

Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative

Disability and Diversity Management: critical issues and training perspectives

Gianluca Amatori

Università Europea di Roma – gianluca.amatori@unier.it

Gabriele Giorgi

Università Europea di Roma – gabriele.giorgi@unier.it

The issue of work inclusion of people with disabilities pertains to economic-social, legislative and educational-pedagogical aspects. In relation to the recent Istat data (2019) on the active participation of people with disabilities in the world of work, it is increasingly necessary to identify work inclusion paths designed by effective territorial networks of public and private actors. In particular, the contribution aims to investigate the training aspects of the Disability Manager's professional figure, highlighting the importance of the pedagogical contribution in order to raise awareness and promote an inclusive culture within the company contexts for the development of each person's capabilities (Sen, 2004) and support the self-determination process (Giaconi, 2015; Cottini, 2016). The Disability Manager, in fact, is identified as the first support contact for the worker with disabilities, both during access to employment and for the performance of his/her duties or for any possible conflict or inconvenience situation. Its task is also to develop operational proposals that facilitate the inclusive process in the business context in addition to the reasonable adaptation of work-stations, tools and workplaces. In order to make the work experience a self-empowerment process (Caldin, Scollo, 2018), as well as a possibility of expression of citizenship rights and social duty, special pedagogy is the science par excellence capable of promoting and support the training of company specialists who guarantee the welfare conditions of workers with disabilities.

Key-words: disability management, job inclusion, workers with disability, social inclusion.

Riflessione teorica

(A. incontro con la storia; B. questioni epistemologiche; C. temi emergenti)

Il presente contributo è stato concepito congiuntamente dai due autori. Tuttavia, si precisa che la stesura dei paragrafi 1, 3 e 5 può essere attribuita a Gianluca Amatori, mentre la stesura dei paragrafi 2 e 4 a Gabriele Giorgi.

abstract



1. Pedagogia Speciale e Disability & Diversity Management: una prospettiva di inclusione lavorativa

L'attività lavorativa è considerata da ciascun individuo come uno degli aspetti più importanti della propria vita, in particolare per l'impatto positivo che questa riveste in termini di autonomia e indipendenza. Per altro, si lega ad essa anche un importante processo identitario (Cottini, 2013; Caldin, Scollo, 2018) da intendere come costruzione di senso sistematica (e non aprioristica) definita nello spazio di azione tra il sé e l'altro, tra l'esistenza stessa e la sua dimensione sociale, emotiva e relazionale. Si tratta, in definitiva, di considerare il mondo del lavoro come un vero e proprio mediatore inclusivo, specialmente per le persone con disabilità, giacché riporta in primo piano il valore stesso dell'operosità (Canevaro, 2020): la partecipazione attiva, la costruzione di una rete sociale, lo spirito di cooperazione, l'emancipazione.

Il diritto delle persone con disabilità all'occupazione lavorativa, cui fa riferimento anche l'articolo 27 della Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità (2006), si scontra tuttavia con le difficoltà che si rilevano nella quotidianità e documentate anche in un recente rapporto ISTAT (2019). Sembra, infatti, che gli ostacoli siano ancora molti e che abbiano origine già all'interno del percorso scolastico, senza considerare la presenza di barriere fisiche e, soprattutto, culturali: «nonostante i vantaggi e i benefici derivanti dall'assunzione di persone con disabilità – si pensi alla legge 68/99, legge all'avanguardia sul collocamento mirato – i datori di lavoro tendono ancora a considerare un problema per la produttività il collocamento di persone con disabilità» (Istat, 2019, p. 80).

È necessario, allora, sostenere ed incoraggiare un approccio culturale e sociale legato alla partecipazione e alla promozione dell'autonomia delle persone con disabilità, in cui il mondo del lavoro rivesta un ruolo determinante nella promozione dell'inclusione (Friso, Scollo, 2018). Lavorare, infatti, «non costituisce solo una mera pratica che consente di provvedere al proprio sostentamento economico, ma un'importante attività educativa che contribuisce ad aumentare il grado di partecipazione sociale e l'affermazione di un'immagine di sé maggiormente emancipata» (Caldin, Scollo, 2018, p. 53). Si tratta, dunque, di un processo che è anche – e soprattutto – pedagogico, e che consente di mutare l'integrazione lavorativa in un processo inclusivo di più ampio respiro, che muova attorno ai domini fondamentali della *Quality of Life* (Giaconi, 2015), quali lo sviluppo e il benessere personale, le relazioni interpersonali, l'autodeterminazione. In particolare, proprio quest'ultimo trova nell'inclusione lavorativa e nell'*assunzione di un ruolo* della persona con disabilità uno spazio privilegiato di applicazione, all'interno del quale è possibile promuovere autonomia, autoregolazione, empowerment psicologico e autorealizzazione (Cottini, 2016) secondo un modello di azione e di interpretazione basato sulle *capabilities* (Sen, 2003; 2004; 2006) e, dunque, sulla possibilità effettiva di scegliere e di progettare obiettivi potenzialmente realizzabili e di sensibilizzare i contesti per renderli accoglienti e valorizzanti.

Nel segno delle riflessioni finora esposte, intorno agli anni Ottanta, negli Stati Uniti, nasce la corrente di pensiero del *Disability Management*, «con l'obiettivo di gestire le diversità presenti nelle organizzazioni sia pubbliche che private, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori» (Friso, 2018, p. 125). Inserita a sua volta nella cornice più ampia del *Diversity Management*, essa mira



alla costruzione di un ambiente lavorativo altamente inclusivo che, grazie ad una impostazione attenta e mirata della *governance* aziendale, sia in grado di promuovere politiche e procedure di azione tali da garantire a tutti i lavoratori, dunque anche a quelli con disabilità, uno spazio significativo di crescita personale, oltre che di autonomia e autodeterminazione. Una figura professionale, oltre che un vero e proprio *concept* originale di politiche aziendali e lavorative, che pone la persona al centro dell'intero processo produttivo, considerandone soprattutto i risvolti socio-relazionali ed emotivi (Lepri, 2011). Emergono, ancora una volta e con significatività, gli elementi di chiaro interesse pedagogico legati al mondo del lavoro e, in particolare, all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. «La promozione di un intervento educativo [...] consente di superare la logica prettamente assistenziale a favore di un approccio di tipo emancipativo, con evidenti ricadute positive sulla persona che non andrà a confrontarsi con i propri limiti e le proprie mancanze, ma con la possibilità di consolidare delle competenze in un contesto partecipativo (Cottini, 2013)» (Caldin, Scollo, 2018, p. 56).

Il profilo professionale del Disability Manager, dunque, apre profonde riflessioni, sia in relazione alla sua specifica formazione sia alla sua diffusione (e stabilità) all'interno delle aziende, pubbliche e private. In particolare, considerati anche gli intenti del Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti delle persone con disabilità promossi dall'Osservatorio Nazionale del Ministero del Lavoro (2016), che identificano il Disability Manager come figura chiave per la tutela lavorativa delle persone con disabilità, nonché il D.Lgs. 151/15 (Jobs Act) in cui, all'articolo 1 comma e, si propone la promozione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro (Girelli, Ribul Moro, 2019), si rende necessario riflettere, anche e soprattutto in chiave pedagogica, rispetto all'identificazione di un profilo di competenze e di una architettura universale di riferimento che sia in grado di considerare il processo inclusivo anche in ottica manageriale globale, evitando, quindi, la deresponsabilizzazione delle aziende attraverso un processo di delega nei confronti di una specifica figura professionale (il Disability Manager, appunto). È auspicabile, per contro, l'adozione di strategie interpersonali, preventive, analitiche e formative che muovano e coinvolgano l'intero assetto di *governance* aziendale, in tutte le fasi del processo, a favore della piena inclusione lavorativa (*Inclusion Management*).

2. Contesti socio-normativi e organizzazione aziendale per l'inclusione lavorativa

Anche se, nel tempo, qualche forma di inclusione lavorativa per soggetti con fragilità sia stata a più riprese possibile e funzionale, la maggior parte delle legislazioni, delle politiche e delle pratiche ha considerato le persone con disabilità inadatte alla società perché ritenute ammalate, funzionalmente limitate e incapaci di lavorare (Brooks, 1991; Brzuzy, 1997; Hahn, 1983; Mackelprang, Salsgiver, 1996; Quinn, 1995).

Negli ultimi anni, la nozione di disabilità come problema individuale è stata contestata come concettualizzazione inadeguata e fallace proprio dalle esperienze vissute dalle persone stesse (Asch, Fine, 1988; Barton, 1988; Davis, 1997; Fleischer, Zames, 2001; Pfeiffer, 1992, 1998; Priestley, 1999; Sapey, Hewitt, 1991). La crescita dell'auto-organizzazione degli individui disabili dagli anni '70 ha portato a una ride-



finizione della disabilità come costruito sociale: le barriere sociali, culturali, politiche e ambientali sono state enfatizzate come più invalidanti delle disabilità fisiche o cognitive (Oliver, 1996; Priestley, 1999).

Negli ultimi decenni, il lavoro sociale si è spostato verso l'*empowerment* e la psicologia positiva, i punti di forza e le prospettive di resilienza (Burack-Weiss, 1991; Saleebey, 1997). Attingendo al lavoro di Solomon (1976), il lavoro sociale ha adottato il quadro di *empowerment* che si preoccupa dell'aumento dell'influenza sociale, economica e politica dei gruppi oppressi in relazione, invece, ai settori privilegiati della civiltà (Hahn, 2005). La teoria dell'*empowerment*, tuttavia, da un punto di vista prettamente pratico, ha avuto un impatto limitato sulle persone con disabilità più colpite dal modello medico tradizionale rispetto ad altre popolazioni vulnerabili (Felske, 1994; Linton, 1998; Morris, 1991; Moxley, 1992; Zola, 1989). L'*empowerment* tende a ruotare attorno a interventi temporanei che si presume producano effetti duraturi; tuttavia diversi studi (Gillam, 1998; Hiranandani, 1999) suggeriscono come l'*empowerment* di gruppi svantaggiati possa essere relativamente temporaneo in un ambiente socio-politico egemonico di relazioni di potere distorte.

È tuttavia evidente che nei paesi maggiormente sviluppati si stia assistendo, ormai da più di un decennio, a un profondo cambiamento legislativo in un'ottica inclusiva.

Il modello di classificazione delle disabilità maggiormente utilizzato a livello internazionale è l'International Classification of Functioning, Disability and Health (comunemente e da qui citata attraverso il suo acronimo ICF), subentrato all'ICIDH nel 2001. Tale modello "è una classificazione della salute e dei domini a essa correlati che aiuta a descrivere i cambiamenti che si verificano nelle funzioni e nelle strutture corporee. Indica cioè, quello che una persona può fare in un ambiente standard, il suo livello di capacità, che cosa può fare nel suo ambiente naturale di vita, il suo livello di performance" (ICF, 2001, p. 13). Nella classificazione ICF non vengono presi in considerazione i soli fattori biologici, medici e fisiologici, ma anche i fattori psicologici e sociali. Dunque il concetto di disabilità qui trattato è multidimensionale e tiene conto della totalità bio-psico-sociale della persona. In particolare, le disabilità invisibili comprendono una vasta gamma di condizioni fisiche e psicologiche che spesso non hanno manifestazioni visibili o hanno caratteristiche che non sono chiaramente collegate a una disabilità. Tra le più comuni vengono incluse quelle sensoriali (ipovisione, perdita dell'udito), disturbi autoimmuni (HIV/AIDS), malattie croniche o dolore (artrite reumatoide, fibromialgia), difficoltà cognitive o di apprendimento (ADHD), disturbi del sonno e disturbi psicologici (disturbo post traumatico da stress o PTSD, depressione) (Santuzzi, Waltz, Finkelstein, Rupp, 2014).

Per quanto concerne la questione della disabilità nel Contesto Europeo, il principale documento a cui si fa riferimento è rappresentato dalla Direttiva 2000/78 del Consiglio Europeo in materia di parità di trattamento, occupazione e condizioni di lavoro. L'obiettivo, come descritto dall'Art 1, è quello di equità: stabilire un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, lo stato di salute, l'età o le tendenze sessuali, l'occupazione e le condizioni di lavoro al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio delle pari opportunità di trattamento.

In Italia, invece, fu il 1992 l'anno che determinò una svolta cruciale per le sorti delle persone con disabilità, tramite l'approvazione della Legge n. 104/1992, denominata "Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone



handicapate”. Sette anni dopo la Legge n. 68/1999 intitolata “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” propone concetti di collocamento mirato, di cooperazione sociale e di flessibilità organizzativa in convivenza con quello di collocamento obbligatorio. Con tale disposizione normativa, la Legge 68/99 ha previsto per i datori di lavoro, sia privati che pubblici, l’obbligo di assumere i lavoratori appartenenti alle categorie di cui all’art. 1, nella misura che segue:

- a) 7% dei lavoratori occupati, se la società occupa più di 50 dipendenti;
- b) 2 lavoratori, se la società occupa da 36 a 50 dipendenti;
- c) 1 lavoratore soltanto, se la società occupa da 15 a 35 dipendenti.

Anche se fino ad oggi la fonte principale sul tema dell’inclusione delle persone disabili al lavoro sia ancora la L.n.68/1999, possiamo citare altri interventi normativi introdotti successivamente, che hanno contribuito a integrare la disciplina del collocamento mirato. Si tratta, dunque, di atti come il D.Lgs. 216/2003 nei quali l’Italia si è impegnata a recepire la direttiva comunitaria 2000/78CE al fine di garantire la parità di trattamento [...] indipendentemente dalla religione, dalle convinzioni personali, dallo stato di salute, dall’età e dall’orientamento sessuale [...]; (Art 1, D.Lgs. 216/2003) per quanto riguarda l’occupazione e l’accesso al lavoro. Il buon esempio italiano è riscontrabile anche a livello regionale: nel 2018, infatti, la regione Toscana ha stanziato oltre cinque milioni di euro sotto forma di agevolazioni e incentivi per le aziende private che intendono assumere lavoratori con disabilità iscritti negli elenchi dei collocamenti mirati regionali. La Liguria, invece, ha sottoscritto un protocollo d’intesa con “l’Associazione nazionale mutilati e invalidi del lavoro” per il reinserimento delle persone con disabilità da lavoro.

Successivamente il D.lgs 81/08 “per il riassetto e la riforma delle norme vigenti in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro [...] garantisce l’uniformità della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche con riguardo alle differenze di genere, di età e alla condizione delle lavoratrici e dei lavoratori immigrati” (Dlgs 81/08, pag. 15) e il D. Lgs. n.151/2015 che prevede l’incentivo per l’assunzione di lavoratori disabili con contratto a tempo determinato o indeterminato.

Oltre ai passi avanti fatti attraverso lungimiranti scelte legislative, l’inclusione della disabilità è stata anche curata dalla letteratura scientifica in campo occupazionale e incoraggiata dalle grandi aziende maggiormente accorte.

Houtenville e Kalargyrou (2012) ipotizzano come l’aumento della fidelizzazione e della produttività induca le aziende a reclutare persone con disabilità.

In uno studio di Hernandez e McDonald (2010), i dipendenti con disabilità risultano più fedeli all’azienda (4,26 mesi in più) rispetto ai dipendenti senza disabilità. Un altro esempio di minor turnover tra i lavoratori con disabilità è indicato nel “Jobs Plus Program” di Pizza Hut: un programma con oltre 4.000 partecipanti di cui i due terzi avevano una disabilità. Il tasso di turnover tra le persone con disabilità è risultato molto più basso, del 20%, rispetto ai loro colleghi non disabili (Disabled World, 2009).

Laabs (1994), mette in luce come anche il “Chicago Hotel Marriott” registrasse un turnover complessivo inferiore dopo aver iniziato ad assumere persone con disabilità. L’Hotel presentava, dunque, un tasso di turnover del 32% all’anno, quando, invece, quello nei settori alberghieri in generale risultava del 50%.



Inoltre, uno studio di Romano (2003) condotto in un call center evidenzia un tasso di turnover dell'8% tra le persone con disabilità, rispetto a un tasso complessivo medio del 45%.

Nel 2013 una ricerca di Gröschl riscontra come in ambito alberghiero i clienti spesso cerchino attivamente strutture con personale con disabilità. Pertanto, l'atteggiamento di un cliente nei confronti dell'assunzione di dipendenti disabili in prima linea può essere un fattore che influenza il loro giudizio sulla qualità del servizio, che appare più umano, inclusivo e socialmente gradevole.

Dopotutto i dipendenti rappresentano «stimoli ambientali che influenzano l'approccio del cliente [...] in un panorama di servizi» (Rosenbaum, Massiah, 2011, pag. 476).

Inoltre, Graffam e colleghi nel 2002, in uno studio condotto su 643 datori di lavoro, ha riscontrato come il 70% del campione identifichi benefici associati all'assunzione di persone con disabilità (minori costi relativi al *recruiting* e al turnover).

Nonostante la maggior presa di coscienza del problema e i passi avanti fatti, l'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro è ancora un traguardo lontano: su un campione di 100 disabili tra i 15 e 64 anni, appena il 35,8% risulta occupato, mentre il 20,7% è in cerca di un'occupazione e il 43,5% risulta inattivo, presumibilmente scoraggiato dalle scarse possibilità di trovare un lavoro (Fondazione studi dei consulenti del lavoro, 2019). Anche l'analisi ISTAT del 2019 ha sottolineato che solo il 31,3% delle persone con limitazioni gravi tra i 15 e i 64 anni ha un impiego, contro il 57,8% delle persone senza limitazioni (ISTAT, 2019).

Una ricerca socio-scopica di Manager Italia e Astraricerche (2019) condotta su un campione di 791 manager evidenzia come l'88,5% del campione ritenga la disabilità soprattutto dinamica, cioè non statica. L'88,2% dei manager dichiara che gestire una persona con disabilità impone un miglioramento gestionale e organizzativo che va a vantaggio di tutti gli altri dipendenti dell'azienda; inoltre il 65,4% dei rispondenti sostiene che avere colleghi di lavoro con disabilità ha determinato miglioramenti gestionali e organizzativi con ricadute positive anche sugli altri dipendenti (ManagerItalia, 2019). Questi risultati più lusinghieri e propositivi lasciano sperare in una inclusione sempre più profonda, radicata e soprattutto efficiente e utile a tutta la collettività.

3. Quale profilo di competenze per il Disability Manager?

Alla luce di quanto sinora esposto, potremmo interpretare il Disability Manager come una figura di mediazione, oltre che di individuazione, attivazione e coordinamento di risorse interne all'azienda (tra cui il responsabile delle risorse umane, ad esempio) ma anche esterne (come i servizi competenti del territorio) «con l'obiettivo di integrare a livello lavorativo nel miglior modo possibile la persona in difficoltà e/o di promuovere il mantenimento del posto di lavoro» (Girelli, Ribul Moro, 2019, p. 25). L'intervento positivo da parte del Disability Manager, infatti, ha ricadute benefiche sia sull'intera organizzazione che sui singoli dipendenti (William, Westmorland, 2002). Inoltre, dallo studio comparativo condotto da Zappella (2017) su 12 ricerche internazionali in merito agli interventi del Disability Manager, emerge che le principali azioni previste dai programmi vengono attuate a diversi livelli, sia sul piano delle politiche che delle pratiche. In particolare,



una prima serie di attività sono riconducibili all'introduzione in azienda di elementi di novità come politiche nuove a livello di management (10 casi), procedure per verificare la fattibilità di questi cambiamenti (7), nuovi accomodamenti frutto del matching tra le caratteristiche del lavoratore ed i bisogni dell'azienda (9), nuove forme di collaborazione con i medici, terapisti occupazionali (8) o figure appositamente preposte al coordinamento e al monitoraggio di tali innovazioni ed i compiti specifici da svolgere (6). (Zappella, 2017, p. 364)

Per altro, l'inclusione lavorativa costituisce un punto di forza anche a livello di *Employer Branding*, poiché in grado di migliorare l'immagine dell'azienda, oltre che di *business*, considerando che ad un ambiente di lavoro positivo si associa, spesso, un più proficuo impegno da parte dei lavoratori (Friso, Scollo, 2018).

Il raggio di azione progettuale ed operativa del Disability Manager, dunque, sembra muoversi attorno ad aspetti culturali, politici e pratici, ricalcando il modello che Booth e Ainscow (2008) avevano previsto per la valutazione della qualità dell'inclusione nel mondo della scuola. La sua formazione specifica più congruente, dunque, che deve integrarsi alla propria pregressa formazione, appare essere quella di ambito universitario e di tipo cross- e interdisciplinare, in cui possano incontrarsi aspetti psicologici, pedagogici, sociali e di management. Il *Code of Practice on Managing Disability in the Workplace*, elaborato dalla International Labour Organization (ILO) nel 2002 e che riflette le principali azioni di promozione in materia di disabilità e lavoro a livello internazionale (Friso, 2018), individua alcune specifiche competenze del Disability Manager: oltre a precise funzioni legate agli aspetti dell'organizzazione e della gestione aziendale (conoscenze legislative, amministrative, sindacali) emergono anche abilità di comunicazione e problem solving, di *case management*, conoscenze sulla disabilità e sulle capacità funzionali nonché competenze di programmazione e valutazione (Girelli, Ribul Moro, 2019, p. 26).

In particolare, il Disability Management si muove attorno alle diverse fasi legate all'inclusione lavorativa. La prima, di particolare rilevanza, è quella del *recruiting* e *hiring*, ovvero l'accesso al mondo del lavoro. Diverse ricerche condotte in tal senso (Mattana, 2016; Zappella, 2014; 2015; Zappella, Dovigo, 2014) hanno rilevato che le imprese tendono ad assumere persone con forme di disabilità lievi, poiché gli stessi manager ritengono complesso il processo di inclusione lavorativa di persone con disabilità più gravi. «Ciò implica che la maggior parte delle persone con disabilità che lavorano nelle imprese hanno pari opportunità degli altri colleghi, ma lo sviluppo potenziale, spesso, non dipende da uno specifico investimento organizzativo ma, piuttosto, è dovuto alla selezione attenta da parte dell'impresa» (Mattana, 2018, p. 7). Nei contributi proposti da Zappella (2014; 2015) e Zappella e Dovigo (2014) si evidenziano, invece, le forme e le modalità di accomodamento messe a punto dalle aziende a favore dei lavoratori. Si evince che i fattori che incidono maggiormente sulla scelta di adozione di un accomodamento si basano anzitutto sui benefici che questo è in grado di portare all'azienda; per di più, la forma di accomodamento viene limitata ai soli lavoratori con disabilità e non estesa a tutti i colleghi. Inoltre, le modalità con cui vengono introdotti gli accomodamenti seguono un processo che va per tentativi ed errori, evidenziando una lacuna formativa rispetto a specifiche competenze da parte dei referenti aziendali.

La formazione dei Disability Manager, dunque, deve prevedere un focus specifico anche sulle diverse forme di accomodamento ragionevole, che non sono da intendere soltanto come risorse e/o soluzioni di tipo tecnico, ma anche e soprattutto



sociale. Nel primo caso, infatti, l'obiettivo primario rimane l'incremento della produttività; nel secondo, è invece possibile includere le misure maggiormente inerenti alla gestione della disabilità nel contesto aziendale e, dunque, ragionare in termini di flessibilità, relazionalità, *well-being*. In questa specifica funzione, il ruolo del Disability Manager può essere interpretato anche come tutor aziendale, riconoscendone, dunque, una chiara padronanza in termini di competenze pedagogiche (Friso, Scollo, 2018).

Una ulteriore importante fase della vita lavorativa che interessa la figura del Disability Manager concerne sia il *job maintenance* che il *return to work*, ovvero la gestione preventiva e valutativa degli infortuni sul lavoro o al sopraggiungere di una diagnosi di disabilità, oltre che le procedure di facilitazione per il reinserimento del lavoratore dopo un periodo di interruzione. Le pratiche di Disability Management, infatti, possono apportare preziosi benefici in tal senso, impegnando risorse nella promozione, nel mantenimento e nel monitoraggio delle condizioni di salute del lavoratore, tra cui rientra anche il benessere fisico, psichico e sociale, oltre all'attivazione «di una serie di interventi su specifiche problematiche socio-sanitarie sia nei confronti della generalità della forza lavoro sia di gruppi o soggetti a “rischio”» (Girelli, Ribul Moro, 2019, p. 22).

La metodologia del Disability Management rispecchia, dunque, l'idea di un benessere organizzativo che ben si lega alla logica ICF, in grado di favorire la creazione e il mantenimento di un ambiente di lavoro altamente inclusivo e attento alle esigenze di tutti i lavoratori. Un ruolo che «dovrebbe progressivamente ridursi man mano che l'azienda corrisponde al benessere dei suoi lavoratori» (Girelli, Ribul Moro, 2019, p. 27) e che, dunque, promuove cambiamenti di tipo culturale oltre che organizzativo, attraverso *best practices*, e contribuisce alla definizione nuove politiche attive per il lavoro.

4. Una proposta formativa nei contesti universitari

In virtù di quanto esplicitato finora e nella ferma convinzione che la formazione del Disability Manager debba svolgersi all'interno del contesto universitario con modalità cross- e interdisciplinari, a solo titolo esemplificativo riportiamo l'esperienza del corso di perfezionamento proposto dall'Università Europea di Roma, in collaborazione con AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), Abilitando (Associazione per promozione e la tutela dei diritti delle persone con disabilità) e Springboard Consulting LLC (Società internazionale leader nel sostegno ai disabili nelle organizzazioni e nel lavoro). Tale percorso formativo si pone l'obiettivo di fornire ai propri discenti le conoscenze e le competenze necessarie per valutare il potenziale dei vari dipendenti di un'organizzazione e di favorire l'inclusione lavorativa e il welfare aziendale. Il corso, di carattere internazionale, vuole inoltre favorire percorsi lavorativi e crescita aziendali all'interno delle organizzazioni, promuovendo le *best practices*, le metodologie e le tecnologie migliori e maggiormente innovative per un efficace *inclusion management*.

La strutturazione dell'offerta formativa si basa sull'idea, scientificamente supportata, che la figura del *Disability & Diversity Manager* debba acquisire capacità di promuovere un livello massimo d'inclusione, focalizzandosi principalmente sui vari strumenti d'innovazione, anche attraverso tecniche di assessment multidisciplinare della disabilità e della diversità.



Il programma di studi prevede un inquadramento molto ampio che va a valutare sia gli aspetti giuridici e legislativi della diversità e della disabilità che gli aspetti più strettamente organizzativi ed economici.

Lo sguardo, come detto, è ampio e multidisciplinare: è importante riuscire a comprendere quale sia l'identità professionale del *Disability & Diversity Manager* o *Inclusion Manager* andando a creare un focus su tutti i vari servizi e interventi, non ultimo nel contesto familiare.

È proprio in riferimento alla cornice personale e familiare della persona con disabilità che il contributo scientifico della pedagogia speciale risulta particolarmente prezioso nella formazione dei futuri Disability e Diversity Manager: la visione olistica e completa del lavoratore, come *persona*, l'approfondimento degli stadi del ciclo di vita che, spesso, caratterizzano e accomunano le persone con disabilità e le loro famiglie, sono essenziali per costruire l'inclusione lavorativa e sociale che è alla base delle azioni del professionista in formazione. Per tale ragione, all'interno del percorso formativo sono compresi moduli di Pedagogia speciale che affrontano sia il tema delle relazioni educative familiari sia quello della sfera affettiva ed emotiva dell'adulto con disabilità e del suo inserimento lavorativo.

Altro aspetto fondamentale è la conoscenza dei vari strumenti e delle diverse tecnologie di assessment della diversità e disabilità più innovative in un'ottica HR (human resource) e Health & Safety.

Nell'ultima parte del programma di studi si analizzano le migliori *best practices* aziendali in un'ottica di *benchmarking*. Viene infine dedicato ampio spazio alla *scientific research* per la valorizzazione delle diversità e disabilità con un'analisi multidisciplinare di ricerche pubblicate su riviste prettamente internazionali favorendo review della letteratura sistematici.

Lo spettro di conoscenze legislative, pedagogiche, cliniche, organizzative e manageriali del corso è infatti multiforme. Si vuole formare un *Disability & Diversity Manager* del futuro con capacità d'inserimento nei processi aziendali e d'interazione con tutti i vari settori organizzativi passando dall'ambito HR e formazione, dal welfare alla sicurezza, fino ad arrivare al marketing.

Completa il quadro formativo un project work e/o uno stage in azienda (di almeno 40 ore) e la partecipazione ad un convegno scientifico, dove alcuni discenti sono invitati a relazionare della propria esperienza pratica svolta durante il corso, in un'ottica di didattica bottom-up.

La prima edizione del corso, svoltasi nell'anno accademico 2018/2019, ha coinvolto nel totale 21 discenti, alcuni di essi, genitori di figli con disabilità o persone con disabilità di vario genere (con particolare riferimento a sordità e cecità) (tab. 1): proprio per questo motivo è anche stato attivato l'intervento di interpreti LIS (lingua dei segni italiana) in ogni momento formativo. Alcuni tra i discenti hanno seguito il corso in via telematica, attraverso la piattaforma Skype, così come sono stati presenti diversi interventi di vari ospiti e docenti da remoto.

Il corso ha coinvolto docenze e partnership da varie associazioni, organizzazioni e aziende (per esempio: Bosh, Coca-cola, Springboard Consulting, Ospedale Bambino Gesù, AIDP, Abilitando, Alstom, Università degli Studi di Firenze, IBM e TIM, per riportare i nomi di alcune organizzazioni). I discenti, con un'età media di 37 anni, provenivano da disparati background accademici e lavorativi: difatti il corso ha coinvolto ingegneri, medici, psicologi, direttori del personale e maestri di scuole primarie.

L'offerta formativa è stata condivisa, già dalla sua pianificazione iniziale, con Disa-



bility Managers ed esponenti del mondo professionale, e può considerarsi un esempio di didattica innovativa e dalla forte caratterizzazione interdisciplinare di ampio respiro internazionale (tab. 2).

Gli esiti del percorso e il grado di entusiasmo dimostrato dai corsisti al termine del percorso incoraggiano a proseguire nel cammino intrapreso; si auspica che il percorso formativo possa fungere da apripista per altre iniziative simili, che vedano l'unione del mondo accademico con quello professionale nella formazione dei futuri Disability Managers.

N. PARTECIPANTI	SESSO	ETA' MEDIA	DICHIARAZIONE DISABILITA'	PROFESSIONE
21	N. 13 = DONNE N. 8 = UOMINI	37 ANNI	6 DISCENTI CON DISABILITÀ: - 4 CON CECITÀ - 2 CON SORDITÀ	N. 4 STUDENTI/STAGISTI N. 2 DISOCCUPATI N. 2 LIBERI PROFESSIONISTI N. 13 DIPENDENTI AZIENDALI

Tab. 1: Tavola sinottica degli iscritti al Corso di Perfezionamento in Disability and Diversity Management - Università Europea di Roma (A.A. 2018/19)

MODULO	TITOLO MODULO
1	Aspetti culturali, ambiti, competenze e interventi del Disability & Diversity Manager nelle organizzazioni
2	L'identità professionale del Diversity e Disability manager: l'importanza di uno sguardo ampio e su tutte le diversità. Servizi e interventi del disability e diversity manager. Protocolli di intervento e future works
3	Panoramica sulle disabilità. Diagnosi individuali e organizzative per la gestione del personale e l'inclusione lavorativa. Lineamenti di Pedagogia Speciale, inclusione lavorativa e adulti con disabilità e Pedagogia Speciale delle relazioni educative familiari.
4	Strumenti e tecnologie di assessment della diversità e disabilità in un'ottica HR e health & Safety
5	Best practices aziendali e benchmarking. Norme giuridiche
6	Scientific research per la valorizzazione delle diversità e disabilità
7	Convegno ed esame finale

Tab. 2: Struttura del corso di perfezionamento in Disability and Diversity Management - Università Europea di Roma (A.A. 2018/19)

5. Conclusioni e future piste di ricerca interdisciplinari

Al termine della presente trattazione, ci sembra opportuno lanciare ulteriori stimoli di riflessione che possano guidare future piste di ricerca in ambito interdisciplinare in merito al Disability Management, a cominciare proprio dalla definizione e dalla nomenclatura. Riteniamo, infatti, che il termine finora adottato possa con facilità attivare meccanismi di totale delega alla gestione delle questioni inclusive aziendali alla sola figura titolata, prescindendo, quindi, da un lavoro sinergico e plurale. Per



tale ragione, appare più pertinente immaginare l'istituzione di un gruppo di lavoro legato all'*Inclusion Management*, di più ampio respiro e con una spiccata tensione alla promozione di una cultura aziendale inclusiva, in grado di garantire a tutti i lavoratori un'esperienza lavorativa di qualità «nella quale l'inserimento delle persone con disabilità costituisca un processo sistemico, rivolto a tutto il personale e che sia un'occasione di crescita e innovazione per l'azienda» (Mattana, 2016, p. 13) oltre che sollecitare «gli organi dirigenziali dell'azienda a far leva sulle competenze di ciascuno» (Friso, Scollo, 2018, p. 113).

I movimenti intrapresi a partire dal 2009, sia in ambito normativo che applicativo a livello delle organizzazioni e delle imprese, hanno – di fatto – “promosso” l'istituzione di una figura specializzata all'interno delle aziende ma, in realtà, non sono riusciti a renderla una figura stabile e, soprattutto, diffusa. Per tale ragione, potrebbe essere utile pensare ad un adeguamento della normativa esistente rispetto al mercato del lavoro, che incentivi, ad esempio, l'assunzione di persone con disabilità anche nelle piccole e nelle micro imprese, ma che presupponga anche azioni politiche, che si incentrino sulla contrattazione collettiva centrale e su quella di secondo livello così da promuovere le *reti di impresa*. Tale azione concreta consentirebbe alle aziende piccole o molto piccole (che, altrimenti, non disporrebbero di figure professionali apposite o delle necessarie competenze) di gestire con più facilità l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità o con svantaggio.

Da qui, emerge ancora con forza quanto sia necessario il contributo della pedagogia speciale nella formazione dei futuri *Inclusion Managers*: il monitoraggio sistematico del contesto di lavoro, le strategie di facilitazione nell'inserimento lavorativo, il lavoro di raccordo tra le famiglie, le scuole e le aziende, le azioni di orientamento e di *tutoring* (Friso, Scollo, 2018), l'ottica propulsiva e di sviluppo biopsicosociale, sono competenze specifiche da promuovere nel percorso formativo.

In conclusione, dunque, le direzioni da intraprendere si muovono essenzialmente su tre assi portanti: il primo è quello della formazione, il secondo è quello politico-culturale, il terzo quello organizzativo-gestionale. Dimensioni che devono essere permeate dalla sensibilità pedagogica, in grado di dare avvio ad un profondo cambiamento culturale sulla disabilità e di animare la ricerca scientifica per rintracciare sempre nuove modalità di sviluppo e di azione nel prossimo futuro.

Riferimenti bibliografici

- Asch A., Fine M. (1988). Shared dreams: A left perspective on disability rights and reproductive rights. In M. Fine, A. Asch (Eds.), *Women with disabilities: Essays in psychology, culture and politics* (pp. 297-305). Philadelphia: Temple University Press.
- Barton L. (Ed.) (1988). *The politics of special needs*. Brighton: Falmer Press.
- Bianchi P. (2020). Trasformazioni produttive, lavoro e operosità. *L'Integrazione Scolastica e Sociale*, 1, 17-23.
- Booth T., Ainscow M. (2008). *L'index per l'inclusione. Promuovere l'apprendimento e la partecipazione nella scuola*. Trento: Erickson.
- Brooks N. (1991). Self-empowerment among adults with severe physical disability: A case study. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 18(1), 105-120.
- Bruzy S. (1997). Deconstructing disability: The impact of definition. *Journal of Poverty*, 1(1), 81-91.
- Burack-Weiss A. (1991). In their own words: Elders' reactions to vision loss. *Journal of Gerontological Social Work*, 17(3/4), 15-23.



- Caldin R., Friso V. (2012). Quale lavoro per le persone con disabilità oggi, in Italia? *Studium Educationis*, 3, 37-57.
- Caldin R., Scollo S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, 3, 49-59.
- Calwel K., Parker Harris S., Renko M. (2019). Inclusive management for social entrepreneurs with intellectual disabilities: "how they act". *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 33, 204-218.
- Canevaro A. (2020). Operosi tutti insieme!. *L'Integrazione Scolastica e Sociale*, 1, 7-16.
- Coduti W.A., Anderson C., Lui K., Lui J., Rosenthal D.A., Hursh N., Ra Y. (2016). Psychologically healthy workplaces, disability management and employee mental health. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 45, 327-336.
- Cottini L. (2013). Integrazione lavorativa e processi identitari. In A. Mura, A.L. Zurru A.L. (Eds.), *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Cottini L. (2016). *L'autodeterminazione nelle persone con disabilità. Percorsi educativi per svilupparla*. Trento: Erickson.
- d'Alonzo L. (2017). *Disabilità e potenziale educativo*. Milano: La Scuola.
- d'Alonzo L. (eds.) (2019). *Dizionario di pedagogia speciale*. Brescia: Morcelliana.
- Davis L.J. (1997a). Introduction. In L.J. Davis (Ed.), *The disability studies reader* (pp. 1-8). New York: Routledge.
- Disabled World. (2009). *Disability employment information, facts, and myths*. Retrieved from <http://www.disabled-world.com/disability/employment/disabilityemployment-information.php>
- Felske A.W. (1994). Knowing about knowing: Margin notes on disability research. In M.H. Rioux, M. Bach (Eds.), *Disability is not measles* (pp. 181-194). North York, Ontario: L'Institut Roeher.
- Fleischer D.Z., Zames F. (2001). *The disability rights movement: From charity to confrontation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fondazione ASPHI Onlus (2017). *Persone con disabilità e lavoro: una parte del futuro. Giornata di aggiornamento/formazione sul Disability Management*, Convegno HANDimatica, Bologna. <https://www.handimatica.com/evento/persone-con-disabilita-e-lavoro-una-parte-del-futuro-giornata-di-aggiornamento-formazione-sul-disability-management/>
- Friso V. (2013). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & Insegnamento*, 1, 91-101.
- Friso V. (2015). Persone con disabilità e lavoro. Situazione attuale, possibilità e prospettive in Italia e in Brasile. *Formazione & Insegnamento*, 1, 163-174.
- Friso V. (2017a). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Milano: Guerini & Associati.
- Friso V. (2017b). Formazione degli adulti e nuove frontiere per l'inserimento lavorativo. *Studium Educationis*, 3, 105-115.
- Friso V. (2018). Disability Management. *Studium Educationis*, 3, 125-128.
- Friso V., Scollo S. (2018). Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa. *Rivista Formazione, Lavoro, Persona*, 25, 107-116.
- Gaggioli C. (2018). Digital competencies and work inclusion of people with Down's Syndrome. *Education Sciences & Society*, 1, 158-177.
- Giaconi C. (2015). *Qualità della vita e adulti con disabilità. Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*. Milano: FrancoAngeli.
- Giaconi C., Del Bianco N., Caldarelli A. (eds.) (2019). *L'escluso. Storie di resilienza per non vivere infelici e scontenti*. Milano: FrancoAngeli.
- Gillam K. L. (1998). Is there an empowerment life cycle? *Urban Affairs Review*, 33, 741-766.
- Giraldo M. (2019). Per una definizione del costrutto di autodeterminazione nella pedagogia speciale. Linee concettuali e intersezioni filosofiche. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1, 29-41.
- Girelli C., Ribul Moro C. (2019). Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro. *Educare.it*, 1, 19-28.



- Graffam J., Smith K., Shinkfield A., Polzin U. (2002) Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *J Vocat Rehabil.*, 17(4), 251-263.
- Griffo G. (2007). L'inclusione come strumento di tutela dei diritti umani. In M. Mascia (ed.), *Dialogo interculturale, diritti umani e cittadinanza plurale*. Venezia: Marsilio.
- Hahn H. (1983). Paternalism and public policy. *Society*, 20, 36-46.
- Hahn H. (1988). The politics of physical differences: Disability and discrimination. *Journal of Social Issues*, 44 (1), 3947.
- Hahn H. (2005). Academic debates and political advocacy: The U.S. disability movement. In G.E. May, M.B. Raske (Eds.), *Ending disability discrimination: Strategies for social workers* (pp. 1-24). Boston: Pearson Education, Allyn & Bacon.
- Hernandez B., McDonald K. (2010). Exploring the costs and benefits of workers with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 76(3), 15-23.
- Hiranandani V.S. (1999). *Participatory action research with women with disabilities: Community collaboration in Ontario, Canada*. Unpublished thesis, Tata Institute of Social Sciences, Bombay, India.
- Houtenville A., Kalargyrou V. (2012). People with disabilities: Employer's perspectives on recruitment practices, strategies and challenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40-52.
- ILO – International Labour Organization (2002). *Code of practice on managing disability in the workplace*. <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb282/-pdf/tmemdw-2.pdf>
- Istat – Istituto Nazionale di Statistica (2019). *Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni*. Roma: ISTAT.
- Laabs J.J. (1994). Individuals with disabilities augment Marriott work force. *Personnel Journal*, 73(9), 46-51.
- Lepri C. (ed.) (2011). *Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Lepri C. (ed.) (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Linton S. (1998). Disability studies: Not disability studies. *Disability and Society*, 13, 525-541.
- Mackelprang R., Salsgiver R. (1996). People with disabilities and social work: Historical and contemporary issues. *Social Work*, 41(1), 7-14.
- Marchisio C.M., Curto N. (2019). Intermediate results of the application of an evidence-based method: the Work Intellectual Disability Environment. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1, 37-153.
- Mattana V. (2016). Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *Impresa progetto*, 1, 1-19.
- May G.E. (2005). Changing the future of disability: The disability discrimination model. In G.E. May, M.B. Raske (Eds.), *Ending disability discrimination: Strategies for social workers* (pp. 82-98). Boston: Pearson Education, Allyn & Bacon.
- Miller E., Gwynne G. (1972). *A life apart*. London: Tavistock
- Morris J. (1991). *Pride against prejudice*. Philadelphia: New Society Publishers.
- Moxley D. (1992). Disability policy and social work practice. *Health and Social Work*, 17(2), 99-103.
- Oliver M. (1991). *Social work: Disabled people and disabling environments*. London: Kingsley.
- Oliver M. (1996). *Understanding disability: From theory to practice*. Basingstoke: Macmillan.
- Pfeiffer D. (1992). Disabling definitions: Is the World Health Organization normal? *New England Journal of Human Services*, 11, 4-9.
- Pfeiffer D. (1998). The ICIDH and the need for revision. *Disability & Society*, 13, 503-523.
- Priestley M. (1999). *Disability politics and community care*. London: Jessica Kingsley.
- Quinn P. (1995). Social Work and Disability Management Policy: Social Work in Health Care, 20(3), 67-82.
- Ravicchio V., Repetto M., Trentin G. (2015). Formazione formatori sullo smart working per disabili: come valutarne le ricadute. *TD Tecnologie Didattiche*, 23(2), 102-111.



- Romano S.T. (2003). For firms, hiring disabled people offers a big payback. *Crain's Chicago Business*, 26(14), 9.
- Rosenbaum M.S., Massiah C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22, 4, 471-490.
- Saleebey D. (Ed.). (1997). *The strengths perspective in social work practice* (2nd ed.). New York: Longman.
- Santuzzi A.M., Waltz P.R., Finkelstein L.M., Rupp D.E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 204-219.
- Sapey B., Hewitt N. (1991). The changing context of social work practice. In M. Oliver (Ed.), *Social work: Disabled people and disabling environments*. London: Jessica Kingsley.
- Scheer J., Groce N. (1988). Impairment as a human constant: Crosscultural and historical perspectives on variation. *Journal of Social Issues*, 44, (1), 23-77.
- Sen A.K. (2003). Capability and well-being. In M.C. Nussbaum, A.K. Sen (eds.), *The quality of life*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen A.K. (2004). *Inequality Reexamined*. Harvard: Harvard University Press.
- Sen, A.K. (2006). What do we want from a theory of justice. *Journal of Philosophy*, 103(5), 215-238.
- United Nations (2006). *UN convention on the rights of persons with disabilities*. New York: UN. https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convention_accessible_pdf.pdf
- Watson F. (1930). *Civilization and the cripple*. London: John Bale, Sons & Danielsson.
- Zappella E. (2014a). Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo. *Formazione & Insegnamento*, 3, 219-227.
- Zappella E. (2014b). L'integrazione lavorativa delle persone disabili in Italia: tra laboratori protetti e ingresso libero nel mercato del lavoro. *Formazione & Insegnamento*, 4, 167-175.
- Zappella E. (2017). Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche. *Formazione & Insegnamento*, 2, 355-367.
- Zola I. K. (1989). Toward the necessary universalizing of a disability policy. *The Milbank Quarterly*, 67(2), 401-428.