

## Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi

*Inclusive workplaces for people with disabilities - Guidelines*

La prassi di riferimento definisce degli indirizzi operativi in ordine all'attuazione di politiche inclusive di lavoro per le persone con disabilità nelle organizzazioni.

Publicata il 25 gennaio 2024

ICS 03.100.30 - 03.100.01



# Lavorofacile

© UNI

Via Sannio 2 – 20137 Milano

Telefono 02 700241

[www.uni.com](http://www.uni.com) – [uni@uni.com](mailto:uni@uni.com)

Tutti i diritti sono riservati.

Documento distribuito esclusivamente da UNI.

I contenuti del documento possono essere riprodotti o diffusi solo previa autorizzazione scritta di UNI, citando la fonte.

## **PREMESSA**

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 159:2024 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

### **Regione Lombardia**

*Piazza Città di Lombardia 1  
20124 Milano*

### **Unioncamere Lombardia**

*Via Ercole Oldofredi 23  
20124 Milano*

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo UNI/PdR “Lavoro inclusivo nelle imprese lombarde” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

- *Marta Crimella – Project Leader (Provincia di Lecco)*
- *Elena Garbelli – Project Leader (AFOL Metropolitana)*
- *Claudio Arcari (CGIL Lombardia)*
- *Giovanni Banfi (UICI)*
- *Alessandra Bezzecchi (Provincia di Mantova)*
- *Sara Bittollo (Provincia di Monza e della Brianza)*
- *Vittoria Brunelli (Città Metropolitana di Milano)*
- *Giuseppe Bruni (Confcooperative Federsolidarietà)*
- *Margherita Caristi (INAIL)*
- *Andrea Cremonesi (Regione Lombardia)*
- *Fabio Ferri (Confcooperative Federsolidarietà)*
- *Daniele Fico (Confcooperative Federsolidarietà)*
- *Miriam Garbi (Provincia di Como)*
- *Barbara Guardamagna (CISL Lombardia)*
- *Antonio Lo Greco (Provincia di Monza e della Brianza)*
- *Cristina Marcora (Confindustria Lombardia)*
- *Arianna Moreschi (Confindustria Lombardia)*
- *Michela Rusciano (UIL Milano e Lombardia)*
- *Marianna Pappalardo (Provincia di Como)*
- *Stefano Tomasoni (Unioncamere Lombardia)*
- *Cristina Vitali (Provincia di Brescia)*

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI ed entra in vigore il 25 gennaio 2024.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Italiano di Normazione, che li terrà in considerazione.

Lavorofacile

**SOMMARIO**

<b>0</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
	<b>0.1 CONTESTO .....</b>	<b>4</b>
	<b>0.2 LA NECESSITÀ DI DEFINIRE INDIRIZZI APPLICATIVI PER IL LAVORO INCLUSIVO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ.....</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>TERMINI E DEFINIZIONI .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>PRINCIPIO.....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>ELEMENTI BASE PER L'INCLUSIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEL LAVORO .....</b>	<b>8</b>
	<b>5.1 GENERALITÀ.....</b>	<b>8</b>
	<b>5.2 CULTURA DELL'INCLUSIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>INDIRIZZI APPLICATIVI PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ .....</b>	<b>9</b>
	<b>6.1 AZIONI PRELIMINARI.....</b>	<b>9</b>
	<b>6.2 PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI .....</b>	<b>9</b>
	<b>6.3 DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO.....</b>	<b>10</b>
	<b>6.4 MONITORAGGIO DELLE AZIONI .....</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA.....</b>	<b>15</b>
	<b>APPENDICE A</b>	
	<b>STRUMENTI PER LE AZIENDE PER ADEMPIERE AGLI OBBLIGHI DELLA LEGGE 68/1999 IN MANIERA INCLUSIVA (INFORMATIVA).....</b>	<b>16</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>17</b>

## 0 INTRODUZIONE

### 0.1 CONTESTO

L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità rappresenta una delle grandi sfide culturali che oggi la società moderna, le Nazioni e il mercato del lavoro si stanno trovando ad affrontare.

Ne è la prova la sottoscrizione nel 2015 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che riporta 17 obiettivi, comuni a tutti i Paesi firmatari, volti a ottenere un futuro migliore e più sostenibile. Tali Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) - corredati da 169 sotto-obiettivi - sono orientati, ad esempio, al raggiungimento dell'uguaglianza tra gli esseri umani, all'eliminazione della povertà e della fame nel mondo, alla protezione del nostro pianeta dalla minaccia dei cambiamenti climatici e alla salvaguardia della pace e della giustizia.

Tra questi, ve ne sono alcuni dedicati, specificamente o meno, alle persone con disabilità, considerate soggetti vulnerabili che necessitano di essere sostenute ed incluse nel sistema sociale.

Con uno sguardo più mirato al nostro panorama nazionale, nel 2021, le persone con disabilità (ufficialmente riconosciute) rappresentavano il 21,4% della popolazione italiana (circa 12 milioni di persone su 59 milioni di abitanti). La percentuale si suddivide inoltre in:

- 16,4% di persone con limitazioni non gravi: di queste, il 28,9% risulta essere occupato;
- 5% di persone con limitazioni gravi: di queste, solo il 12% risulta essere occupato.

Certo, questi numeri sono stati anche contaminati dalla recente pandemia, che in diverse forme ha rallentato e messo alla prova non solo il mercato del lavoro italiano, ma quello mondiale. Ciò ha quindi avuto delle ricadute maggiormente rilevanti su quella parte della popolazione che soffre condizioni di maggior svantaggio, tra cui, in particolare, le persone con disabilità. Anche in relazione al genere, si può notare una differenza abbastanza marcata tra uomini e donne, che vede il 58,8% di occupati di sesso maschile e il 41,2% di occupate di sesso femminile.

Un dato positivo riguarda, invece, la stabilità contrattuale della parte di popolazione con disabilità occupata: infatti, sia per gli uomini che per le donne, la tipologia contrattuale più utilizzata è quella del contratto a tempo indeterminato, che in entrambi i casi si aggira intorno al 93,5%. Questa elevata percentuale rivela la difficoltà per le aziende e le organizzazioni italiane (soggette agli obblighi della Legge 68/1999) nel trovare candidati e candidate opportuni/e ed adeguati/e alle proprie esigenze.

Proprio i sopra citati Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare i numeri 3, 8, 9, 10 e 11, hanno iniziato ad apportare un cambiamento culturale, che lentamente ma in maniera progressiva, si sta diffondendo in Italia, raggiungendo le imprese e le pubbliche amministrazioni. La consapevolezza che sia importante riconoscere le abilità e capacità di ogni essere umano, compresi quelli con una disabilità, rappresenta il ribaltamento di un paradigma, secondo cui sono le organizzazioni, dotate di maggiori risorse e possibilità rispetto a una singola persona, a impegnarsi attivamente per adattarsi e diventare accessibili e inclusive, verso un sempre maggior numero di persone con disabilità.

### 0.2 LA NECESSITÀ DI DEFINIRE INDIRIZZI APPLICATIVI PER IL LAVORO INCLUSIVO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

Il presente documento nasce pertanto dalla proposta di Regione Lombardia, di individuare un modello innovativo a supporto delle organizzazioni nell'adozione di politiche occupazionali rivolte

alle persone con disabilità. Gli obiettivi principali, che questo modello innovativo si propone, sono la diffusione e il consolidamento di una cultura orientata all'inclusione da considerarsi anche come valore aggiunto per le organizzazioni, e la tutela dei diritti delle persone con disabilità definendo delle indicazioni che possano essere di ispirazione per i soggetti che vogliono favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa improntata all'inclusione delle persone con disabilità.

Il risultato dell'applicazione di questa prassi di riferimento dovrebbe, inoltre:

- favorire l'incremento delle assunzioni delle persone con disabilità, e
- favorire la promozione di una piena inclusione delle persone con disabilità già inserite nelle organizzazioni, al fine di mantenere, consolidare e garantire il loro posto di lavoro;
- promuovere una cultura dell'organizzazione inclusiva sul tema della disabilità in tutti i contesti (gestione delle risorse umane, attività produttiva, relazioni con gli stakeholders, coinvolgimento della comunità esterna);
- favorire l'effettivo rispetto e tutela dei diritti delle persone con disabilità, anche in termini di inclusione lavorativa e contrasto alle discriminazioni.

Gli indirizzi operativi contenuti in questa UNI/PdR si inseriscono in un contesto tecnico-normativo più ampio (vedere i "Riferimenti normativi e legislativi" e la "Bibliografia" di questo documento), la cui azione congiunta mira ad avviare un percorso sistemico verso il cambiamento culturale necessario nelle organizzazioni e nella società al fine di raggiungere una inclusività e parità lavorativa concreta delle persone con disabilità.

La cultura dell'inclusività, in tutte le sue declinazioni, può portare valore aggiunto alle organizzazioni, sia in una logica di responsabilità sociale che di competitività e di innovazione, valorizzando le competenze e le diversità del singolo e nello stesso tempo favorendo lo sviluppo di strategie finalizzate al benessere collettivo, che si rifletteranno anche nel miglioramento della produttività generale.

## **1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

La prassi di riferimento definisce degli indirizzi operativi in ordine all'attuazione di politiche inclusive di lavoro per le persone con disabilità nelle organizzazioni.

Il documento può essere applicato a tutte le tipologie di organizzazioni, sia di piccole che di medie e grandi dimensioni.

## **2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI**

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI ISO 30415 Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione

Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"

### 3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni di cui alla UNI ISO 30415 e i seguenti:

**3.1 accessibilità:** Principi e tecniche da rispettare nella progettazione, nella costruzione, nella manutenzione e nell'aggiornamento di spazi, sia fisici che digitali (ad esempio: siti internet e applicazioni mobili, prodotti e servizi digitali eccetera) per rendere il loro contenuto più accessibile alla più ampia gamma di persone.

[Fonte: Direttiva (UE) 2016/2102, modificata]

**3.2 cultura dell'inclusione:** Valori, credenze e pratiche che influenzano la condotta e il comportamento delle persone e delle organizzazioni mediante l'inclusione e la valorizzazione di prospettive e contributi della più ampia gamma di stakeholder.

[Fonte: UNI ISO 30415:2021]

**3.3 governance:** Sistema di governo attraverso il quale un'organizzazione delinea la propria struttura e operatività, e prende e attua le decisioni nel perseguimento dei suoi obiettivi.

[FONTE: ISO 26000:2010, punto 2.13, modificata]

**3.4 gruppi di risorse per dipendenti:** Iniziativa guidata dai/dalle dipendenti all'interno di un'organizzazione. Si tratta di un tipo di associazione volontaria e basata su un aspetto particolare di un gruppo di dipendenti, tra cui interessi, background, appartenenza e iniziative sociali comuni. Tuttavia, non sono direttamente affiliati o supervisionati dall'organizzazione. Al contrario, sono guidati da dipendenti.

[FONTE: <https://www.capterra.it/glossary/602/employee-resource-group-erg>, modificata]

**3.5 inclusione/inclusività:** Pratica di includere tutte le persone nei contesti organizzativi.

NOTA L'inclusione è un diritto basato sulla piena partecipazione delle persone con disabilità in tutti gli ambiti della vita, su base di eguaglianza in rapporto agli altri, senza discriminazioni, rispettando la dignità e valorizzando la diversità umana, attraverso interventi appropriati, superamento di ostacoli e pregiudizi, sostegni basati sul mainstreaming, in maniera da vivere nelle comunità locali.

[Fonte: UNI ISO 30415:2021, modificata]

**3.6 inserimento:** Processo di accoglienza delle persone nell'organizzazione, nella sua cultura, nelle aspettative, nelle politiche, tra le persone e i loro ruoli.

NOTA 1 L'approccio all'inserimento può dipendere dal tipo e dalle dimensioni dell'organizzazione, dalla complessità del lavoro e dalle conoscenze, dalle abilità e dalle capacità della persona.

NOTA 2 L'inserimento può aiutare le persone ad adeguarsi o ad abituarsi a un nuovo ambiente di lavoro, ruolo e responsabilità, e aiutare anche la forza lavoro e l'organizzazione ad adeguarsi ai nuovi membri.

[Fonte: UNI ISO 30415:2021]

**3.7 lavoro dignitoso:** Lavoro svolto in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità umana.

[FONTE: ISO 26000:2010, punto 6.4.1.1, riquadro 8, modificato.]

**3.8 organizzazione:** Entità o insieme di persone e di strutture, con definite responsabilità, autorità, interrelazioni e obiettivi identificabili

[FONTE: UNI ISO 22095:2021]



**3.9 persone con disabilità:** Persone che presentano menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri.

[FONTE: Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle Persone con Disabilità, 2006, modificata]

**3.10 piano strategico:** Documento formale nel quale l'organizzazione definisce gli obiettivi da perseguire, stabilisce risorse, responsabilità, metodi e frequenze di monitoraggio.

[FONTE: UNI/PdR 125:2022, 3.21]

**3.11 politica di inclusione:** Documento formale nel quale l'organizzazione definisce il quadro generale all'interno del quale devono essere individuate le strategie e gli obiettivi riguardanti l'inclusione delle persone con disabilità, e, più in generale, tutte le politiche e pratiche organizzative riguardanti il tema della disabilità.

[FONTE: UNI/PdR 125:2022, 3.22, modificata]

**3.12 disability manager:** Responsabile di tutto il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento nell'organizzazione, fino allo sviluppo professionale e organizzativo.

Il/La disability manager è altresì responsabile di favorire la creazione di una cultura inclusiva in tutte le politiche e pratiche organizzative.

[FONTE: Decreto Legislativo 151/2015, modificata]

**3.13 accomodamento ragionevole:** Modifiche e adattamenti necessari e 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.

[FONTE: Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle Persone con Disabilità, 2006]

**3.14 progettazione universale:** Progettazione di prodotti, strutture, programmi e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile, senza il bisogno di adattamenti o di progettazioni specializzate. La "progettazione universale" non esclude dispositivi di sostegno per particolari gruppi di persone con disabilità ove siano necessari.

[FONTE: Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle Persone con Disabilità, 2006]

## 4 PRINCIPIO

La prassi di riferimento si propone come un modello che fornisca alle organizzazioni delle indicazioni di massima per l'attivazione di un percorso verso l'inclusione lavorativa.

Il documento delinea, in primo luogo, gli elementi ritenuti indispensabili per poter avviare tale percorso, l'assetto culturale di cui l'organizzazione dovrebbe farsi portatrice e gli argomenti formativi su cui dovrebbe concentrarsi al fine di diffonderlo ai propri stakeholder.

In seguito, la prassi di riferimento riporta le azioni e le politiche inclusive che l'organizzazione dovrebbe pianificare, attuare (del tutto o in parte, a seconda delle effettive possibilità) e monitorare, proponendo anche una check-list di controllo (vedere prospetto 1), per verificare e valutare internamente lo stato di avanzamento rispetto alle azioni che l'organizzazione ha deciso di effettuare.

## 5 ELEMENTI BASE PER L'INCLUSIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ NEL LAVORO

### 5.1 GENERALITÀ

I seguenti elementi sono da ritenersi fondamentali per implementare gli indirizzi operativi contenuti nel presente documento, dimostrando l'impegno verso il tema dell'inclusione e sviluppando un'organizzazione inclusiva:

- riconoscere e promuovere l'inclusività e il rispetto come valori positivi all'interno dell'organizzazione e nei confronti degli stakeholder;
- gestire l'organizzazione in modo inclusivo sin dalla fase di ricerca e selezione, promuovendo l'adozione di politiche, strategie, processi, programmi e pratiche inclusivi;
- favorire il lavoro inclusivo, attribuendo mansioni e sviluppando ambienti di lavoro che creino un senso di appartenenza;
- sostenere e difendere l'inclusione, favorendo attivamente l'adozione di pratiche inclusive sia nei confronti dei propri stakeholder interni, sia di quelli esterni;
- comprendere la sfida dell'inclusione, essendo consapevoli che l'inclusione, e la creazione della cultura necessaria a perseguirla, sono processi che necessitano di una ripianificazione e riprogrammazione dell'organizzazione a tutti i livelli, ad esempio tramite l'adozione di accomodamenti ragionevoli;
- trattare il personale in maniera inclusiva e paritaria, rispetto dei diritti e dei principi di uguaglianza e pari opportunità favorendo l'accesso ad avanzamenti di carriera in relazione alle competenze professionali possedute, o incrementi retributivi, in condizione di equità e imparzialità.

Inoltre, è condizione necessaria ma non sufficiente che l'organizzazione sia ottemperante alla Legge 68/1999 e, più in generale, alla legislazione vigente in materia di disabilità (laddove applicabile) perché possa essere considerata inclusiva.

### 5.2 CULTURA DELL'INCLUSIONE

La cultura dell'inclusione, nell'ottica della progettazione universale degli ambienti di lavoro, coinvolge la visione, la missione, la strategia della governance e della leadership ed è determinata non solo dalle scelte organizzative e dall'approccio allo sviluppo di un'organizzazione inclusiva, ma prende forma anche dalle stesse persone che lavorano per l'organizzazione, o che collaborano con essa. Un'organizzazione inclusiva considera tanto il singolo che il gruppo nel suo complesso, ciò secondo l'assunto che tutte le persone hanno il medesimo diritto di esprimere un potenziale o un valore.

Tale valore emerge dal contributo che ciascuno è in grado di dare, in virtù della propria unicità.

Secondo tale logica, le differenze rappresentano un'opportunità di confronto, una risorsa da valorizzare, che può costituire un valore aggiunto per l'organizzazione.

Per promuovere e realizzare una cultura dell'inclusione, le organizzazioni dovrebbero attuare alcune o tutte le seguenti attività:

- riconoscere e valorizzare pubblicamente pratiche inclusive attuate;
- individuare una figura, o un gruppo di lavoro, di riferimento nel management dell'organizzazione per la promozione di progetti dedicati all'inclusione, anche con l'apporto del/della disability manager, se presente;

- incentivare la formazione di figure interne o attingere dai servizi esterni (pubblico o privato sociale) per generare e gestire progetti individualizzati di inclusione lavorativa, coordinandosi con le eventuali azioni e attori territoriali disponibili;
- coinvolgere attivamente i gruppi di lavoro (ad esempio colleghi/e, collaboratori/ collaboratrici) partecipati dalla/e persona/e con disabilità, anche con la finalità di creare proposte o ideare iniziative volte a favorire e implementare l'inclusione;
- organizzare un percorso di conoscenza e confronto degli attori territoriali e istituzionali che, a vario titolo, possano contribuire alla realizzazione di progetti d'inclusione lavorativa di persone con disabilità (ad esempio rappresentanze sindacali, rappresentanze dell'organizzazione, Collocamenti Mirati, associazioni in rappresentanza delle persone con disabilità, eccetera);
- essere consapevoli che l'adozione di condotte inclusive comporta un miglioramento del clima e delle relazioni all'interno dell'organizzazione, nonché della reputazione della stessa, e adottare pertanto programmi e azioni a ciò finalizzate;
- adottare un approccio dialogante nei confronti del proprio personale anche creando occasioni o procedure funzionali a favorire il confronto interno su questioni organizzative o varie criticità;
- prevedere piani di momenti formativi e di eventi, incontri, e/o workshop di sensibilizzazione rivolti al personale sulle tematiche dell'inclusione, della disabilità, dei diritti e dell'antidiscriminazione;
- promuovere un clima lavorativo sensibile al tema dell'inclusione e basato sul rispetto reciproco, anche mediante l'adozione di apposite policy e procedure dedicate.

## **6 INDIRIZZI APPLICATIVI PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ**

### **6.1 AZIONI PRELIMINARI**

Per poter attuare un modello di inclusione efficace, oltre agli elementi culturali presentati nel punto 5 di questo documento, l'organizzazione dovrebbe anche:

- definire ed allocare, in maniera proporzionata alla composizione dell'organizzazione stessa, le risorse (umane ed economiche) da mettere a disposizione per la programmazione e realizzazione delle azioni;
- effettuare una ricognizione preliminare delle proprie peculiarità, dei propri punti di forza e delle proprie lacune, per definire la situazione di partenza dell'organizzazione;
- identificare le possibili aree di innovazione e quelle invece da mantenere o rafforzare.

La conoscenza delle informazioni sopra elencate costituisce un elemento in grado di consentire una migliore strutturazione delle azioni e delle politiche da svolgere al fine di rendere l'organizzazione inclusiva per le persone con disabilità.

### **6.2 PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI**

La pianificazione è un processo sistematico, che comporta l'individuazione, la selezione, lo sviluppo nel tempo e il monitoraggio di azioni, da svolgere preferibilmente su base annuale, volte a creare o (laddove già presente) a rafforzare l'adesione ad un modello di lavoro inclusivo da parte dell'organizzazione, nonché l'individuazione delle risorse, sia umane che materiali, da allocare per la realizzazione delle politiche di inclusione.

Al fine di gestire in maniera sostenibile le azioni da svolgere (punto 6.3.1) e i temi formativi da proporre (punto 6.3.2), la pianificazione dovrebbe essere strutturata nelle seguenti fasi:

1. identificazione dei processi dell'organizzazione correlati ai temi relativi all'inclusione lavorativa;
2. identificazione dei punti di forza e di quelli di debolezza;
3. definizione degli obiettivi, sia nel breve che nel lungo termine;
4. definizione delle azioni decise per avviare o proseguire il percorso verso una maggiore inclusione lavorativa;
5. attuazione delle azioni;
6. monitoraggio periodico.

L'attività di pianificazione dovrebbe portare alla stesura di un piano strategico da condividere con tutta l'organizzazione e, laddove coinvolti direttamente, con i propri fornitori e stakeholder esterni, monitorandolo ed aggiornandolo con cadenza periodica.

L'organizzazione dovrebbe dichiarare la periodicità dell'aggiornamento del piano strategico, preferibilmente almeno ogni 5 anni.

### **6.3 DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO**

#### **6.3.1 GENERALITÀ**

L'organizzazione, per poter attuare e monitorare correttamente le politiche di inclusione definite nel piano, dovrebbe inoltre:

- a. dettagliare in forma scritta le modalità di attuazione e monitoraggio delle azioni;
- b. individuare e programmare i vari momenti formativi, specificando, per ciascuno di essi, i livelli dell'organizzazione coinvolti.

Rispettivamente nei punti 6.3.2 e 6.3.3, sono riportati gli elenchi delle politiche di inclusione e di temi formativi, che l'organizzazione dovrebbe applicare, completamente o in parte.

#### **6.3.2 POLITICHE DI INCLUSIONE**

Le politiche di inclusione dell'organizzazione dovrebbero prevedere tutte o alcune delle seguenti azioni:

- rilevazione dei fabbisogni dell'organizzazione, individuazione della mansione e posizione lavorativa confacente all'inserimento della persona con disabilità o al mantenimento in forza della stessa, attuazione di procedure di selezione inclusive;
- adozione e attivazioni di strumenti con i Collocamenti Mirati volti a definire politiche di inserimento di persone con disabilità, come, ad esempio, attivazione di convenzioni, isole formative, attivazione progetti dotati (come dote inserimento, attivazione di job station, strumenti di mantenimento, azioni finanziate dai piani provinciali come dote impresa, academy formative aziendali), la cui applicazione dovrebbe essere valutata a seconda del contesto territoriale o delle norme cogenti definite a livello regionale;
- eliminazione delle barriere all'inclusione, anche secondo i principi connessi all'adozione di accomodamenti ragionevoli, tenendo anche in considerazione la specificità del personale: rimozione delle barriere architettoniche e senso-percettive (come l'adeguamento degli spazi, delle postazioni e luoghi di lavoro), delle barriere tecnologiche e digitali (ad esempio

acquisto strumentazione di lavoro accessibile), delle barriere culturali e delle barriere al cambiamento (ad esempio modifiche dei ritmi di lavoro, ripartizione dei compiti), alla diversità e alla comunicazione;

- coinvolgimento proattivo delle figure professionali specialistiche come medico competente, Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), disability manager, referente per la sostenibilità (ESG manager), eccetera al fine di costruire, implementare e migliorare le strategie dell'organizzazione e la gestione delle persone con disabilità in ingresso o già presenti al suo interno;
- individuazione e formazione di una figura di disability manager o diversity manager o, in alternativa, di un/una referente all'inclusione per la persona con disabilità;
- individuazione di linee di finanziamento dedicate a: formazione del personale, adattamento strutturale e tecnologico (ad esempio accomodamenti ragionevoli), supporto psicologico, progetti di inclusione del personale;
- collaborazione con enti specializzati e accreditati ai fini dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità (come coop sociali di tipo B, servizi di inserimento lavorativo), raccordo attivo con servizi istituzionali di collocamento mirato;
- adozione e definizione di programmi di welfare, che tengano in considerazione le necessità delle persone con disabilità presenti nell'organizzazione anche con specifiche accessibilità dei prodotti e dei servizi;
- individuare e garantire delle policy o delle procedure antidiscriminatorie;
- valutare l'applicazione, ove possa essere utile ai fini di un efficace ingresso e mantenimento della persona con disabilità nell'organizzazione, anche del criterio dell'inserimento graduale, caratterizzato da un ingresso con tempo di lavoro parziale e con progressivo incremento dell'orario di lavoro sino al monte ore concordato, ciò anche in relazione al grado di adattamento della persona con disabilità;
- attivazione di uno sportello di ascolto per tutto il personale ma in particolare per le persone con disabilità con l'obiettivo di aprire il dialogo interno sui temi dell'inclusione, dell'accessibilità, degli accomodamenti ragionevoli;
- coinvolgimento delle persone dell'organizzazione, ad esempio, laddove presenti, attraverso gruppi di risorse per dipendenti, ascolto delle persone attraverso tecniche di raccolta e analisi (ad esempio somministrazione di questionari interni, in forma anonima, focus group, eccetera);

NOTA Non si esclude tuttavia la possibilità che siano somministrati questionari specifici alle sole persone con disabilità e ai/alle loro responsabili.

- prevedere momenti di restituzione da parte del management, e di confronto con il resto del personale, rispetto alle segnalazioni e alle criticità emerse;
- laddove applicabile, prevedere confronti con gli organismi organizzativi partecipati dalle rappresentanze sindacali;
- stimolare e partecipare alle occasioni di confronto, diretto o mediato, promosse da terzi (ad esempio organizzazioni di rappresentanza datoriali, organizzazioni sindacali, università, eccetera), al fine di condividere o informarsi sulle buone prassi relative al tema delle politiche di inclusione;
- creazione di spazi comuni e accessibili, destinati tutto il personale, che possano servire come luoghi di interazione e integrazione e possano agevolare la conoscenza e le relazioni;
- prevedere momenti di restituzione che coinvolgano la figura di disability manager, diversity manager o referente all'inclusione e la persona con disabilità, al fine di monitorare l'andamento del percorso di inserimento e di rilevare eventuali criticità non emerse nell'operatività del lavoro quotidiano o con il gruppo di lavoro in cui la persona è inserita;

- predisposizione di un piano (o programma) di incontri periodici che coinvolgano la persona con disabilità, il/la suo/a manager e, eventualmente, le altre figure che collaborano con la stessa, al fine di verificare il processo di inserimento nell'organizzazione;
- redazione di un documento esplicativo delle politiche e degli strumenti di inclusione adottati nella propria organizzazione, in particolare nei confronti delle persone con disabilità (principi ispiratori, strategie, obiettivi, strumenti di welfare, strumenti di conciliazione vita-lavoro, eccetera). Tale documento dovrebbe essere reso pubblico.

NOTA 1 Alcuni degli esempi e degli strumenti sopra riportati sono tratti a partire dalle esperienze e best practices delle organizzazioni e dei Collocamenti Mirati situati in Lombardia. È tuttavia possibile che ciascuna Regione abbia strumenti differenti, basati sulle peculiarità del proprio territorio.

NOTA 2 La presente prassi non impone una scelta negli strumenti sopra presentati. Tale scelta viene lasciata alla singola organizzazione.

### 6.3.3 FORMAZIONE

La formazione è uno dei principali strumenti a disposizione dell'organizzazione per costruire cultura inclusiva e favorire la crescita delle persone negli ambienti di lavoro. Essa dovrebbe essere rivolta a tutte le persone, a tutti i livelli dell'organizzazione e considerare le specifiche necessità di personalizzazione in funzione degli obiettivi dell'unità operativa, in termini di tempi di lavoro, modalità esecutive, norme e usi relazionali.

La formazione dovrebbe comprendere tutti o alcuni dei seguenti temi:

- conoscenza delle diverse tipologie di disabilità e delle modalità di gestione delle stesse all'interno dell'organizzazione;
- stereotipi, pregiudizi, intersezionalità, discriminazioni multiple e bias cognitivi;
- implementazione delle soft skills per tutto il personale con un'attenzione particolare alle specifiche necessità delle persone con disabilità (ad esempio leadership manageriale inclusiva);
- modalità inclusive realizzate in altri contesti lavorativi e individuazione di occasioni di scambio di buone prassi rivolte alla propria leadership, presso organizzazioni ove queste ultime abbiano realizzato con successo una evoluzione della cultura dell'inclusione;
- strumenti, procedure, finanziamenti, modelli e soluzioni a cui l'organizzazione può ricorrere per attuare l'inserimento di nuove risorse con disabilità e/o il mantenimento in forza di quelle esistenti;
- studio e analisi di buone prassi riguardanti la salute e sicurezza per migliorare l'inclusione;
- accomodamenti ragionevoli e progettazione universale, per una migliore organizzazione e inclusione delle persone con disabilità;
- accessibilità fisica, senso-percettiva e digitale, con attenzione alle tecnologie assistive e agli ausili e strumenti, anche in funzione di specifiche disabilità;
- comunicazione inclusiva formale e informale;
- diritti delle persone con disabilità;
- reti dei servizi territoriali;
- disability management;
- processi inclusivi di inserimento delle persone con disabilità;
- responsabilità di impresa, criteri ESG e principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS, principi di doppia materialità, principi di sostenibilità sociale;
- principi di marketing inclusivo;

- principi di design-for-all e universal design;
- le tematiche relative a caregiver e ai familiari di persone con disabilità;
- confronto e interazione tra generazioni all'interno dell'organizzazione.

### 6.3.4 VANTAGGI DI UNA POLITICA DI INCLUSIONE

L'adesione ad un modello organizzativo che valorizzi l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità può portare diversi benefici, diretti e/o indiretti, tra i quali:

- miglioramento dell'employer branding: essere un'organizzazione inclusiva può costituire un elemento da porre in evidenza nelle attività di employer branding, con la possibilità di interessare una più ampia gamma di professionisti/e, provenienti da diversi retroterra;
- attrazione e retention dei migliori talenti: promuovendo l'inclusione e migliorando il proprio employer branding, un'organizzazione avrà anche la capacità di rendersi più visibile e apprezzata sul mercato del lavoro. Inoltre, diversità e inclusione contribuiranno anche a generare una employee retention elevata nell'organizzazione, garantendo una maggior possibilità di espansione e di evoluzione del personale, ognuno secondo le proprie peculiarità intrinseche;
- aumento della produttività: la diversità è un valore aggiunto che stimola la creatività e l'impegno di un gruppo, che può così nutrirsi di una pluralità di idee, riferimenti culturali e punti di vista. Pertanto, diversità e inclusione possono costituire la chiave per incrementare non solo la quantità, ma anche la qualità delle performances dei/delle dipendenti;
- miglioramento della relazione con i propri stakeholder: un gruppo diversificato può risultare in una maggiore efficacia, anche nella comunicazione con i propri stakeholder, sia in termini di interazione diretta che di trasmissione valoriale;
- miglior posizionamento dell'organizzazione nella valutazione relativa ad avvisi e bandi pubblici, qualora l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sia elemento di premialità.

## 6.4 MONITORAGGIO DELLE AZIONI

In relazione alle proprie politiche e risorse, l'organizzazione dovrebbe:

- a. raccogliere e analizzare i dati iniziali e quelli relativi alle fasi di attuazione del piano strategico;
- b. (auto)valutare l'andamento con frequenza idonea, come previsto dal piano strategico, e apporre eventuali correzioni, in caso se ne rilevi la necessità;
- c. organizzare incontri periodici con la persona con disabilità interessata, finalizzati a valutare l'attuazione del piano (o programma) ed eventuali miglioramenti o integrazioni necessarie.

Per supportare l'organizzazione nel monitoraggio delle proprie attività, è possibile utilizzare anche la "Lista di controllo per l'autovalutazione", riportata nel Prospetto 1, che elenca i diversi aspetti principali in tema di inclusione, evidenziati da questa prassi di riferimento.

In particolare, la checklist si propone come uno strumento immediato, che consente all'organizzazione di riepilogare, in maniera aggregata, intuitiva e semplificata, i risultati raggiunti, sia al fine di una rendicontazione interna, sia per eventuali attività di comunicazione esterne.

### Prospetto 1 - Lista di controllo per l'autovalutazione

Criteria	SI/NO
1. Adeguatezza della postazione di lavoro delle persone con disabilità inserite nell'organizzazione	SI/NO
2. Accesso a benefit economici/retributivi, in condizione di parità con il resto del personale	SI/NO
3. Pianificazione e partecipazione a corsi di formazione in itinere (se previsti), accessibili e fruibili per tutti/e	SI/NO
4. Accesso al welfare dell'organizzazione in condizione di parità con il resto del personale	SI/NO
5. Preparazione/coinvolgimento dei colleghi, delle colleghe e del team di lavoro (compresi i/le responsabili dei team)	SI/NO
6. Contatti con la rete dei servizi (servizi sociali, Collocamenti Mirati e centri per l'impiego, mediazione-lavoro)	SI/NO
7. Gestione flessibile dell'orario, dei ritmi di lavoro, della ripartizione dei compiti ed in generale dell'organizzazione lavorativa	SI/NO
8. Assenza di barriere architettoniche, senso-percettive e digitali in tutti gli ambienti dell'organizzazione	SI/NO
9. Presenza nell'organizzazione di un piano di accessibilità	SI/NO
10. Contatti con la rete territoriale terzo e quarto settore (volontariato, famiglie, terzo settore, sociale)	SI/NO
11. Presenza di un/una referente da affiancare alla persona con disabilità	SI/NO
12. Attenzione alle esigenze di comunicazione in relazione alle diverse tipologie di disabilità	SI/NO
13. Rilevazione, rivolta a tutta l'organizzazione, nelle modalità e forme più adeguate (preferibilmente in forma anonima), della percezione sul livello di inclusione e di accessibilità (non escludendo anche focus più specifici)	SI/NO
14. Avanzamenti di carriera in base alle competenze o incrementi retributivi a parità di condizioni con il resto del personale	SI/NO
15. Persone con disabilità assunte oltre l'obbligo	SI/NO
16. Presenza di pluridisabilità nell'organizzazione	SI/NO
17. Presenza di disability manager o di diversity manager nell'organizzazione	SI/NO
18. Definizione di un budget dedicato alle politiche inclusive (formazione, prossimi inserimenti, iniziative di sensibilizzazione, eccetera)	SI/NO
19. Persone con disabilità con ruoli apicali nell'organizzazione	SI/NO
20. Coinvolgimento della persona con disabilità, e delle figure a suo supporto, nella progettazione e implementazione delle azioni che la riguardano, laddove pertinente	SI/NO
21. Adozione di accomodamenti ragionevoli	SI/NO

Al fine del costante monitoraggio, la lista di controllo dovrebbe essere verificata, aggiornata e validata da un referente dell'organizzazione, con l'apporto della figura di disability manager, se presente.



## 7 COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA

La comunicazione rappresenta lo strumento principale attraverso il quale l'organizzazione può condividere gli impegni presi e i risultati ottenuti, in maniera coerente e proporzionale alle proprie disponibilità e risorse.

Nel seguente elenco, sono riportati i passaggi ritenuti essenziali per una comunicazione che risulti efficace, sia verso l'interno, sia verso l'esterno dell'organizzazione:

- identificare le parti interessate (stakeholder) con le quali instaurare una comunicazione rispetto ai temi dell'inclusione, in particolare in ambito lavorativo;
- predisporre e diffondere alle proprie parti interessate (stakeholder) un piano di comunicazione relativo al proprio impegno sui temi dell'inclusione delle persone con disabilità, comprese le proprie buone prassi;
- basare la propria comunicazione interna ed esterna (marketing, pubblicità, job posting, circolari/comunicazioni interne, eccetera) sulla responsabilità e consapevolezza nell'utilizzo di un linguaggio attento alle differenze e alle sensibilità individuali;
- garantire che la comunicazione sia coerente con i principi e gli obiettivi stabiliti e attuati attraverso il piano strategico;
- allineare la comunicazione interna ed esterna ai valori e alla cultura organizzativa, producendo adeguato materiale informativo a seconda del destinatario;
- garantire una comunicazione accessibile verso tutte le tipologie di disabilità;
- valorizzare come il tema della disabilità entra nelle politiche e pratiche organizzative, in particolare: marketing, ideazione e design dei prodotti e servizi.

**APPENDICE A**  
**STRUMENTI PER LE AZIENDE PER ADEMPIERE AGLI OBBLIGHI DELLA**  
**LEGGE 68/1999 IN MANIERA INCLUSIVA**  
(informativa)

Qualora un'organizzazione presenti un obbligo ai sensi della Legge 68/1999, vi sono diversi strumenti a cui può ricorrere per ottenere un supporto nell'individuazione e inserimento di nuove persone con disabilità nel proprio organico. Tali strumenti possono essere concordati e attivati con il supporto dei Centri per l'Impiego (CPI) e/o dei Collocamenti Mirati (CM), e consentono di gestire il percorso verso l'ottemperanza (ad esempio attraverso la programmazione degli inserimenti, partnership con servizi di inserimento lavorativo, collaborazione con le cooperative sociali di tipo B, eccetera).

Di seguito si riportano i principali strumenti a disposizione:

- convenzione ex articolo 11, Legge 68/1999: strumento finalizzato a consentire una pianificazione temporale delle assunzioni di persone con disabilità. Oltre a una dilazione degli inserimenti previsti dall'obbligo di legge, lo strumento consente anche di collaborare con i partner del territorio (per esempio, enti accreditati, servizi di inserimento lavorativo, nuclei di inserimento lavorativo);
- convenzione ex articolo 14, Decreto Legislativo 276/2003: strumento finalizzato a favorire l'inserimento delle persone con disabilità (e più in generale dei soggetti svantaggiati), attraverso la collaborazione tra l'organizzazione e le Cooperative o Imprese Sociali di tipo B. Sulla base di quanto definite nell'accordo della Convenzione, per la realizzazione di questo strumento, l'organizzazione attribuisce una commessa di lavoro la Cooperativa o Impresa Sociale, che si impegna ad assumere persone con disabilità da computarsi nella quota d'obbligo dell'organizzazione committente;
- altri strumenti attivabili presso i Centri Per l'Impiego/Collocamenti Mirati: oltre alle due tipologie di convenzione sopra citate, è possibile consultare i Centri Per l'Impiego e i Collocamenti Mirati del proprio territorio per individuare eventuali strumenti aggiuntivi, a supporto dell'organizzazione;
- altre convenzioni previste dalla Legge 68/1999;
- consulenze con enti terzi, associazioni di persone con disabilità, disability manager, eccetera.

NOTA Sebbene per l'ottemperanza alla Legge 68/1999 sia possibile anche l'attivazione dell'esonero parziale (ex articolo 5), tale strumento non viene ritenuto valido, da chi scrive questa prassi di riferimento, ai fini di un aumento dell'inclusione lavorativa nelle organizzazioni, in quanto non consente la creazione di nuovi posti di lavoro.

**BIBLIOGRAFIA**

- [1] Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale ONU il 25 settembre 2015, "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", obiettivo 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze"
- [2] Piano d'azione regionale per le politiche in favore delle persone con disabilità 2021-2023
- [3] Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con Disabilità (ONU, 2006)
- [4] Legge 9 gennaio 2004, n. 4 "Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici"
- [5] Decreto del Presidente della Repubblica 27 aprile 1978, n. 384 "Regolamento di attuazione dell'art. 27 della legge 30 marzo 1971, n. 118, a favore dei mutilati e invalidi civili, in materia di barriere architettoniche e trasporti pubblici"
- [6] Decreto Ministeriale 14 giugno 1989, n. 236 "Prescrizioni tecniche necessarie a garantire l'accessibilità, l'adattabilità e la visitabilità degli edifici privati e di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata e agevolata, ai fini del superamento e dell'eliminazione delle barriere architettoniche"
- [7] Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1996, n. 503 "Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici"
- [8] Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30"
- [9] Legge 5 febbraio 1992, n. 104 "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate"
- [10] Legge 9 gennaio 1989, n. 13 "Disposizioni per favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati"
- [11] Legge 28 febbraio 1986, n. 41 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"
- [12] Direttiva Europea 2000/78/CE
- [13] Decreto Legislativo 9 luglio 2003, n. 216 "Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e della direttiva n. 2014/54/UE relativa alle misure intese ad agevolare l'esercizio dei diritti conferiti ai lavoratori nel quadro della libera circolazione dei lavoratori"
- [14] Legge 22 dicembre 2021, n. 227 "Delega al Governo in materia di disabilità"
- [15] 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"
- [16] Legge 23 dicembre 2014, n. 190 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"
- [17] Legge 20 maggio 1970, n. 300 "Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale, nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento"

- [18] Legge 3 marzo 2009, n. 18 “Ratifica ed esecuzione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, con Protocollo opzionale, fatta a New York il 13 dicembre 2006 e istituzione dell’Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità”
- [19] Legge 29 marzo 1985, n. 113 “Aggiornamento della disciplina del collocamento al lavoro e del rapporto di lavoro dei centralinisti telefonici e operatori della comunicazione con qualifiche equipollenti minorati della vista”
- [20] Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 “Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”
- [21] Legge 8 novembre 1991, n. 381 “Disciplina delle cooperative sociali”
- [22] Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151 “Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della Legge 10 dicembre 2014, n. 183”
- [23] Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana. Linee guida per gli Enti Locali. Franco Angeli, 2009

# Lavorofacile

# Lavorofacile



Membro italiano ISO e CEN

[www.uni.com](http://www.uni.com)

[www.youtube.com/hormeuni](https://www.youtube.com/hormeuni)

[www.twitter.com/normeuni](https://www.twitter.com/normeuni)

[www.linkedin.com/company/hormeuni](https://www.linkedin.com/company/hormeuni)

**Sede di Milano**

Via Sannio, 2 - 20137 Milano  
tel 02700241, [uni@uni.com](mailto:uni@uni.com)

**Sede di Roma**

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma  
tel 0669923074, [uni.roma@uni.com](mailto:uni.roma@uni.com)