

Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa

Disability Manager and Tutoring skills in order to support work inclusion

VALERIA FRISO, SILVIA SCOLLO¹

The present paper analyzes the Disability Manager position in companies as a resource intervening on inclusion processes involving the background, the environment and the person, thanks to his tutoring competences. This contribution concerns the requirement of new intervention policies to safeguard inclusion and continuation of the job. In this regard, the main focus is on educational and pedagogical skills in order to develop capabilities and tutoring practices.

KEYWORDS: WORK INCLUSION; DISABILITY MANAGER; TUTORING; PEDAGOGICAL SKILLS

Introduzione: l'inclusione lavorativa in Italia dalla Legge 68 ad oggi

Per sostenere un approccio culturale legato alla partecipazione e allo sviluppo dell'autonomia delle persone con disabilità, anche il mondo del lavoro è chiamato a divenire luogo nel quale promuovere l'inclusione². Da sempre legato alla produttività, il mondo del lavoro si può interrogare circa le forme e le modalità per sostenere processi di inclusione.

A livello mondiale esiste una corrente di pensiero collocata all'interno del più ampio contesto del *Diversity Management*, nato negli anni ottanta negli Stati Uniti, che porta il nome di *Disability Management*. Essa ha l'obiettivo di gestire le diversità presenti nelle organizzazioni sia pubbliche sia private, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori (Friso, 2018). Questo obiettivo è raggiungibile solo rivedendo un'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, p. 235).

Per ottenere un'inclusione efficace è necessario considerare che l'insieme di pratiche e politiche messo in atto dovrebbe avere quale direzione cui tendere il miglioramento delle condizioni psicologiche e fisiche della persona con disabilità, avvalendosi anche dell'intervento di professionisti specializzati – come il *Disability Manager* – interni o esterni all'azienda (Roncallo e Sbolci, 2011, p. 29). L'esigenza di *business* delle aziende deve essere rispettata, «[...] ma profondamente integrata al modello di *Disability Management* è la convinzione che ogni individualità è un bene prezioso. Questo assunto è alla base di ogni intervento che si focalizzi sulle capacità e contempli le risorse di ogni individuo» (Roncallo e Sbolci, 2011, p. 32). Un'efficace politica aziendale che si ispira a questi ideali crea i presupposti per un ambiente lavorativo inclusivo, non soltanto per la persona con disabilità, ma per tutte le risorse umane presenti nell'azienda.

Il *Disability Manager* è una figura professionale aziendale che dovrebbe avere diverse competenze, tra cui, alcune spiccatamente pedagogiche e legate al *tutoring*. È singolare come, in Italia, questa figura professionale, ancora assai poco diffusa, venga denominata in modi diversi, tra cui anche con la dicitura '*tutor*'. Altra denominazione è quella di 'responsabile dell'inserimento lavorativo' ed è presente nello schema di decreto

legislativo, recante modifiche e integrazioni al Testo unico del pubblico impiego, di cui al decreto legislativo 30 marzo 2001, la cosiddetta ‘Riforma Madia’³, che ha dato impulso a una riflessione a livello nazionale, circa l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

La riforma anticipa di pochi mesi la pubblicazione del Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l’integrazione delle persone con disabilità, dell’Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità⁴ in cui, nella linea d’intervento 5 – Lavoro e occupazione – si fa esplicito riferimento alla figura del «Responsabile dell’inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro», e si delineano due possibili sperimentazioni per introdurre nelle aziende la figura del *Disability Manager*, accompagnato da un Osservatorio/Unità Tecnica (Friso, 2017a).

Precedentemente a queste disposizioni, e ancora valida in tutti i suoi contenuti, è stata la Legge 68 del 1999 a regolamentare l’inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia. Tale legge, però, non prevede delle figure di supporto a tale processo, cosa che invece prevede la corrente del *Diversity Management*, che vuole porsi come cambiamento culturale e organizzativo. La creazione di un ambiente ‘inclusivo’, in cui le differenze dei gruppi e delle persone non siano fonte di discriminazione, ma oggetto di reale attenzione e ascolto, richiede alle figure professionali coinvolte di avere delle competenze di *tutoring*, intese non solo come competenze formative, ma quali competenze che si aggiornano nei processi di cambiamento. In questo contributo sosteniamo che sia auspicabile, nell’operato del *Disability Manager*, una funzione di *tutor*, affinché egli possa intervenire con un’azione tesa ad analizzare le interazioni tra i soggetti agenti, in funzione della valutazione del progetto inclusivo e della soluzione di specifiche criticità.

Il *Disability Management* a sostegno di una nuova cultura inclusiva nelle aziende

Il tema dell’inserimento e del mantenimento del posto di lavoro per le persone con disabilità risulta essere un argomento al centro dell’interesse normativo e dei dibattiti politici degli ultimi decenni in Europa. I principali approcci alla disabilità, riscontrabili nelle politiche europee, possono essere distinti in politiche ‘passive’ – basate su misure di compensazione o

assistenziali – oppure politiche maggiormente ‘attive’ che prevedono percorsi di inserimento e di inclusione lavorativa. La crescente pressione finanziaria, unita alla volontà di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e all’inclusione delle persone con disabilità, ha portato gli stati membri a emanare politiche sociali che gradualmente si orientano verso le cosiddette ‘politiche attive’⁵ (EASPD, 2016, pp.43-45). Riconoscere la capacità e la possibilità di entrare all’interno del mondo del lavoro *profit* significa riuscire a operare per la promozione di una logica emancipativa, nonché di riconoscimento dei diritti e di un’identità adulta nelle persone con disabilità – ancora troppo spesso soggette a rappresentazioni sociali che non lasciano spazio per cogliere l’eterogeneità della disabilità e la singolarità di ogni persona (Friso, 2017a; Lepri, 2011; Buzzelli, Bernarducci, Leonori, 2009).

Nella cultura occidentale tra il lavoro e l’individuo vi è un peculiare legame psicologico di tipo cognitivo e affettivo poiché quello del contesto lavorativo è ancora visto come un luogo il cui ingresso segna il passaggio verso l’età adulta, ingresso dotato di significati profondi che vanno oltre l’aspetto finanziario, richiamando importanti implicazioni di tipo sociale e individuali (Regni, 2006; Lepri, 2011; Boffo, Falconi, Zappaterra, 2012). Infatti, oltre a garantire una retribuzione, il lavoro permette il consolidamento di una nuova immagine sociale di sé, il rafforzamento di un ruolo sociale riconosciuto e la percezione di un maggior grado di indipendenza dalla famiglia di origine – rivelandosi un vero e proprio strumento di autodeterminazione della persona.

Per tali ragioni, promuovere l’inserimento lavorativo significa operare secondo un’ottica di *empowerment* della persona, per la piena e consapevole partecipazione al proprio Progetto di Vita, andando oltre la semplice risposta ai cosiddetti ‘bisogni speciali’. Le recenti ricerche scientifiche pongono le basi per superare l’approccio esclusivamente assistenziale e promuovono azioni che sollecitano una nuova rappresentazione della disabilità, basata sui diritti e sui ‘bisogni di normalità’ – ovvero su dimensioni ordinarie che riguardano quelle necessità affettive, educative, esperienziali e di ruolo che caratterizzano la vita psicologica e sociale di ‘ogni’ individuo (Lepri, 2011; Friso, 2017a).

Il progressivo allontanamento dall'approccio medico e assistenziale ha permesso di prestare maggiore attenzione verso i bisogni e i diritti delle persone con disabilità. In particolar modo, una forte spinta verso tale cambio di paradigma deriva da importanti documenti internazionali, quali: l'*International Classification of Functioning, Disability and Health* – ICF (OMS, 2001) e la *Convenzione ONU, sui diritti delle persone con disabilità* (ONU, 2006). Entrambi i documenti apportano rilevanti cambiamenti culturali, normativi e metodologici nel nostro Paese, con lo scopo di ricercare nuove soluzioni educative per lo sviluppo di competenze e la rimozione di barriere che possono costituire una forma di discriminazione sulla base delle caratteristiche insite in ogni persona (Fiocco, Mori 2005). In particolare, con la ratifica della Convenzione ONU⁶ è possibile riscontrare una nuova sensibilità per la tutela giuridica dei diritti delle persone con disabilità – anche all'interno dei luoghi di lavoro – sottolineando la necessità di implementare nuove politiche di riferimento/intervento per la progettazione di una forma più efficace di inclusione lavorativa delle persone con disabilità. In tal senso, ogni azione politica che si occupa di disabilità assume la definizione contenuta del Preambolo:

La disabilità è un concetto in evoluzione e il risultato dell'interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali e ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri.

In relazione agli ambienti lavorativi, da diversi anni ormai si sente parlare del *Diversity Management* all'interno delle aziende, in riferimento a quell'insieme di pratiche di intervento volte a riconoscere e a valorizzare attivamente le diversità, all'interno dei luoghi di lavoro. Queste fanno riferimento a questioni relative al genere, all'identità e all'orientamento sessuale, all'etnia, alla diversa appartenenza religiosa, alle relazioni intergenerazionali o alle abilità fisiche/psichiche verso cui si mostra necessaria una politica di intervento che sappia valorizzare le caratteristiche eterogenee del contesto e si mostri capace di intervenire sui quei processi che ostacolano l'equità e la piena partecipazione alle attività (Randstad, 2017). L'introduzione delle *policy* del *Diversity Management*, quindi, vuole essere un richiamo alle più recenti teorie di contrasto alle discriminazioni e una spinta a intendere il

'diverso' come un valore aggiuntivo e un'opportunità di crescita per l'organizzazione, piuttosto che una problematica da dover gestire. Oltre a essere importanti da un punto di vista etico, l'integrazione e il rispetto delle diversità costituiscono punti di forza anche a livello di *Employer Branding* – in quanto migliorano l'immagine dell'azienda all'esterno – e di *business*, poiché in un ambiente in cui tutti si sentono a proprio agio e possono esprimere la propria diversità, i lavoratori sono sottoposti a minore *stress* e contribuiscono al meglio alla *mission* aziendale. Non solo, l'inclusione delle *diversity* contribuisce all'innovazione e al cambiamento, perché dà modo di sfruttare punti di vista differenti (Randstad, 2017).

Ed è anche sulla base di questi principi che, nel nostro Paese, si consolidano le pratiche del *Disability Management*, ovvero «un sistema finalizzato alla valorizzazione delle persone con disabilità che lavorano in azienda e che si estende e si connette anche alle iniziative intraprese dall'azienda rispetto allo sviluppo sostenibile, alla responsabilità sociale d'impresa, al *welfare* aziendale e alla progettazione universale» (Hunt, 2009; ASPHI, 2018).

Gli obiettivi individuati dal documento redatto dall'OIL⁷ mirano a garantire pari opportunità nei luoghi di lavoro; migliorare le prospettive occupazionali facilitando il reclutamento o il mantenimento del posto di lavoro, nonché l'opportunità di avanzare di carriera; promuovere la sicurezza, l'accessibilità e la salute nei luoghi di lavoro; gestire la disabilità senza che questa si riveli essere un costo eccessivo per i datori di lavoro e, infine, massimizzare i contributi che i lavoratori con disabilità possono apportare all'azienda (Flynn, Bruyere 2001; OIL, 2001). In questo senso, il *Disability Management* si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente inclusivo in cui le caratteristiche degli individui non siano fonte di discriminazione, ma oggetto di reale attenzione e ascolto. Dunque, l'azione operativa andrà a rimodellare l'organizzazione aziendale al fine di renderla maggiormente accessibile sulla base delle caratteristiche dei propri lavoratori, permettendo di esprimere le proprie capacità professionali, in ottemperanza ai principi sanciti dalla Convenzione ONU che richiamano la necessità di un intervento rivolto verso i contesti, senza tralasciare, però, l'importanza di un

approccio maggiormente relazionale che veda la persona al centro del suo Progetto di Vita. L'approccio metodologico auspicato è il cosiddetto 'Metodo delle tre A': *Ascolto* della persona e dei lavoratori aziendali, secondo un rapporto a due; *Analisi* del contesto relazionale, culturale e fisico, al fine di promuovere un cambio di paradigma organizzativo; la ricerca di *Alleanze*, sia interne sia esterne all'azienda, in modo da favorire un cambiamento di paradigma volto alla reale inclusione lavorativa (ASPHI, 2018). Questi livelli naturalmente interagiscono tra loro e se l'intervento si sbilancia verso una di queste dimensioni, le altre due ne risentono in negativo; per cui è possibile affermare che l'equilibrio è un elemento sostanziale e necessario per un buon intervento, al fine di «promuovere il riconoscimento delle capacità, dei meriti e delle attitudini delle persone con disabilità, e il loro contributo nei luoghi di lavoro e nel mercato lavorativo» (ONU, 2006 Art.9; Roncallo, Sbolci, 2011).

In Italia, si tratta di una realtà aziendale ancora in via di consolidamento ma che, nell'ultimo anno, sta conoscendo una larga diffusione. Nella costruzione del secondo 'Programma di Azione Biennale' per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, il Gruppo di lavoro 5 dell'«Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità» si è dedicato al progetto sperimentale di «supporto all'inclusione dei lavoratori con disabilità nei contesti aziendali». L'obiettivo è quello di proporre alle grandi imprese, che volontariamente vogliono aderire, un progetto sperimentale di cambiamento verso l'implementazione concreta del *Disability Management* (Stefanovichj, 2017, p. 71; CISL, 2016). I punti salienti riguardano la promozione dei diritti e l'istituzione di organismi che abbiano l'obiettivo di promuovere l'*empowerment* dei lavoratori con disabilità nei luoghi di lavoro, in quanto invita a:

prevedere all'interno delle aziende di grandi dimensioni una unità tecnica (osservatorio, ufficio anti-discriminazione o di parificazione) in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali aziendali, che si occupi, con progetti personalizzati, dei singoli lavoratori con disabilità, di affrontare e risolvere problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità utilizzando appropriate competenze (c.d. *Disability Manager*). Infatti, risulta urgente seguire il lavoratore non solo nelle fasi di avviamento al lavoro, ma in tutte le fasi del percorso lavorativo, raccordando la legislazione della legge n.

68/99 con quella della legislazione non discriminatoria. Tale figura risulterebbe utile anche per gestire altre forme di diversità nelle aziende (religioni, etnie, culture, personale intergenerazionale) – in questo caso di parla di *Diversity Manager* (CISL, 2016; ASPHI, 2018).

Da questo sintetico estratto si può evincere la necessità di pensare a nuove metodologie di intervento e a nuove figure professionali che possano avere maggior voce in capitolo per contrastare le forme di discriminazione sulla base delle proprie caratteristiche, in ottemperanza alle nuove normative di riferimento⁸ (ASPHI, 2018).

Il *Disability Manager*, affiancato da un Osservatorio/Unità Tecnica Aziendale⁹, si rivela essere una figura manageriale di fiducia, che si muove all'interno dell'azienda per il mantenimento del posto di lavoro di persone con disabilità, rimuovendo le barriere ed evidenziando gli elementi facilitanti di tipo formativo, relazionale o fisico, al fine di realizzare una piena inclusione nei luoghi di lavoro e lavorare per il benessere di tutto il personale aziendale. Si tratta di un 'facilitatore creativo', con il compito di valorizzare la persona e il proprio operato, aiutandola a sviluppare le sue potenzialità, costruendo soluzioni che promuovano le condizioni contestuali e personali utili in tal senso (Battistelli, Mattana 2016). In particolare, ci si vuole riferire alle modalità di abbattimento di tutte quelle barriere che impediscono, o limitano, le attività e l'accessibilità sulla base delle proprie caratteristiche psicofisiche.

Dunque, vi è la necessità di sensibilizzare e informare sul tema "disabilità", al fine di accrescere il rispetto dei diritti e della dignità di ogni persona e accrescere la consapevolezza delle capacità e i contributi che ogni persona è in grado di fornire, abbattendo le barriere di ordine culturale (ONU, 2006-Art.8; Buzzelli, Bernarducci, Leonori 2009, p. 124). Per quanto concerne le barriere fisiche, invece, esse presentano delle implicazioni di ordine psicologico, ma vanno a riferirsi a quegli ostacoli fisici che possono limitare la mobilità o lo svolgimento di una determinata mansione. La figura del *Disability Manager* si mostra come una figura idonea per la modifica degli ambienti di lavoro, progettando e attuando delle misure (specifiche o generiche) che rientrano nella definizione di *Accomodamento Ragionevole*, così come intesa nella Convenzione ONU (2006):

[...] tutte quelle modifiche necessarie e appropriate che non impongano un onere eccessivo o sproporzionato, per assicurare alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e le libertà fondamentali (ONU, 2006; L. 99/2013, Art. 3bis).

Partendo da questa definizione, il Parlamento dell'Unione Europea individua e riconosce i tre aspetti che lo caratterizzano maggiormente. Questi richiamano il diritto alla loro adozione in quanto misure utili a garantire l'accesso e la piena partecipazione alle attività, in questo caso lavorative; l'essere delle misure necessarie e appropriate al contesto e alla singola situazione presa in esame in modo da consentire il mantenimento della capacità lavorativa, rimuovendo le barriere che rendono l'ambiente di lavoro inaccessibile per le caratteristiche della persona; e la caratteristica di non costituire un onere spropositato per il datore di lavoro¹⁰.

L'adattamento ragionevole, nei seguenti documenti, rimanda a diverse tipologie di soluzioni sia di tipo tecnico sia di supporto sociale. Le soluzioni tecniche, attraverso l'adattamento delle attrezzature o l'adozione di ausili, mirano ad aiutare l'incremento della produttività grazie al supporto di tecnologie che possono compensare alcune difficoltà nel compiere determinati mansionari. Nella seconda tipologia, relativa al supporto sociale, è possibile includere le misure maggiormente inerenti alla gestione della disabilità, nel contesto aziendale. In questo caso, si tratta di apportare una modifica/flessibilità nell'organizzazione lavorativa riguardo al tempo e al mansionario o alla previsione di forme di sostegno, intraprendendo iniziative formative di tutoraggio e di *mentoring* (Aimone, 2017). Ed è in questa tipologia che si può inquadrare la figura del *Disability Manager* come *tutor* aziendale, ampliando e riconoscendo l'importanza della componente pedagogica del suo operato.

Il *Disability Manager* nel ruolo di *Tutor Aziendale*

Sulla base delle precedenti considerazioni, oggi si rivela opportuno pensare a una figura che nei luoghi di lavoro si mostri portatrice di competenze utili alla gestione relazionale e dei contesti con l'obiettivo di sviluppare le competenze sociali dell'azienda, anche in relazione a quanto predisposto dalla stessa Convenzione ONU (2006). La proposta è quella di ricercare tale risorsa nella figura professionale del *Disability Manager*, che si muove

in azienda come un progettista di interventi inclusivi e formativi, nonché come facilitatore che va a mediare tra le caratteristiche della persona e le richieste aziendali.

Come afferma lo stesso Rodolfo Dalla Mora¹¹ il ruolo di *tutoring*, per quanto non escluso dalle mansioni di un *Disability Manager*, non dovrebbe estendersi oltre al primo periodo di inserimento lavorativo, in quanto la finalità dell'azione deve essere quella di promuovere l'autonomia lavorativa della persona con disabilità. Difatti, la fase di ingresso risulta essere maggiormente delicata e riguarda un processo che coinvolge da un lato l'azienda e, dall'altro, la persona che si trova a operare all'interno di un nuovo contesto relazionale e normativo; per questo, il sostegno da parte di un *tutor* o di altre figure di riferimento può rivelarsi essenziale in alcune circostanze.

Pertanto, inquadrare il *Disability Manager* sotto un profilo di tipo formativo, oltre che tecnico, ci consente di promuovere le competenze di natura strettamente pedagogica che andranno ad arricchire il suo operato, non solo in relazione ai contesti (nella ricerca di possibili risorse in azienda), ma anche in relazione alla persona e al suo ruolo di mediazione. L'obiettivo, pertanto, sarà quello di mettere l'individuo nella condizione di poter prendere parte attiva al proprio ruolo professionale, cercando le condizioni più idonee per ridurre lo svantaggio, fornendo gli strumenti necessari per permettere la massima espressione delle proprie competenze e la partecipazione attiva. Questo vuol dire che il *Disability Manager*, a contatto con i lavoratori, andrà a svolgere un'attività, oltre che tecnica, puramente educativa. In un contesto specifico, diventerà un facilitatore di processi inclusivi, mediando tra la cultura interna, gli interessi aziendali e le caratteristiche della persona, attraverso la formazione e la capacità osservativa dei contesti e delle persone in un'ottica biopsicosociale del funzionamento.

In un'ottica pedagogica, le competenze necessarie che si vogliono promuovere riguardano prevalentemente:

- la capacità di saper osservare il contesto e le persone in un'ottica di riconoscimento dei meriti, avvalorando quanto di positivo emerge;
- la capacità di saper lavorare, in maniera costruttiva, in équipe multidisciplinari, alla cui base devono esservi la fiducia, la relazione professionale e una

collaborazione finalizzata alla promozione di buone pratiche;

- le competenze co-progettuali che tengano conto della centralità della persona e dei diversi livelli entro cui si relaziona e interagisce, al fine di avere una visione complessiva della persona e delle eventuali problematiche da affrontare;
- la capacità di instaurare una relazione di supporto che tenga conto della ‘giusta distanza’ professionale e che, allo stesso tempo, possa mostrare un approccio empatico e di ascolto attivo che permetta di entrare in sintonia con l’altro;
- la promozione di pratiche di apprendimento e di sensibilizzazione;
- la predisposizione di contesti che favoriscano lo sviluppo dell’autodeterminazione di ogni persona con cui si lavora, creando anche delle reti di sostegno (interne ed esterne al contesto in cui si opera);
- la comprensione, attraverso un’attenta analisi valutativa, del funzionamento della persona, mettendolo in relazione al tipo di impiego e al ruolo aziendale, adattandolo attraverso l’adozione di accomodamenti ragionevoli, progettati per ogni singolo caso e con il pieno coinvolgimento della persona interessata¹².

Osservare il *Disability Manager* nelle vesti di *Tutor Aziendale*, che accompagna la persona verso un ‘saper essere e un saper fare’ all’interno dei luoghi di lavoro, dona maggior completezza al suo operato, che va a svolgersi secondo un’ottica multilivello, dai contesti alla persona. La parte relazionale del suo operato risulta essere indispensabile per considerarsi una figura capace di apportare un reale cambiamento all’organizzazione e agli ambienti lavorativi, ma anche in relazione a una transizione di *status* di cui non può essere tralasciata l’importanza: ovvero l’accompagnamento verso il consolidamento di un’identità professionale che andrà a incidere sull’auto-percezione di sé e sull’autostima, distogliendo l’attenzione dall’essere esclusivamente una persona disabile (Lepri, 2011; ASPHI, 2018; ONU, 2016). La pratica di sostegno avviata deve, così, basarsi su un’ottica formativa improntata alla piena autonomia, esulando dalle pratiche assistenziali nei contesti

lavorativi. Occorre, dunque, pensare a un «accompagnamento competente» verso il contesto lavorativo – relazionale e fisico (Lepri, 2011) – partendo dal presupposto che nei luoghi di lavoro non vi sono persone con disabilità, ma *skills* di diverso tipo che, con le condizioni opportune riescono a produrre *performance* che esulano dalle condizioni in cui riversano (ASPHI, 2017). Infatti:

[...] le persone con disabilità hanno solo modi diversi di fare le cose. Infatti, se venissero realizzati appropriati investimenti per l’accessibilità e la flessibilità, le persone con disabilità riuscirebbero a contribuire notevolmente al lavoro. Il posto di lavoro potrebbe divenire un campo di esercizio di equità per le persone con disabilità se i datori di lavoro cambiassero l’approccio, da uno centrato sulla carità e l’assistenza a uno basato sugli investimenti¹³ (Human Development Report, 2015, p. 161).

Pertanto, la capacità di saper osservare i contesti e le persone in un’ottica biopsicosociale si rivela essere una capacità essenziale per garantire l’inserimento della persona giusta al posto giusto. Comprendere il profilo di funzionamento della persona sulla base delle indicazioni dell’ICF (2001) significa assumere una nuova prospettiva valutativa che deve essere il frutto di un Progetto di Vita, che vada oltre il qui e ora, presentandosi coerente alle capacità, ma anche ai desideri e alle aspirazioni del singolo individuo. La conoscenza del contesto e della persona, secondo un’analisi di tipo biopsicosociale, può favorire un approccio mirato per lo sviluppo di competenze specifiche relativamente al mansionario e di quelle competenze ritenute trasversali che possono essere spendibili anche in altri ambiti della vita – il fine ultimo è quello di fornire gli strumenti idonei per garantire gradualmente l’autonoma partecipazione al contesto aziendale e l’autonomia, nello svolgimento della mansione con una graduale acquisizione di responsabilità – sapendo, allo stesso tempo, lavorare sul contesto circostante per attenuare possibili conflitti e creare delle risorse virtuose.

Così intesa, la figura del *tutor* può rientrare tra quelle misure di ‘accomodamenti ragionevoli’ di ordine sociale, in cui le pratiche di *tutoring* sono volte a modificare in positivo le relazioni e a dare supporto per garantire la messa in pratica di azioni inclusive da parte delle aziende.

Conclusioni

In questo contributo abbiamo analizzato quelle competenze e quei ruoli del *Disability Manager* che possono chiaramente rientrare nella declinazione delle azioni di tutoring necessarie per rendere il più efficace possibile l’inserimento di una persona con disabilità in un contesto lavorativo, pubblico o privato che sia, nonché che gli permetta di mantenere il posto di lavoro in modo efficace ed efficiente. In particolare, abbiamo avuto modo di vedere come la funzione tutor del *Disability Manager* potrebbe permettere di:

- avere un quadro generale dello sviluppo delle azioni volte a rendere inclusivo il contesto;
- regolare l’attività lavorativa e le attività di supporto in funzione degli esiti desiderati;
- individuare eventuali modifiche finalizzate a ottenere migliori risultati (Friso, 2007).

Questi tre punti sostanzialmente corrispondono ad azioni di monitoraggio che consentono di avere indicazioni per le azioni future, riguardo ai correttivi da apportare alle varie fasi del processo inclusivo, potendo cogliere con maggiore facilità l’impatto sul contesto organizzativo e di lavoro, al fine di riprogrammare interventi più funzionali all’effettiva messa in atto delle abilità e delle conoscenze della persona con disabilità. Inoltre, riuscire a monitorare un intero percorso inclusivo sollecita gli organi dirigenziali dell’azienda a far leva sulle competenze di ciascuno. Diverrà così ancora più evidente come sia strategico avere persone competenti che però vivano anche forme di ben-essere e ben-stare in azienda. Da questo punto di vista le competenze pedagogiche del *Disability manager* diventano prettamente competenze di pedagogia speciale in cui il processo inclusivo al centro dell’attenzione porta il professionista a sviluppare strategie di monitoraggio verso il contesto e di tutoring verso la persona e i suoi colleghi, in un’ottica prettamente propulsiva e di sviluppo biopsicosociale come proposto dalla logica di lavoro del già citato ICF.

Bisogna dire che alcuni di questi obiettivi sono presenti proprio nel documento internazionale *Code of practice on*

managing disability in the workplace (OIL, 2002), che riflette i principi promossi a livello internazionale in materia di disabilità e lavoro. Il fine del documento è, infatti, quello di garantire alle persone disabili un lavoro dignitoso, sicuro e salutare, in cui esse possano esprimere al massimo tutte le loro potenzialità.

Tale documento si basa sul principio che quando alle persone con disabilità vengono affidati compiti adeguati alle proprie capacità, esse possono portare beneficio all’attività aziendale, oltre a costare meno in termini economici (per esempio, a causa di malattia, assenteismo, ecc.) che si dovrebbero sostenere¹⁴. Il *Disability Manager*, con le sue competenze di tutoring, è chiamato a monitorare l’andamento di queste azioni facendosi realmente ponte tra la situazione di inclusione lavorativa concreta, i vertici aziendali, i colleghi e le realtà esterne all’azienda che potrebbero essere coinvolte (professionisti di “accomodamento ragionevole”, associazioni di persone con disabilità ecc.).

Per concludere, possiamo sostenere che esistono condizioni relazionali, organizzative e metodologico-didattiche necessarie, le quali si connettono non solo alla formazione formale del *Disability Manager*, ma anche a conoscenze tacite e a sensibilità pedagogiche che divengono imprescindibili per la costruzione di un processo che non è semplicemente di inclusione lavorativa, ma che costituisce una pietra fondante su cui poggiare un’inclusione sociale e, ancor più, da cui avviare un cambiamento culturale sulla disabilità, in questo nuovo millennio.

VALERIA FRISO

SILVIA SCOLLO

University of Bologna

¹Il presente contributo è stato interamente ideato e condiviso dalle autrici. Ai soli fini concorsuali si evidenzia che Valeria Friso ha stilato i paragrafi 1 e 4; Silvia Scollo ha curato i paragrafi 2 e 3.

²Si ricordano, a questo proposito, almeno i due documenti principali di riferimento prodotti, rispettivamente, dall'OMS (*L'International classification of functioning disability and health*, 2001) e dall'ONU (*Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*, 2006).

³Dal nome della Ministra per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, Marianna Madia.

⁴Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità (2017). Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/12/17A08310/SG>.

⁵Tuttavia, è utile rilevare che ancor oggi la maggior parte dei Paesi fa molto affidamento sui benefici passivi (oltre il 95% della spesa totale). Fanno eccezione la Germania, la Norvegia, i Paesi Bassi e la Danimarca, i quali stanziavano oltre il 10% sui programmi attivi del mercato del lavoro (EASPD, 2016, p. 45).

⁶Ratifica ed esecuzione della *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità* (New York 13 dicembre 2006) e istituzione dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità – Legge, 3 marzo 2009.

⁷OIL, *International Labour Office. Code of practice on managing disability in the workplace*, 2001.

⁸Attivare una prassi di *Disability Management* aziendale è in linea rispetto alle più recenti disposizioni (Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151 – II° Programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità – 2017 – Decreti Attuativi della Riforma del Testo Unico della PA del 2017 – ratifica del 2009 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità) che prevedono la promozione dell'istituzione di un responsabile per l'inclusione lavorativa nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità – c.d. *Disability Manager* (ASPFI, 2018).

⁹Si tratta di un organo collegiale con funzioni di monitoraggio e di indirizzo, le cui indicazioni risultano essere vincolanti per l'azienda. La composizione può variare in funzione delle caratteristiche aziendali e alle figure manageriali e di supporto tecnico presenti; tuttavia, caratteristica essenziale risulta essere la caratteristica bilaterale, ottenibile solamente con il coinvolgimento dei sindacati (CISL, 2016; ASPFI, 2018).

¹⁰In molti Stati membri il concetto di 'onere sproporzionato', come previsto nella UNCRPD e nella direttiva 2000/78/CE, non è stato completamente elaborato o definito con chiarezza. In alcuni Stati membri (ad esempio, in Spagna) il concetto è stato ampiamente approfondito nella legislazione; tuttavia, la maggior parte degli Stati, tra cui l'Italia, hanno lasciato spazio all'interpretazione all'interno della definizione. (European Union, 2015, p. 33). AA.VV. *Reasonable Accommodation and Sheltered Workshops for People with Disabilities: Costs and Returns of Investments*. European Union, Brussels, 2015, p. 53.

¹¹Intervista a Rodolfo Dalla Mora (Aprile, 2018) – primo *Disability Manager* italiano presso una struttura sanitaria e presidente della SIDiMa (Società Italiana dei *Disability Manager*) dal 2011.

¹²Presentazione a cura di Valeria Friso, ricercatrice e docente presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione G.M. Bertin di Bologna (ASPFI, 2018).

¹³«*People with disabilities are just differently abled to do things. Indeed, if proper investments are made in accessibility and flexibility, people with disabilities can contribute considerably to work and workplace could become an equalizing eld for people with disabilities if the approach of employers was to change from one of charity and assistance to one of investment*».

¹⁴Su questi temi è in atto presso l'Università di Bologna, dal gennaio 2018 al gennaio 2020, una ricerca dal titolo «Sviluppo personale e sociale. Autodeterminazione e inclusione delle persone con disabilità» finanziata dai fondi di ricerca di Ateneo con la linea Almaidea Junior. Responsabile scientifico: Valeria Friso.

Riferimenti bibliografici

AA. VV., *ICF e Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Nuove prospettive per l'inclusione*. Edizioni Erickson, Trento, 2009;

AA.VV., *Reasonable Accommodation and Sheltered Workshops for People with Disabilities: Costs and Returns of Investments*. European Union, Brussels, 2015;

Aimone P. M., *Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa*, 2017. www.superando.it/2017/04/20/come-il-disability-manager-cambiera-lapproccio-allinclusione-lavorativa/ [Consultato il 22/06/2018];

- Angeloni S., *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano, Franco Angeli, 2010;
- Battistelli C., Mattana, V., *Disability Management: definizione, contesto, prospettive*, 2016. In <https://www.disabili.com/lavoro/articoli-lavoro/disability-management-definizione-contesto-eprospective> [Consultato il 03/09/2018];
- Bernarducci M., Buzzelli A., Leonori C., AIPD, *Persone con disabilità intellettiva al lavoro. Metodi e strumenti per l'integrazione*. Erickson, Trento, 2009;
- Boffo V., Falconi S., Zappaterra T. (a cura di), *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*. Firenze University Press, Firenze, 2012;
- Caldin R., Friso V., *Quale lavoro per le persone con disabilità, oggi, in Italia?* «Studium Educationis» XIII, 3, 2012, pp. 37–57 (a);
- Caldin R., Friso V., (a cura di), *Pensare, fare, diffondere cultura inclusiva*. Padova University Press, Padova, 2012 (b);
- CISL, *Progetto sperimentale di supporto all'inclusione dei lavoratori con disabilità nei contesti aziendali*, 2016. In <http://archivio.firstcisl.it/nazionale/documenti/progetto-sperimentale-di-supporto-allinclusione-dei-lavoratori-con-disabilita-nei-contesti-aziendali> [consultato il 10/09/2018];
- Colautti C., *Il Ruolo del Tutor*. In Trevisol C. (a cura di), *Il tutor nei processi di formazione*, Franco Angeli, Milano, 2002;
- Cottini L., *Integrazione lavorativa e processi identitari*. In Mura A., Zurru, A. L., *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*. FrancoAngeli, Milano, 2013;
- D'Amato, A. *Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il diversity e il Disability Management*. In Metallo G., Ricci P., Migliaccio G., *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia aziendale. Disability Management e accountability*. Giappichelli, Torino, 2009, pp.229–262;
- D'Arista F., *Il tutor aziendale per l'apprendistato: manuale per la formazione*, ISFOL (i libri del Fondo Sociale Europeo), s.l., 2013;
- Decreto del Presidente della Repubblica 12 ottobre 2017, *Adozione del secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*, <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/12/17A08310/SG> [consultato il 11/08/2018];
- Fiocco P. M., Mori L.(a cura di), *La disabilità tra costruzione dell'identità e cittadinanza*, «Salute e Società» IV, 1, FrancoAngeli, Milano, 2005;
- Flynn B. G., Bruyere S. M., *The role of Disability Management Programs in ADA compliance*, Ithaca, NY: Cornell University, 2001;
- Fondazione ASPHI Onlus, *Persone con disabilità e lavoro: una parte del futuro. Giornata di aggiornamento/formazione sul Disability Management*, Convegno HANDImatica, Bologna 2017. In http://www.handimatica.com/evento/person_e-con-disabilita-e-lavoro-una-parte-del-futuro-giornata-di-aggiornamento-formazione-sul-disability-management/. [terminato il 02/12/2017];
- Fondazione ASPHI Onlus, *il Disability Management di supporto alle piccole e medie imprese*, 2018. In http://www.asphi.it/new_s/il-disability-manag-er-di-supporto-alle-piccole-e-medie-imprese/. Progetto formativo, Bologna [terminato il 29/04/2018];
- Friso V., *Il ruolo del Tutor nel Master*. In «Disabilità e interventi inclusivi nelle istituzioni e nel territorio», «Generazioni» 9, 2007, pp. 221-240;
- Friso V., *Inclusione sociale, lavoro e capability. Formazione e insegnamento*, «Insegnamento e Formazione» XI – 1, 2013;
- Friso V., Caldin R., *Capability, work and social inclusion*, «Procedia: Social & Behavioral Sciences» 116, 2014, pp. 4914-4918;
- Friso V., *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Guerini e Associati, Milano, 2017 (a);
- Friso V., *Social representations of disability*, In: Blerim Saqipi e Janez Vogrinc. (a cura di), *The prospects of reforming teacher education, Prishtinë, Shtëpia Botuese Libri Shkollor*, Prishtinë, 2017, pp. 179-188 (b);
- Friso V. *Il Disability Manager*. «Studium Educationis» 3, 2018;
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, *Il programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità in attuazione della legislazione nazionale e internazionale ai sensi dell'Art.3, comma 5, della legge del 3 marzo 2009, n.18*, 12 dicembre 2017;
- Hunt A. H., *The evolution of Disability Management in North American workers' compensation program*, Report prepared for Victoria, British Columbia, Canada, NIDMAR, 2009;
- Legge del 3 Marzo 2009, n.18 – *Ratifica ed esecuzione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, (NY, 2006) e istituzione dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*: In, <http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2009-0314&task=dettaglio&numgu=61&redaz=009G0027&tmstp=1237200828355> [consultato il 20/08/2018];
- Lepri C., *Viaggiatori Inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*. FrancoAngeli, Milano 2011;
- Lepri C. (a cura di), *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. FrancoAngeli, Milano, 2016;
- Lepri C., Montobbio E., *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*. FrancoAngeli, Milano, 1999;

- OIL, International Labour Organization, *Code of practice on managing disability in the workplace*. International Labour Office, Geneva 2001;
- O.M.S. – Organizzazione Mondiale della Sanità. *ICF, Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute* – versione breve. Edizioni Erickson, Trento, 2004;
- Randstad, *Diversity Management: il talento non ha barriere*, 2017. In: https://www.randstad.it/knowledge360/archives/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere_702/ [consultato il 05/05/2018];
- Regni R., *Educare con il lavoro. La vita attiva oltre il produttivismo e il consumismo*. Armando Editore, Roma 2006;
- Renda E., Salerni A., Malerba D., *Il tirocinio universitario secondo i tutor aziendali: un punto di vista centrale per un modello circolare e integrato*. «Italian Journal of Educational Research», IX, 16, 2016;
- Roncallo C., Sbolci M., *Disability Manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Ferrari Sinibaldi, Milano, 2011;
- Stefanovichj S., *Disability Management, welfare e permessi solidali. Analisi di casi aziendali e contrattuali che affrontano la sfida delle disabilità e gravi patologie*. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Firenze, 2017;
- The European Association of Service Providers for Persons with Disabilities (EASPD), *Comparison of available strategies for professional integration and reintegration of persons with chronic disease and mental health*, PathWays Project, Brussels, 2016.