizzano le capacità residue del fruitore in vari modi: trasformando ad esempio la relazione meccanica, attraverso la pressione, in relazione pneumatica come il soffio, in relazione elettrica bicomando – on/off, acceso/spento, aperto/chiuso – in emissione vocale, contrazione muscolare, o controllo tramite pressione oculare;

i comunicatori, ossia ausili che servono per richiamare, per selezionare, per comunicare (la cui funzione, nel caso di impossibilità totale di comunicazione, è simile a strumentazioni per la Comunicazione Aumentativa Alternativa), per apprendere;

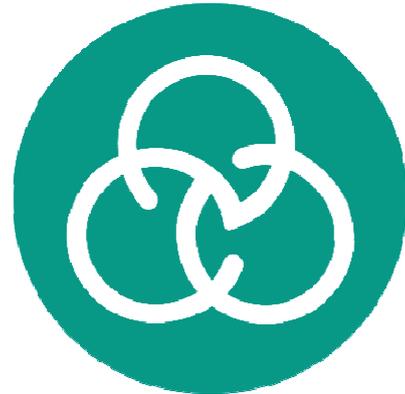
i personal computer con configurazione adattata al fruitore e integrata da altri dispositivi input specifici (tastiere adattata o speciale, dispositivi di puntamento, emulatori di mouse, input vocale); fra le App e gli strumenti specifici si ricordano Head-stick, Overlay keyboard, Dispositivi a punzione o split, Touchpad, Touchscreen, Abrakadabra software, Manipuler la souris, Cabri.

Tecnologie per persone con disabilità intellettiva

Occorre sottolineare come molte tecnologie pur non essendo nate con l'intento specifico di supportare deficit quali encefalopatie, sindrome di Down o autismi, risultano molto utili per facilitare l'attività operativa e la partecipazione di persone con compromissione intellettiva: tastiere speciali, ingrandite o ridotte, emulatori di mouse e touchscreen, interfacce personalizzate, software per comprendere nessi di causalità, sistemi e strumenti per la Comunicazione Aumentativa Alternativa-CAA in assenza di linguaggio, fra cui si cita il linguaggio BLISS (basato sul significato di simboli grafici e non sulla fonetica), il *Picture Communication Symbols* (immagini accompagnate da parole corrispondenti al loro significato), XL Tablet (pc che consente l'installazione di programmi di comunicazione con accesso ai messaggi tramite *touch screen*), SYMWRITER (programma di scrittura, lettura e comunicazione con simboli), pannelli e tabelle di comunicazione personalizzate. Si ricordano, inoltre le App *Verbally* premium app, *Social skills builder* app, *iPromts* app, *Autism at home*, *Communicate easy* app, Roddi.

La tecnica utilizzata per favorire l'apprendimento delle abilità sociali di persone con disabilità intellettive è il *video-modeling*, che consente di condividere un video per mostrare comportamenti adeguati e strategie corrette da adottare nello svolgimento di un compito (l'apprendimento viene sollecitato attraverso l'esempio mostrato nel video).

Vi è, poi, la serie delle tecnologie inclusive dalla funzione compensativa di supporto a persone con Disturbi Specifici dell'Apprendimento – quali i software per la costruzione di mappe, i registratori, la



calcolatrice, la smartpen, il correttore ortografico, la sintesi vocale, le app di lettura (*Cool reader, VicabBuilder, Words Words Words* e altre) e per l'organizzazione delle attività utilizzate comunemente con funzione di organizer (*Evernote, FacilitOffice* ecc.); vi sono tecnologie inclusive di supporto alle persone con Disturbo dell'attenzione e iperattività (*ADHD organizer APP, Social adventure app*).

8. I RUOLI E LE COMPETENZE PER L'INCLUSIONE

Compito delle aziende è definire il modello d'inclusione da adottare per orientare le loro azioni in termini di organizzazione del lavoro e gestione caratteristica.

I modelli d'inclusione possono essere classificati **sulla base delle relazioni tra azienda, enti di formazione professionale (individuale, per gruppo, per agenzie specializzate) e le istituzioni, gli enti, le agenzie per l'impiego.**

Selezionare il modello ideale richiede l'identificazione delle risorse, degli investimenti, delle professionalità, delle soluzioni interne e decidere quale è compatibile con l'assetto organizzativo e gestionale dell'azienda e la cultura, gli usi, le abitudini esistenti nell'organizzazione.

I modelli si distinguono lungo un **continuum** che parte dalla totale indipendenza dell'azienda nel gestire l'intero processo d'inclusione e arriva alla richiesta di un completo supporto professionale richiesto all'esterno in termini di formazione, sviluppo e collocamento.

Da una parte si osservano aziende - soprattutto di medio grandi dimensioni, strutturate – che dispongono di persone, gruppi professionali, unità competenti e dedicate a sviluppare all'interno dell'organizzazione il proprio programma di inclusione. In questo caso, il supporto di altre agenzie o istituzioni è occasionale e mirato a specifiche attività.

Un'altra tipologia di aziende sono quelle che delegano le responsabilità delle attività contrattuali, formative e di presa in carico di persone con disabilità ad attori esterni sino ai percorsi di accoglimento, socializzazione, inclusione dei nuovi membri.

Per un'azienda, **l'investimento strategico è preparare un gruppo di persone con responsabilità, competenze, ruoli, comportamenti differenziati** in grado di progettare, organizzare, gestire contesti inclusivi operando come modelli di comportamento e artefici di una cultura inclusiva.

Queste persone, queste competenze devono operare in modo coordinato attraverso soluzioni quali riunioni periodiche, gruppi di lavoro, comitati dedicati ai temi dell'inclusione, partecipazione a consigli direttivi con orientamento strategico.

I ruoli di riferimento per l'attivazione di un contesto inclusivo riguardano:

- Alta direzione,
- Direzione del personale nell'evoluzione del *Disability management*,
- Capo diretto del contesto inclusivo,
- Mentore.

Di seguito si evidenziano le funzioni, le finalità, i comportamenti attesi di ciascun ruolo.

8.1 Le responsabilità dell'Alta Direzione

Un cambiamento reale incomincia con il coinvolgimento diretto di chi ha la responsabilità più elevata all'interno di un'azienda e aiuta a rinforzare e incoraggiare l'impegno all'interno dell'organizzazione.

Avere il supporto dell'alta direzione è importante per creare una comprensione e una consapevolezza diffusa delle priorità, per coinvolgere le unità e le diverse aree dell'azienda che potrebbero essere più difficilmente raggiungibili, per avere e dare una visione complessiva e sistemica al cambiamento culturale.

Il coinvolgimento della leadership, di una leadership inclusiva, è quindi essenziale.

- . È promotore e garante di una cultura aziendale condivisa orientata all'inclusione.
- . È responsabile della costruzione di un ambiente di lavoro adatto per persone con disabilità, non richiede abilità speciali o particolari. Richiede Leadership.
- . Le competenze che sono richieste corrispondono esattamente alle caratteristiche di un buon Leader, un Leader considerato efficace dai propri collaboratori.
- . Saper ascoltare, anticipare, far convergere abitudini o modi di pensare così da modificare il modo di considerare e accogliere, coordinare dipendenti con disabilità, con dignità, rispetto, apertura e disponibilità.
- . La responsabilità della leadership è rimuovere barriere, rendere accessibili i luoghi di lavoro e attrarre nuovi e diversi talenti.

8.2 La responsabilità della Direzione del Personale: l'emergere del ruolo di Disability Manager

L'evoluzione del ruolo di Gestione del personale matura verso la ricerca della valorizzazione dell'unicità della persona, del suo potenziale in relazione con l'ambiente di riferimento e del suo contributo alle attività presenti e future dell'organizzazione, più che sulla corrispondenza meccanicistica tra individuo, compito, mansione e obiettivo.

Essere sicuri di attrarre i "migliori talenti" **richiede una cultura aperta e inclusiva** dove ciascuno può esprimere sé stesso nei luoghi di lavoro così da arricchire le competenze di ciascuno e sviluppare il talento individuale in ottica collettiva.

Tra i ruoli richiesti vi è la necessità di integrare le fasi del Ciclo di gestione - reclutamento, selezione, onboarding, formazione, valutazione e ricompense - con la cultura organizzativa e gli stili dei capi.

Chi è responsabile di questo ruolo **assume un approccio strategico basato sui portatori di interesse:**

il coinvolgimento delle associazioni di settore (sia rappresentanti della disabilità, sia quelle concentrate sul raccordo tra persone con disabilità e mondo del lavoro - essenziali soprattutto nelle fasi di definizione del gruppo di candidati e successivamente della selezione) sia delle direzioni interne all'azienda.

La **costruzione di tessuti relazionali di "alleanze sociali" interne** all'azienda sono critiche per il supporto di colleghi – specialmente quelli a più alta reputazione interna ed esperienza -, per garantire una comunicazione aperta, per scambiare conoscenze, per rendere evidenti comportamenti positivi quali esempi verso cui orientare l'attenzione e l'esperienza dell'organizzazione, consolidando e diffondendo una cultura inclusiva.



Effetti di una rete di relazioni interna

Una rete sociale sviluppa un linguaggio comune, attento ed inclusivo, sa come supportare persone con disabilità sul luogo di lavoro, conosce cosa fare e cosa non fare, si confronta con comportamenti inappropriati, aiuta a diffondere un clima positivo e favorevole, condivide esempi personali, storie ed esperienze; diffonde conoscenze e informazioni corrette; facilita il superamento di ostacoli e aiuta a risolvere questioni non previste che potrebbero emergere nell'attività quotidiana.

Il *Disability management*, come il *Diversity management* diventano forme di gestione caratteristica e integrata del ciclo di Gestione del personale che influisce sugli stili di direzione: le differenze sono una *risorsa* da valorizzare, non da minimizzare.

Il Ruolo di Gestione del personale è in grado di:

- . mettere in condizione ogni singola persona di esprimere e realizzare il proprio potenziale.
- . gestire sia il contesto interno, sia la rete esterna all'azienda degli interlocutori che insistono e hanno interesse nell'efficace gestione dell'azienda, secondo una prospettiva sistemica, creando consenso e allineamento tra i diversi responsabili di linea che tra le partnership che l'azienda sviluppa;
- . creare consenso e allineamento sia tra i diversi responsabili della funzione risorse umane che tra i partner che l'azienda deve avere
- . rispondere all'esigenza di trattenere i talenti (specialmente nelle aziende di servizio e knowledge intensive)
- . superare i cicli annuali di revisione della prestazione e degli obiettivi
- . operare secondo modalità di team working, con l'alta direzione e i responsabili di unità organizzative
- . garantire feed-back accurati
- . promuovere e progettare attività di formazione continua
- . contribuire alla progettazione di contesti inclusivi di organizzazione del lavoro
- . estendere alcune soluzioni d'inclusione anche alle persone non disabili
- . organizzare programmi di mentoring e di accompagnamento ad una inclusione efficace
- . chiarire, definire e diffondere cultura organizzativa dell'inclusione

8.3 Il Responsabile diretto del contesto di lavoro inclusivo

È la persona responsabile dell'unità organizzativa, reparto o gruppo di lavoro che ha il maggiore e frequente impatto sull'attività lavorativa di tutti i giorni.

- . È un modello visibile di comportamento per tutti i dipendenti.
- . Concentra l'attenzione sul potenziale delle persone, di ogni singolo individuo.
- . Elabora e comunica una direzione chiara, rinforza le priorità culturali della strategia d'inclusione.
- . Offre un feed-back regolare e frequente a tutti i collaboratori.
- . È aperto a ricevere feed-back da parte di collaboratori e altri colleghi di altre unità organizzative.
- . Costituisce, legittima e gestisce il gruppo di lavoro che è coinvolto nel percorso d'inclusione.
- . Capisce cosa è necessario fare per dare aiuto e far crescere le persone coinvolte, è responsabile del loro sviluppo, le loro progressioni, le carriere, le esperienze da maturare.
- . Sostiene e incentiva la collaborazione, incoraggia i collaboratori a costruire e condividere relazioni fondate sulla fiducia.
- . Ha un ruolo decisivo nel processo di accoglimento e inserimento di persone con disabilità e nel rendere accessibili condizioni di lavoro, tecnologie e servizi funzionali ad un'efficace inclusione.

8.4 Il ruolo di mentore

L'inclusione è un processo e una serie di azioni pratiche che richiedono esperienza e capacità di comprensione di cosa e come fare. È esperienza, tecnica, metodo e capacità di risposta pragmatica a situazioni anomale e impreviste. Richiede presenza, capacità operativa, esperienza, reputazione sociale consolidata. E' persona competente nella gestione di relazioni ed è direttamente a contatto con la persona con disabilità.

Una figura di mentore dedicata al processo d'inclusione ha il ruolo e la responsabilità di:

- . coordinare e tenere insieme le persone, i colleghi di lavoro direttamente coinvolti nelle attività operative a cui partecipa la persona con disabilità;
- . far emergere e discutere questioni che sono considerate importanti;
- . offrire ad altri la possibilità di esprimere idee e opinioni per essere condivise;

- . focalizzare i punti di forza delle persone con disabilità e dei colleghi coinvolti in termini di capacità all'ascolto, creatività, problem solving procedurale, osservazione e resilienza;
- . diffondere un atteggiamento, un'abitudine, una cultura dove si è consapevoli, preparati e disponibili a discutere su potenziale umano, differenze, caratteristiche specifiche di competenze;
- . guidare attraverso l'esempio e ispirare la ripetizione e la replica di comportamenti virtuosi e coerenti rispetto ad una cultura dell'inclusione;
- . creare connessioni e facilitare la creazione di reti di relazioni interne ben strutturate che supportino dal basso le azioni operative dei dipendenti e la leadership dei responsabili.

APPENDICI

A. IL PROFILO E LE COMPETENZE DEL DISABILITY MANAGER NEL QRSP DI REGIONE LOMBARDIA

Regione Lombardia con Decreto Dirigenziale n. 4668 del 03/04/2019 introduce la nuova competenza *“Gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l’integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili”* completando, nel Quadro regionale degli standard professionali (QRSP), il profilo del *DISABILITY MANAGER* già definito con Decreto Dirigenziale n. 2922 del 1° marzo 2018.

24.69 DISABILITY MANAGER (ESPERTO GESTIONE RISORSE UMANE CON DISABILITA’)

DESCRIZIONE PROFILO

Il Disability Manager è 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.

Il grado di specializzazione su ciascuno dei processi sopra citati dipende dalle dimensioni dell’organizzazione presso cui opera e dalle modalità di divisione del lavoro ed alla collocazione gerarchico-funzionale all’interno dell’azienda. può operare anche in qualità di consulente esterno presso imprese di piccole e medie dimensioni che non prevedono una risorsa dedicata.

La sua finalità è quella 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.

ELEMENTI DI CONTESTO

Ambito di riferimento

Il contesto in cui opera questo profilo professionale è la direzione risorse umane presso imprese di grandi o medie dimensioni, mentre, in aziende meno strutturate, può collocarsi come consulente esterno al Responsabile delle risorse umane.

Il processo di lavoro entro il quale agisce questo profilo professionale è l’integrazione socio-lavorativa delle persone disabili, che si articola in: rispetto degli obblighi della normativa vigente in materia di inserimento di persone con disabilità certificata, individuazione del profilo del personale da assumere; 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.

Collocazione organizzativa

Il Disability Manager (Esperto Gestione Risorse Umane con disabilità) si relaziona ed interagisce con le strutture / funzioni aziendali coinvolte nel processo organizzativo d’impresa (figure preposte alla gestione delle risorse umane, addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni, rappresentanti sindacali interni, ecc.).

REFERENZIAZIONI

Livello EQF: 6

Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO

2423 - Specialisti di personale e sviluppo di carriera

Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT

2.5.1.3 - Specialisti di gestione e sviluppo del personale e dell’organizzazione del lavoro

Classificazione Nazionale delle Attività economiche ATECO

701 - Attività di direzione aziendale

COMPETENZA**Gestire le attività di recruiting e selezione delle persone disabili in funzione del job profile***Livello EQF: 6*

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 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 (CCNL)	Applicare tecniche di gestione del personale
Strumenti di politica attiva del lavoro (PAL)	Applicare tecniche di ricerca e selezione del personale
Tipologie di svantaggio (disabilità, tossicodipendenza, alcolismo, ecc.)	Applicare tecniche di valutazione del potenziale risorse umane
Elementi di politiche sociali	Applicare tecniche di analisi costi/benefici
Elementi di antropologia culturale	Applicare tecniche di budgeting
	Applicare tecniche di individuazione di finanziamenti e agevolazioni per l'inserimento di lavoratori svantaggiati

COMPETENZA**Progettare e gestire l'inserimento e l'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili a livello aziendale***Livello EQF: 6*

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 analisi dei processi aziendali in funzione dell'inserimento di persone disabili
Elementi di politica sociale	Applicare tecniche di motivazione delle risorse umane disabili
Normativa sui servizi per il lavoro	Applicare tecniche di gestione del personale disabile
Normativa sulla conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro	Applicare tecniche di comunicazione della policy aziendale sullo svantaggio
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	

COMPETENZA**Gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili***Livello EQF: 6*

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 (PAL)	Applicare tecniche di negoziazione
Elementi di economia territoriale	Applicare tecniche di gestione dei conflitti
Marketing territoriale	Applicare tecniche di lavoro di gruppo
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 in rete
	Utilizzare social network

B. IL PROGETTO: Pratiche di DISABILITY MANAGEMENT in un'ottica di RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

B.1 Finalità e metodo

La ricerca/Intervento, al fine di definire un modello organizzativo di buone pratiche secondo una prospettiva di responsabilità sociale delle imprese in materia di *DISABILITY MANAGEMENT*, si è sviluppata attraverso i criteri di territorialità, dimensione e categoria merceologica di appartenenza delle aziende. Le aziende selezionate sono un campione significativo per differenze funzionali e rappresentative del territorio e del tessuto economico-sociale della Provincia di Lecco.

È stato utilizzato come strumento di indagine - l'intervista semi-strutturata - rivolta alle figure apicali delle aziende individuate.

Dall'intervista sono stati raccolti i dati relativi a:

- . il contesto organizzativo di lavoro a livello macro
- . il contesto specifico di potenziale occupazione
- . le posizioni interne coinvolte sul tema della disabilità
- . i processi interni di comunicazione e di relazione
- . le attività specifiche esistenti correlate alle disabilità

L'analisi delle interviste ha messo in evidenza alcuni FABBISOGNI considerati prioritari dalle aziende oggetto di analisi:

- . **Competenze di processo:** Motivare e motivarsi, comunicazione interpersonale, dare e ricevere un feed-back, gestire un gruppo di lavoro, Project management.
- . **Competenza di gestione:** Selezionare e socializzare, analisi organizzativa, valutare e valutarsi, riconoscere e rinforzare, Corporate Social Responsabilità.
- . **Competenze Istituzionali:** Diritto del lavoro, politiche attive, costruire una rete, riconoscere le differenti forme di disabilità.
- . **Costruire le Competenze:** Definire una competenza, le dimensioni delle competenze, analizzare e classificare le competenze attraverso il dizionario ICF, Matching, identificazione dei fattori facilitanti e inibenti per lo sviluppo delle competenze

Dall'analisi e le criticità emerse sono stati costruiti **percorsi di formazione dedicati a responsabili del personale con i seguenti contenuti, secondo tre macro-aree:** competenze di processo – competenze istituzionali – competenze di merito.

Nelle **competenze di processo** sono stati affrontati i temi relativi ai principi della comunicazione; i livelli della comunicazione; la comunicazione efficace. Il feed-back e le sue caratteristiche; le tipologie di feed-back: rinforzo e ri-orientamento; le fasi del processo di feed-back. Formare e gestire un gruppo. Gestione della leadership e la comunicazione manageriale: comprendere cosa è la leadership, riconoscere il proprio stile di leadership; gestire la leadership in relazione alla guida e alla gestione dei collaboratori; saper dirigere l'atto comunicativo in maniera efficace e mirata coerentemente al contesto di riferimento.

Nelle **competenze istituzionali** sono stati approfonditi i temi relativi al Diritto del lavoro; le politiche attive (tirocini, DUL, GG, fondi accessibili, il concetto di rete; welfare aziendale; i benefit erogabili, vantaggi e benefici).

La **terza macro-area** si è concentrata sull'acquisizione di conoscenze relative ad elementi di psicopatologia e risvolti lavorativi; disturbi dell'umore; psiconevrosi; psicosi; disturbi del comportamento; disturbi di personalità; ritardo mentale (lieve, moderato, grave, gravissimo).

B.2 Gli attori del progetto

Collocamento disabili e fasce deboli della Provincia di Lecco (Coordinamento); Cooperativa Sociale Il Seme (Ente capofila), Umana S.p.A e Fondazione Luigi Clerici (Partner); Prof. Domenico Bodega (Supervisore scientifico). In collaborazione con AspocLab Associazione per lo Sviluppo del Potenziale Cognitivo e con Omnia Language.

B.3 Le organizzazioni coinvolte

- ALSTOM Italia
- ASST Lecco,
- Cooperativa Sociale DUE MANI, Lecco
- FONTANA GROUP SpA, Calolziocorte (LC)
- KONG SpA, Monte Marengo (LC)
- IPERAL SpA, Piantedo (SO)
- ICAM SpA, Lecco
- LIMONTA SpA Costamasnaga (LC)
- SILEA SpA, Valmadrera (LC)

C. LA RETE

Regione Lombardia è stata la prima regione a definire il profilo del Disability Manager, contribuendo notevolmente a un processo di cambiamento del mercato del lavoro e delle realtà aziendali, in una direzione sempre più orientata alla valorizzazione della persona.

Il Disability Manager nasce come responsabile di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

L'esperienza del Progetto provinciale ha tuttavia documentato la necessità di sviluppare un'ulteriore competenza in capo al Disability Manager, riferita alla capacità di gestione dei rapporti con le reti e i servizi territoriali per favorire maggiormente l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

Sulla base di queste è stata definita una terza competenza del Disability Manager dal titolo "**Gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili**" e Regione Lombardia ne ha approvato i contenuti. Pertanto ora, grazie al progetto lecchese, la terza competenza del Disability Manager sul lavoro di rete entra nel QRSP di Regione Lombardia completandone il profilo, come previsto nel **Decreto Dirigenziale n. 4668 del 3.04.2019**.

Questo significa conoscere profondamente le reti territoriali di servizi per il lavoro, le relative politiche attive, i servizi socio-sanitari e coltivare con essi proficue collaborazioni.

Il Servizio Collocamento Disabili e Fasce Deboli della Provincia di Lecco, oltre all'attività principale di collocamento mirato, da sempre offre una consulenza gratuita rispetto all'integrazione e al mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità.

Alle **Aziende** e alle **Cooperative sociali di tipo B**, il Servizio offre una consulenza ad ampio spettro relativa agli aspetti amministrativi della Legge 68/99, agli accomodamenti ragionevoli, agli incentivi per assunzioni e trasformazioni riferite a Dote Impresa di Regione Lombardia, all'Inps, all'Inail e all'orientamento rispetto agli altri servizi del territorio.

Con i **Consulenti del Lavoro** e con gli **Enti accreditati ai servizi per il lavoro** da anni sono attive collaborazioni per la costruzione di importanti reti territoriali volte alla realizzazione di efficaci politiche attive.

Ai lavoratori con disabilità si offre una rete che permette prima di tutto una corretta profilazione per l'inserimento nel mondo del lavoro, tramite l'esame del profilo in **Comitato tecnico**. La Provincia di Lecco è stata la prima provincia lombarda ad istituire il Comitato Tecnico, in attuazione delle disposizioni previste dal D. Lgs. n. 151/2015 sulla riforma del Collocamento Mirato, siglando un protocollo d'intesa con l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale di

Lecco (ASST). Il Comitato è composto da un'équipe multidisciplinare con funzionari dei rispettivi enti, in grado di assicurare supporto e accompagnamento alle persone disabili in tutte le fasi del percorso d'inserimento. Il Comitato Tecnico ha il compito di redigere una scheda per ogni persona disabile che si iscriverà nell'apposito elenco presso il Servizio Collocamento Disabili provinciale all'interno della quale vengono valutate le capacità lavorative, analizzate le abilità, competenze e inclinazioni, decisi gli strumenti per l'inserimento, incrociate domanda e offerta.

Il Comitato Tecnico rappresenta un esempio di collaborazione tra Istituzioni per rendere più efficaci i servizi a favore delle persone disabili.

Ai lavoratori poi viene assicurata la possibilità di avere dei colloqui con gli operatori del servizio che possono configurarsi come una consulenza a tantum o con una vera e propria presa in carico per un percorso di sostegno finalizzato all'integrazione e al mantenimento del posto di lavoro. Questo può implicare, laddove necessario, un **raccordo con i Servizi Sociali del Comune di residenza, con i servizi sanitari specialistici di competenza** (come ad esempio il DSMD – Dipartimento di Salute Mentale e delle Dipendenze di ASST Lecco a cui afferiscono i servizi della psichiatria e la rete delle dipendenze) **o ancora con realtà quali Azienda di Tutela della Salute (ATS), Inail, Inps.**

Un esempio significativo di tale approccio, sono le **adozioni lavorative a distanza**. Questi progetti, attivati dal Collocamento Disabili e Fasce Deboli della Provincia di Lecco, sono rivolti alle persone più lontane dal mercato del lavoro a causa di un quadro di salute fortemente limitante spesso aggravato da altri fattori causa di svantaggio quali l'età avanzata, l'assenza di competenze specifiche, la scarsa flessibilità di movimento sul territorio, ecc.

Per tali iscritti il Servizio da anni collabora quotidianamente non solo con i servizi socio-sanitari del territorio che hanno in carico l'utente, ma anche con tutte le piccole aziende, le associazioni, le scuole, i comuni, le cooperative sociali, al fine di concertare dei percorsi *ad hoc*, costruiti sui bisogni e sulle potenzialità delle persone.

Con l'obiettivo di contribuire ad un sistema di welfare inclusivo, si viene quindi a creare un meccanismo virtuoso in cui tutte le realtà coinvolte, comprese quelle private, danno il proprio contributo per il benessere socio-lavorativo della persona.

È doveroso inoltre evidenziare che, nel corso degli anni, la Provincia di Lecco ha sviluppato un'importante rete di collaborazione a livello territoriale con i principali protagonisti dell'economia e del mercato del lavoro locale.

In particolare, è utile citare la costituzione, in sinergia con il Comune di Lecco, del **Tavolo di Sviluppo Territoriale (TST)** della provincia di Lecco, al quale hanno aderito la Camera di Commercio di Lecco, l'associazione Network Occupazione Lecco, le principali associazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali lecchesi.

Questo strumento, attivo dal dicembre 2015, mira a favorire il confronto su alcuni importanti temi (politiche del lavoro, istruzione e formazione professionale, alternanza scuola/lavoro, politiche di welfare, innovazione e ricerca, infrastrutture, ecc.) che sono stati individuati come prioritari per sostenere lo sviluppo socio-economico del territorio lecchese, al fine di promuovere interventi e progetti a valenza provinciale. Nel dettaglio, sono stati creati quattro gruppi di lavoro che si stanno occupando dello sviluppo delle predette tematiche.

Sotto questo profilo, visto che il D. Lgs. 150/2015, di attuazione del c.d. "Jobs Act", ha abrogato le disposizioni relative all'istituzione della Commissione Provinciale Unica per le Politiche del Lavoro, nel dicembre 2018 la cabina di regia del TST ha deciso di attribuire al gruppo di lavoro n. 1, che si occupa di politiche attive del lavoro, istruzione, formazione professionale e alternanza scuola/lavoro, quel ruolo di concertazione e confronto sui temi del lavoro previsto dalla L. R. n. 9/2018.

Inoltre, a partire dal 2011, la Provincia ha promosso la costituzione della **"Rete dei servizi provinciali per il mercato del lavoro"**, denominata anche **"Tavolo provinciale di Networking"**, alla quale hanno aderito ben 37 operatori operanti nel territorio lecchese che hanno ottenuto l'accreditamento da Regione Lombardia per erogare servizi al lavoro e servizi alla formazione.

Tra le principali finalità del Tavolo, emerge quella di migliorare l'efficienza del sistema provinciale di formazione e politiche attive del lavoro, consolidando la cooperazione tra operatori pubblici e privati che si occupano di servizi per l'impiego e formativi, al fine di incrementare le opportunità di inserimento/reinserimento professionale dei disoccupati.

In sintesi, la salute ed il benessere di una persona sono il risultato dell'equilibrio tra fattori biologici, psicologici e sociali per cui di fronte a bisogni complessi quali quelli di salute sono necessarie risposte articolate. È dunque necessario che, per rispondere a questi bisogni, sia adottato un approccio sistemico integrato, multidisciplinare e multiprofessionale (cittadini, comunità, istituzioni pubbliche, organizzazioni sanitarie, associazioni, mondo economico e della ricerca) tipico del lavoro di rete.

D. PROMOTORE LEGGE 68/99

Regione Lombardia con la DGR 843 del 19/11/2018 ha approvato l'Azione di Sistema a rilevanza regionale denominata "Promotore legge 68/99", volta a creare e potenziare, presso gli uffici del Collocamento Mirato, un servizio permanente di promozione, sensibilizzazione e accompagnamento rivolto alle imprese.

L'azione di sistema nasce dall'esigenza di avvicinare il mondo datoriale alle opportunità della Legge 68/99 offrendo un **servizio di prima consulenza gratuita** volto a far conoscere alle imprese le opportunità disponibili in termini di servizi acquistabili sul mercato, di contributi regionali, di conoscenza di esperienze positive. Al tempo stesso il servizio deve fornire al Collocamento mirato presso cui opera gli elementi di conoscenza utili riguardo alle aziende per effettuare un buon match ed attivare le azioni amministrative necessarie. In tal senso deve svolgere una funzione di raccordo fra l'attività amministrativa del Collocamento mirato e le imprese del territorio al fine di migliorare i livelli di occupazioni delle persone con disabilità.

Sarà compito del Promotore legge 68/99 supportare gli uffici del Collocamento Mirato della Provincia di Lecco nell'attività di promozione e di monitoraggio della legge 68/99 sugli inserimenti al lavoro delle persone con disabilità e nella consulenza alle aziende per le procedure legate all'applicazione della legge stessa. Lo scopo di questo servizio è quello di rendere sempre più efficace il rapporto di collaborazione tra le aziende e il Collocamento Mirato. Proprio per queste caratteristiche, in linea con il profilo professionale del Disability Manager, si richiede che il Promotore 68 sia un esperto di questo tema, dell'organizzazione aziendale e conosca le reti territoriali entro cui operare.

CONCLUSIONI

Le presenti Linee di Indirizzo testimoniano l'impegno e la volontà presente nel nostro territorio di una ricerca costante di miglioramento di metodi e servizi al fine di valorizzare i talenti delle persone con disabilità, facilitando le aziende nell'accompagnamento lavorativo di queste persone. Testimoniano inoltre le "buoni prassi" già in uso nelle aziende lecchesi che potrebbero diventare un supporto ad altre aziende, superando i confini territoriali, in quanto rappresentative di possibili fattori e variabili di successo o insuccesso nell'inserimento/mantenimento lavorativo delle persone con disabilità, permettendo inoltre una ottimizzazione delle risorse.

L'auspicio è che da questa positiva esperienza possa nascere un Tavolo di Confronto permanente quale luogo aperto alle aziende che hanno partecipato alla formazione, nonché ad aziende, associazioni di volontariato, fondazioni, cooperative sociali, istituzioni pubbliche, parti datoriali e sindacali che vorranno aderire, al fine di diffondere e promuovere una cultura dell'inclusione sempre più efficace ed efficiente.



Provincia di Lecco

www.provincia.lecco.it **PROVINCIA DI LECCO**
collocamento.obbligatorio@provincia.lecco.it **SERVIZIO COLLOCAMENTO DISABILI E FASCE DEBOLI**
provincia.lecco@lc.legalmail.camcom.it Lecco, Corso Matteotti n. 3
Telefono 0341.295532-533
Fax 0341.295591