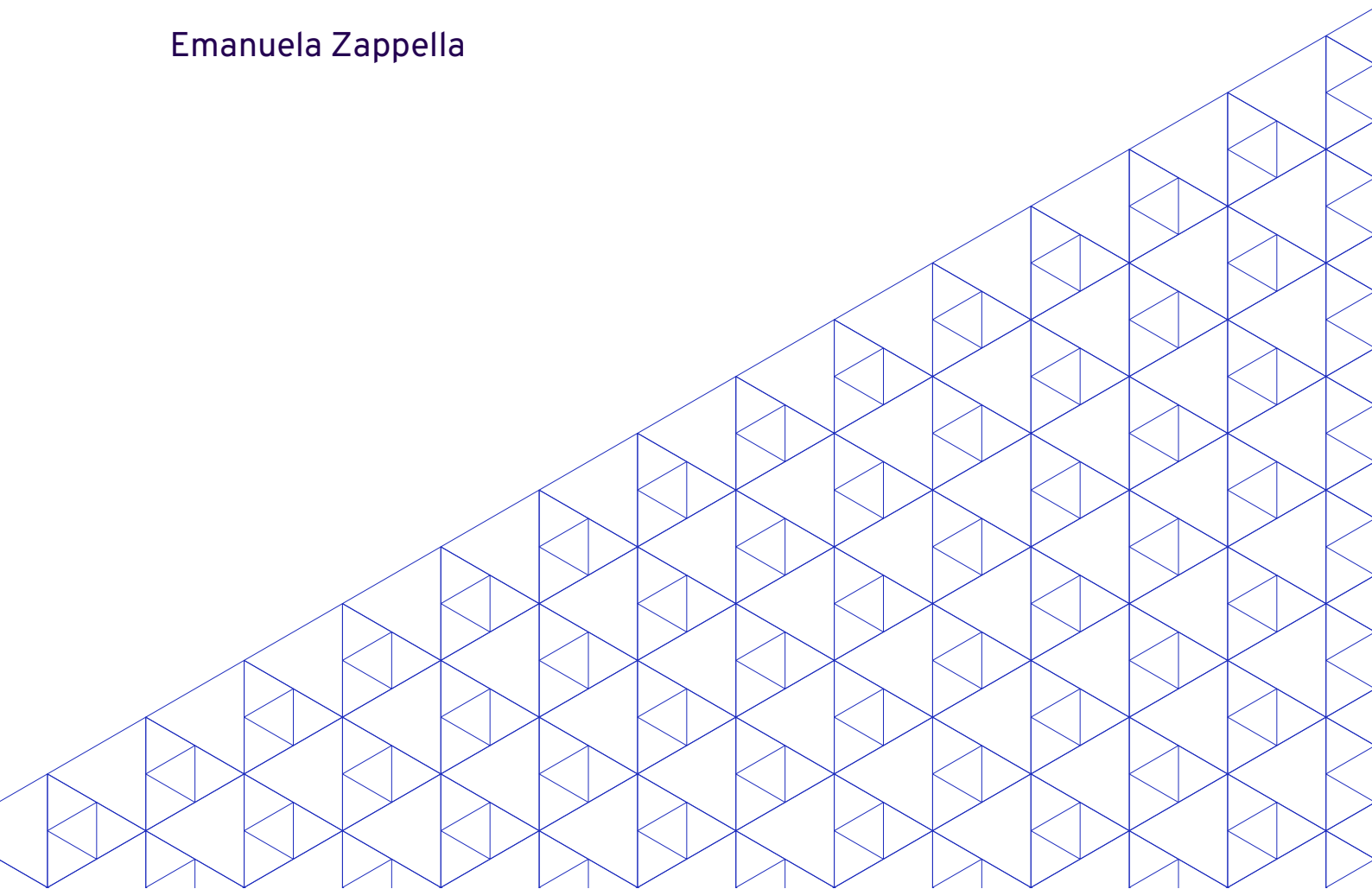




► **L'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro in Italia**

Una panoramica delle pratiche
aziendali e dei partenariati

Emanuela Zappella



► **L'inclusione delle persone con
disabilità nel mondo del lavoro
in Italia**

Una panoramica delle pratiche
aziendali e dei partenariati

Emanuela Zappella

Copyright © Organizzazione Internazionale del Lavoro 2022

Prima pubblicazione 2022

Le pubblicazioni dell'Ufficio Internazionale del Lavoro godono della protezione del diritto di autore in virtù del protocollo n. 2 della Convenzione universale per la protezione del diritto di autore. Si potranno tuttavia riprodurre brevi passaggi senza autorizzazione, alla condizione che venga menzionata la fonte. Ogni richiesta di autorizzazione di riproduzione o di traduzione va indirizzata a Publications du BIT (Droits et licenses), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Svizzera, o tramite email a: rights@ilo.org. Tali richieste sono sempre gradite.

Le biblioteche, istituzioni o altri utilizzatori registrati presso un organismo di gestione dei diritti di riproduzione possono eseguire copie conformemente alle condizioni e diritti concessi loro. Visitare il sito <https://www.ifrro.org> per individuare l'organismo responsabile della gestione dei diritti di riproduzione in ogni paese.

L'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro in Italia. Una panoramica delle pratiche aziendali e dei partenariati

Roma, Organizzazione Internazionale del Lavoro, 2022.

ISBN: 978-92-2-036397-3 (pdf web)

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'Ufficio Internazionale del Lavoro, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'Ufficio Internazionale del Lavoro in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

Gli articoli, studi e altri testi firmati sono pubblicati sotto la responsabilità dei loro autori senza che l'Ufficio Internazionale del Lavoro faccia proprie le opinioni che vi sono espresse.

Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'Ufficio Internazionale del Lavoro; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'OIL sono disponibili sul sito <https://ilo.org/publns>.

► **Indice**

Prefazione	3
Introduzione	5
► 1 La valorizzazione della diversità nelle organizzazioni	7
► 2 Il ruolo dei programmi aziendali per le persone con disabilità	9
► 3 Gli strumenti delle organizzazioni per l'inclusione delle persone con disabilità	11
3.1 Azioni formative	11
3.2 Valutazione delle mansioni e del candidato	13
3.3 Negoziazione di accomodamenti ragionevoli	16
3.4 Reti con servizi ed enti territoriali	17
3.5 Costruzione di una cultura inclusiva	19
3.6 Sensibilizzazione rispetto al tema dell'inclusione	20
► 4 Le reti nazionali e transnazionali	23
► 5 Analisi delle pratiche promettenti	27
5.1 Comprendere il valore della diversità	27
5.2 Valorizzare le potenzialità delle persone con disabilità	27
5.3 Identificare una mansione utile all'organizzazione	28
5.4 Negoziare gli accomodamenti	28
5.5 Lavorare in rete	29
5.6 Attivare percorsi formativi	29
5.7 Condividere e diffondere le esperienze	30
Conclusioni	31
Bibliografia	33

► Prefazione

La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 2006 identifica diversi ambiti nei quali si articolano i diritti umani e gli altri diritti delle persone con disabilità. Nell'ambito specifico della formazione e dell'inclusione lavorativa, questo strumento si fonda sui principi e diritti stabiliti dalla Convenzione dell'OIL sul reinserimento professionale e l'occupazione (persone disabili) del 1983 (n. 159) che è stata ratificata dall'Italia nel 2000¹.

Nonostante il rispetto, la protezione e la realizzazione dei diritti umani delle persone con disabilità sia un obbligo degli Stati, le imprese — indipendentemente dalle loro caratteristiche e dal settore di attività — hanno la responsabilità di rispettare i diritti che sono previsti dagli strumenti internazionali e dalla legislazione nazionale. Oltre alle convenzioni già menzionate, i Principi del Patto mondiale delle Nazioni Unite (UN Global Compact) e i Principi guida delle Nazioni unite su imprese e diritti umani chiedono alle imprese di rispettare gli standard internazionali in materia di diritti umani nelle loro attività e nei rapporti commerciali.

Rispettare e realizzare i diritti delle persone con disabilità non è solo una questione di rispetto dei diritti umani, ma anche una leva per il successo imprenditoriale. Le imprese sono consapevoli di poter ottenere dei vantaggi competitivi attraverso la promozione della diversità tra i loro dipendenti, fornitori e clienti. Quelle che non possono offrire un ambiente accessibile o accogliente alle persone con disabilità e alle loro famiglie rischiano di perdere dei consumatori potenziali. Concentrandosi sulle abilità e le competenze, piuttosto che sugli stereotipi e le disabilità, le aziende possono accedere ad un pool di talenti spesso ancora poco valorizzato. Favorendo l'inclusione delle persone con disabilità e promuovendo il valore della diversità e dell'inclusione attraverso azioni tangibili esse possono cambiare la vita delle persone.

Molte imprese che operano in Italia e in altri paesi sono impegnate da parecchi anni nello sviluppo e attuazione di politiche, pratiche e iniziative aziendali che promuovono l'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro. Esse sono anche attivamente coinvolte in iniziative di informazione e formazione dei loro dipendenti, fornitori, clienti e cittadini sul valore della diversità. Queste imprese si spingono ben oltre i requisiti legali e sono impegnate in prima linea nella concreta realizzazione del diritto al lavoro e all'inclusione sociale delle persone con disabilità.

Il documento di lavoro predisposto per l'Ufficio dell'OIL per l'Italia e San Marino dalla dottoressa Emanuela Zappella — ricercatrice ed esperta di politiche e pratiche aziendali su disabilità e lavoro — analizza una serie di buone pratiche realizzate attraverso iniziative di imprese italiane in materia di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità. Dopo aver contestualizzato queste iniziative nell'ambito della valorizzazione della diversità nelle organizzazioni, esso si focalizza nell'identificazione e analisi degli elementi di programmi specifici che hanno dimostrato una certa efficacia. Il documento si conclude analizzando sette potenziali elementi o buone pratiche che potrebbero essere considerati per la loro trasferibilità a nuove iniziative o per l'espansione delle iniziative già in campo.

Oltre che nell'assetto della normativa internazionale e nazionale del lavoro, l'analisi delle potenziali buone pratiche su disabilità e lavoro si contestualizza nella più ampia area di lavoro dell'Ufficio dell'OIL per l'Italia e San Marino sulle imprese e i diritti umani e sulla responsabilità sociale delle imprese. Questo documento di lavoro è stato sviluppato nel 2021 con il coordinamento di Yulia Gershinkova e Gianni Rosas dell'Ufficio dell'OIL di Roma. In parallelo, questo Ufficio ha condotto un'azione di analisi della legislazione, politiche e istituzioni italiane in materia di disabilità e lavoro. Il progetto è parte dell'azione dell'OIL di promozione di reti internazionali e nazionali di imprese che operano in tema di disabilità e lavoro. In questo contesto, l'OIL ha promosso una Carta di 10 principi che includono azioni di promozione del rispetto dei principi e diritti e la non discriminazione delle persone con disabilità, la

¹

Si veda il testo in italiano della [Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità](#) e la traduzione in italiano della [Convenzione dell'OIL sul reinserimento professionale e l'occupazione \(persone disabili\) del 1983 \(n. 159\)](#)

parità di trattamento e di opportunità, l'accessibilità, il mantenimento del lavoro per le persone con disabilità dovuta ad incidenti sul lavoro, la riservatezza delle informazioni, l'attenzione alle esigenze di tutte le persone con disabilità, la collaborazione, la valutazione delle politiche e pratiche aziendali e la condivisione di conoscenze.

L'auspicio è che l'analisi contenuta in questo documento di lavoro possa essere d'ispirazione per le imprese che desiderano impegnarsi nello sviluppo e attuazione di politiche e programmi aziendali per l'inclusione nel mondo del lavoro delle persone con disabilità, anche attraverso la creazione di reti di imprese per lo scambio di conoscenza e esperienze.

Gianni Rosas
Direttore Ufficio OIL per l'Italia e San Marino

► Introduzione

L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità è un tema di grande attualità e interesse. Il lavoro è un pilastro del progetto di ciascun individuo e rappresenta uno degli otto elementi fondamentali che contribuisce a determinare la qualità della vita di queste persone. L'essere lavoratore favorisce il riconoscimento di un ruolo attivo all'interno della società al termine di una complessa operazione di costruzione e restituzione di autonomie sociali, comportamenti e capacità operative (Caldin e Scollo 2018).

Come stabilito dalla Convenzione delle Nazioni Unite e dalla Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro del 1983 sul Reinserimento professionale e l'occupazione delle persone disabili (n. 159)², la questione lavorativa richiama l'attenzione sulla dimensione del cittadino che è portatore di bisogni e di diritti, come quello al lavoro retribuito e alla possibilità di progredire professionalmente. L'accento sui diritti richiede di considerare ed esplicitare il ruolo che le istituzioni hanno ritenuto e dichiarato di dover assumere nei confronti dei soggetti con disabilità e identificare gli attori responsabili delle procedure da mettere in atto per fare in modo che vengano garantiti. La Convenzione 159, in particolare, pone l'accento sull'importanza delle politiche nazionali, basate sul principio dell'uguaglianza delle opportunità, che devono essere riviste per garantire misure adeguate di inserimento e reinserimento. Fondamentali, sempre secondo la Convenzione 159, sono i provvedimenti al fine di formare e valutare i servizi di orientamento e formazione professionale, collocamento, impiego e tutti gli altri servizi connessi, anche nelle zone isolate e rurali, grazie anche al supporto di specialisti e personale qualificato. In terzo luogo, sono numerosi gli studi che mettono in evidenza i vantaggi per le organizzazioni che accolgono e includono i lavoratori con disabilità e, più in generale, i benefici in termini di redistribuzione della spesa sociale a carico dello Stato (De Luca 2000). Quando un soggetto con disabilità lavora, infatti, non è più solo un fruitore di servizi, ma contribuisce in modo attivo alla crescita economica e sociale della società.

Nonostante gli interventi normativi comunitari (politiche attive per il lavoro, politiche per l'inclusione sociale) e nazionali, le ricerche rilevano come vi sia una più elevata percentuale di disoccupati tra i lavoratori con disabilità rispetto alla popolazione normodotata, soprattutto nel settore privato. I dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali evidenziano che al netto del 12,6 per cento della popolazione inabile al lavoro, fatte 100 le persone tra i 15 e 64 anni che presentano delle disabilità che non pregiudicano la capacità lavorativa, solo 35,8 sono occupate, contro una media della popolazione del 57,8 per cento³. Particolarmente critica è la situazione dei giovani che faticano a trovare un'occupazione. Se nella fascia d'età 15-24 anni prevale l'impegno per motivi di studio e il numero di coloro che sono attivi è distribuito tra occupati (17 per cento e persone in cerca di occupazione (17,8 per cento), nella fascia d'età 25-44 anni, a fronte del 43,7 per cento di occupati, vi è un 31,2 per cento che cerca lavoro ma non riesce a trovarlo (Fondazione Studi Consulenti del lavoro, 2019). Anche quando trovano un lavoro, poi, questi dipendenti percepiscono in media uno stipendio inferiore rispetto a quello dei loro colleghi (Ren et al. 2008; Miotto 2020) e subiscono la presenza di atteggiamenti e comportamenti negativi (Cesarano 2020). Tutto ciò si traduce in una grave perdita in termini di competenze, mancato reddito e ridotta inclusione sociale, ma anche dal punto di vista dell'incremento della spesa sanitaria (Vogliotti e Vattai 2014).

La diffusione di una cultura della persona con disabilità che lavora, attraverso esperienze aziendali positive, supportando gli inserimenti lavorativi con figure specifiche di tutor, aziendali o esterni (legati ai servizi), costituisce un obiettivo di inclusione non ancora pienamente raggiunto. Cesarano (2020). È fondamentale 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 e Scollo 2018). Nel segno di queste riflessioni, il

² ILO, C159 — [Convenzione sul reinserimento professionale e l'occupazione \(persone disabili\), 1983](#)

³ Per l'analisi dei dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali vedasi Fondazione consulenti del lavoro, [L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia, 2019](#)

presente lavoro inizia descrivendo i vantaggi della diversità all'interno delle organizzazioni attraverso l'evoluzione della corrente della gestione della disabilità (*disability management*), un processo negoziale tra datori di lavoro e lavoratori, che si inserisce nel più ampio filone di studi della gestione delle diversità (*diversity management*). Successivamente, viene evidenziato il ruolo dei programmi aziendali nel favorire l'inclusione delle persone con disabilità ponendo l'accento sul ruolo che possono avere tre figure chiave: i responsabili delle risorse umane, il *disability manager* e i colleghi di lavoro del dipendente. Il terzo paragrafo, partendo da una serie di buone prassi attivate in contesti organizzativi italiani, mostra gli strumenti a disposizione delle organizzazioni per favorire l'inclusione delle persone con disabilità: la realizzazione di azioni formative; il matching, ovvero la valutazione della mansione e del candidato; la negoziazione degli accomodamenti ragionevoli; la realizzazione di reti con gli enti e i servizi territoriali; la creazione di una cultura inclusiva e la sensibilizzazione rispetto ai temi dell'inclusione. Il quarto paragrafo mette in luce la centralità delle reti per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, sia internazionali che locali. Il paragrafo seguente analizza le caratteristiche chiave delle pratiche che si sono dimostrate efficaci nel promuovere un lavoro dignitoso per le persone con disabilità: comprendere il valore della diversità; valorizzare le potenzialità della persona con disabilità; identificare una mansione che sia utile all'organizzazione; negoziare gli accomodamenti; sviluppare un lavoro di rete; attivare percorsi formativi; riflettere sull'esperienza e comunicarla.

L'individuazione di approcci e pratiche promettenti è interessante non solo per lo sguardo e il carattere interdisciplinare che offrono, ma anche per il loro essere casi specifici che, con meccanismi e caratteristiche definiti, testimoniano la fattibilità dell'esperienza e possono fungere da stimolo anche per altre organizzazioni. Le pratiche, raccolte grazie alla testimonianza delle persone che vi hanno preso parte direttamente, sono state definite buone quando hanno soddisfatto almeno quattro dei criteri stabiliti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO, 2012): efficacia, efficienza, pertinenza, solidità etica, sostenibilità e possibilità di duplicazione, coinvolgimento dei partner e della comunità e impegno politico.

La sfida per il futuro è quella di implementare la creazione e diffusione di queste buone pratiche, facendo emergere i punti di contatto tra le esigenze organizzative e la valorizzazione delle persone con disabilità e mostrando come questo connubio rappresenti un beneficio per tutta l'organizzazione e, più in generale, per la comunità. Per fare ciò, è necessario far dialogare diversi sguardi e linguaggi: quello delle aziende e di coloro che lo rappresentano, quello delle persone con disabilità e dei loro familiari, e quello di tutti gli enti e servizi che possono ideare i percorsi di inclusione e supportare il dipendente e l'organizzazione per favorire un'esperienza positiva per entrambi.

► 1 La valorizzazione della diversità nelle organizzazioni

Il *diversity management*, il filone che si occupa di studiare la diversità all'interno delle organizzazioni, è nato negli anni Ottanta negli Stati Uniti, con l'obiettivo di sviluppare un ambiente lavorativo favorevole a tutti i lavoratori e in grado di valorizzare il contributo di ciascuno nella sua specificità (Friso 2018).

In una prospettiva complementare, il *diversity management* è un approccio alle politiche aziendali e di gestione del personale che non riguarda solo il cambiamento di alcuni comportamenti individuali — attraverso la formazione e l'apprendimento di pratiche o di linguaggi differenti — ma si riferisce alla cultura dell'impresa. Esso 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, ascolto e valorizzazione (D'Amato 2009).

La cultura organizzativa è un modello condiviso di assunzioni di base che è stato appreso da un gruppo per risolvere i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e assegnato ai nuovi membri come il corretto modo di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi (Schur et al. 2005). Una cultura inclusiva prevede il riconoscimento della dignità umana in tutte le sue differenti espressioni e la capacità di cogliere una sfida costruttiva per lo sviluppo della diversità in opportunità creative. Si pone l'accento sulle possibilità di accesso alle informazioni e alle risorse, sulla percezione di essere parte del gruppo e di vivere la propria esperienza professionale in modo soddisfacente sia come singolo che come membro attivo che contribuisce alla pienamente alla vita dell'organizzazione (Schmidt al. 2020; Von Schrader et al. 2014).

I concetti di diversità e di *Diversity Management* hanno messo in discussione il modo tradizionale di pensare e concepire le differenze all'interno delle organizzazioni, ridefinendole come un *asset* strategico che, se ben gestito, può far acquisire all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile. In altri termini, le diversità hanno iniziato ad essere interpretate come potenziale generativo di valore economico per le imprese (Iacono, 2012). Guadagnare il vantaggio della diversità significa imparare, comprendere e apprezzare le differenze e progettare un luogo di lavoro che sviluppi questi valori partendo da una struttura organizzativa abbastanza flessibile da saper percepire e integrare i bisogni dei singoli per realizzare un ambiente motivante e accogliente per tutti. Valorizzare la diversità consente di sviluppare le potenzialità di ciascuno; l'organizzazione può aspettarsi dai dipendenti ciò che è per loro fattibile e motivante, così loro offriranno le loro risorse all'azienda (Jones 2008).

Ci sono diverse prove empiriche a supporto dell'idea che la diversità migliori il raggiungimento dei risultati, il controllo dei costi, l'efficienza all'interno dell'organizzazione (Kilduff et al. 2003; Li et al. 2020), la riduzione dei giorni di assenza per malattia dei dipendenti (French e Swain 2004) ed il turnover. Per esempio, un'indagine condotta all'interno del contesto di Pizza Hut ha mostrato che 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). L'aumento dell'innovazione, della creatività, della soluzione di problemi, dell'adattabilità, della comprensione e la maggiore assistenza e attenzione alle necessità e alla soddisfazione dei clienti sono solo alcuni degli elementi di miglioramento delle performance in caso di gruppo eterogeneo (Reynolds e Lewis 2017). L'azienda che dichiara di essere aperta ad ogni tipo di contributo utile e di valorizzare l'unicità dei suoi collaboratori, poi, ha più possibilità di attirare e mantenere i talenti migliori e più motivati (Tomba et al. 2008; Kalargyrou 2014). Le dichiarazioni di rispetto per qualsiasi diversità, infine, possono trasmettere un'immagine positiva dell'organizzazione (Klimoski e Palmer 1993) e la pubblicizzazione di esperienze di successo può essere condivisa con altre aziende mostrando l'interesse nei confronti dei lavoratori (Stone e Williams 1997). I vantaggi evidenziati dalla letteratura sono confermati anche dalle esperienze concrete. Dall'esperienza dell'Associazione Italiana Persone Down (AIDP) emerge il beneficio in termini di qualità della vita e delle relazioni nella maggior parte delle esperienze di inclusione professionale. Grazie all'ingresso di una persona con

disabilità cambiano le dinamiche nel gruppo di lavoro, aumenta il senso di responsabilità nei confronti del collega, e tale cambiamento è visibile anche nello sguardo, che sembra essere più luminoso⁴. Anche i referenti delle organizzazioni mettono l'accento sul cambio di sguardo, inteso anche come prospettiva diversa di stare insieme e osservare e interpretare ciò che accade⁵.

Dentro lo scenario di valorizzazione della diversità all'interno delle organizzazioni, si inserisce anche il tema della presenza delle persone con disabilità e del giovamento che le aziende possono avere dalla loro presenza. L'inclusione delle persone con disabilità acquista valore rispetto a diverse questioni: l'assunzione di nuovi dipendenti, la sicurezza e la prevenzione di incidenti sul luogo di lavoro o di patologie, la gestione di lavoratori che nel corso della loro carriera sviluppano forme di disabilità fisica e mentale e l'invecchiamento della popolazione che rimane all'interno dei luoghi lavorativi (Caldin e Scollo 2018). Proprio per ridurre l'impatto della disabilità insorta all'interno delle organizzazioni, negli Stati Uniti è nato il *Disability Management*, un insieme di pratiche volte a consentire ai lavoratori la possibilità di rimanere all'interno delle aziende. Tale concetto, poi, si è progressivamente esteso ad un numero maggiore di categorie di dipendenti, fino a coinvolgere anche tutti quei soggetti che erano sempre stati esclusi dal mondo del lavoro. Questo ampliamento di prospettiva consente di vedere il *Disability Management* non più solo come un insieme di strategie per fronteggiare le emergenze, ma come un processo negoziale tra datori di lavoro e lavoratori che comporta, però, l'interessamento e il coinvolgimento di tutta l'organizzazione (Rosiello e Taricone 2020). Questi due elementi, la valorizzazione del lavoro delle persone con disabilità, e il coinvolgimento dell'organizzazione, hanno creato un orizzonte nuovo, quello del "*Comprehensive Disability Management*" (Harder 2005) o gestione globale o integrata della disabilità in cui l'azienda, prendendo spunto dagli impatti della disabilità, e ponendosi come fine quello di coniugare obiettivi di produttività con quelli di qualità della vita, rimodella l'organizzazione nel tempo (per conformarsi alle mutevoli esigenze dei lavoratori e ai progressi tecnologici) e nello spazio — perché la validità delle soluzioni adottate induce all'estensione anche ad altre sue partizioni così come stimola altre aziende ad emularne la sperimentazione (Angeloni 2011).

Non si tratta semplicemente di un lavoro senza prestare troppa attenzione alla tipologia di incarico che poi la persona svolge (Assennato e Quadrelli 2012). Al lavoratore con disabilità non viene garantito un impiego lavorativo, ma uno specifico impiego lavorativo che, dopo un processo di formazione, valorizzi le sue attitudini e abilità. Al datore di lavoro non viene imposta una missione assistenzialistica, che potrebbe essere in attrito con la sua esigenza di produttività, ma semmai viene richiesto un ruolo partecipativo e collaborativo, dotandolo di un diritto di mutare (*ius variandi*). Angeloni (2010) riassume questo percorso sottolineando che con gli opportuni accorgimenti, la persona con disabilità è in grado di svolgere i compiti lavorativi in azienda.

La valorizzazione delle risorse con disabilità è la leva per la dignità del lavoro di tutte le persone che si esercita attraverso la funzione sociale delle imprese. Dare dignità al lavoro di tutti contempla la convinzione che ogni individualità è un bene prezioso e quindi l'inclusione si può costruire per ogni individuo (Roncallo e Sbolci 2011). Harder (2005) ha messo in luce che:

- gli interventi riguardano tutta l'organizzazione, non solo il lavoratore con disabilità, ed il loro successo dipende proprio dalla partecipazione e dal coinvolgimento di tutti i colleghi;
- la disabilità può riguardare la vita di ogni dipendente, anche per periodi di tempi limitati, e quindi non può essere considerata come una questione esclusiva destinata a poche persone;
- l'inserimento di interventi nella pianificazione dell'azienda favorisce la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo che aumenta la motivazione dei lavoratori e, di conseguenza, conduce a un beneficio generale per l'organizzazione.

Tra gli elementi che collegano l'inclusione lavorativa della persona con disabilità a quella di tutti i lavoratori, vi sono le dimensioni relazionali e sociali del processo di inclusione lavorativa e l'opportunità di godere interamente di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali (Nussbaum 2002).

⁴ Intervista con Francesca Marinelli, referente degli inserimenti lavorativi di AIPD

⁵ Intervista con Giulio, responsabile di un'azienda chimica

► 2 Il ruolo dei programmi aziendali per le persone con disabilità

I programmi aziendali possono favorire l'inclusione delle persone con disabilità sia sul piano individuale che su quello organizzativo.

Nel 2002, l'OIL ha adottato un Codice di condotta sulla gestione della disabilità nei luoghi di lavoro (*Code of practice on managing disability in the workplace*) nel quale sono 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. Questo documento non vincolante si basa sul fondamento che, affidando alle persone con disabilità compiti adeguati alle loro capacità, esse possono portare un beneficio all'organizzazione, non solo in termini economici (riduzione di malattia e assenteismo) ma anche produttivi. Gli esperti dei governi, delle rappresentanze delle imprese e dei sindacati hanno sviluppato questo Codice al fine di supportare l'applicazione dei suoi contenuti nel contesto delle circostanze nazionali e in conformità con le leggi e la prassi di ciascun paese.

Il Codice si pone come guida pratica alla gestione della disabilità sul posto di lavoro, al fine di:

- assicurare che le persone con disabilità abbiano pari opportunità all'interno del 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 alla disabilità dei dipendenti siano ridotti al minimo;
- massimizzare il contributo che i lavoratori con disabilità possono apportare all'azienda.

L'inclusione è possibile attraverso una impostazione di *governance* 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). Per ottenere un'inclusione efficace è necessario considerare che l'insieme di politiche e pratiche messo in atto dovrebbe tendere al miglioramento delle condizioni fisiche e psicologiche delle persone con disabilità, avvalendosi anche della competenza di figure interne o esterne all'azienda. Tali politiche e pratiche sono la traduzione dei valori nelle azioni concrete per realizzare gli obiettivi, progettare i posti di lavoro, le modalità di assunzione, le procedure di valutazione e di avanzamento di carriera (Simkiss, 2005). Più precisamente, il codice dell'OIL specifica le aree che possono definire i programmi di inclusione: i compiti dei datori di lavoro e dei rappresentanti dei lavoratori; il quadro di riferimento per la gestione della disabilità all'interno dei luoghi di lavoro (sviluppando strategie di gestione della disabilità e favorendo la sensibilizzazione e la consapevolezza attorno al tema); il processo di assunzione, permanenza e avanzamento di carriera dei dipendenti con disabilità; l'individuazione di accomodamenti ragionevoli (ILO 2002).

Tre figure chiave possono favorire la messa in pratica dei programmi per agevolare l'inclusione delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni: il responsabile delle risorse umane, il *disability manager* e i colleghi di lavoro. Il responsabile delle risorse umane può mettere in atto delle strategie, sia a livello individuale che di gruppo di lavoro, per fare in modo che l'organizzazione tratti tutti i dipendenti in modo equo e sia attenta alle esigenze di ciascuno. Inoltre: può favorire l'identificazione degli attori con cui confrontarsi per l'identificazione degli accomodamenti; favorire la creazione di un clima supportivo; definire le linee d'azione, scegliere una mansione che sia coerente con il profilo di competenze del lavoratore; progettare interventi di formazione per ridurre stereotipi e false credenze e costruire sistemi di valutazione espliciti, coerenti e in grado di dare feedback positivi ai membri

dell'organizzazione (Klimoski e Donhaue 1997). A livello invece di relazione con il lavoratore con disabilità, il responsabile delle risorse umane può: progettare interventi di *team building*, individuare una figura tutor che funga da punto di riferimento operativo all'interno del luogo di lavoro e, infine, creare programmi di tutoraggio e formazione specifica (Hogan et al. 2012).

Quella del *disability manager* è una professionalità introdotta in Italia nel 2009, con il "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana" a cura del tavolo Tecnico istituito tra Comune di Parma e Ministero del Lavoro, della salute e delle Politiche Sociali. Più che una professione in sé, è una competenza aggiuntiva che può integrare una professionalità preesistente: architetto, avvocato, assistente sociale, terapeuta occupazionale e così via. il *disability manager* possa essere il promotore e supervisore di tutto il percorso di reclutamento e inclusione della persona con disabilità, ma anche il facilitatore delle relazioni interne, il riferimento per l'individuazione della risoluzione dei problemi e la figura che favorisce un clima aperto che conduce ad un reciproco successo, per il dipendente e per l'organizzazione. La terza figura che può favorire l'inclusione delle persone con disabilità, infine, è quella dei colleghi di lavoro che possono garantire il supporto naturale, ovvero l'insieme di risorse umane e tecniche che possono facilitare l'inclusione del lavoratore disabile e promuovere l'interesse dei dipendenti. Le strategie principali, osserva Mazzonis (2005), sono: l'osservatore (che fornisce rilievi oggettivi e garantisce una serie di informazioni circa le dinamiche che si creano), il modello (essere a fianco del dipendente affrontando le medesime condizioni di lavoro), lo specchio (rimanda al soggetto ciò che ha modo di osservare e le impressioni raccolte dai colleghi) e l'io supportivo (supporto sia rispetto alla mansione che in merito alle relazioni lavorative).

► 3 Gli strumenti delle organizzazioni per l'inclusione delle persone con disabilità

Le organizzazioni hanno a disposizione diversi strumenti, alcuni sono orientati a favorire il reclutamento dei dipendenti mentre altri la loro permanenza. Tali strumenti sono determinanti poiché la poca familiarità è una delle principali barriere all'ingresso delle persone con disabilità (Bruyère et al. 2001). Rispetto al reclutamento e all'avviamento, la pratica più diffusa riguarda l'attivazione della convenzione con la provincia secondo quanto previsto dalla normativa. Accanto a questi, si aggiungono poi i canali specializzati (associazioni, enti, agenzie) che possono sostenere l'azienda nelle fasi successive al reclutamento. Le convenzioni presumono l'impegno da parte dei datori di lavoro dell'assunzione al termine del programma che prevede un periodo di prova. I canali specializzati fungono da accompagnamento durante tutto il percorso e svolgono un ruolo determinante, come testimonia l'esperienza di AIPD, nell'identificazione della mansione e nei compiti da affidare alle persone con disabilità, ma anche nella gestione delle relazioni, per fare in modo che siano positive sia per i dipendenti con disabilità che per i colleghi. Oltre al percorso tradizionale, le aziende per assolvere parzialmente ai loro obblighi possono sottoscrivere la convenzione che prevedono il conferimento di commesse di lavoro a cooperative sociali che, per svolgerle, assumono persone con disabilità, con particolari difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario⁶. La commessa di lavoro, che viene affidata ad una cooperativa sociale di tipo B, non deve necessariamente riguardare l'attività delle aziende, ma può anche essere riferita ad attività di servizi come pulizie, inserimento dei dati, gestione portineria e manutenzione degli spazi verdi. La durata della convenzione deve essere di almeno 12 mesi.

3.1 Azioni formative

Accanto alle convenzioni, le aziende hanno a disposizione altri strumenti e azioni per favorire sia il reclutamento che la permanenza dei dipendenti. Una prima serie di azioni riguarda l'attivazione di progetti di tirocinio che possono assumere forme differenti e consentire alle aziende di assolvere all'obbligo normativo quando l'esperienza si formalizza con un'assunzione. Già durante l'esperienza scolastica sono previsti periodi di alternanza scuola — lavoro che consentono agli studenti di proiettarsi nel futuro prossimo dove potranno sviluppare e rafforzare le competenze e sperimentare l'acquisizione di un ruolo sociale. In particolare, gli obiettivi sono:

- Accrescere le possibilità di ottenere un lavoro adeguato;
- Collegare gli interessi, i desideri, le motivazioni, le competenze, le capacità, le attitudini e le abilità con i requisiti prescritti dalla professione, dal mondo del lavoro, dall'ambiente lavorativo e dalle aziende;
- Accrescere l'autonomia, la motivazione, l'auto percezione e la sicurezza;
- Creare una situazione vincente per il ragazzo/a e i suoi colleghi (Goldan 2021).

Durante il tirocinio in alternanza scuola-lavoro, sottolineano dall'Ente In Chiostro di Soncino, è possibile lavorare sulle competenze dei ragazzi, per consentire loro di sperimentarsi e renderli maggiormente consapevoli di quel che sono e possono fare ora e in futuro, ma anche sulle organizzazioni che iniziano a conoscerli e potenzialmente li possono assumere al termine del percorso di studi⁷.

⁶ Vedasi l'articolo 14 del D.lgs. 276/03

⁷ Intervista con Laura Sivalli, coordinatrice dell'ente In Chiostro di Soncino

Simile all'alternanza scuola — lavoro, ma attuabile al termine del percorso scolastico, è il Tirocinio di inclusione sociale (TIS). Il TIS è un valido strumento per agevolare l'inclusione sociale, l'autonomia e la riabilitazione delle persone prese in carico dai servizi sociali e/o dai servizi sanitari competenti. Tale esperienza, che nello specifico non costituisce un rapporto di lavoro vero e proprio, si realizza sulla base di un progetto, che definisce però gli obiettivi da conseguire nonché le modalità di attuazione, concordato fra il soggetto promotore (un ente, un'associazione, il servizio sociale), il soggetto ospitante (l'azienda) ed il tirocinante stesso e la sua famiglia. I principali obiettivi di questa forma di tirocinio sono: l'orientamento, la formazione e l'inserimento o reinserimento finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla loro riabilitazione (De Marco 2021). Prima di avviare un tirocinio, che può durare al massimo 24 mesi con possibilità di rinnovo, il soggetto promotore deve:

- stipulare una convenzione con il soggetto ospitante;
- redigere, in accordo con il soggetto ospitante, un progetto formativo individuale personalizzato per il tirocinante.

Queste due forme di tirocinio, di per sé, non consentono alle aziende di assolvere all'obbligo normativo. Si tratta di esperienze che permettono al giovane con disabilità di acquisire competenze spendibili all'interno del mondo del lavoro e alle organizzazioni di conoscere un soggetto che, al termine dell'esperienza, possa diventare parte integrante dell'organico. Il tirocinio rappresenta una sorta di laboratorio in cui l'organizzazione fornisce un ambiente in cui trasmettere alle persone con disabilità delle competenze, ma avendo al tempo stesso la possibilità di apprendere dai tirocinanti stessi. È un'esperienza in cui reciprocamente si può imparare, crescendo insieme, in cui si ha l'opportunità di apprendere degli strumenti per costruire una relazione positiva con le persone con disabilità, ma in cui si riscopre anche qualche cosa su sé stessi e sul proprio lavoro.⁸

Il tirocinio di "adozione lavorativa a distanza", inoltre, è un percorso di integrazione socio-lavorativa, attivato in accordo con una azienda soggetta agli obblighi di cui alla L. 68/99, a favore di una persona con disabilità con problematicità tali da non poter essere collocata in alcun modo in un contesto produttivo aziendale bensì inseribile solo in un ambito protetto con tempi e modi personalizzati. Tale esperienza è rivolta a quei lavoratori che sono iscritti alle liste del collocamento mirato, ma che non sono considerati inseribili secondo le procedure di legge. Le aziende, a loro volta, devono aver stipulato una convenzione e l'Ufficio del collocamento deve aver verificato che non esistano le condizioni per assolvere agli obblighi di legge. L'Ufficio si incaricherà di individuare un contesto lavorativo protetto idoneo (per esempio cooperative sociali, onlus, aziende pubbliche o private) in grado di garantire lo sviluppo di un progetto di integrazione socio-lavorativa. L'azienda, attraverso il "tirocinio di adozione lavorativa a distanza", potrà conteggiare il lavoratore ai fini della copertura della quota di riserva per tutta la durata del progetto ed erogherà un corrispettivo in rate semestrali anticipate. Il contributo verrà utilizzato per l'erogazione della borsa lavoro a favore del tirocinante, dei costi delle azioni di tutoraggio, degli oneri derivanti dal tirocinio (RC, Inail, Irap, ecc.).

Recentemente, infine, si è sviluppato lo strumento delle cosiddette isole formative: un'azione lanciata da Regione Lombardia nel 2016 con la quale si riconoscono alle aziende (soggette e non agli obblighi della normativa) i costi per la creazione di ambienti formativi al lavoro, integrati con i processi produttivi. Le isole formative sono particolarmente adatte alla riabilitazione professionale di persone con disabilità con competenze sociali e professionali non particolarmente elevate. La realizzazione di tali ambienti deve garantire percorsi formativi orientati al potenziamento dell'identità personale di medio/lungo periodo e di livelli prestazionali e comportamentali tali da rendere perseguibile un successivo percorso di inserimento lavorativo sia nella stessa azienda che in altri contesti produttivi. Sono previsti cinque anni di attività, per non meno di cinque persone con disabilità coinvolte. L'azienda può ridurre l'obbligo di cinque unità e beneficia di un finanziamento pari a 4.000 euro per le attività di consulenza, 15.000 per l'adattamento del posto di lavoro e l'acquisto di ausili tecnici, 30.000 per azioni di tutoraggio e formazione. L'esito del processo è l'assunzione diretta anche attraverso l'esternalizzazione di processi produttivi. Elixir Group ha realizzato un ambiente di lavoro all'interno dell'azienda (training island)

⁸ Intervista con Erminia, titolare di un supermercato

nel quale la persona con disabilità acquisisce specifiche abilità e via via sempre maggiori competenze funzionali sperimentando un ambiente di lavoro reale, abitato da altri lavoratori che progressivamente interagiscono con lei e favoriscono l'acquisizione delle competenze. L'esperienza della cooperativa sociale Whynot mostra come quella delle isole formative sia un'opportunità percorribile nel futuro, in cui la novità consiste nel lavorare a stretto contatto con le aziende costruendo sia una relazione con loro che con il territorio. Negli ultimi due anni sono state coinvolte 160 persone, e di queste 25 sono state assunte, con un andamento che sembra essere in crescita.⁹

Wall2Wall è una collaborazione tra L'Oréal e Valemour con l'obiettivo di formare al lavoro i ragazzi con disabilità per raggiungere la più ampia autonomia e indipendenza personale. Il progetto è strutturato in due parti. La prima è un centro dedicato alla formazione, rivolto a giovani in alternanza scuola-lavoro o che hanno concluso il percorso scolastico. Adeguatamente supportati dagli educatori, i giovani imparano, attraverso la ripetuta simulazione, le abilità prelaborative necessarie per l'inserimento in un contesto aziendale. Attualmente partecipano al percorso tre persone disabili in età lavorativa. La seconda è una linea produttiva che gestisce una commessa ricevuta da L'Oréal attraverso tre dipendenti a tempo indeterminato (uno part-time con disabilità e due a tempo pieno con funzione di supervisione e supporto alla produzione) coadiuvati da un tirocinante part-time con disabilità. Tale commessa consente l'avviamento del progetto su una base di sostenibilità finanziaria.

Le azioni formative possono essere intraprese sia dai contesti organizzativi di grandi dimensioni che da quelli medio — piccoli. Sono occasioni importanti per le persone con disabilità che possono collegare i loro interessi ed attitudini con i requisiti del mondo del lavoro, e acquisire e consolidare le loro competenze. D'altra parte, le azioni formative possono essere uno strumento interessante anche per le organizzazioni che possono ampliare la loro cultura e conoscenza rispetto alle tematiche relative alla disabilità e sperimentare le capacità delle persone con disabilità in mansioni utili all'azienda.

3.2 Valutazione delle mansioni e del candidato

Un'altra serie di elementi volti a favorire l'inclusione delle persone con disabilità fa riferimento all'incrocio della scelta della mansione con il candidato. L'individuazione e analisi delle mansioni (*job analysis*) è un metodo che consente di descrivere le mansioni richieste per svolgere un determinato lavoro e quindi le competenze e le conoscenze che il candidato ideale dovrebbe possedere. Essa si basa su tre caratteristiche salienti: una procedura sistematica che identifica in anticipo i passaggi da seguire, il lavoro deve essere scomposto in unità più circoscritte e i risultati vanno sistematizzati in un documento scritto (Romualdez et al. 2020). Avallone (2011) mette in evidenza due differenti tipi di analisi delle mansioni uno orientato al lavoro e l'altro alla persona. Rispetto alla prima, ci sono alcuni fattori che possono indirizzare i datori di lavoro:

- costruire compiti sulle capacità delle persone disabili riuscendo contemporaneamente a fare in modo che ci sia un effettivo sgravio per i colleghi (Bombelli e Serrelli 2021);
- analizzare come il compito e l'ambiente lavorativo potrebbero essere modificati per favorire le capacità del dipendente (ILO 2005);
- verificare quali sono le mansioni essenziali da svolgere e confrontarle con le caratteristiche indispensabili per portarle a termine (Brecher 2006).

Ci sono alcune accortezze che possono essere utili nella valutazione della mansione e riguardano: la complessità (lavori esecutivi o che richiedono l'elaborazione delle informazioni); la presenza di relazioni (quantità di persone con cui si entra in contatto); l'utilizzo di strumenti (pc e macchinari); e aspetti legati alla funzionalità fisica, come per esempio sollevare pesi o dover restare a lungo in posizione eretta (Mazzonis et al. 2005). Una seconda possibilità è l'analisi delle mansioni (o *job analysis*) basa-

⁹ Intervista con Davide Minola, responsabile della Cooperativa Sociale Whynot

ta sulle caratteristiche del candidato che può essere importante dato che i lavoratori disabili devono riuscire a identificare le mansioni per le quali sono qualificati (riconoscendo le loro potenzialità) ma anche gli effetti che la disabilità può avere (Stone e Williams 1997). Quest'operazione, tutt'altro che semplice, richiede delle competenze specifiche che sono state evidenziate dall' OIL (2005): conoscenza del mercato del lavoro e delle sue dinamiche; conoscenza dei processi di incontro tra domanda e offerta di lavoro; conoscenza del mondo della disabilità; conoscenza degli adattamenti, capacità personali.

Oltre all'individuazione della mansione, fondamentale è la valutazione del candidato, che dipende anche dagli strumenti utilizzati per effettuarla (Millward et al. 2005). Possedere i requisiti può non essere sufficiente a garantire un posto di lavoro per la difficoltà ad affrontare il colloquio ma anche perché, come anticipato, spesso la valutazione è condizionata dagli stereotipi (Borgognolo 2009). L'idoneità dipende solo in parte dalle componenti psico-fisiche del candidato e molto di più dalla combinazione di altri fattori: le caratteristiche soggettive, la presenza di ausili capaci di agevolare le funzionalità che sono inibite, e l'abilità dell'imprenditore nell'individuare attività lavorative che i lavoratori possono svolgere con esiti analoghi a quelli garantiti dai normodotati (Guaglianone e Castellani 2021). Inoltre, una corretta valutazione dovrebbe riuscire a tenere conto delle reali capacità e competenze, della velocità di esecuzione dei compiti e della resistenza della persona alle mansioni (Colombo 2007). L'azienda deve realizzare un bilancio di competenze completo e realistico, capire ciò che la persona è in grado di fare e come facilitare tale compito, le esperienze che ha maturato, i ruoli che può ricoprire. Il problema vero è riuscire ad entrare nella dimensione del singolo, avendo il tempo e la pazienza di verificare le potenzialità presenti e non ancora colte, da poter valorizzare all'interno del contesto organizzativo (Chan et al. 2021). Valutare significa conoscere le capacità del potenziale lavoratore, in modo da studiare il percorso e le possibilità per lui più accessibili e reali. Ciò richiede di avvalersi di uno sguardo ampio, che tenga in considerazione elementi come la generalizzabilità dell'esperienza (ciò che potrebbe sembrare acquisito in un contesto può non esserlo in un altro), le caratteristiche di personalità (caratteriali, motivazionali e attitudinali) e le modalità relazionali (Buzzelli et al. 2009). La valutazione assume un'accezione multivaloriale che serve per decidere l'ingresso del lavoratore in azienda ma rappresenta anche il punto di partenza per la definizione del suo percorso all'interno dell'organizzazione. Per questo sono stati evidenziati tre principi che possono essere utili in questa fase:

- effettuare un'analisi realistica delle caratteristiche personali (risorse e ostacoli) che consenta di ricordarsi della patologia, ma senza farsi imprigionare da essa;
- progettare con, ovvero con il coinvolgimento in primis della persona stessa e poi della famiglia e della comunità, per costruire relazioni ed alleanze significative;
- ricordare che il lavoro non è un fine ma è un mezzo: quando la persona deve entrare in azienda ci sono due ostacoli diversi: la preoccupazione da parte dell'azienda e quella della persona e, talvolta, della sua famiglia (Lepri et al. 1999).

Per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, spesso, oltre ai canali istituzionali del collocamento mirato, le aziende si avvalgono dei servizi di consulenza che consentono di condividere competenze e strategie utili a progettare, mettere in atto e valutare le esperienze lavorative. Anche in questo caso, i beneficiari della consulenza possono essere le persone con disabilità, i contesti organizzativi oppure le associazioni o enti che accompagnano i progetti. Associazione Nazionale Istruttori Orientamento Mobilità Autonomia Personale (ANIOMPA), per esempio, interviene in ambito aziendale su segnalazione/richiesta della persona con disabilità visiva o delle associazioni di riferimento per risolvere le varie problematiche che emergono nell'ambiente di lavoro. ANIOMAP è una risorsa presente sul territorio nazionale per la predisposizione di progetti individualizzati. Il lavoro fondamentale è quello di mettere al centro la persona e i suoi bisogni attraverso specifici programmi per il potenziamento delle competenze individuali. Lavorare sulle abilità permette alla persona di gestire appieno il complesso degli ambienti lavorativi, anche in prospettiva di potenziali cambiamenti, provvisori o definitivi. Un ulteriore risultato di questo tipo di progetti individuali è la possibilità che sia la persona stessa ad indicare gli adattamenti ambientali realmente necessari rispetto al proprio deficit visivo, evitando spese superflue per l'azienda. Un uso razionale delle risorse e lo sfruttamento, ove possibile, di ciò che si ha

già a disposizione rappresentano una indiscutibile possibilità di risparmio economico. Un lavoratore, in grado di gestirsi in autonomia rispetto al proprio deficit visivo, può esprimere al meglio il proprio potenziale e lasciare che l'azienda si dedichi esclusivamente alla piena valorizzazione del capitale umano puntando al raggiungimento degli obiettivi globali.

Nell'ottica di rispondere a un bisogno è la "Specialty HOpportunities" realizzata da Ranstad, volta ad individuare l'incontro tra il mondo del lavoro e persone con disabilità, attraverso la valorizzazione delle diversità in termini di inserimento professionale e pari opportunità. The Bridge è un servizio rivolto alle Scuole, alle Università, agli Istituti, alle Aziende, alle Associazioni e a tutti coloro che sono interessati al tema con l'idea di accompagnare le persone con disabilità all'interno del mondo del lavoro attraverso un percorso personalizzato, favorire le relazioni tra i vari attori coinvolti, e promuovere nelle aziende le competenze dei candidati con disabilità.

Fondazione Adecco promuove azioni volte ad apprendere la corretta terminologia quando si tratta di parlare delle diverse forme di disabilità, ad approfondire le tematiche relative agli strumenti per l'accesso al lavoro per le persone con disabilità e agli accomodamenti ragionevoli, che hanno l'obiettivo di aiutare il dipendente a sviluppare il proprio talento e a garantire un ambiente di lavoro accessibile e sicuro, che possa metterlo nelle condizioni di raggiungere le performance lavorative.

Avio Aero, Flying Tiger ed Eurofork collaborano con Abile Job per i percorsi di assunzione che prevedono: analisi dell'ambiente di lavoro (attenzione a persone e strumenti con i quali la risorsa deve confrontarsi e operare), ricerca e selezione del candidato, formazione (che permette di vedere l'altro come risorsa), monitoraggio (per consolidare la collaborazione), coaching (per far fronte alle eventuali criticità incontrate) e mediazione dei conflitti (per gestire le situazioni generati da comportamenti e atteggiamenti che causano frustrazione e demotivazione).

Jobmetoo, infine, nasce da un'idea di Daniele Regolo, sordo dalla prima infanzia che, dopo aver trascorso quindici anni tra un lavoro e l'altro, decide di mettersi in gioco. Jobmetoo opera attraverso un portale altamente accessibile (grazie anche all'integrazione con l'applicazione "Farfalla project") e concepito per facilitare il corretto incontro tra domanda e offerta lavorativa per le persone con disabilità. Lo staff di Jobmetoo è composto da persone con e senza disabilità, per dimostrare come l'integrazione in azienda possa essere la marcia in più che porta all'eccellenza, oltre i facili slogan. Portare le potenzialità del reclutamento mediante l'utilizzo di sistemi telematici (reclutamento on line) nel mondo della disabilità è prima di tutto una sfida di civiltà, in linea con il nuovo paradigma della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità che sposta l'attenzione dal deficit in sé verso l'ambiente: è l'interazione con l'ambiente, infatti, a renderci più o meno disabili rispetto alla nostra condizione. Obiettivo di Jobmetoo è quello di rappresentare un reale contributo al problema della disoccupazione dei disabili, che ha percentuali di occupati preoccupanti, affinché la persona svantaggiata non diventi solo una risorsa per l'impresa ma, attraverso la propria autodeterminazione, anche un motore dell'economia e una nuova linfa per la società. Significativa è la storia di un'azienda leader nella produzione di polimeri espansi che ha assunto un dipendente inizialmente con un contratto di sette mesi che, solo dopo quattro, ha mutato in un contratto a tempo indeterminato. Dopo quattro anni, il lavoratore è passato da una funzione di controllo qualità alla gestione di progetti e audit a stretto contatto con colleghi di altri reparti e partecipa a incontri e gruppi di lavoro: un tecnico a tutti gli effetti.

L'incontro tra domanda e offerta può essere favorito dalle competenze di specialisti che facilitano l'individuazione della possibile mansione e del candidato. La tipologia di servizio può dipendere da un lato dalle associazioni ed enti presenti sul territorio in cui è inserita l'azienda e, dall'altro, dalle dimensioni dell'azienda stessa. Le grandi imprese hanno spesso al loro interno delle fondazioni o degli enti capaci di promuovere l'incontro tra domanda e offerta anche a livello nazionale. Le piccole organizzazioni, invece, possono avviare delle interlocuzioni con le realtà presenti nel loro territorio e definire e realizzare delle esperienze su misura, calibrate sulle esigenze dell'azienda e del lavoratore.

3.3 Negoziazione di accomodamenti ragionevoli

Insieme agli strumenti summenzionati, ce ne sono altri che fanno riferimento ai cambiamenti che possono essere messi in atto per favorire l'ingresso e la permanenza delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni. La Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità definisce tali cambiamenti come accomodamenti ragionevoli, ovvero modifiche e adattamenti, necessari ed appropriati, che non impongano un carico sproporzionato o eccessivo, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per assicurare alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di eguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e libertà fondamentali, e stabilisce esplicitamente che il diniego di accomodamento ragionevole configura una forma di discriminazione. L'accomodamento ragionevole è "un processo all'interno del posto di lavoro progettato per facilitare l'occupazione delle persone con disabilità attraverso uno sforzo coordinato e tenendo conto delle esigenze individuali, dell'ambiente di lavoro, delle esigenze dell'impresa e delle responsabilità legali" (ILO 2015). L'accomodamento è il processo di "messa in pratica" delle azioni politiche, quel delicato nodo che consente l'armonizzazione delle esigenze dei lavoratori con disabilità con le politiche e procedure presenti nei luoghi di lavoro. L'accomodamento ragionevole rende l'ambiente più inclusivo senza intaccare l'efficienza organizzativa (ILO 2014; ILO 2016).

Ci sono degli accomodamenti che fanno riferimento alle modifiche nell'ambiente fisico che deve essere illuminato, non rumoroso e con una temperatura adeguata, e deve garantire la possibilità di ingresso e movimento al suo interno (Lindsay et al. 2019). È poi ipotizzabile l'adeguamento della postazione lavorativa con l'introduzione di nuovi ausili, strumenti (come software o mouse modificati) arredi, appositamente progettati, oppure di cambiamenti in quelli esistenti (Carnemolla 2020). Quando si parla di cambiamenti, non si fa necessariamente riferimento solo alla dimensione strutturale relativa all'accessibilità, ma anche all'importanza di progettare un ambiente funzionale e capace di tutelare il lavoratore (per esempio evitando spazi troppo grandi oppure troppo affollati). All'interno del progetto nato dalla collaborazione tra Dechatlon Italia e AIPD è stata sviluppata una app che consente ai dipendenti di avere accesso ai contenuti utili per svolgere le mansioni che vengono loro richieste. Attraverso immagini, brevi testi o video tutorial, i lavoratori hanno modo di trovare le informazioni relative, per esempio, alla progressione delle taglie, a come si piega un capo o si appendono le grucce. C'è poi una sezione dedicata alle parole difficili, quelle che si utilizzano nell'ambiente lavorativo ma non nella quotidianità.

Altri accomodamenti, invece, possono riguardare la mansione in termini di pianificazione dell'orario di lavoro, modifiche nelle richieste al dipendente o nelle procedure e nell'ordine del loro svolgimento. In tal senso, la flessibilità dell'orario lavorativo, così come la possibilità di introdurre delle pause brevi, possono contribuire a rendere il lavoratore più produttivo; mentre l'alternanza dei compiti aiuta a ridurre la noia e a mantenere più alta la concentrazione. L'autonomia nell'organizzazione dell'attività, invece, sembra essere la modalità migliore per permettere di conciliare i tempi del dipendente e quelli dell'azienda. Talvolta si tratta di piccoli accorgimenti nelle procedure tradizionali che, però, agevolano il lavoratore nello svolgimento dei suoi compiti.

Sono poi pianificabili delle azioni specifiche di cura del dipendente atte a favorire la sua partecipazione alla vita dell'organizzazione. Possono essere previste figure a supporto, individuate tra i colleghi, sia per la condivisione delle mansioni più pesanti che per la risoluzione di eventuali problemi, oppure può essere definita una figura professionale esterna di accompagnamento sia per l'adempimento dei compiti richiesti che per la mediazione nelle relazioni. Tale forma di sostegno può essere utile sia al dipendente con disabilità che all'organizzazione. La cura si mostra non solo durante lo svolgimento della mansione ma anche rendendo confortevole il momento della pausa pranzo e facilitando la gestione degli spostamenti all'interno dell'ambiente di lavoro (Bruyère et al. 2001). TIM è stata fra le prime aziende italiane a strutturare un percorso specifico per rimuovere le barriere fisiche e culturali partendo dalla persona con disabilità e dalle sue esigenze. I principali accomodamenti, costruiti grazie anche alla collaborazione dei dipendenti stessi, riguardano: la realizzazione di una piattaforma di comunicazione integrata chiamata IO-COMUNICO per facilitare la comunicazione tra tutti i lavoratori; l'attivazione di un servizio di posta dedicato e il supporto nella lingua dei segni per ogni evento o comunicazione importante; l'attivazione di collaborazioni con start up dedicate alla disabilità, come per esempio MarioWay

(che ha brevettato un innovativo mezzo di trasporto per disabili) e un servizio di assistenza dedicato ai figli con disabilità dei dipendenti TIM per i soggiorni estivi. L'attenzione alla disabilità si concretizza, in Intesa San Paolo, attraverso una serie molto articolata di benefici come, ad esempio, provvidenze economiche per chi assiste familiari con disabilità. Per soddisfare i bisogni formativi di colleghi con disabilità uditive e visive, si sono realizzate iniziative di formazione per sensibilizzare gli specialisti del personale sul tema dell'inclusione e per contrastare possibili pregiudizi, conflitti ed emarginazione. I colleghi non vedenti e ipovedenti hanno a disposizione una piattaforma tecnologica dedicata al supporto delle loro attività, che consente di accedere autonomamente alla posta elettronica, di navigare sul web e utilizzare i prodotti di *office automation*. Sono stati inoltre tradotti alcuni documenti digitali, per essere accessibili ai colleghi non vedenti, con la certificazione LIA — Libri Italiani Accessibili¹⁰.

Wind Tre si pone l'obiettivo di sviluppare nuove soluzioni in grado di semplificare le azioni quotidiane, per sostenere l'autonomia delle persone con disabilità nella vita di ogni giorno. Per garantire una gestione appropriata e tempestiva delle richieste interne, è stato costituito il 'Disability Hub Committee', che ha il compito di esaminare le domande dei dipendenti con disabilità, proporre soluzioni ad hoc, anche attraverso la definizione di politiche interne per la gestione delle casistiche, e valutare eventuali iniziative¹¹.

"Se mi guardi ti sento", infine, è il progetto di Unicredit destinato alle persone con disabilità e rientra nelle iniziative di sensibilizzazione della comunità interna ed esterna sui disagi derivanti dalla sordità, ed anche sulle risorse che i cittadini sordi possono mettere a disposizione della comunità per trasformare una difficoltà in un'occasione di incontro¹².

L'introduzione degli accomodamenti può prevedere sia interventi che riguardino il singolo che tutta l'organizzazione, ma si tratta sempre di accorgimenti che necessitano di essere condivisi sia dai datori di lavoro che dai lavoratori (Akabas 1994). È proprio per questo che comporta un processo negoziale che richiede a sua volta una mutua comprensione e un dialogo cooperativo atto a definire e implementare gli accomodamenti possibili (Gates 2008). Dentro la scelta di introdurre, o meno, un accomodamento, non basta considerare la dimensione economica (quella degli eventuali costi da sostenere), ma è necessario tenere in conto anche quella soggettiva legata alle percezioni e alle opinioni sia dei datori di lavoro che dei colleghi. In ambienti di lavoro rigidi, per esempio, la scelta di aiutare un lavoratore può essere di per sé considerata iniqua oppure non se ne comprendono le motivazioni, causando risentimento (Skisak et al. 2006; Dick 2020).

Gli accomodamenti possono riguardare dei cambiamenti dentro l'ambiente fisico, l'introduzione di ausili, così come modifiche nelle procedure, nell'organizzazione del lavoro e nell'introduzione di strategie operative che possano favorire il lavoratore con disabilità e i colleghi. Il processo negoziale che conduce alla scelta di un accomodamento può essere messo in atto in tutte le organizzazioni indipendentemente dalla loro tipologia di attività o grandezza.

3.4 Reti con servizi ed enti territoriali

Un altro elemento significativo è la costruzione di reti di relazioni con servizi specialistici e gli attori a livello territoriale. Questi possono offrire dei servizi personalizzati sia al datore di lavoro che al lavoratore al fine di identificare un'organizzazione del lavoro più adatta ad accogliere il lavoratore stesso e massimizzare la sua produttività (Gensby e Husted 2013). Si tratta in questo caso di costruire una collaborazione con tutti gli enti, istituzioni o figure specifiche che possono contribuire a favorire sia l'ingresso che la permanenza del lavoratore anche orientando gli elementi definiti in precedenza.

¹⁰ Intervento al convegno — Lavoro e disabilità: servizi alla persona e sostegno alle aziende di Cristina Toscano, Referente Ufficio Selezione di Intesa San Paolo

¹¹ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web di [WindTre](#)

¹² Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web di [Handimatica](#)

L'azienda no profit Ri-generiamo e Leroy Merlin sono i partner del progetto pilota i FormidAbili che ha l'obiettivo di favorire l'inclusione lavorativa di persone vulnerabili all'interno dei negozi o per la cura delle aree verdi di Leroy Merlin Italia. I primi due contesti apripista sono stati i negozi di Torino Moncalieri e Roma Fiumicino, con l'intento di estendere poi l'esperienza dapprima in dieci store Leroy Merlin tra Palermo e Roma, e poi in tutta Italia. L'obiettivo è di arrivare all'assunzione delle persone dopo tre o sei mesi di tirocinio. Si è partiti con l'analisi e l'identificazione dei ruoli che le persone con autismo o con sindrome di Down avrebbero potuto svolgere in una situazione lavorativa non protetta. Successivamente è stato avviato un percorso formativo con il personale di Leroy Merlin e sono state individuate le persone che avrebbero potuto essere inserite, tenendo conto delle competenze specifiche di ciascuno. Infine, con i candidati con disabilità è stato svolto un percorso personalizzato, che si è incrociato con quello svolto insieme al personale del negozio. Ogni inserimento è stato pensato su misura attraverso un lavoro sartoriale, quasi certosino, necessario però per arrivare all'obiettivo. L'idea è di rendere il progetto replicabile, valorizzando i territori e lavorando alla creazione di reti tra i Negozi, le associazioni sul territorio, gli enti istituzionali (come i centri per l'impiego). La formazione coinvolge attualmente 70 manager e 26 tutor su 7 negozi, ma la prospettiva è quella di incrementare i numeri¹³.

Dalla collaborazione tra il Servizio Inserimenti Lavorativi della Cooperativa L'Impronta e le aziende del territorio sono nati diversi percorsi di tirocinio finalizzati all'assunzione. Si tratta di percorsi che necessitano di tempo e di accompagnamento per fare in modo che le esigenze del contesto sposino quelle della persona con disabilità. Emblematico è il caso di un lavoratore che è stato recentemente assunto a tempo indeterminato in magazzino dopo un percorso di monitoraggio e grazie alla collaborazione con l'organizzazione che, spinta dalla forte motivazione all'assunzione, ha riposto la sua fiducia nel servizio.¹⁴

Un altro esempio di collaborazione è quello promosso dalla Fondazione Human Age Institute di ManpowerGroup. Questa Fondazione diffonde una cultura inclusiva e mirata a sviluppare il talento e le capacità supportando le persone con disabilità affinché possano mantenere l'occupabilità durante la loro vita professionale attraverso l'acquisizione di diverse competenze. In Italia, essa ha sviluppato dei percorsi di motivazione e orientamento (*talent lab*) per il reinserimento socio-lavorativo di persone con disabilità attraverso il contatto tra associazioni e aziende del territorio. Un altro esempio di collaborazione è quella del progetto "Personality revival" che favorisce l'inserimento delle persone con disturbi della personalità attraverso una collaborazione diretta con le imprese del territorio monzese. Il percorso è basato su attività esperienziali per le quali le aziende mettono a disposizione le loro conoscenze. In parallelo, la Fondazione porta nelle aziende dialogo e conoscenza sulla disabilità attraverso l'organizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione¹⁵.

Il gruppo Carrefour sta formando 85.000 dipendenti ad esprimersi con la lingua dei segni insegnando loro alcune parole come "grazie", "buongiorno" e "mi segua" secondo il sistema utilizzato dalle persone con problemi di udito. L'obiettivo finale del progetto è fare in modo che in ciascun negozio sia presente un dipendente appositamente formato.

La costruzione di reti territoriali è uno strumento importantissimo per tutte le organizzazioni. Le grandi aziende hanno poi l'opportunità di replicare i progetti su vasta scala, a livello nazionale, ma anche quelle di piccole e medie dimensioni possono sperimentare i benefici favoriti dalla condivisione delle competenze che le reti consentono.

¹³ Intervista con Renzo Marcato amministratore di Abile Job

¹⁴ Intervista con Roberta Acquaroli, referente degli inserimenti lavorativi della cooperativa Impronta

¹⁵ Intervista con Fondazione Human Age Institute, fondazione di ManpowerGroup

3.5 Costruzione di una cultura inclusiva

Altre pratiche, invece, mettono al centro le iniziative per favorire la costruzione di una cultura inclusiva all'interno delle organizzazioni. È il caso, per esempio, di Unicredit (UPA Unicredit Produzioni Accentrate Spa) che ha realizzato diverse azioni rivolte a tutta la popolazione aziendale come: indagine annuale finalizzata a testare il "clima" aziendale; interventi mirati nel campo delle politiche sociali (donazioni sangue, adozione di bambini a distanza); costruzione di un asilo nido aziendale; istituzione di un "Comitato di ascolto", che offre a tutti i dipendenti l'occasione di potersi relazionare con i vertici aziendali. Per quanto attiene, invece, alle politiche in favore dei lavoratori over 45, sono state implementate tutta una serie di attività a sostegno di un livello maggiore di adattabilità e di capacità relazionale e di socializzazione, attraverso l'attivazione di corsi di lingua inglese, l'organizzazione di eventi ludici (feste aziendali) rivolti a coloro che hanno compiuto il 25° o 35° anno di servizio; l'avvio di un'iniziativa di volontariato in collaborazione con la Fondazione UNIDEA nell'ottica di prospettare al lavoratore nuovi stimoli da coltivare anche al termine dell'esperienza lavorativa in azienda. Al centro del progetto c'è l'inclusione come motore strategico e per questo l'azienda si impegna a creare un ambiente inclusivo per i dipendenti con le loro diversità, facendo leva sulle potenzialità di ciascuno, facendo in modo che tutte le voci siano ascoltate e che l'azienda tragga vantaggio dalla diversità di pensiero. Inclusione significa anche creare un ambiente lavorativo migliore e più accessibile, in cui le barriere siano ridotte al minimo, perché far fronte ai bisogni particolari è un'occasione per garantire pari opportunità a tutti i dipendenti (Amatori e Giorgi 2020). Randstad, invece, focalizza l'importanza di favorire la creazione di una cultura inclusiva e descrive i cinque passi per poterla realizzare:

- essere inclusivi già nel processo di selezione: talvolta si rischia di effettuare una discriminazione già durante il processo di selezione, ad esempio tagliando fuori i candidati provenienti da Paesi esteri o appartenenti a gruppi marginalizzati;
- essere lungimiranti: occorre tenere a mente che assumere persone con diversi contesti, origini e culture in modo forzato è controproducente; per questo è necessario sempre obiettivi nel valutare i candidati per ciò che potranno effettivamente offrire all'azienda in termini di capacità, competenze e sviluppo;
- avere il supporto dei vertici: affinché ci sia una cultura veramente inclusiva è necessario che non sia esclusivamente il settore HR ad impegnarsi per promuoverla. È opportuno che anche chi si trova in una posizione manageriale operi affinché si venga a creare un clima di collaborazione in cui la diversità di ognuno sia apprezzata e valorizzata.
- dare tempo al tempo: è necessario un impegno costante, molta perseveranza, ma soprattutto tempo poiché si tratta di un cambiamento non immediato ma profondo, che avrà ripercussioni positive a lungo termine;
- rivolgersi ad esperti: per promuovere una cultura inclusiva nell'azienda è possibile rivolgersi o introdurre nel proprio organico professionisti esperti che operano in questo ambito.

Janssen Italia, azienda multinazionale leader nel settore farmaceutico, ha creato un gruppo di ambasciatori della diversità e dell'inclusione, con lo scopo di ridurre i pregiudizi e rafforzare una cultura della diversità a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso incontri, conferenze, attività di informazione e campagne di sensibilizzazione interne. I risultati sono molto interessanti sia in termini di apprezzamento delle proposte da parte dei dipendenti che di volontà di voler approfondire ulteriormente i temi.

Diversa è l'esperienza realizzata presso il Polo Circolabile di Loro Piana per promuovere un cambiamento culturale che potesse insegnare a tutti i dipendenti a considerare costruttivamente le abilità e le competenze dei lavoratori con disabilità e il contributo che, se opportunamente inclusi e valorizzati, possono portare all'organizzazione. Gli inserimenti avvenivano prevalentemente secondo un approccio "reattivo" dettato dall'urgenza di coprire la quota; non c'era una riflessione *ex ante* dell'organizzazione per organizzare un reclutamento mirato, ricercando quindi le competenze e abilità funzionali a un ruolo specifico in Loro Piana. Inizialmente sono state organizzate due giornate di volontariato aziendale in collaborazione con Special Olympics e il Gruppo LVMH per stimolare i lavoratori di Loro Piana sia

a interagire e confrontarsi con persone disabili, sperimentando concretamente le loro abilità e competenze in gare sportive; sia a raccontare senza timore le proprie esperienze di “malattia/disabilità temporanea” che inevitabilmente ciascuno incontra nel proprio ciclo di vita. Questi due eventi hanno contribuito in modo sostanziale a costruire le premesse culturali per il successivo progetto del Polo Circolabile. Si tratta di uno spazio di lavoro artigianale, integrato nell'azienda, nel quale i lavoratori con disabilità lavorano con tessuti e capi finiti per svolgere attività che in precedenza erano eseguite all'esterno dell'azienda. In particolare, creano oggetti da materiali di recupero e “sbrandizzano” i capi invenduti per prepararli alla donazione ad associazioni del terzo settore.

La possibilità di costruire una cultura inclusiva permette di valorizzare il contributo della diversità e dell'unicità che ciascuna persona può portare; tali pratiche sono più sostenibili nelle grandi aziende dove spesso sono previste delle figure specifiche che si occupano di tale obiettivo. D'altra parte, però, anche i contesti più piccoli possono andare oltre l'approccio reattivo in favore di una riflessione più ampia, che coinvolga tutta l'organizzazione e consenta di andare oltre l'emergenza normativa.

3.6 Sensibilizzazione rispetto al tema dell'inclusione

Una grande iniziativa di sensibilizzazione, che quest'anno si è svolta tra la fine di ottobre e il mese di novembre, è “4 WEEKS FOR INCLUSION”, la maratona di 4 settimane dedicata alla diversità e all'inclusione, con 189 eventi digitali organizzati da oltre 200 aziende. Renzo Marcato, amministratore unico di Abile Job¹⁶, organizzazione che si occupa di favorire l'incontro tra le aziende ed i lavoratori con disabilità, mette in evidenza il valore di manifestazioni come queste che, grazie alle testimonianze, cercano di rompere stereotipi e pregiudizi e favoriscono la conoscenza e la cultura attorno a questo tema. Significativo è il dato relativo alle organizzazioni che hanno preso parte all'esperienza: si è passati dalle 60 della prima edizione alle 200 attuali.

La campagna di sensibilizzazione promossa dal Melia Roma Aurelia Antica, struttura del gruppo Melia Hotels International nella Capitale, in associazione con AIPD, ha portato alla nascita di “Hotel 6 Stelle”, una docu-fiction prodotta da Rai 3 in collaborazione con Magnolia, che è stata trasmessa in seconda serata su RAI 3. Per sensibilizzare l'opinione pubblica e il mondo aziendale, favorendo un concreto inserimento nel mondo del lavoro, l'hotel ha offerto esperienze lavorative a 6 ragazzi con la sindrome di Down, impegnati in un tirocinio formativo. Tre ragazze e tre ragazzi, con un'età compresa fra i 18 e i 31 anni, hanno collaborato con il personale dell'albergo nello svolgimento delle mansioni quotidiane, in un vero e proprio percorso formativo, volto a creare un'autentica possibilità di inclusione lavorativa. Durante la messa in onda del programma, oltre 50 aziende hanno contattato AIPD e hanno intrapreso un percorso di inserimento lavorativo che ha portato all'assunzione di Marina come addetta al servizio ai tavoli in un albergo romano e di Agnese presso un fast food. Sono stati avviati poi 14 tirocini formativi e di orientamento, 3 tirocini di inserimento sociale e 14 inserimenti ora in fase di valutazione.

Findomestic, invece, oltre a promuovere campagne di sensibilizzazione interne, ha aderito alla campagna relativa alla disabilità denominata “Know me for WHAT I CAN DO, not for what I can't”.

Partendo dalla convinzione che il coinvolgimento e l'educazione delle persone è fondamentale, Michelin ha a cuore il rapporto con le realtà del territorio e fornisce supporto per realizzare eventi inclusivi come: tornei internazionali di tennis in carrozzina, manifestazioni ciclistiche e prove di handbike.

¹⁶ Ulteriori informazioni sono disponibili sul [sito Abile Job](#)

Enel ha realizzato il progetto “Think out of the chair” che organizzava incontri di sensibilizzazione dei suoi dipendenti sul mondo della disabilità, includendo un’attenzione particolare al linguaggio che si utilizza, gli stereotipi, il pregiudizio e le disabilità invisibili. Le metodologie utilizzate hanno previsto un coinvolgimento attivo dei dipendenti attraverso video e narrazione di storie.¹⁷

Le iniziative di sensibilizzazione modificano l'attenzione nei confronti della disabilità e possono essere messe in atto in tutte le organizzazioni; ciò che può variare è la portata di tali eventi, che possono essere locali o nazionali. Un altro aspetto interessante può essere la scelta di costruire delle sinergie tra organizzazioni diverse con l'obiettivo comune di realizzare occasioni o campagne di sensibilizzazione.

¹⁷ UN Global compact Network Italia, Linee guida diversity & inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I dell'UN Global Compact Network Italia, 2021.

► 4 Le reti nazionali e transnazionali

Le reti emergono come un elemento determinante nell'inclusione professionale delle persone con disabilità. Dalla collaborazione tra diverse realtà appartenenti al mondo profit e no profit, che condividono sguardi e competenze, nascono le singole esperienze, e far conoscere le pratiche di successo rappresenta un'opportunità decisiva per promuovere e diffondere la cultura inclusiva. Proprio per questo, l'OIL attraverso la rete globale delle imprese sulla disabilità e il lavoro (*Global Business and Disability Network*)¹⁸ mira a creare una cultura accogliente e inclusiva per le persone con disabilità, aumentando la consapevolezza rispetto alla positiva correlazione tra la loro inclusione e il successo aziendale. Per ogni paese è presente un profilo nazionale, costantemente aggiornato, che fornisce informazioni sintetiche sulla legislazione pertinente e le eventuali quote di assunzione previste dalla legge. A questa parte normativa, si aggiungono le organizzazioni di consulenza, le reti nazionali di imprese che assumono persone con disabilità e le filiali locali dei membri della rete globale dell'OIL. Questo perché sembra essenziale che le organizzazioni comprendano la politica e il quadro giuridico presente nel paese in cui operano, e abbiano la possibilità di stabilire collegamenti con organizzazioni che hanno visioni simili. Attraverso la rete, le imprese possono costruire consapevolmente una rete di relazioni e contatti attraverso la quale generano un valore nuovo. All'interno della rete possono essere condivise esperienze concrete positive che rappresentano un patrimonio aggiuntivo per le organizzazioni; un patrimonio da poter trasformare in occasioni e opportunità concrete. La rete, inoltre, favorisce la negoziazione tra gli attori e costituisce un supporto importante per le azioni da intraprendere. I membri della rete hanno la possibilità di:

- apprendere dall'esperienza degli altri membri grazie a conferenze, seminari, pubblicazioni e sperimentazione di strumenti;
- far conoscere ad un pubblico globale le esperienze inclusive mediante social media, presenza sul sito web e newsletter;
- ottenere supporto a livello nazionale attraverso un contatto esclusivo con reti nazionali di imprese e partner dell'OIL.

Ciascuna rete presenta delle caratteristiche specifiche che lo differenzia dagli altri paesi. Il forum sulla disabilità dell'Austria (Austrian DisAbility Business Forum)¹⁹, la più grande rete business-to-business che collega disabilità e imprese in Austria, ha come obiettivo aumentare la fiducia nei confronti della disabilità e rendere la comunità imprenditoriale una forza trainante nella creazione di una società più equa. Per questo all'interno del forum si organizzano eventi per lo scambio di conoscenze e buone pratiche e si offrono servizi di consulenza e supporto e seminari di sensibilizzazione rispetto a questo tema.

Il forum tedesco (Unternehmens Forum)²⁰, focalizza l'attenzione sulle misure e suggerimenti per il reclutamento e lo sviluppo delle competenze delle persone con disabilità e fa leva sul desiderio da parte dei datori di lavoro di sfruttare tutte le opportunità e le potenzialità a loro disposizione per favorire un'esperienza positiva di inclusione. Particolarmente incentrato sull'innovazione sociale è il Foro Inserta Responsabile (FIR)²¹ che ha come obiettivo principale la formazione e l'occupazione delle persone con disabilità attraverso un'ampia gamma di servizi. Partecipano al forum imprese, business school, rappresentanti del movimento delle persone con disabilità e gruppi di riflessione. Infine, il

¹⁸ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web del [Global Business and Disability Network](#)

¹⁹ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web dell'[Austrian DisAbility Business Forum](#)

²⁰ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web dell'[Unternehmens Forum](#)

²¹ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web del [Foro Inserta Responsabile](#)

Forum su business e disabilità del Regno Unito²² riunisce uomini d'affari, persone con disabilità e rappresentanti del governo al fine di capire come sia possibile cambiare la cultura per fare in modo che le persone con disabilità abbiano l'opportunità di contribuire al successo aziendale e alla crescita economica della società.

In Italia non è ancora attivo un forum, ma è possibile individuare delle esperienze significative. Le organizzazioni dei lavoratori, per esempio, lavorano sul territorio nazionale per:

- sensibilizzare rispetto al tema dell'inclusione lavorativa;
- offrire consulenza ai lavoratori con disabilità e alle organizzazioni;
- realizzare studi e ricerche sul tema dell'occupazione delle persone con disabilità;
- partecipare alle reti esistenti rispetto al tema dell'inclusione lavorativa;
- tutelare i diritti delle persone con disabilità;
- stipulare convenzioni con le aziende.

La CISL, sindacato da alcuni anni fortemente impegnato nella promozione dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità attraverso la contrattazione collettiva ai diversi livelli, ha avviato un percorso di riflessione su questi aspetti che ha messo in luce alcuni strumenti come la gestione della disabilità e gli osservatori aziendali. Tali riflessioni, che partono da singoli casi aziendali ove la contrattazione ha consentito di avviare buone prassi.

EMERGO, invece, è il piano, attivo dal 2005, con cui Città Metropolitana di Milano mette a disposizione misure e finanziamenti a supporto delle persone con disabilità, per: (i) sostenere l'inserimento e il mantenimento al lavoro; (ii) supportare le imprese che le accolgono; e (iii) promuovere un sistema integrato di servizi al lavoro, migliorando l'inserimento socio-lavorativo in collaborazione con i servizi sociali e sociosanitari.

JobLab — Laboratori, percorsi e comunità di pratica per l'occupabilità e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, infine, è il nome di un progetto realizzato dalla Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap (FISH). Tale progetto, realizzato tra il 2018 e il 2020 si è proposto favorire fra tutti gli attori del sistema la condivisione attiva della conoscenza e delle buone prassi, l'elaborazione e la sperimentazione partecipata di modelli e soluzioni efficaci e praticabili, il confronto sulla gestione di casi concreti, la costruzione di accomodamenti ragionevoli, la maturazione della consapevolezza e degli strumenti per il contrasto alla discriminazione. La giornata conclusiva, denominata "JobLabDay", ha visto la realizzazione di un evento a distanza in cui sono stati presentati tutti i percorsi e i prodotti realizzati, secondo tre assi ideali: dati e fatti (le attività di ricerca), storie e persone (le storie di vita con il loro portato di consapevolezza), scenari e strategie (cosa accade, quali sono i possibili rischi e le plausibili strategie per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità).

Queste esperienze di reti, nonostante una limitazione territoriale da un lato (la zona di Milano) e una temporale dall'altro (la durata di un progetto), sono interessanti e mostrano non solo la fattibilità, ma anche l'opportunità derivante dalla creazione di reti inclusive.

Per ciò che concerne l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità ci sono numerose iniziative promosse direttamente dalle imprese. "The Valuable 500", per esempio, è una rete di 500 imprese provenienti da 48 paesi e afferenti a 64 settori lavorativi²³. "Essa mira a promuovere un cambiamento duraturo per l'inclusione di 1,3 miliardi di persone con disabilità nel mondo. La Rete promuove i suoi obiettivi attraverso le seguenti linee di azione: (i) responsabilità manageriale (utilizzare il potere delle storie per aprire un confronto e costruire una comunità di responsabili futuri che abbiano avuto esperienza con la disabilità); (ii) cultura (raccolgere dati rispetto alla disabilità dei dipendenti e sviluppare metodologie per il reclutamento delle persone con disabilità); (iii) clienti (le aziende non sanno spesso come rendere la loro offerta più accessibile a tutti); (iv) report (includere e divulgare i dati relativi alla

²² Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web del [Business and Disability Forum](#).

²³ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito web [The Valuable 500](#).

disabilità che spesso vengono esclusi dalle relazioni annuali); (v) rappresentanza (stabilire un nuovo standard di contenuti che rappresentino le persone con disabilità e costruire risorse digitali per le aziende che fanno parte della rete); e (vi) ricerca (costruire un gruppo di ricerca inclusivo e raccogliere la voce delle persone con disabilità che interagiscono con la rete). Per poter far parte della Rete, l'amministratore delegato o il responsabile di ciascuna azienda si deve impegnare personalmente nell'azione per l'inclusione della disabilità attraverso la sensibilizzazione del personale e l'attuazione di azioni concrete all'interno dell'azienda. Le aziende italiane che fanno parte della Rete sono:

- Barilla. A seguito dell'autovalutazione interna attraverso l'utilizzo delle metodologie e strumenti operativi messi a disposizione dal network globale dell'OIL (ILO Global Business and Disability Network), Barilla si è impegnata a migliorare l'inclusione delle persone con disabilità sul territorio nazionale;
- Enel. L'azienda è impegnata a favorire l'autonomia, l'accessibilità digitale e la mobilità delle persone con disabilità. Enel ha sviluppato un'applicazione elettronica (APP PEDIUS) che facilita la comunicazione tra i suoi dipendenti e tra questi e i clienti non udenti.
- Prada. La casa di moda sta studiando diverse modalità per favorire il lavoro delle persone con sindrome di Down all'interno dei suoi punti vendita;
- Unicredit. L'istituto di credito è impegnato nel migliorare l'accessibilità sia ai luoghi fisici che agli spazi digitali sia per i dipendenti che per i clienti con disabilità.

► 5 Analisi delle pratiche promettenti

L'analisi delle pratiche descritte mette in evidenza alcune caratteristiche comuni che contribuiscono ad un percorso di inclusione di successo. L'elemento centrale è che si tratta di un percorso individualizzato da costruire grazie al supporto di diversi attori: la persona con disabilità, il contesto aziendale e gli enti che lo progettano e lo accompagnano, mettendo a disposizione le competenze e il supporto per raggiungere un esito positivo.

I fattori che rendono possibile un'esperienza di successo possono essere sintetizzati attorno a tre grandi domande: (i) perché assumere? (ii) dove accogliere? e (iii) quali sono gli strumenti a disposizione per costruire una esperienza positiva?

5.1 Comprendere il valore della diversità

La normativa rappresenta molto spesso il motore della scelta di assumere una persona con disabilità. Le esperienze di inclusione di successo, però, sono quelle in cui le organizzazioni vedono l'assunzione come un'opportunità e non solo come un obbligo. Tale opportunità si connota a livello individuale per la persona con disabilità, ma anche per l'organizzazione e, più in generale, per la comunità. Nel caso del polo circolabile, per esempio, all'obiettivo produttivo si è unito anche quello ambientale dato che le persone con disabilità hanno avuto la possibilità di realizzare attività di recupero dei materiali e la preparazione di capi invenduti, andando a ridurre gli sprechi. L'inclusione diventa un'occasione di crescita e di beneficio reciproco: la persona lavora, e l'azienda acquisisce un lavoratore produttivo che le garantisce un valore aggiunto²⁴.

Riconoscere il valore della disabilità implica un cambiamento culturale che porta alla legittimazione della dignità di ogni persona che viene riconosciuta per il contributo che può offrire all'interno dell'organizzazione.

5.2 Valorizzare le potenzialità delle persone con disabilità

Per individuare la posizione migliore bisogna saper cogliere le competenze delle persone con disabilità e saperle indirizzare su attività effettivamente utili all'interno dell'organizzazione. Al centro c'è il soggetto, non la sua disabilità e il suo riconoscimento come persona con la sua unicità²⁵. Non c'è nessuna distinzione tra chi ha, o meno, una disabilità, e non c'è una presunta normalità da raggiungere. Le persone vengono riconosciute per le loro potenzialità e per il contributo che possono dare all'organizzazione. L'obiettivo della valutazione del candidato è quello di cogliere le competenze del lavoratore, quelle attuali e quelle potenziali, grazie al supporto dei colleghi e all'introduzione di ausili e accomodamenti²⁶.

²⁴ Intervista con Antonio, responsabile del personale di un'azienda chimica

²⁵ Intervista con Moira, responsabile di un'azienda di servizi

²⁶ Intervista con Luigi, responsabile del personale di un'azienda plastica

Si tratta di un percorso da negoziare insieme, un passo per volta, in modo graduale, ricalibrando se necessario gli obiettivi e le strategie per portarli a termine. È proprio questa negoziazione che conduce ad un esito soddisfacente. La responsabile di un'azienda di distribuzione, parlando dell'assunzione di un dipendente con disabilità, descrive la sua felicità raccontando di come il giovane sia stato assunto come magazziniere e poi, viste le sue competenze, sia stato inserito all'interno dell'ufficio tecnico, con soddisfazione sia sua che dell'organizzazione.²⁷

5.3 Identificare una mansione utile all'organizzazione

L'analisi dell'identificazione della mansione può partire da un'evidenza perché l'azienda ha già una posizione aperta, oppure può partire da un'analisi interna all'organizzazione che aiuti a definire quei compiti che possono essere svolti dalla persona con disabilità, creando un effettivo sgravio per i colleghi e migliorando il lavoro di tutti²⁸.

Il riconoscimento della particolarità del contributo è utile sia per il lavoratore stesso, che si sente importante e utile, ma anche per l'azienda che rende visibile il suo impegno nei confronti dei dipendenti. Riconoscere questo, significa rendere esplicito il "valore aggiunto" che la presenza del lavoratore può garantire. Sentirsi apprezzati può migliorare la percezione che i dipendenti hanno di sé stessi e indurli a voler ricambiare la fiducia riposta da parte dell'azienda.

5.4 Negoziare gli accomodamenti

Gli accomodamenti sono tutti quegli aggiustamenti che, attraverso un processo di negoziazione che coinvolge datori di lavoro, lavoratori e colleghi, vengono introdotti per favorire l'ingresso e la permanenza dei dipendenti con disabilità all'interno dell'organizzazione. Alcuni accomodamenti possono essere già preventivati anche prima dell'arrivo del dipendente con disabilità, come per esempio l'adeguamento dello spazio fisico e della postazione e la personalizzazione degli orari e dei ritmi lavorativi.

La maggior parte degli aggiustamenti, però, non può essere prevista in anticipo e nasce spesso dalla gestione di un imprevisto o di una difficoltà che si verifica durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. I principali cambiamenti possono riguardare: l'organizzazione della mansione (procedure, schemi che aiutino ad eseguire correttamente i compiti, scelta autonoma della sequenza di svolgimento delle azioni); la gestione della tensione emotiva (strategie per far fronte agli errori, allo stress emotivo e al tentativo di mostrare il proprio disagio mettendo in atto comportamenti inadeguati per attirare l'attenzione); la volontà di armonizzare le esigenze del lavoratore con quelle dell'organizzazione (attraverso strategie e motti come "portarsi avanti", "darsi una mano" e "venirsi incontro").

Questi aspetti mettono in evidenza la volontà di costruire un equilibrio tra le necessità dei dipendenti e quelle dell'organizzazione. Gli accomodamenti, che nascono talvolta per far fronte alle esigenze delle persone con disabilità, spesso poi conducono a delle soluzioni fruibili da parte di tutta l'organizzazione. Significativo, per esempio, è l'esempio del cambio di ordine negli oggetti appoggiati sul carrello della mensa aziendale, introdotto per far fronte alle difficoltà della lavoratrice con disabilità, che si sono però rivelate un'opportunità utile anche per gli altri. Le fatiche dei singoli possono diventare l'occasione per problematizzare delle prassi che vengono date per scontate anche quando non sono quelle ottimali.²⁹

²⁷ Intervista con Elisa, responsabile di un'azienda di distribuzione

²⁸ Intervista con Veronica, responsabile di una casa di cura

²⁹ Intervista con Marina, responsabile del personale dentro una mensa aziendale

Rispetto a quali sono gli strumenti a disposizione per un'esperienza di successo, emerge l'importanza della rete, della formazione, delle risorse umane e dell'esperienza.

5.5 Lavorare in rete

Un processo di inclusione di successo è quasi sempre progettato e proposto all'azienda da un'associazione del terzo settore o da una società che offre servizi di formazione e consulenza, comunque sempre da un ente specializzato nella formazione e in servizi rivolti a persone con disabilità. L'associazione o l'ente disegna il progetto e lo propone all'azienda favorendo la comunicazione tra due mondi apparentemente distanti come il settore profit e quello delle organizzazioni con fini di lucro. È la collaborazione, poi, che crea le condizioni per l'attuazione e la fattibilità dell'esperienza di inclusione. Dentro i progetti non si è da soli, ma si condividono sguardi e competenze e ciascuno ha la possibilità di essere valorizzato e di contribuire alla creazione di quell'abito sartoriale che possa andare bene.

Dentro l'organizzazione, l'inclusione è favorita dalla sensibilità e dall'umanità delle persone che ricoprono profili specifici come la proprietà, il responsabile delle risorse umane, il tutor e i colleghi di lavoro. È fondamentale che tutta la comunità sia coinvolta e disponibile a sperimentare pratiche nuove condivise e alimentare relazioni lavorative basate sull'accoglienza che favoriscano il benessere di tutti i dipendenti. Decisiva è la figura del tutor che è il punto di riferimento, incarna l'organizzazione ed è il principale intermediario con il singolo. È colui che dà le indicazioni e a cui potersi rivolgere in caso di bisogno. È il tutor che verifica che la presenza del dipendente con disabilità sia positiva e, insieme a lui, valuta la necessità di introdurre degli accomodamenti. La figura del tutor è decisiva poi nella gestione degli imprevisti che il lavoratore deve affrontare e che possono condizionare la corretta esecuzione dei compiti. La dimensione dell'inatteso viene affrontata su due piani: aiutare il dipendente ad identificare la sua possibile soluzione e sostenere la sua capacità di chiedere supporto in caso di bisogno. Anche i colleghi sono importanti poiché sono coinvolti nella negoziazione delle strategie per portare a termine i compiti. Dentro il rapporto con i colleghi sembrano emergere alcuni verbi: ascoltare e parlare, osservare e mostrare, spiegare e comprendere. L'elemento comune è quello della reciprocità e del coinvolgimento di tutti.

5.6 Attivare percorsi formativi

I processi di inclusione richiedono programmi di formazione e coinvolgimento di tutti gli attori. Si tratta di percorsi di apprendimento rivolti sia agli imprenditori e ai dipendenti delle organizzazioni che alle persone con disabilità. Tali esperienze possono anche svolgersi in maniera separata e poi incrociarsi nel momento in cui l'esperienza lavorativa ha inizio, oppure svolgersi direttamente all'interno dell'organizzazione (come nel caso delle isole formative). La formazione aiuta a superare le paure e i pregiudizi nei confronti delle persone con disabilità e delle loro capacità lavorative. Deve poi fornire informazioni relative a obiettivi, risultati attesi, fasi del percorso di inclusione e valutazione degli esiti. Rispetto al piano più operativo, invece, la formazione deve favorire l'identificazione dei reparti dell'organizzazione coinvolti, far emergere il carattere collettivo del processo, individuare le persone da coinvolgere, costruire le pratiche di collaborazione, programmare forme di valutazione dell'esperienza e prevedere iniziative e momenti conviviali anche al di fuori dell'ambiente lavorativo.

Grazie alla formazione le persone, prima ancora di avere a disposizione una "cassetta degli attrezzi" con degli strumenti e strategie da mettere in atto nel quotidiano, hanno la possibilità di sperimentare l'importanza e il valore del ruolo che ricoprono, perché senza il contributo di tutti non è possibile realizzare esperienze di inclusione positive.

5.7 Condividere e diffondere le esperienze

Un altro fattore di successo riguarda la possibilità di dare visibilità al proprio lavoro proprio lavoro. Solo “vedendo”, dicono gli studi e le esperienze raccolte, si può percepire non solo la fattibilità ma anche il valore dell’esperienza dell’inclusione. Realizzare degli spazi di lavoro all’interno degli stabilimenti, così come l’attivazione di tirocini e stage, consente di poter osservare nell’esperienza diretta l’impegno e la performance dei lavoratori con disabilità, generando dialogo, scambio di competenze e la creazione di un clima inclusivo.

L’esperienza è oggetto di comunicazione sia all’interno dell’organizzazione che all’esterno. La scelta inclusiva deve essere comunicata a tutti i dipendenti, che la devono poi condividere e sostenere, altrimenti il rischio è di non seguire tutti la stessa direzione.³⁰

Rispetto alla comunicazione esterna all’azienda, per esempio può essere utile la creazione di un logo appositamente dedicato, sponsorizzare ed esplicitare internamente all’azienda e al mercato il progetto di inclusione lavorativa. Le pratiche inclusive, infine, devono essere oggetto di riflessione sia all’interno del gruppo di lavoro che all’esterno, per poter diventare un patrimonio riconosciuto e condiviso.

³⁰ Intervista con Mirco, responsabile di un’azienda farmaceutica

► Conclusioni

L'inclusione delle persone con disabilità rappresenta un tema cruciale sia per la qualità della vita dei soggetti stessi che per i benefici per le organizzazioni sia in termini economici che produttivi. Nonostante gli investimenti normativi, la percentuale di questi lavoratori che ha un'occupazione risulta essere sensibilmente inferiore rispetto a quella dei loro colleghi senza disabilità e molta strada sembra ancora da fare nella direzione dello sviluppare una cultura che veda il dipendente con disabilità come una risorsa produttiva che può creare un vantaggio per l'organizzazione.

Il presente lavoro ha presentato e analizzato alcune buone pratiche di inclusione attuate in Italia provando a fare emergere i fattori che contribuiscono ad un esito positivo dell'esperienza. Al termine di questo percorso, sembra emergere in modo chiaro la consapevolezza che, seppur con delle somiglianze, ogni esperienza di inclusione è unica, da costruire come se fosse un abito sartoriale su misura, a partire dalle potenzialità e dalle esigenze di ciascun contesto e delle persone che lo abitano. Le storie raccontate, seppur nella loro singolarità, sono attraversate da alcuni verbi che tornano regolarmente e che potremmo definire come "i verbi dell'inclusione". Tali verbi sono: valorizzare le competenze, identificare la mansione, attivare percorsi formativi, negoziare gli accomodamenti ragionevoli, sviluppare reti con vari attori, riflettere e comunicare le esperienze positive. Si tratta di strumenti che possono essere messi in atto in tutti i contesti organizzativi, con delle diversità legate al fatto che nelle organizzazioni più grandi sono disponibili maggiori risorse e figure appositamente dedicate. Il filo rosso, che trasversalmente unisce tali azioni, è il coinvolgimento di più attori. Nessuno di questi agiti può essere portato a termine in solitudine da un soggetto, ma richiede necessariamente il supporto e la presenza da parte di altri.

L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, per poter essere attuata e sempre più incrementata, richiede un cambio di prospettiva basato su cinque grandi pilastri:

- **la motivazione: dall'obbligo al beneficio.** L'assunzione della persona con disabilità non può essere motivata solo dalla necessità di adempiere ad un obbligo normativo ma deve garantire un beneficio reciproco, sia per il dipendente che per l'organizzazione. Sono ancora troppi i pregiudizi che orientano le scelte dei datori di lavoro che non riescono a vedere le opportunità che l'inclusione può portare. Sperimentare le competenze dei lavoratori con disabilità, attraverso tirocini o strumenti quali le isole formative, può consentire di superare questi preconcetti;
- **il matching: dall'inserimento protetto alle potenzialità.** La presenza del lavoratore con disabilità non può essere finalizzata a trovare a una collocazione ai margini dell'attività produttiva; le necessità dell'azienda devono incontrare le caratteristiche e competenze del lavoratore, in modo la mansione svolta sia effettivamente utile all'interno dell'organizzazione e rappresenti uno sgravio reale per i colleghi. La sfida, in questo caso, è rappresentata dalla possibilità di valutare le capacità del dipendente con disabilità sia attuali che potenziali, individuando quelle mansioni che è in grado di svolgere garantendo uno sgravio per i colleghi. Per fare ciò è necessario ragionare in modo strategico, con una prospettiva a medio lungo termine, che vada oltre il bisogno immediato e che preveda il coinvolgimento di professionisti sia interni che esterni all'azienda, come i servizi di consulenza o i *disability manager*. Questi soggetti conoscono bene il mondo della disabilità e, grazie all'interazione con i referenti delle organizzazioni, che conoscono altrettanto bene il mondo aziendale, possono creare il giusto connubio che consenta l'identificazione del "posto giusto" per la "persona giusta".
- **il riconoscimento personale e lavorativo:** dalla persona con disabilità alla persona. La relazione con il dipendente con disabilità non può fondarsi su una forzatura che conduca a ritenerlo "come gli altri", ma richiede che il soggetto venga riconosciuto e valorizzato per le sue qualità personali e lavorative. In questo senso, la disabilità non viene ignorata, ma diventa più semplicemente una delle caratteristiche dell'individuo, una condizione che, tra l'altro, può riguardare qualsiasi

individuo. Ciò è possibile riconoscendo l'unicità di ogni persona e facendo diventare la diversità un valore da mettere a servizio dell'organizzazione. Per fare questo può essere utile promuovere una cultura inclusiva sia attraverso la formazione interna che mediante programmi e iniziative di sensibilizzazione esterne all'organizzazione.

- **la negoziazione degli accomodamenti:** dall'uguaglianza all'equità. L'azienda deve fare in modo che ogni dipendente, non solo quelli con disabilità, abbia a disposizione tutti gli strumenti adeguati a portare a termine al meglio i compiti richiesti. Questo implica un passaggio dal concetto di uguaglianza (offrire a tutti le medesime opportunità) a quello di equità (dare a ciascuno secondo ciò di cui ha bisogno). La negoziazione porta in primo piano la dimensione dell'apprendimento, ovvero la consapevolezza che insieme si può imparare a costruire un ambiente che sia accogliente per tutti, grazie al contributo di tutti i membri. Fondamentale, per la negoziazione degli accomodamenti, è il rapporto quotidiano che i dipendenti con e senza disabilità vivono, quella quotidianità che consente di valutare insieme le criticità e trovare insieme le soluzioni.
- **la partecipazione: dall'inserimento all'inclusione.** Ogni componente dell'organizzazione deve essere riconosciuto, a pieno titolo, come parte del gruppo di lavoro, ed avere accesso alle occasioni di incontro sia formali che informali. Ciascuno deve sentirsi valorizzato in quanto membro fondamentale di quel corpo che è l'azienda. Emerge la centralità della dimensione relazionale del lavoro e della formazione che prepara e orienta le esperienze di lavoro e l'importanza del capitale umano. Dentro l'organizzazione le persone apprendono come costruire rapporti di cura reciproca che contribuiscono a rendere l'ambiente sempre più inclusivo. La partecipazione riguarda anche il coinvolgimento di quegli enti e servizi che, con le loro competenze, possono favorire l'ingresso e la permanenza del lavoratore all'interno dell'organizzazione. Le esperienze inclusive, poi, possono favorire anche il contatto con altre aziende o enti che sviluppino progetti simili. Tali esperienze diventano patrimonio di tutta l'organizzazione buone nella misura in cui sono oggetto di riflessione e condivisione.

L'elemento importante che emerge dall'analisi è la convinzione che l'inclusione professionale delle persone con disabilità sia un processo da costruire grazie al contributo di diversi attori che sono portatori di sguardi e competenze differenti. Per questo, per realizzare esperienze positive, centrale è il ruolo delle partnership e della rete. La collaborazione è la base per dare vita ai singoli progetti e per favorire il reclutamento, l'ingresso e la permanenza dei dipendenti con disabilità all'interno dell'organizzazione. La rete è anche fondamentale nei termini di sensibilizzazione, contaminazione, diffusione e riflessione attorno alle buone pratiche sia dentro le organizzazioni che all'esterno.

Grazie ad esempi positivi è possibile rafforzare i progetti in atto, farli conoscere, ma anche mostrare "che si può fare" e invitare altri a prendere spunto per costruire, a loro volta, esperienze capaci di aumentare l'inclusione. Attraverso lo scambio si ibridano le culture lavorative e si sviluppano nuovi apprendimenti mediante la condivisione degli sguardi, dei punti di vista, delle competenze professionali, degli strumenti e delle strategie per favorire non solo la costruzione di nuovi progetti ma anche la loro diffusione.

Una rete italiana per la promozione dell'occupazione per le persone con disabilità potrebbe offrire soluzioni operative e rendere più concretamente realizzabili i vari progetti, ma anche accrescere la diffusione di una cultura inclusiva all'interno del nostro paese. I diversi attori avrebbero modo di mettere in comune e condividere le loro competenze e supportare le organizzazioni e le persone con disabilità nei differenti passaggi. Non solo, le esperienze positive potrebbero diventare un esempio da condividere e da diffondere, favorendo anche un cambiamento culturale.

► Bibliografia

- Akabas, Sheila H. 1994. "Workplace responsiveness: Key employer characteristics in support of job maintenance for people with mental illness". *Psychosocial Rehabilitation Journal* 17(3): 91.
- Amatori, Gianluca, and Gabriele Giorgi. 2020. "Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative". *Italian Journal of Special Education for Inclusion* 8(1): 111–124.
- Angeloni, Silvia. 2010. *L'aziendabilità: il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano: Franco Angeli s.r.l.
- Angeloni, Silvia. 2011. *Il disability management integrato: un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Vol. 94. Rirea.
- Assennato, Silvia, and Marco Quadrelli. 2012. *Manuale della disabilità*. Sant'Arcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Avallone, Gennaro. 2011. "Sostenibilità, agricoltura e migrazioni. Il caso dei lavoratori immigrati nell'agricoltura del sud d'Italia". *Culture della sostenibilità* 8(1):1–12.
- Bombelli, Maria Cristina, and Emanuele Serrelli. 2021. *La cultura del rispetto. Oltre l'inclusione*. Milano: goWare & Guerini Next.
- Borgnolo, Giulio. 2009. *ICF e Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità. Nuove prospettive per l'inclusione*. Trento: Edizioni Erickson.
- Brecher, Ellyn, Jennifer Bragger, and Eugene Kutcher. 2006. "The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities". *Employee Responsibilities and Rights Journal* 18(3):155–170.
- Bruyère, Susanne, Johnson, Laurie, and Reiter, Elizabeth 2001. The ADA and collective bargaining issues.
- Buzzelli, Alessandra, Monica Berarducci, and Carlotta Leonori-AIPD. 2009. *Persone con disabilità intellettuale al lavoro. Metodi e strumenti*. Trento: Edizioni Erickson.
- Caldin, Roberta, and Silvia Scollo. 2018. "Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni". *Studium educationis-Rivista quadrimestrale per le professioni educative* 3(1): 49–60.
- Carnemolla, Phillippa. 2020. "Individualized Apartment Accommodation for People With Intellectual Disability: Protocol for a Qualitative Study Examining the Well-Being and Support Outcomes Linking Housing and Health". *JMIR research protocols* 9(8):18248.
- Cesarano, Valentina Paola. 2020. "Narrare l'esperienza professionale di persone con la Sindrome di Down". *Italian Journal of Special Education for Inclusion* 8(2):208–220.
- Chan, Fong, et al. 2010. "Demand-side factors related to employment of people with disabilities: A survey of employers in the Midwest region of the United States". *Journal of Occupational Rehabilitation* 20(4):412–419.
- Colombo, Laura, ed. 2007. *Siamo tutti diversamente occupabili. Strumenti e risorse per l'inserimento lavorativo di disabili*. Vol. 50. Milano: FrancoAngeli.
- D'Amato, Antonio. 2009. "Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il diversity e il disability management". In Ricci Paolo, Migliaccio Giulio. *La risorsa umana diversamente abile nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino: Giapichelli.

Davidson, Jacqueline. 2011. *A qualitative study exploring employers' recruitment behaviour and decisions: small and medium enterprises*. Vol. 754. Sheffield: Department for Work and Pensions.

De Marco, Viviana. 2021. "Disabilità e inclusione lavorativa. Il ruolo del lavoro sociale nella promozione dell'occupazione".

De Luca, Michele. 2000. "Norme per il diritto al lavoro dei disabili (l. 12 marzo 1999 n. 68)". *Il Foro Italiano* 123(11): 293–294.

Di Gennaro, Diana Carmela, et al. 2021. *I luoghi dell'educazione: percorsi multimediali per promuovere l'orientamento al lavoro in un'ottica inclusiva*. Milano: FrancoAngeli.

Disabled World. 2009. [*Disability employment information, facts, and myths*](#).

Dyck, Dianne. 2020. "Integrated disability management program: A business case". *Journal: The Official Publication of the Ontario Occupational Health Nurses Association; Toronto* 39(1):18–24.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. 2019. L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia.

Foster, Deborah, and Victoria Wass. 2013. "Disability in the labour market: an exploration of concepts of the ideal worker and organizational fit that disadvantage employees with impairments". *Sociology* 47(4): 705–721.

French, Sally, and John Swain. 2004. "Disability and communication: Listening is not enough". In Barret Steven et al. *Communication, Relationships and Care*. Routledge.

Friso, Valeria. 2018. "Disability Management". *STUDIUM EDUCATIONIS-Rivista quadrimestrale per le professioni educative* 3: 125–128.

Gates, Bob. 2008. "Sense of déjà vu? As yet another report highlights the flawed nature of NHS provision for people with learning disabilities, Bob Gates wonders whether it is time to prosecute those at fault". *Learning Disability Practice* 11(7): 28–29.

Gensby, Ulrik, and Mia Husted. 2013. "Inclusion through action: a participatory approach to return-to-work policy change processes in organisations". *International Journal of Disability Management* 8: 233–245.

Girelli, Claudio, and Cristina Ribul Moro. 2020. "Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro". *Educare.it* 19(1): 19–28

Guaglianone, Luciana, and Marco Castellani. 2021. "Disabilità e rapporto di lavoro. Spunti da un'indagine empirica in provincia di Brescia". *Materiali per una storia della cultura giuridica* 51.(1):209–245.

Harder, Henry G., and Liz R. Scott. 2005. *Comprehensive disability management*. Elsevier Health Sciences.

Hogan, Anthony, et al. 2012. "Workforce participation barriers for people with disability". *International Journal of Disability Management* 7 (2012): 1–9.

Houtenville, Andrew, and Valentini Kalargyrou. 2012. "People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality". *Cornell Hospitality Quarterly* 53(1): 40–52.

Iacono, Mario Pezzillo. 2020. "La gestione della diversità tra illusioni, fantasmi e lanterne magiche".

ILO, (2010). Disability in the workplace: Company practices.

ILO, (2014). Business as unusual: making workplaces inclusive of people with disabilities.

- ILO, (2015). Inclusion of people with disabilities in national employment policies.
- ILO, (2016). Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments. A practical guide.
- Jones, Melanie K. 2008. "Disability and the labour market: a review of the empirical evidence". *Journal of Economic Studies* 35(10): 405–424.
- Kalargyrou, Valentini. 2014. "Gaining a competitive advantage with disability inclusion initiatives". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 13(2): 120-145.
- Kilduff, Martin, and Wenpin Tsai. 2003. *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Klimoski, Richard J., and Lisa M. Donahue. 2013. "Person Perception in Organizations: An Overview of the Field". In Manuel London *How People Evaluate Others in Organizations*. Taylor and Francis Group.
- Klimoski, Richard, and Susan Palmer. "The ADA and the hiring process in organizations". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 45(2): 1–10.
- Lepri, Carlo, Enrico Montobbio, and Gabriella Papone, eds. 1999. *Lavori in corso: persone disabili che lavorano*. Vol. 20. Pisa: Edizioni del Cerro.
- Li, Wenjing, et al. 2020. "Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match". *SAGE Open* 10.(1): 2158244020903402.
- Lindsay, Sally, et al. 2019. "Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities". *Disability and rehabilitation* 41(16): 1914–1924.
- Mazzonis, G., et al. 2005. *Dal miraggio al percorso: l'integrazione lavorativa delle persone disabili. I lavoratori, le aziende, i problemi e le "soluzioni" nella pratica quotidiana*. Pisa: Edizioni del Cerro.
- Millward, L. J., A. Lutte, and R. G. Purvis. 2005. "Depression and the perpetuation of an incapacitated identity as an inhibitor of return to work". *Journal of psychiatric and mental health nursing* 12(5): 565–573.
- Miotto, Alessandro. 2020. *Il diritto al lavoro dei disabili. Cambiamento inclusivo ed occupazionale: dagli obblighi del datore di lavoro alla valorizzazione del disabile in azienda*. BS thesis. Università Ca' Foscari Venezia
- Mura, Antonello, and Antioco Luigi Zurru 2013. "Identità, soggettività e disabilità". *Processi di emancipazione individuale e sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Nota, Laura, et al. 2014. "Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability". *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 27(6): 511–520.
- Nussbaum, Martha. 2002. "Capabilities and social justice". *International Studies Review* 4(2): 123–135.
- Phillips, Brian N., et al. 2016. "Disability diversity training in the workplace: Systematic review and future directions". *Journal of occupational rehabilitation* 26(3): 264–275.
- Ren, Lily Run, Ramona L. Paetzold, and Adrienne Colella. 2008. "A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments". *Human Resource Management Review* 18(3): 191–203.
- Romualdez, Anna Melissa, Katie Yirrell, and Anna Remington. 2020. "Exploring Participants' Views on a Supported Work Internship Program for Autistic and Learning Disabled Young People". *International Journal of Disability Management* 15(3).
- Roncallo, Corrado, and Mariacarla Sbolci. 2011. *Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano: Ferrari Sinibaldi.

Rosiello, Alessia, and Francesca Taricone. 2020. "Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale". "XIII Conferenza ESPAnet Italia", Venezia.

Sabatano, Fausta. 2020. *La scelta dell'inclusione. Progettare l'educazione in contesti di disagio sociale*. Milano: goWare & Guerini e Associati.

Schmidt, Lucie, Lara D. Shore-Sheppard, and Tara Watson. 2020. "The impact of the ACA Medicaid expansion on disability program applications". *American Journal of Health Economics* 6(4): 444–476.

Schur, Lisa, Douglas Kruse, and Peter Blanck. 2005. "Corporate culture and the employment of persons with disabilities". *Behavioral sciences & the law* 23(1): 3–20.

Simkiss, Philippa. 2005. "Will I keep my job? —Disability management for employment retention". *International Congress Series*. Vol. 1282. Amsterdam: Elsevier

Skisak, Christopher M., Faiyaz Bhojani, and Shan P. Tsai. 2006. "Impact of a disability management program on employee productivity in a petrochemical company". *Journal of occupational and environmental medicine* 48(5): 497–504.

Stone, Dianna L., and Kevin J. Williams. 1997. "The impact of ADA on the selection process: Applicant and organizational issues". *Human Resource Management Review* 7(2): 203–231.

Tompa, Emile, et al. 2008. "A systematic review of disability management interventions with economic evaluations". *Journal of occupational rehabilitation* 18(1): 16–26.

UN Global Compact Network Italia, 2021. *Linee guida diversity & inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I dell'UN Global Compact Network Italia*.

Vogliotti, Silvia, and Sara Vattai. 2014. "Welfare state". *Bolzano: IPL*.

Von Schrader, Sarah, Valerie Malzer, and Susanne Bruyère. 2014. "Perspectives on disability disclosure: the importance of employer practices and workplace climate". *Employee Responsibilities and Rights Journal* 26(4): 237–255.

WHO. 2017. "A guide to identifying and documenting best practices in family planning programmes".

► **Organizzazione Internazionale del Lavoro**

Ufficio per l'Italia e San Marino

Villa Aldobrandini
Via Panisperna 28
00199 Roma
Italia
Tel. +39 06 6784 334
rome@ilo.org
www.ilo.org/rome

