

# Disability Management

---

di Valeria Friso

---

*Disability Management* indica una corrente di pensiero collocata all'interno del più ampio contesto del *Diversity Management*, nata negli anni ottanta negli Stati Uniti, con l'obiettivo di gestire le diversità presenti nelle organizzazioni sia pubbliche sia private, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori. Il *Diversity Management* è un'impostazione di governo aziendale che non riguarda "unicamente il cambiamento di alcuni comportamenti individuali, mediante attività formative dirette all'apprendimento di pratiche o di linguaggi differenti, ma deve interessare la cultura dell'impresa, quale substrato che presidia le linee evolutive della struttura aziendale" (D'Amato, 2009, p. 235). In questo senso, il *Diversity Management* si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente "inclusivo", in cui le differenze dei gruppi e delle persone non siano fonte di discriminazione, ma oggetto di reale attenzione e ascolto. Secondo questa definizione, si può affermare che l'operato portato avanti dagli attori coinvolti nell'implementazione di strategie atte ad affrontare possibili discriminazioni che possono derivare dalla presenza della disabilità, all'interno dei luoghi di lavoro, sia un operato che si inserisce in azioni di *Disability Management*.

Il modello teorico di *Disability Management* pone le sue basi su valori necessari in qualsiasi contesto aziendale e, più in generale, in una società protesa all'evoluzione della qualità del lavoro e, di conseguenza, della vita.

Inizialmente, si trattava di un insieme di pratiche atte a minimizzare l'impatto della disabilità insorta durante la vita lavorativa e a consentire al lavoratore di rimanere all'interno dell'azienda in cui era già assunto. Nel tempo, il concetto si è ampliato fino a coinvolgere tutti quei soggetti che erano sempre stati esclusi dal mercato del lavoro.

Lo scopo principale di questo insieme di pratiche e politiche è quello di migliorare le condizioni psicologiche e fisiche della persona con disabilità, avvalendosi anche dell'intervento di professionisti specializzati – come il *Disability Manager* – interni o esterni all'azienda (Roncallo, Sbolci, 2011, p. 29).

Nel 2002 viene presentato dall'OIL – International Labour Organization – il *Code of practice on managing disability in the workplace*<sup>1</sup>, dove, tra l'altro, vengono indicati i principi alla base degli strumenti e delle iniziative internazionali volti a promuovere il lavoro e la salute per tutte le persone con disabilità. Non si tratta di un codice giuridicamente vincolante, ma gli esperti l'hanno stilato perché venga letto nel contesto delle condizioni nazionali e venga applicato in conformità con le leggi e le prassi nazionali. Tra gli esperti, provenienti dai cinque continenti, non sono presenti italiani. D'altro canto, l'Italia non è inserita in dibattiti nazionali né internazionali su questo tema, anche se ha una legislazione molto all'avanguardia e si riscontrano i primi progressi in quest'ambito. Ci riferiamo, in particolare, allo schema di decreto legislativo recante modifiche e integrazioni al Testo unico del pubblico impiego, di cui al decreto legislativo 30 marzo 2001, la cosiddetta “Riforma Madia”<sup>2</sup>. La riforma anticipa di pochi mesi la pubblicazione del Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità<sup>3</sup> in cui, nella linea d'intervento 5 – Lavoro e occupazione – si fa esplicito riferimento alla figura del “Responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro” (Friso, 2017 a e b).

Nel Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, si prevedeva non solo la presenza di un *Disability Manager*, ma anche di un osservatorio aziendale che coadiuvasse la figura di questo manager.

In Italia, il procedere un po' disordinato su questo tema sta producendo effetti singolari, come il riferirsi a questa figura con diversi sostantivi: da *Disability Manager* a *Job Coach*, da *responsabile dell'inserimento lavorativo a tutor*.

Tornando al documento di riferimento internazionale, il *Code of practice on managing disability in the workplace*, ricordiamo che propone anche una definizione del *Disability Management*: “A process in the workplace designed to facilitate the employment of persons with a disability through a coordinated effort and taking into account individual needs, work environment, enterprise needs and legal responsibilities” (OIL, 2002, p. 4)<sup>4</sup>.

Quanto definito dal *Code of practice* riflette i principi promossi a livello internazionale in materia di disabilità e lavoro. Il fine del documento è, infatti,

1 OIL (International Labour Organization) (2002). *Code of practice on managing disability in the workplace* <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_103324.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/documents/publication/wcms_103324.pdf)> [consultato il 15/06/2018].

2 Dal nome della Ministra per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, Marianna Madia.

3 Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità (2017). Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità <<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/12/17A08310/SG>> [consultato il 15/06/2018].

4 Traduzione della scrivente: “Un processo sul luogo di lavoro finalizzato a facilitare l'occupazione delle persone con disabilità attraverso uno sforzo coordinato e tenendo conto dei bisogni della singola persona, dell'ambiente di lavoro, delle esigenze aziendali e delle responsabilità legali”.

quello di garantire alle persone disabili un lavoro dignitoso, sicuro e salutare, in cui esse possano esprimere al massimo tutte le loro potenzialità.

In quest'ottica, il codice si pone come guida pratica alla gestione dei problemi della disabilità sul posto di lavoro, al fine di:

- assicurare che le persone con disabilità abbiano pari opportunità sul posto di lavoro;
- migliorare le prospettive occupazionali per le persone con disabilità, facilitando il reclutamento, il rientro nel mercato del lavoro, la conservazione del posto di lavoro e l'opportunità di progressione di carriera;
- promuovere un luogo di lavoro sicuro, accessibile e salubre;
- assicurare che i costi del datore di lavoro inerenti la disabilità dei dipendenti siano ridotti al minimo – inclusi i costi dell'assistenza sanitaria e dell'assicurazione;
- massimizzare il contributo che i lavoratori con disabilità possono apportare all'azienda.

Tale documento si basa sul principio che se alle persone con disabilità vengono affidati compiti adeguati alle proprie capacità, esse possono portare beneficio all'attività aziendale, oltre a costare meno in termini economici (per esempio, a causa di malattia, assenteismo, ecc.) che si dovranno sostenere.

L'esigenza di business delle aziende deve essere rispettata, “[...] ma profondamente integrata al modello di *Disability Management* è la convinzione che ogni individualità è un bene prezioso. Questo assunto è alla base di ogni intervento che si focalizzi sulle capacità e contempli le risorse di ogni individuo” (Roncallo, Sbolci, 2011, p. 32). Una efficace politica aziendale che si ispira a questi ideali crea i presupposti per un ambiente lavorativo inclusivo, non soltanto per la persona con disabilità, ma per tutte le risorse umane presenti nell'azienda.

Il documento presentato dell'OIL individua diversi orientamenti possibili, ponendosi come fine quello “[...] di coniugare obiettivi aziendali di produttività con obiettivi individuali di qualità della vita lavorativa, rimodella l'organizzazione e i processi aziendali nel tempo e nello spazio. Nel tempo perché l'azienda deve continuamente conformarsi alle mutevoli esigenze dei lavoratori e ai progressi tecnologici e scientifici; nello spazio, perché la validità delle soluzioni adottate induce la stessa azienda ad estenderne l'applicazione anche ad altre sue partizioni (funzioni, divisioni, reparti ecc.), così come stimola altre aziende ad emularne la sperimentazione” (Angeloni, 2010, p. 39).

Dunque, la questione riguarda il lavoro da compiere per rendere l'azienda un contesto inclusivo, individuando procedure con cui l'azienda può e/o deve riconfigurarsi, non solo per accogliere la dimensione disabile nel proprio sistema, ma anche per essere in grado di valorizzarla.

Caratteristica principale della sensibilizzazione dei contesti è quella di divenire accoglienti e fruttuosi per lo sviluppo delle *capabilities* (Sen, 2004) di ciascuno. In quest'ottica, le politiche sociali che ne derivano devono situarsi

oltre la compensazione degli svantaggi, ampliando e rendendo stabile l'offerta di beni e di servizi, garantendo e favorendo le facoltà di scelta individuali e collettive (*capabilities*) che riguardano anche le libertà e i diritti fondamentali, riferiti a tutte le dimensioni della vita umana, correlati alla teoria delle *capabilities* come libertà effettive e concrete che una persona disabile ha a disposizione. In tal senso, anche la mancanza di un lavoro può essere considerata una *capability deprivation*, da intendere come mancato avvio dei processi di empowerment, che andrebbero sempre favoriti e avviati con le persone disabili (Caldin e Friso, 2012, p. 43).

## Riferimenti bibliografici

- Angeloni S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano: Franco Angeli.
- Caldin R., Friso V. (2012). Quale lavoro per le persone con disabilità, oggi, in Italia? *Studium Educationis*, pp. 37-57.
- D'Amato A. (2009). Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il diversity e il disability management. In G. Metallo, P. Ricci, G. Migliaccio, *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia aziendale. Disability management e accountability* (pp. 229-262). Giappichelli: Torino.
- DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 12 ottobre 2017, Adozione del secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, <<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/-2017/12/12/17A08310/SG>> [consultato il 15/06/2018].
- Friso V., Caldin R. (2014). Capability, work and social inclusion. *Procedia: Social & Behavioral Science*, 116, pp. 4914-4918
- Friso V. (2017a). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Milano: Guerini e Associati.
- Friso V. (2017b). Social representations of disability. In B. Saqipi, J. Vogrinc (eds.), *The prospects of reforming teacher education* (pp. 179-188). Prishtinë: Shtëpia Botuese Libri Shkollor
- OIL (International Labour Organization) (2002). *Code of practice on managing disability in the workplace*. <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_103324.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/documents/publication/wcms_103324.pdf)> [consultato il 15/06/2018].
- Roncallo C., Sbolci M. (2011). *Disability Manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano: Ferrari Sinibaldi.
- Sen A. (2004). *Inequality Reexamined*. Harvard: Harvard University Press.