



Valeria Friso

Dipartimento di Scienze dell'Educazione "G. M. Bertin", Università degli Studi di Bologna | valeria.friso@unibo.it

Alessandra Romano

Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive, Università degli Studi di Siena | alessandra.romano2@unisi.it

Professionalità educative per l'inclusione lavorativa: competenze pedagogiche e progettualità trasformativa nei contesti di lavoro Educational professionalism for work inclusion: pedagogical competencies and transformative projects in the workplace

Call

This article analyses the most common professions involved in the workplace inclusion of people with disabilities, focusing on the educational and pedagogical characteristics of these roles. It examines the profiles of disability managers, disability job supporters, work placement managers, and educators through the lens of collaborative and transformative research in special education. These professions—which operate in complex and constantly changing contexts such as the labour market—require skills in designing unbound, observation, mediation, and the construction of internal and external collaborative networks. The disability manager emerges as a strategic figure, promoting an inclusive culture and fair organisational processes, while the disability job supporter acts in an operational capacity to accompany the person with disabilities on their path to job placement and adaptation. The educator, also presented in their key role within the first quality certification for workplace integration processes in Italy, "P.E.E.P.I.", takes on a relational and educational leadership role, aimed at enhancing the potential of each individual and building accessible, sustainable and generative work environments. This contribution offers a reflection on educational professionals as agents of change, capable of transforming workplace inclusion into an experience of personal and social growth.

Keywords: job placement, disability manager, educator, disability job supporter.

L'articolo analizza le più diffuse professionalità che si occupano di processi di inclusione lavorativa, soffermandosi sulle caratteristiche educative e pedagogiche proprie di queste figure. Nello specifico, presenta una disamina del/la *disability manager*, del/la *disability job supporter*, dei/le responsabili degli inserimenti lavorativi e del/la educatore/trice adottando lenti di analisi proprie della ricerca collaborativa e trasformativa nella cornice pedagogico-speciale. Tali professioni – che operano in contesti complessi e in continua trasformazione quali quelli del mondo del lavoro – richiedono competenze di progettazione, osservazione, mediazione e costruzione di reti collaborative interne ed esterne. Il/la *disability manager* emerge come figura strategica, promotore di cultura inclusiva e di processi organizzativi equi, mentre il/la *disability job supporter* agisce in modo operativo per accompagnare la persona con disabilità nel percorso di inserimento e adattamento lavorativo. L'educatore/rice, presentato/a anche nel suo ruolo chiave all'interno della prima certificazione di qualità per i processi di inserimento lavorativo in Italia "P.E.E.P.I.", assume un ruolo di regia relazionale e formativa, volto alla costruzione di contesti lavorativi accessibili, sostenibili e generativi. Il contributo articola altresì una riflessione sulle professionalità educative intese come agenti di cambiamento, capaci di trasformare l'inclusione lavorativa in un'esperienza di crescita personale e sociale.

Parole chiave: inserimento lavorativo, disability manager, educatore/trice, disability job supporter.

OPEN  ACCESS Double blind peer review

How to cite this article: Friso, V., & Romano, A. (2025). Professionalità educative per l'inclusione lavorativa: competenze pedagogiche e progettualità trasformativa nei contesti di lavoro. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, XIII, 2, 72-82. <https://doi.org/10.7346/sipes-02-2025-06>

Corresponding Author: Valeria Friso | valeria.friso@unibo.it

Received: 9/10/2025 | **Accepted:** 24/11/2025 | **Published:** 30/12/2025

Italian Journal of Special Education for Inclusion | © Pensa MultiMedia®
ISSN 2282-6041 (on line) | DOI: 10.7346/sipes-02-2025-06

Credit author statement: Questo contributo è stato ideato congiuntamente dalle autrici. Ai soli fini concorsuali, si precisa che Alessandra Romano ha redatto i paragrafi 1, 3, e 5, mentre Valeria Friso ha redatto i paragrafi 2 e 4.



1. Professionalità transizionali in contesti ad alta complessità. Scenari di trasformazione per le figure dell'inclusione lavorativa

L'interesse per la strutturazione di percorsi di sostegno all'inserimento lavorativo di persone con disabilità è ormai consolidato. Profili specializzati nelle pratiche di *disability management* sono sempre più richiesti (Friso, 2017; Amatori, 2020). La letteratura offre una varietà di definizioni di questa figura: “*disability manager*”, “*clinico del lavoro*” (Roncallo, & Sbolci, 2011), “*innovation leader*”, “*innovation broker*”, “*inclusive change agent*”, in grado di supportare il cambiamento di alcune pratiche dell'organizzazione attraverso le conoscenze prodotte con dispositivi scientificamente fondati. Bottà (2024) parla di *disability job supporter*, per tracciare una figura professionale che si occupa di rilevare le esigenze delle persone con disabilità e delle aziende, e affiancarle nel predisporre il *progetto personalizzato di accompagnamento al lavoro* per le persone e il *progetto di assolvimento degli obblighi di assunzione* per le imprese pubbliche e private (Bottà, 2024, p. 90).

Nell'ultimo decennio, si è assistito a una infiorescenza di contributi sul tema dell'accompagnamento verso la vita adulta (Giacconi, 2015; Cottini, Fedeli, Zorzi, 2016; Lascioli, 2017), del supporto educativo alle persone adulte con disabilità (Zanfroni, Maggiolini, Carruba & d'Alonzo, 2022), e dell'orientamento al lavoro (Friso, 2017; Amatori, 2020; Romano, 2020, 2025). La curvatura di questi riferimenti restituisce la vivacità dell'impegno scientifico a livello nazionale e internazionale all'interno della Pedagogia Speciale. In questo articolo prenderemo in esame le funzioni del/la *disability manager*, dei/lle responsabili degli inserimenti lavorativi (RIL), del/la *disability job supporter* e dell'educatore/rice. Per sostenere la robustezza della nostra argomentazione, facciamo riferimento sia alla letteratura scientifica nazionale sulle professionalità educative che si occupano di inclusione lavorativa (Friso, 2018; Amatori, 2020; Sacchi, 2022a; Zanfroni, et al., 2022), sia agli studi empirici che abbiamo condotto nell'ambito di progetti di ricerca-formazione con gruppi di professioniste/i dell'educazione (Friso, 2023; Romano, 2020, 2025). Per questa ragione, l'articolazione concettuale sarà arricchita con riferimenti narrativi a interviste e focus group a cui hanno partecipato *disability manager*, *disability job supporter*, educatori/rici, responsabili degli inserimenti lavorativi, sia con “casi esemplari” di esperienze formative, come il progetto P.E.E.P.I., utili a trarre una “cartografia concettuale” della complessità delle competenze dei/le professionisti/e all'interno di ecosistemi di sostegno all'inclusione lavorativa.

In questa cornice, proviamo ad ampliare le prospettive epistemologiche con cui analizziamo queste professionalità a favore di quadri interpretativi “pedagogico speciali”, che siano più attenti alla loro eterogenea configurazione e al materialismo dell'accadere in ambito di inclusione professionale (Friso, 2023). A questo proposito, Friso (2018, p. 11) sottolinea come il profilo professionale del/la professionista che si occupa di gestione della disabilità e dell'orientamento di carriera costituisce un profilo professionale di transizione, con competenze tecniche, manageriali, organizzative e pedagogiche in grado di realizzare progetti di inclusione lavorativa.

In questa sede, compiamo lo sforzo di muoverci oltre una visione sociotecnica delle professioni educative e formative che si occupano di sostegno ai processi di orientamento professionale di adulti con disabilità e di “spacchettarle” in riferimento alla complessità e ambiguità dei mercati del lavoro.

Ad esempio, la frammentazione delle professioni educative e formative che si occupano di supporto all'inserimento lavorativo risponde sicuramente all'ambiguità e all'elevata incertezza degli scenari attuali. Le caratterizzazioni attuali degli scenari del mercato, difatti, sono:

(a) la dimensione transizionale delle professioni, ovvero la perdita di una netta definizione dei confini e dei territori propri di un mestiere. La concezione stessa del “ruolo” professionale è sostituita da quella di “progetti”, “gruppi” di lavoro e di appartenenze temporanee a percorsi non lineari (Fabbri, & Romano, 2020). *Disability manager*, *disability job supporter* e responsabili degli inserimenti lavorativi contribuiscono allo sviluppo e all'implementazione di condensati progettuali più simili a reti, che a sequenze preordinate di step da seguire, laddove le disposizioni a reti sono più mobili e flessibili (*ibidem*);

(b) l'aumento di indeterminatezza delle condizioni sottostanti a una professione. L'imprevedibilità è



tra gli aspetti più caratterizzanti e sta cambiando il significato delle professioni e anche i repertori di parole per definirle. Ai/le professionisti/e di processi di inclusione lavorativa viene chiesto di comportarsi con maggiore versatilità, assumere rischi, posizionarsi e muoversi in contesti ad alto tasso di tecnologizzazione, affidarsi meno ai regolamenti e alle procedure formali e più alla propria capacità adattiva (Fabbri, & Romano, 2020);

(c) l'emergere – soprattutto nelle professioni dell'educazione e della conoscenza – di orientamenti tesi a “ibridare” le professioni, a “fluidificarle” e configurarle come “sistemi aperti e informali”, a costruire i profili professionali su repertori pratici (anziché teorico-disciplinari);

(d) l'ibridazione tra agenti umani e non-umani che che chiede di riscrivere i rapporti in termini di agenzialità differenziale (Ponziano, 2025). L'ibridazione tra professioniste/i umani e strumenti basati sull'IA, per esempio, si sta affermando anche nelle professionalità educative e formative. Questa ibridazione implica tematizzare l'uso di tecnologie che si espandono in un modo imprevedibile, e che richiedono quadri epistemologici di materialismo adattivo per poter essere lette senza soglie di riduzionismo (*ibidem*). In che modo, per esempio, la compenetrazione tra agenti di intelligenza artificiale e agenti umani dipana nuove possibilità nelle progettualità educative per persone con disabilità? Su questo punto, torneremo nell'ultimo paragrafo, dopo una disamina delle principali professionalità educative.

2. Competenze pedagogiche del/della disability manager nei processi di inclusione lavorativa

Nell'attuale panorama lavorativo in Italia, il tema dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sta assumendo un rilievo sempre maggiore, collocandosi al crocevia di istanze etiche, giuridiche e gestionali. In tale contesto, la figura del/della *disability manager* si erge come protagonista difficilmente sostituibile, capace di mediare con preparazione e competenza tra le esigenze strutturali dell'organizzazione e i diritti, le aspirazioni e le specificità del lavoratore con disabilità. Identificato anche con diversi nomi – come “responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità” introdotto dal decreto legislativo 25 maggio 2017 n.75¹ – non si limita ad agire come mero regolatore di conformità gestionali (Geissen & Harder, 2011), bensì è chiamato ad essere artefice di un approccio trasversale e olistico, finalizzato a favorire la costruzione di un contesto lavorativo autenticamente inclusivo.

Infatti, il/la *disability manager*, nella sua funzione strategica, non solo propone azioni utili all'individuazione e all'eliminazione delle barriere fisiche – anche attraverso l'implementazione di accomodamenti ragionevoli – ma abbraccia la complessità delle dinamiche relazionali e organizzative, operando in un orizzonte sistematico in cui la diversità è concepita come caratteristica biopsicosociale. Sicuramente l'attenzione all'ambiente fisico – intesa come adattamento delle strutture, delle postazioni e delle tecnologie in conformità con le necessità individuali – rappresenta un aspetto fondamentale, ma in realtà è solo uno dei molteplici strumenti attraverso cui il/la *disability manager* plasma un contesto lavorativo in modo da renderlo armonioso e rispettoso delle peculiarità di ogni persona (Sacchi, 2022a). Parimenti rilevante è la gestione delle relazioni interpersonali, intese come tessuto vivo e pulsante della cultura organizzativa, in cui il senso di appartenenza e la partecipazione attiva costituiscono le pietre fondanti per processi di inclusione.

In questa prospettiva, emergono con evidenza come competenze pedagogiche siano necessarie nell'esercizio di un/una *disability manager*. La sua capacità di osservare attentamente e di ascoltare profondamente i bisogni della persona con disabilità e delle diverse componenti organizzative consente di individuare strategie di intervento mirate, calibrate e rispettose della dignità individuale. Allo stesso tempo, la competenza di creare e mantenere reti collaborative, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, amplifica l'efficacia delle politiche inclusive, trasformando il contesto lavorativo in un nodo dinamico di relazioni integrate e di opportunità condivise.

1 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>



È fondamentale precisare che costruire una rete non significa semplicemente mettere in contatto più soggetti del territorio. Si tratta piuttosto di creare una rete di relazioni plurime e competenti dove ciascuno può desiderare e godere di nuovi incontri con adulti e compagni, di conoscere e cooperare con persone diverse (Grasselli, 2006). Perché la rete sia efficace, i diversi soggetti interagenti devono riconoscersi ciascuno nei propri ruoli, per le competenze specifiche e allo stesso tempo interagenti, in grado di tessere sinergie significative e di contribuire alla costruzione di un progetto inclusivo comune. In tal senso, la natura collegiale della rete si armonizza con il carattere trasversale e multidisciplinare della disabilità, evidenziando come un'équipe di esperti, piuttosto che una singola persona, possa meglio coniugare tutte le conoscenze, competenze, prospettive e professionalità necessarie a facilitare l'inclusione e la produttività del lavoratore con disabilità. Dunque, il/la *disability manager* ha un carattere di natura collegiale che, proprio per questo, necessita di azioni che permettano una facilitazione di processi e di relazioni, promuovendo esperienze positive, interessanti e di valore che agevolino lo sviluppo di relazionalità espansive. Come osservano Piccinino e Santa Maria (2013, p.87):

«Promuovere 'esperienze positive, interessanti e di valore' (...) facilita lo sviluppo di un interesse reciproco, che costituisce il primo passo per costruire un rapporto. Avere una buona relazione significa entrare in contatto con l'altro in modo affettivo, significativo, implica comunicazione, fiducia, intimità, sicurezza. Significa poter contare sull'altro».

Nel suo incedere per obiettivi anche alti, il/la *disability manager*, per promuovere tali relazioni, favorisce la crescita di contesti in cui la comunicazione è autentica, la fiducia reciproca si radica e la cooperazione diventa naturale, favorendo così la piena partecipazione della persona con disabilità all'interno della comunità lavorativa.

È proprio attraverso il processo di socializzazione organizzativa che la persona con disabilità viene condotta a riconoscersi come attore imprescindibile nella vita dell'organizzazione lavorativa nella quale presta il suo servizio e mette a disposizione le sue competenze, integrandosi nelle pratiche, nei valori e negli ideali che animano la comunità lavorativa. In tale percorso, il/la *disability manager* riveste il ruolo di guida e di coordinatore, orchestrando iniziative volte alla sensibilizzazione del personale, alla formazione dei dirigenti e all'adozione di strumenti comunicativi accessibili, così da rendere il percorso di inclusione fluido, coerente e rispettoso delle peculiarità individuali.

In questo senso, l'ottica della rete diventa necessaria per attuare quell'accomodamento ragionevole, tradizionalmente inteso come insieme di misure tecniche volte a garantire pari opportunità nella prestazione lavorativa, acquista, se reinterpretato alla luce di una prospettiva umanistica e pedagogica, un valore eminentemente sociale (Sacchi, 2022b).

L'accomodamento ragionevole, in questo senso, non esso deve essere concepito come mero atto di adattamento fisico, bensì come risultato di un processo negoziale e dialogico proprio come immaginato dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (ONU, 2006), adottata il 13 dicembre 2006, che nell'Articolo 2 lo definisce come quell'insieme di «Modifiche e adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo, adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali». L'accomodamento ragionevole – fondato, quindi, sul confronto tra lavoratore, colleghi e management, in cui ogni aggiustamento diventa espressione di reciprocità, ascolto e rispetto della dignità della persona – si trasforma in strumento di co-costruzione dell'inclusione, capace di incidere profondamente sul clima organizzativo e sulla qualità dei rapporti interpersonali.

Il/la *disability manager*, pertanto, non è soltanto custode della conformità normativa o facilitatore tecnico, piuttosto si configura come artefice di cultura, promotore di *empowerment* e di partecipazione, capace di tessere relazioni significative e di rendere la diversità un valore intrinseco e visibile della vita aziendale. Il suo sguardo, quindi, deve assicurare una valutazione su diversi livelli: organizzativi, giuridici, pedagogici (Miatto *et al.*, 2024). Le sue competenze pedagogiche – quali osservazione, ascolto empatico,



capacità di costruire reti collaborative esterne e interne e di facilitare processi relazionali significativi – ne fanno una figura unica, in grado di trasformare la gestione della disabilità in un vero e proprio laboratorio di coesione sociale e sviluppo umano. La sua azione si colloca al crocevia tra discipline multiple – management, psicologia del lavoro, diritto e pedagogia speciale – richiedendo una visione olistica, un equilibrio tra sensibilità etica e competenza tecnica, e una grande capacità di mediazione.

3. Il/la *disability job supporter* e i/le responsabili degli inserimenti lavorativi.

Nell'arduo compito di ricostruire una cartografia delle professionalità transizionali che si occupano di inserimento lavorativo e gestione delle disabilità, approfondiremo in questo paragrafo le professionalità del/la *disability job supporter* e dei/le responsabili degli inserimenti lavorativi. Amatori (2020) ha provato a delineare le competenze pedagogiche, formative e tecniche nell'ambito degli studi della Pedagogia Speciale. Emergono profili professionali che si collocano nell'ambito dello *Human Resource Management* ma con una forte specializzazione sulla progettazione di interventi educativi per la gestione della *diversity*. La ricostruzione dei molteplici livelli di intervento del/la *disability job supporter* e dei/le RIL è utile al fine di comprendere l'eterogeneità di esperienze di *disability management* nelle realtà aziendali e produttive (Geisen & Harder, 2011).

Sia il/la *disability job supporter* che i/le RIL, infatti, cooperano per la programmazione dello svolgimento delle mansioni in azienda. Predispongono interventi educativi per la risoluzione di situazioni di criticità che ostacolano l'inserimento nel contesto aziendale e il mantenimento nel tempo dell'impiego, attraverso la messa in campo di supporti pedagogici e organizzativi (Balistreri, Agostini, & Vecchio, 2020). A questi campi si aggiunge la predisposizione di progetti personalizzati per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità, in accordo con l'INAIL e con gli enti del territorio.

Nella prospettiva della ricerca trasformativa e collaborativa (Fabbri, 2024), attenta alle condizioni di coproduzione epistemica ed alleanze accessibili (De Vita & Romano, 2025), al fine di disambiguare ambiti di pertinenza e competenze professionali, negli ultimi dieci anni abbiamo condotto numerosi studi empirici finalizzati a ricostruire i profili e gli ambiti di competenze di professionisti/e che si occupano di sostegno ai processi di inserimento lavorativo e di gestione delle disabilità nei contesti di lavoro². Tra gli strumenti di rilevazione che abbiamo adottato, vi sono osservazioni etnografiche, interviste semistrutturate in profondità e focus group, analisi di scritture narrative con protocolli riflessivi, quali analisi di incidenti critici e studi di caso autoetnografici. La selezione del campione di partecipanti è avvenuta attraverso procedure di campionamento non probabilistico a palla di neve, privilegiando modalità di contatto attraverso networking informale. In questa sede, senza alcuna pretesa di esaustività, riprendiamo gli estratti delle interviste condotte con dodici *disability job supporter* e RIL di un consorzio di cooperative di tipo B insistenti sul territorio del Centro Italia. L'obiettivo è impreziosire la trattazione concettuale con estratti che possano rappresentare il punto di vista dei/le professionisti/e dell'inclusione lavorativa:

Il Disability Job Supporter è una figura molto operativa, che lavora a stretto contatto con il lavoratore con disabilità, con l'azienda e con i servizi. Il suo obiettivo è accompagnare la persona nel percorso di inserimento favorendo e valorizzando le capacità individuali. Può operare in diversi contesti scolastici, aziendali, nei centri per l'impiego e rappresentare un ponte tra il lavoratore e l'organizzazione che lo accoglie (I.2³, RIL per cooperative di tipo B).

2 Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a Friso (2020, 2023), Romano (2020, 2025).

3 Si precisa che, nel rispetto delle procedure di pseudononimizzazione dei/le partecipanti, i/le professionisti/e intervistati/e saranno denominati con la sigla I. (soggetto Intervistato) e una cifra numerica (1, 2, 3, ...).



Dall'intreccio tra la ricostruzione della letteratura scientifica nazionale sul tema (Roncallo & Sbolci, 2011; Sacchi, 2022a; Bottà, 2024) e l'analisi tematica dei materiali testuali raccolti, emerge che il *disability job supporter* è una/un progettista di azioni mirate a:

- sensibilizzare e formare a una cultura aziendale inclusiva che punti a superare i possibili pregiudizi e distorsioni;
- valorizzare le capacità e le qualità professionali delle persone con disabilità e l'opportunità del loro inserimento, anche attraverso la conoscenza della normativa di riferimento;
- documentare gli accomodamenti attuati all'interno di specifiche realtà organizzative;
- fornire supporto di gestione nelle fasi di *recruitment*, orientamento lavorativo, strumenti di *welfare*, collaborazioni con servizi sociosanitari, sviluppo dell'identità professionale, uso degli strumenti digitali, *team building*, crescita professionale;
- intercettare le *positive-practices* di realtà organizzative che sono riuscite nella valorizzazione delle persone con disabilità (Romano, 2020).

Il Disability Manager è un professionista di livello strategico dentro l'azienda, sviluppa e implementa procedure e piani di azione inclusivi. In altre parole, è chi "pensa e costruisce" la strategia. Il Disability Job Supporter è chi "fa accadere" l'inclusione rendendo concreti i progetti. Il Disability Job Supporter accompagna concretamente il lavoratore con disabilità: fa bilanci di competenze, orientamento, tutoraggio, monitoraggio sul posto di lavoro. Richiede quindi forti competenze relazionali e conoscenze del mercato del lavoro. Il RIL ha un ruolo manageriale e organizzativo, coordina gli attori coinvolti, valuta l'efficacia delle azioni messe in campo, richiede competenze gestionali e/o strategiche (I.3, RIL).

Un'altra attività che vede chiaramente coinvolta la figura del/la *disability job supporter* consiste nel proporre e attuare gli "accomodamenti ragionevoli", ambito di intervento che abbiamo già delineato per il/la *disability manager*. Gli accomodamenti ragionevoli sono esito di un percorso di negoziazione che riguarda l'adeguamento dell'ambiente fisico, della postazione/prestazione lavorativa, e la gestione delle relazioni umane (Romano, 2020, 2025). Esprimono un insieme di soluzioni tecniche e organizzative, personalizzate, definite attraverso la concertazione collaborativa fra la/il *disability job supporter*, la persona con disabilità – attiva protagonista del processo negoziale – e tutte/i le/gli *stakeholder* interessati, parametrate sulle esigenze della persona (che non devono rappresentare un onere sproporzionato per l'organizzazione di riferimento) (Leonardi, 2024). Tali soluzioni presentano connotazioni situate a seconda dell'ambito operativo di riferimento (Enti locali, Comuni, Aziende e imprese private, Sanità, Turismo ecc). Non riguardano, quindi, solo le modifiche di spazi, artefatti e tecnologie, ma includono le modifiche relative all'organizzazione del contesto lavorativo, in particolare l'adattamento delle modalità di gestione delle attività produttive.

Disability Job Supporter è un ruolo che prende forma all'interno di un quadro normativo più ampio, quello del collocamento mirato e del Disability Management. I riferimenti principali sono: Legge 68/99, che sancisce il Diritto al Lavoro delle persone con disabilità e introduce il concetto di Collocamento Mirato; la Convenzione ONU sui Diritti delle persone con disabilità, ratificata in Italia con la L.18/2009; e ancora, le Linee Guida sul Collocamento Mirato, che traducono in pratica i principi della Convenzione ONU e della strategia europea. Infine, il D.lgs. 151/2015, nell'ambito del Jobs Act, ha rafforzato il quadro del Disability Management (I.6, Disability Job Supporter).

Il/la *disability job supporter* nei comuni e nelle pubbliche amministrazioni è il/la facilitatore/rice che, in collaborazione con i servizi del territorio, sostiene le reti attorno alle persone con disabilità, supporta progettualità necessarie allo sviluppo di politiche per la partecipazione effettiva dei cittadini (Bottà, 2024). Il/la RIL, invece, muovendosi nelle cooperative di tipo B, si pone come figura professionale di interlocuzione diretta con le associazioni di riferimento delle persone con disabilità (associazioni di catego-



ria, volontariato, cooperative, associazioni di settore), presidia *attività di promozione e sostegno alle reti territoriali di servizi per le persone con disabilità* (Sacchi, 2022a).

Anche il RIL [...] deve curare i rapporti con i Centri per l'Impiego, predisporre gli accomodamenti organizzativi e tecnologici necessari, e verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando eventuali disagi. [...] Il RIL lavora soprattutto nelle cooperative sociali di tipo B, ma può anche essere un consulente esterno. Ha il compito di: mediare tra lavoratore e azienda e servizi di supporto, elaborare progetti personalizzati, valutare le competenze del lavoratore ed individuare la mansione più adatta, facilitare l'integrazione, infine raccogliere buone pratiche per rendere più replicabili gli inserimenti (I.4, RIL).

*La figura del Responsabile degli Inserimenti lavorativi riguardava nello specifico, nella sua formulazione iniziale, i posti di lavoro pubblici. [...] La legge 68/99, il Collocamento mirato, e per noi residenti in Regione *** il Fondo Regionale per la disabilità, le norme chiave con cui il RIL ha a che fare tutti i giorni [...] Per quanto riguarda la mia esperienza nel territorio, il mio contributo agli inserimenti lavorativi delle persone con disabilità riguarda sia il matching prelavorativo, in sinergia con gli operatori dell'orientamento professionale del Collocamento Mirato, che il supporto al datore di lavoro da una parte e la formazione del lavoratore dall'altra, per accompagnare le fasi dell'inserimento e poi del mantenimento, monitorando con strumenti di volta in volta differenziati e intervenendo nelle fasi critiche del processo quando necessario (I.8, RIL).*

4. Il ruolo dell'educatore/trice nell'inserimento lavorativo. Una possibile applicazione.

Nell'architettura complessa richiesta per la progettazione di inserimenti lavorativi efficaci, che consideri un lavoro soprattutto e inizialmente sul contesto, è necessario che le competenze che sono messe in campo siano anche espressamente pedagogiche (Romano, 2025). Potrebbe, quindi, essere davvero interessante prevedere la figura dell'educatore/trice nella rete di professionisti che, grazie al suo agire, permette di raggiungere adeguatamente l'obiettivo dell'inclusione. L'educatore/trice, quale guida esperta e riflessiva, potrebbe, innanzitutto, esercitare una costante azione di osservazione e ascolto, capace di cogliere sfumature comportamentali, motivazionali e relazionali che spesso sfuggono a un'analisi superficiale. Tale osservazione non è mai passiva: essa si traduce in un'azione mediatrice che connette la persona con disabilità al contesto lavorativo e sociale, favorendo l'incontro tra bisogni individuali e opportunità ambientali. Ogni parola, gesto e decisione educativa è permeata da una consapevolezza etica e professionale, orientata alla promozione dell'autonomia, della dignità e del senso di appartenenza del lavoratore (Lepri, 2020).

Nel Percorso Educativo per l'Espressione delle Potenzialità Individuali (P.E.E.P.I.), l'educatore/trice si configura come figura cardine, fulcro dinamico e consapevole della valorizzazione delle potenzialità personali. Il suo ruolo trascende la mera – seppur necessaria – funzione di supervisione o di accompagnamento (Bortolotti, 2017), assumendo una dimensione pedagogica profonda, capace di trasformare ogni intervento in un'esperienza educativa significativa e personalizzata.

La Certificazione P.E.E.P.I., attiva da gennaio 2023, rappresenta un dispositivo certificativo nazionale volto a qualificare e sostenere i processi di inserimento lavorativo di persone con disabilità o in condizione di svantaggio e si fonda sulla valorizzazione delle potenzialità individuali e sull'instaurarsi di una relazione cooperativa e generativa tra i diversi attori coinvolti nel processo di inserimento lavorativo (Friso, 2023).

L'approccio, centrato sulla persona, considera il lavoratore non come destinatario passivo di interventi assistenziali, bensì come soggetto attivo portatore di risorse, aspirazioni e competenze da sviluppare e mettere in rete con il contesto produttivo e sociale. È proprio su questo aspetto che si ancora il ruolo e l'azione dell'educatore/trice. All'interno della certificazione P.E.E.P.I., infatti, l'educatore/trice assume una funzione di regia relazionale: costruisce legami fiduciari, coordina l'équipe multidisciplinare, promuove la cooperazione tra i diversi attori del processo e sostiene la comunicazione tra i livelli educativo, orga-



nizzativo e aziendale. Come figura professionale eclettica, non si limita a trasmettere competenze, ma coltiva esperienze di valore, favorendo la scoperta di sé e lo sviluppo di competenze trasversali che rendono la persona protagonista del proprio percorso di crescita e di realizzazione.

Il sistema P.E.E.P.I., delineato nel Disciplinare Tecnico Settoriale DTS 020, può integrarsi con altri modelli di gestione e certificazione, fungendo da strumento di qualificazione e miglioramento continuo dei processi di inserimento e il suo conseguimento certifica che l'organizzazione segue un dispositivo di inclusione lavorativa di qualità e impegno etico-sociale che potrà essere utilizzato per dimostrare di dar voce a quelle clausole sociali che la normativa nazionale ha inserito per gli appalti pubblici del 2023⁴.

In tale prospettiva, l'educatore/trice diventa custode attento del processo inclusivo, garante della coerenza tra i principi fondativi del modello e le pratiche operative adottate. La sua competenza pedagogica consente di tradurre gli obiettivi teorici del P.E.E.P.I. in azioni concrete e contestualizzate, adattando strategie e strumenti alle esigenze emergenti della persona e del contesto lavorativo che è chiamato a divenire maggiormente – e in modo consapevole – armonioso, sicuro e stimolante, predisposto a valorizzare la diversità come risorsa.

L'inserimento lavorativo della persona adulta con disabilità, inteso come percorso educativo, relazionale e sociale, richiede un intervento che superi la logica della mera collocazione occupazionale. L'educatore/trice si pone come mediatore e promotore di inclusione, capace di tessere reti tra persona, istituzioni, imprese e comunità. La sua azione si fonda su tre pilastri pedagogici: la personalizzazione del percorso, la co-progettazione partecipata e la relazione educativa. Attraverso la personalizzazione, inoltre, l'educatore/trice riconosce e valorizza le potenzialità individuali, analizzando capacità, interessi e bisogni della persona, e costruendo insieme a essa un progetto lavorativo coerente e significativo. Con la co-progettazione, egli favorisce la corresponsabilità, rendendo la persona parte attiva del proprio cammino verso l'autonomia. Infine, la relazione educativa rappresenta il luogo privilegiato in cui l'incontro umano diventa motore di trasformazione: uno spazio basato sull'ascolto, sulla fiducia e sul riconoscimento reciproco (Pellizzari *et al.*, 2025).

L'intervento educativo si estende oltre il singolo, configurandosi come azione sistematica volta a modificare rappresentazioni, linguaggi e prassi organizzative che possono ostacolare la partecipazione. In tal modo, l'educatore/trice agisce come ponte tra la dimensione personale e quella sociale, tra formazione e lavoro, tra diritti e pratiche quotidiane, promuovendo ambienti accessibili, equi e inclusivi.

La sua funzione, tuttavia, non si esaurisce nella sfera tecnico-operativa: essa assume una valenza etico-politica. L'educatore/trice, infatti, è promotore di una cultura dell'inclusione fondata sui diritti umani, sulla giustizia sociale e sulla partecipazione attiva. Attraverso il suo intervento, il lavoro diventa non solo mezzo di sostentamento, ma luogo di cittadinanza e di riconoscimento, spazio di emancipazione e piena realizzazione della persona.

5. Conclusione. L'intreccio materiale tra “figure” e “contesti” nelle professionalità a sostegno dell'inclusione lavorativa

In questo contributo abbiamo proposto il contesto lavorativo quale “ecosistema” di apprendimenti formali, informali, incidentali e organizzativi che necessita di figure con competenze pedagogiche capaci di presidiarne le condizioni di accessibilità collettiva (Marsick, & Watkins, 2023). Da quando la legislazione italiana ha permesso il diritto al lavoro anche delle persone con disabilità non sono stati fatti grandi passi avanti nonostante la normativa nel settore sia in grande fermento e si sensibilizzi sempre più al tema. È probabile che percorsi di inclusione lavorativa e figure ad esso adibite abbiano necessità di competenze prettamente pedagogiche e non solo giuridiche, economiche o di management.

Le figure presentate, dunque, sono state individuate quali facilitatori del processo e delle loro compe-

4 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/13/23A02179/sg>



tenze sono state evidenziate quelle prettamente pedagogiche. Ulteriori sfide di ricerca che abbiamo intercettato e che richiedono futuri approfondimenti riguardano la ricalibrazione dei processi di agenzialità umana e non umana nel campo dell'orientamento al lavoro, l'ibridazione delle professionalità educative che si occupano di inclusione lavorativa con i sistemi dell'IA generativa (Ponziano, 2025). Come stanno evolvendo le procedure di accomodamento ragionevole in funzione dell'accesso a risorse strumentali che espandono le possibilità di generazione di conoscenza per persone con istanze educative specifiche? Come le professionalità educative si posizionano rispetto all'intreccio con sistemi dell'IA generativa all'interno di ecologie di ambienti inclusivi, capaci di sostenere i diritti di partecipazione e impotramento delle persone con disabilità? Questi interrogativi richiedono tanto a studiose/i, quanto a professioniste/i di aprire traiettorie di indagine collaborativa in grado di navigare le sfide di contesti di apprendimento e di lavoro complessi, interagenti, i cui esiti non sono scontatamente orientati alla produzione di schemi di pensiero, sistemi di azione e culture organizzative inclusive (Marsick & Watkins, 2023).

Il/la *disability manager* si costituisce come profilo professionale funzionale all'attivazione di processi di trasformazione culturale delle organizzazioni, destinate a diventare spazi di equità, rispetto e partecipazione autentica. La creazione di una rete collegiale e multidisciplinare assicura che tutte le conoscenze, competenze e prospettive necessarie siano armoniosamente integrate, promuovendo non solo l'inclusione piena, ma anche la produttività e il benessere del lavoratore con disabilità. Investire nella professionalizzazione del *disability manager* e dei team a esso associati significa spostare il focus da una visione individualistica dell'integrazione lavorativa a una visione sociomateriale di sostenibilità sociale, in cui affermare una cultura della responsabilità collettiva verso l'apprezzamento delle differenze per l'intera comunità organizzativa.

La certificazione P.E.E.P.I. rappresenta un esempio avanzato di integrazione tra pedagogia, management e responsabilità sociale d'impresa, promuovendo un modello culturale e operativo orientato all'inclusione lavorativa come espressione delle potenzialità umane.

In tale prospettiva, P.E.E.P.I. non è soltanto una certificazione, ma un disciplinare che porta a un processo trasformativo che rende tangibile il principio secondo cui l'inclusione è un diritto, ma anche una risorsa per la crescita collettiva e organizzativa. In definitiva, l'educatore/trice nel percorso P.E.E.P.I. non è un semplice facilitatore, bensì il cuore pulsante del processo inclusivo, la guida riflessiva che trasforma l'inserimento lavorativo in un'esperienza generativa di significato (Friso, 2023). La sua azione garantisce che ogni individuo non sia soltanto accolto nel contesto produttivo, ma possa fiorire nelle proprie potenzialità, contribuendo attivamente alla costruzione di una società più giusta, solidale e consapevole.

Per le professionalità educative, siano queste *disability manager*, *disability job supporter*, RIL, progettare percorsi di inclusione lavorativa secondo i criteri di giustizia ed equità implica contestualizzare, personalizzare, fare tesoro delle esperienze di relazione con le persone; integrare le conoscenze e potenziare le capacità di affrontare compiti difficili o impossibili; riconoscere e valorizzare l'espansione dei contesti, la rottura dei confini per un confronto sempre possibile con chi rappresenta un "esperto di esperienza" (Borghi, 2020). Significa abitare posture incerte, non dare per scontato processi emancipativi ma spostare il focus su aggiustamenti materiali per (provare a) praticare condizioni di equità. In questo senso, è centrale l'impegno delle professionalità educative di confine e di frontiera che presidiano le progettualità per l'inclusione lavorativa. La sfida, per i/le professionisti/e come per chi fa ricerca, è coltivare sentieri inediti e creativi per realizzare condizioni dove tutte le soggettività possano riconoscersi, autodeterminarsi e posizionarsi nella propria storia personale e professionale.

Quale articolazione del tutto provvisoria, possiamo dire che "l'obiettivo è sviluppare/trasformare/inventare le premesse, le categorie, i sistemi di significato, le epistemologie per conoscere il mondo e ciò che ci interessa" (Fabbri, 2025, p. 696), per reinventarsi modalità alternative e più eque per costruire ponti per la transizione verso l'adultità che presidiano condizioni di disuguaglianze, poteri, discriminazione, marginalità. L'attenzione, quindi, non è mai solo sulle "figure", la pluralità di attori/rici, o sugli "sfondi", quei contesti entro cui agiscono, in una logica binaria, ma sull'inseparabilità dell'intra-azione tra "figure" e "sfondi", agenti umani e sociomateriali, le cui condizioni di *agency* sono di volta in volta a geometria di



potere variabile in contesti istituzionali, sociopolitici, geografici dagli sconfinamenti sempre più drammatici.

Riferimenti bibliografici

Amatori, G. (2020). *Disability Management e Pedagogia Speciale. Nodi concettuali e declinazioni professionali*. Lecce: Pensa MultiMedia.

Besio, S., Bianquin, N., Giraldo, M., & Sacchi, F. (2022). Data Matter: An Overview on the Nature and Criticalities of the Statistics on Persons with Disabilities to Support Their Inclusion. *Formazione & Insegnamento*, 20 (1 Tome I), 208-2018. https://doi.org/10.7346/-fei-XX-01-22_20

Borghi, R. (2020). *Decolonialità e privilegio*. Milano: Meltemi.

Bortolotti, E. (2017). La transizione nell'età adulta per il giovane con disabilità intellettiva: Possibili occasioni per favorire questo passaggio. *Integrazione Scolastica e Sociale*, 16(3), 229-236.

Bottà, M. (2024). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Metodi e strumenti per l'accompagnamento, l'inserimento, la valutazione*. Trento: Erickson.

Caldin R., & Friso V. (2012). Quale lavoro per le persone con disabilità oggi, in Italia? *Studium Educationis*, 3, 37-57.

Cottini, L., Fedeli, D., & Zorzi, S. (2016). *Qualità di vita nella disabilità adulta. Percorsi, Servizi e Strumenti Psicoeducativi*. Trento: Erickson.

Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 «Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici».

De Vita, L., & Romano, A. (2025). *Praticare l'intersezionalità. Teorie, metodi e ricerche*. Milano: Mondadori.

Fabbri, L. (2024). La Collaborative Educational Research come condizione per l'agire inclusivo. In P. Aiello, C. Giacconi (eds.), *L'agire inclusivo: interfacce pedagogiche e didattiche: manuale per l'insegnante* (pp. 161-168). Brescia: Morcelliana-Scholé.

Fabbri, L. (2025). *Riconcettualizzazioni in corso: il contributo delle epistemologie postumane e postcoloniali agli studi sull'educazione*. In L. Fabbri, C. Melacarne, P. Malavasi (a cura di), *Ricerca, servizi, politiche territoriali pedagogiche. Trasformative, innovative, emancipative* (pp. 692-698). Lecce: Pensa MultiMedia.

Fabbri, L., & Romano, A. (2020). Professionisti X. Quando lo sviluppo professionale non è prevedibile. *Quaderni di Economia del Lavoro*, 112/2020, 49-58. 10.3280/QUA2020-112004

Friso V. (2017). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Milano: Guerini.

Friso, V. (2023). Attraverso il lavoro dignità e autonomia per i più fragili. In G. Gabrielli (ed.), *Rigenerare la dignità del lavoro: contro le disuguaglianze per coltivare futuro* (pp. 115-133). Milano: FrancoAngeli.

Friso, V., & Caldin, R. (2022). Orientamento e accompagnamento per un autentico Progetto di vita. *Studium Educationis*, XXIII(1), 48-56.

Friso, V., & Ciani, A. (eds.) (2020). *Includere e Progettare. Figure Professionali a sostegno della disabilità adulta*. Milano: FrancoAngeli.

Friso, V., & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, XIX(3), 49-59.

Geisen, T., & Harder, H. (2011). *Disability management and workplace integration: International research findings*. Gower Publishing.

Giacconi, C. (2015). *Qualità della vita e adulti con disabilità. Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*. Milano: FrancoAngeli.

Grasselli, B. (2006). *L'arte dell'integrazione: Persone con disabilità costruiscono percorsi sociali*. Roma: Armando.

Lascioli, A. (2017). Orientamento al lavoro e disabilità intellettiva: quali responsabilità educative per la scuola? *L'integrazione scolastica e sociale*, 16 (2), 196-211.

Leonardi, M.A. (2024). Reasonable Accommodation for Workers with Disabilities: Analysis of the New Italian Definitions within the Multi-level Legal System. *Diritti Lavori Mercati*, 1.

Lepri, C. (2020). Il "terzo mediatore": un imprenditore antropologico. In V. Friso, A. Ciani (eds.), *Includere e progettare figure professionali a sostegno della disabilità adulta* (pp. 67-75). Milano: Franco Angeli.



Miatto, E., Pellizzari, E., Sacchi F., & Friso, V. (2024). Indagare l'accessibilità del lavoro delle persone con disabilità: il contributo della Pedagogia Speciale. *L'integrazione scolastica e sociale*, 23, 79-89.

ONU (2006). *La convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità* (<https://pniinclusione21-27.lavoro.gov.it/sites/default/files/2023-10/Convenzione%20ONU.pdf>)

Pellizzari, C., Friso, V., Miatto, E., & Sacchi, F. (2025). Persone con Disabilità e Lavoro: un'indagine sull'accessibilità fisica, organizzativa e relazionale nelle aziende. In C. Giacconi, G. Amatori (eds.), *Pedagogia Speciale e connessioni di cura. Generazioni, legami, famiglie, caregiving* (pp. 266-275). Lecce: Pensa MultiMedia.

Piccinino, L. & Santa Maria, C. (2013). *Non tanto diversi. Attività nei centri diurni per persone adulte con disabilità*. Milano: FrancoAngeli.

Ponziano, G. (2025). Adaptive Epistemology: Embracing Generative AI as a Paradigm Shift in Social Science. *Societies*, 15, 205.

Romano, A. (2020). *Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale*. Milano: Mondadori.

Romano, A. (2025). *Le disabilità in azienda. Prospettive Trasformative per l'inclusione lavorativa*. Milano: Mondadori.

Roncallo, C., & Sbolci, M. (2011). *Disability Manager. gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano: Ferrari Sinaldi.

Sacchi, F. (2022a). *Disabilità al lavoro. Il responsabile per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità*. Roma: Studium.

Sacchi, F. (2022b). *Promoting Labour Market Inclusion. A Review of Assistive Technologies for Workers with Autism Spectrum Disorder*. In ICCHP-AAATE 2022 Open Access Compendium. Part I, Assistive Technology, Accessibility and (e)Inclusion, pp.93-100.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2023). Rethinking Workplace Learning and Development Catalyzed by Complexity. *Human Resource Development Review*, 22(3), 333-344. <https://doi.org/10.1177/15344843231186629>.

Zanfroni, E., Maggiolini, S., Carruba, M.C., & d'Alonzo, L. (2022). Re-thinking inclusion for adult people with disability. Residential centers from makeshift solution to educational resource for the community. *Education Sciences & Society*, 2022, 13(1).