

## Il *disability management* come strumento per una reale inclusività sul lavoro

Stando a quanto dice il Memorandum di Lisbona, l'occupabilità è da intendere come "la capacità di trovare e conservare il posto di lavoro"<sup>1</sup> e si inquadra come "una dimensione essenziale della cittadinanza attiva"<sup>2</sup>, oltre che come un fattore che ricade sull'intera società in quanto un paese o una comunità di stati traggono inevitabilmente giovamento dagli elevati tassi di impiego della popolazione, dal buon funzionamento del sistema lavorativo e dalla conseguente economia attiva e sempre rinnovata.

Riflettere sull'occupabilità, creare situazioni ad essa favorevoli, investire al fine di istruire e formare cittadini sempre in grado di offrirsi al mercato del lavoro in maniera efficace e consapevole sono, per un paese o una comunità di stati, sintomi non solo di cura e attenzione nei riguardi dell'intera popolazione ma, in modo particolare, di quanto quella stessa entità politica si preoccupi del buon funzionamento del proprio sistema socio-economico, quindi lavorativo e di scambio e concorrenza con la comunità globale. Si può dire, infatti, che un paese che è attento all'occupabilità della popolazione – nella sua interezza, inclusi disabili, immigrati, persone con qualsiasi esigenza diversa dallo standard maggioritario e quindi con l'obiettivo di non lasciare grosse masse in condizioni di improduttività - abbia pieno controllo del mercato del lavoro e dei suoi mutamenti; è un paese che prende in considerazione il ruolo di tutte le persone, oltre qualsiasi "diversità", risulta quindi essere conscio delle proprie possibilità e risorse e le valorizza, sfruttandole al massimo per poter restituire il massimo in servizi e vivibilità, creando un circolo virtuoso di guadagni e benefici.

Attenzione all'occupabilità e cura dell'intera popolazione sono elementi che implicano, per definizione stessa, attenzione e cura a tutte le fasce della popolazione, a prescindere dall'età, i costumi, le credenze, l'orientamento sessuale o le condizioni fisiche. Tutto ciò rende naturale parlare di lavoro a 360 gradi, guardando a tutti i possibili lavoratori e studiando la totalità delle risorse per potenziarle ed ottimizzarle. Ciò di cui si occuperà questo documento, in particolare, è la relazione tra il lavoro (in senso lato, come valore, esperienza, dovere civile, necessità) e la disabilità (da considerare come condizione oggettiva ma anche soggettiva; dipendente da fattori personali o conseguente all'influsso di fattori esterni). Prendendo come esempio di avvio la popolazione europea attuale, vediamo che essa ammonta a poco meno di 420 milioni di abitanti<sup>3</sup>, di cui il 18% (73 milioni) è disabile e cioè con una condizione lavorativa particolare, se non difficile. Di questi 73 milioni di soggetti disabili, il 23% (circa 16,5 milioni) risulta effettivamente occupato; il 45% circa è invece non occupabile (per anzianità, perché troppo giovane o per disabilità completamente invalidanti); mentre il rimanente 32% si divide tra *unemployed*, ossia i "non occupati", soggetti che non lavorano ma che si trovano in fase formativa o di ricerca del lavoro e sono quindi catalogabili come "economicamente (potenzialmente) attivi" e persone "*inactive*" cioè che non lavorano né cercano lavoro ma, probabilmente, potrebbero regolarmente svolgere un impiego. Ragionando quindi per proporzioni su un campione di 100 soggetti disabili, ne troviamo 23 lavoratori che risultano essere pochi rispetto ai 32 che cercano lavoro o potrebbero cercarlo

<sup>1</sup> Commissione delle Comunità Europee, Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente. Lisbona, 2000. Pag. 6

<sup>2</sup> Commissione delle Comunità Europee, Memorandum di Lisbona, 2000. Pag. 6

<sup>3</sup> Dati Eurostat:

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HLTH\\_DPEH010\\_\\_custom\\_3178247/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HLTH_DPEH010__custom_3178247/default/table?lang=en)

ma, nella pratica, non sono “economicamente attivi e produttivi”. Riassumendo: meno di un quarto della popolazione europea disabile è effettivamente e regolarmente occupato con un’attività lavorativa (23%) ma su un totale di 100 lavoratori, in Europa, solo 8 sono caratterizzati dalla presenza di disabilità.

Riportiamo solo alcuni esempi: in Spagna la popolazione complessiva è di 46 milioni 711 mila 341 cittadini, le persone disabili sono 2 milioni 813 mila 592, ovvero il 6,02% del totale. Il tasso di disoccupazione globale è del 24,4%, mentre tra le persone con disabilità la percentuale di disoccupazione ammonta al 32,2%. La Francia conta complessivamente 66 milioni 380 mila 602 abitanti, di cui 12 milioni – cioè il 18,46% – disabili. Il tasso di disoccupazione globale è del 9,9%, mentre quello dei cittadini disabili è del 21%. [...] la situazione italiana è a dir poco apocalittica: su una popolazione di 60 milioni 665 mila 551 persone, 5,5 milioni hanno una disabilità, cioè il 9,06%. Di queste, l’80,3% è disoccupato, mentre il tasso di disoccupazione globale è pari all’11,5 (EUROSTAT,2019).<sup>4</sup>

Si tratta di numeri e percentuali non incoraggianti, soprattutto se si tengono in considerazione le normative ed i provvedimenti proposti sia all’interno dell’Unione Europea che nei singoli stati: la legislazione del vecchio continente risulta, difatti, tutt’altro che priva di documenti che, almeno a livello teorico, promuovano e sostengano l’ampliamento delle possibilità lavorative a qualsiasi cittadino, che hanno come “finalità la promozione dell’inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato”<sup>5</sup>. La Comunicazione 284/2000 della Commissione Europea ad esempio chiarisce, già dalle battute introduttive, la necessità di “eliminare gli ostacoli esistenti attraverso disposizioni legislative, sistemazioni, regole di portata generale e altri strumenti idonei”<sup>6</sup>, facendo anche leva sul fatto che qualsiasi “miglioramento dell’accessibilità per i disabili”<sup>7</sup> avrebbe inevitabili conseguenze positive su tutta la vita professionale di un ente, anche in termini di competitività delle imprese.

L’articolo 38 della Costituzione Italiana, pur utilizzando termini oggi definibili passati e non esatti, afferma che “i lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di [...] invalidità [...] e disoccupazione involontaria” e sottolinea l’importanza dell’educazione e dell’avviamento professionale come diritti insindacabili di qualsiasi cittadino “inabile e minorato”<sup>8</sup>. Una buona base per tutte le lotte, gli aggiusti, l’attivismo e le rivendicazioni che, potremmo dire, nel 1999 sono confluiti nella redazione della legge 68 dove, all’articolo 2, vediamo illustrata la necessità di avviare pratiche di “collocamento mirato dei disabili”<sup>9</sup> e cioè “quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto”<sup>10</sup>. Ciò vuol dire che collocare

<sup>4</sup> V. P. Cesarano “The employability potential of young disabled adults in Campania: negotiation between resources and obstacles”, p. 307

<sup>5</sup> Art 1 legge 68/1999

<sup>6</sup> “Verso un’Europa senza ostacoli per i disabili”, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni del 12 maggio 2000. Non pubblicata sulla Gazzetta ufficiale. Pag. 1

<sup>7</sup> Comunicazione della Commissione Europea, 2000. Pag. 1

<sup>8</sup> Art 38 Costituzione Italiana

<sup>9</sup> Art 2 della Costituzione Italiana

<sup>10</sup> Art. 2 della Costituzione Italiana

adeguatamente un lavoratore, a prescindere dal suo essere o meno portatore di disabilità di qualsivoglia natura, implica “analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali”<sup>11</sup> al fine di “inserire correttamente”<sup>12</sup> qualsiasi soggetto, fare in modo che possa partecipare “all’attività produttiva con una mansione confacente la sua condizione peculiare”<sup>13</sup> e, di conseguenza, dargli l’opportunità di provvedere a sé, alla propria indipendenza economica e alla “espressione [tramite esercizio del diritto al lavoro] della sua personalità”<sup>14</sup>: ogni singolo lavoratore, a maggior ragione se disabile, deve ricevere domande formulate nel modo che gli è più adatto, affinché possa poi dare risposte che siano adeguate, produttive e soprattutto rispecchianti le risorse (ma anche le competenze e la formazione) a disposizione. Un altro importante quanto esemplare documento, la Direttiva del Consiglio Europeo 78/2000, si apre con la presentazione della lotta alle discriminazioni come proprio obiettivo principale<sup>15</sup>; subito dopo introduce la definizione del concetto stesso di discriminazione, al fine di definire da subito ciò su cui ci si esprimerà e si andrà a lavorare: l’articolo 2 è infatti dedicato alle “nozioni di discriminazione” e specifica proprio la differenza tra **discriminazione diretta**, quando “una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga”<sup>16</sup>, e **discriminazione indiretta**, sussistente invece quando “una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una posizione di particolare svantaggio le persone [...] portatrici di un particolare handicap [...] rispetto ad altre persone”<sup>17</sup>. La Commissione Europea ed il sistema legislativo italiano sembrano quindi essere concordi sul dovere – ma anche necessità - che l’istituzione politica ha nell’assistere il cittadino con disabilità che si avvia a diventare un lavoratore con disabilità: dati questi buoni presupposti teorici, è importante capire quanto la realtà li rispecchi e li applichi.

Proprio dall’intenzione di capire la relazione tra normative e realtà del mondo del lavoro per i disabili, nasce questo documento di analisi e studio, svolti con il supporto dei risultati raccolti tramite un questionario digitalizzato e somministrato ad un piccolo campione di soggetti: si è pensato di chiedere direttamente a persone disabili come vivono il loro rapporto con il lavoro e le normative del lavoro e, d’altra parte, di provare a chiedere a chi con loro vive e lavora o a chi li assume, quali siano le effettive evoluzioni del lavoro quando in ballo ci sono particolari esigenze. Più precisamente si è cercato di ricostruire le esperienze dei lavoratori disabili; le loro aspettative o le preoccupazioni dei giovani disabili e quindi futuri lavoratori disabili; quale il rapporto con le tutele, agevolazioni e normative disciplinanti questi aspetti del lavoro e, di conseguenza, quale il livello di conoscenza di quelle stesse normative e la loro interpretazione. Sembrava ragionevole, oltre che rispettoso, provare ad interrogare i protagonisti della faccenda prima ancora di provare, dall’alto del privilegio di persone “normali”, ad ipotizzare soluzioni o proporre accorgimenti da adottare per cambiare le percentuali poc’anzi analizzate e pensare di portarle verso un qualsiasi miglioramento.

<sup>11</sup> Art 2 legge 68/1999

<sup>12</sup> Alberto Avio, *DISABILITÀ E AVVIAMENTO AL LAVORO*, 2008. Pag. 497

<sup>13</sup> Avio, 2008. Pag. 497

<sup>14</sup> Avio, 2008. Pag. 497

<sup>15</sup> Art 1 di CE 78/2000

<sup>16</sup> Art 2.2a di CE 78/2000

<sup>17</sup> Art 2.2b di CE 78/2000

I primi quesiti dell'intervista si rifanno alla definizione di lavoro ed all'interpretazione del concetto stesso da parte dei lavoratori o futuri tali. La domanda è stata posta a soggetti disabili così come a soggetti non portatori di disabilità: su un totale (quindi misto) di 42 intervistati raggiunti, la maggior parte di accordo e condivisioni è per le definizioni che pongono in essere l'universalità del lavoro e il suo essere accessibile a tutti, a patto che ci sia corrispondenza tra le possibilità del lavoro e gli incarichi che dovrebbe svolgere. Il quesito 1.13, ad esempio, propone la definizione secondo la quale "Il lavoro è democratico ed aperto a tutti perché ciascun individuo, sulla base delle proprie condizioni fisiche e psichiche, può svolgere delle mansioni con risultati soddisfacenti"<sup>18</sup>, e il totale dei consensi è di 34 (contro i soli 8 dissensi): abbiamo una notevole maggioranza di persone d'accordo con l'idea che l'innata democrazia del lavoro dipenda dalla varietà di domande possibili e, di conseguenza, dalla varietà di competenze, predisposizioni, caratteristiche in grado di dare un'accurata risposta. Se sono sordo non mi si chiederà di rispondere al telefono ma probabilmente si farà attenzione alle mie competenze in fatto di elaborazioni grafiche; se ho difficoltà motorie, non vuol dire che io non possa occuparmi di amministrazione o contabilità, così come da percorso di studi; e così via.

I numeri relativi al primo quesito preso in considerazione sembrano entrare in contrasto con quelli relativi al quesito subito successivo, imperniato sulla seguente definizione "La società non rende uguali tutti gli individui: per provenienza, religione, cultura, condizione fisica, abbiamo tutti possibilità diverse di vita, studio e formazione. Ciò rende diversificato anche l'accesso al lavoro"<sup>19</sup>. Anche qui il totale degli assensi è di 34 (con maggiore frequenza di "D'accordo") con 8 dichiarazioni di disaccordo, ma l'attenzione è spostata sui condizionamenti esterni che possono sostenere o inficiare il lavoro, privandolo di questa sua "universalità" naturale: se il lavoro pone quesiti che siano flessibili e adattabili alle *skills* del lavoratore, allora esso è democratico e universale perché si adatta (o si può adattare) a chiunque; tuttavia la società, con le sue esigenze di progresso e rapidità, legge le situazioni in modo diverso e il predicare che "tutti siamo uguali" si trasforma in un peso, un limite perché *dobbiamo* essere uguali, dobbiamo adeguarci ed appiattirci tutti su standard ed ideali precisi che possano risultare comodi da gestire, regolare, controllare. La natura ci vuole tutti oggettivamente diversi, ma per il sistema sociale tale diversità può costituire una limitazione che si impone fortemente sugli individui nel momento in cui nei confronti della diversità o conseguentemente ad essa, risulti impreparati: se la città di nascita – per fare un esempio banale - non offre un determinato percorso di studi o una particolare occasione formativa, il ragazzo che non ha "a portata di mano" l'indirizzo scolastico di proprio gusto dovrà scegliere se sacrificarsi e fare da pendolare (imponendosi spese aggiuntive oltre che un ingente investimento di tempo in viaggi e spostamenti) o se sacrificare la propria propensione e la propria formazione ripiegando su una scuola più vicina e "comoda", ma meno adatta alle personali ed innate capacità, ai propri interessi e progetti a lungo termine; una località che offre scarsa scelta scolastica può quindi valere come privazione che, automaticamente, esclude dal meccanismo di costruzione di competenze specifiche e sviluppo di capacità da sfruttare dal punto di vista lavorativo. Un esempio simile e piuttosto scontato da "adattare" al complesso contesto delle disabilità lo costruiamo immaginando una persona con difficoltà deambulatorie: essa avrà necessità di spostarsi (su piccole e grandi distanze) in una modalità

<sup>18</sup> Questionario interno, 1.13

<sup>19</sup> Ibidem 1.14



adatta alle proprie esigenze; avrà altresì bisogno di strutture che materialmente, proprio dal punto di vista architettonico, la accolgano senza costringerla alla dipendenza ma, e questo è un dato di fatto, le sue particolari esigenze risulteranno “scomode” e minoritarie in una società che, anche a livello fisico, si è costruita ad immagine e somiglianza della maggioranza di popolazione che presenta delle caratteristiche fisiche “standard” e “normali”. Ciò vuol dire che quella persona, a parità di capacità intellettive e competenze o, paradossalmente, in condizioni di superiorità formativa e di conoscenze, sarà limitata da una condizione fisica alla quale la società non saprà dare una risposta e per questo dovrà scegliere se andare avanti subendo un ambiente fisico inadatto o se rinunciare ad un impiego degno delle proprie capacità e competenze ma non in grado di accoglierla materialmente. Potremmo inoltre dire che quella stessa persona dovrà affrontare il giudizio di quella società che la definisce “anormale”, di difficile gestione, inferiore nonostante sia carente di inclusività, attenzione, adattabilità. Posto che esistano delle condizioni di disabilità completamente invalidanti e privanti di tutta la personale indipendenza ed autonomia, risulta innegabile che “si è disabili laddove esistono strutture sociali che rendono disabili e che producono un gap di autodeterminazione e autonomia”<sup>20</sup> e che, di conseguenza, non è da escludere che la società tutta, le sue richieste, il suo essere costruita su misura di caratteristiche maggioritarie, risulti inaccessibile, non accogliente per le richieste specifiche di soggetti non “diversi dalla normalità” ma “diversi dalla maggioranza accettata”. Bisognerebbe quindi “spostare l’attenzione dalla sventura individuale di un corpo fallato all’organizzazione del sociale che esclude dalla cittadinanza attiva chi non corrisponde alle sue aspettative abiliste”<sup>21</sup>, e in questo modo, riuscire a “riconfigurare integralmente il modello interpretativo”<sup>22</sup> per costruire una reale ed effettiva inclusività: tutto ciò altro non sarebbe che dare a tutti le stesse possibilità di accesso all’attiva vita sociale, al lavoro, allo studio, ecc.

Testimonianza diretta di questa mancanza di giustizia che parte dalla società e si riflette nei contesti lavorativi, è stata offerta da uno dei commenti aperti lasciati negli spazi dedicati del questionario: un soggetto di età compresa tra i 26 e i 40 anni, con laurea in Informatica e sordità riconosciuta con percentuale pari o superiore al 75%, ha dichiarato di aver trovato un lavoro soddisfacente solo dopo essersi dedicato personalmente alla ricerca, data l’incapacità da parte delle agenzie del lavoro contattate, di mettere nella giusta comunicazione gli impieghi disponibili e la disabilità manifestata. Egli ha inoltre sottolineato di aver subito la difficoltà, da parte di alcune delle persone con cui aveva lavorato, di scindere la sordità dal resto della persona facendo sì che la singola caratteristica fisica prevalessesse su tutte le altre: in quanto sordo gli “venivano proposti lavori molto easy”, come se non fosse “in grado di ragionare”; addirittura una delle esperienze lavorative si è conclusa con un licenziamento quasi immediato e motivato con l’incapacità di “sentire il telefono” nonostante la cosa – ovviamente – fosse stata puntualizzata in fase di colloquio ed assunzione. Una situazione del genere potrebbe essere motivata appellandosi ad un miscuglio di fattori: ignoranza nei confronti di come sia fatta una specifica disabilità, quali le sue caratteristiche, quali le sue manifestazioni nel corpo e nei comportamenti del soggetto portatore; pregiudizio secondo il quale “disabile” è sempre e solo uguale a “persona con scarse capacità cognitive e relazionali”; conseguente “ansia da

<sup>20</sup> Romano A., 2020. *DIVERSITY & DISABILITY MANAGEMENT. Esperienze di inclusione sociale*. Milano, Mondadori Università. P 55

<sup>21</sup> Finkelstein, 1980 – citato in A. Romano a pag 56

<sup>22</sup> Finkelstein, 1980 – citato in A. Romano a pag 56

contatto con disabile” che potrebbe essere la perifrasi per definire quel timore di fare una cosa sbagliata, di usare termini scorretti ed agire in maniera disattenta, “troppo normale” e quindi non adatta all’interlocutore che è anche portatore di disabilità; e non è da tralasciare il fatto che gli atteggiamenti e sentimenti appena descritti, possano essere altresì divisi in due categorie dipendenti dall’approccio e dalla mentalità di partenza: l’ignoranza e il non sapersi comportare, quando alimentati da pregiudizio ed indisponibilità all’apertura e al dialogo, divengono chiusura e discriminazioni violente ai danni di persone che invece richiedono solo naturalezza e livello base di educazione nelle interazioni.

Spostando quindi l’attenzione sui quesiti strettamente legati alle esperienze lavorative (che implicano la naturale reciprocità di rapporti umani) potremmo notare che di 27 intervistati disabili, solo 4 non hanno dato risposta alcuna perché, si presume, non abbiano mai fatto esperienze lavorative (tutti soggetti, questi, che dichiarano età inferiore ai 25 anni). Si conta quindi un campione di 23 soggetti rimanenti, che ha però subito diminuzioni in base alle domande (chi è alla prima esperienza lavorativa non ha risposto a domande sulle esperienze pregresse): ad esempio, tra coloro i quali hanno effettivamente fatto esperienze lavorative prima dell’impiego in corso nel momento in cui hanno risposto al questionario, si contano ben 7 persone che hanno cessato la prestazione per scelta propria contro le 6 che hanno subito un licenziamento (il resto delle risposte è vacante); coloro i quali dichiarano che ripeterebbero le esperienze precedenti, invece, risultano essere 9 (contro i 5 che eviterebbero di ripetere e le risposte vacanti). Inquadrando le sole cessazioni delle prestazioni di lavoro, possiamo notare che 6 persone dichiarano di aver vissuto dei licenziamenti dolorosi e spiacevoli (metà comunque a partire da una decisione personale, l’altra metà per volere del contesto ospitante) mentre solo 5 persone (delle 18 totali che hanno risposto a questa domanda) hanno dichiarato di aver affrontato il licenziamento (sia che fosse imposto da altri, sia che fosse personalmente scelto) per motivazioni legate alla propria disabilità ed alla presenza di atteggiamenti discriminatori. Si tratta di campioni – è stato già detto ma è bene ripeterlo – molto piccoli; tuttavia può essere interessante notare come le percentuali relative a questo argomento risultino molto positive e restituiscano l’immagine di un contesto lavorativo abbastanza sereno ed accogliente. Sarebbe da indagare se questo dato possa essere conseguenza del fatto che il 63% del campione risulti avere una disabilità sensoriale (cecità, sordità) o comunque fisica: posto che un soggetto abbia problemi che riguardano la sola sfera fisica, infatti, il mondo circostante sembra approcciarsi ad esso con maggiore naturalezza perché pensa allo stesso modo anche se non sente o non si muove come tutti gli altri; la stessa naturalezza non si riesce ad usare con chi invece letteralmente pensa, percepisce ed elabora il mondo in modo diverso ed ha poi necessità di comunicare e restituire tutti gli input in modo diverso, a volte più lento, a volte più schematico o magari elementare rispetto alla massa.

Parlare di quale possa essere l’andamento di un’esperienza lavorativa per una persona portatrice di disabilità, rende inevitabile toccare tutti gli argomenti legati anche al contesto lavorativo, al suo funzionamento e, di conseguenza, alla capacità di quest’ultimo di accogliere l’inserimento di un lavoratore che presenti particolari esigenze. Abbiamo già menzionato uno dei commenti ottenuti tramite questionario e in cui un giovane lavoratore ha raccontato di come l’incapacità delle agenzie per il lavoro a mettere d’accordo le sue competenze con la sua sordità e le richieste del mercato del lavoro, lo abbiano spinto a farsi pienamente carico della ricerca del lavoro, senza tramite alcuno, per essere sicuro di non incappare nelle

conseguenze di scelte fatte senza piena cognizione di causa. Viene facile immaginare che questa persona non abbia avuto la possibilità di confrontarsi con un *disability manager*, figura professionale “di recente definizione”<sup>23</sup> e che non è ancora diffusa così come potrebbe essere utile. Il *disability manager* occupa una posizione di transizione, passaggio e negoziazione che, in sintesi, dovrebbe essere in grado di offrire

soluzioni tecniche ed organizzative, personalizzate, definite attraverso la concertazione collaborativa fra...la persona con disabilità – attiva protagonista del processo negoziale – e tutti gli *stakeholder* interessati, necessarie a rendere possibile l’esercizio del diritto al lavoro, parametrize sulle esigenze specifiche della persona (che, sia chiaro, non devono rappresentare un onere sproporzionato per l’organizzazione di riferimento)...Tali soluzioni...non riguardano, quindi, solo le modifiche di ambienti, spazi, prodotti, artefatti e tecnologie, ma includono tutte le modifiche possibili relative all’organizzazione del contesto lavorativo, in particolare l’adattamento delle modalità di gestione delle attività produttive in funzione delle caratteristiche delle persone.<sup>24</sup>

Può esistere internamente alle aziende per curare le assunzioni di soggetti con disabilità, per metterli in giusta comunicazione col contesto lavorativo e le sue richieste, ma può anche essere presente in agenzie per il lavoro, enti pubblici di collocamento generico o mirato, affinché il lavoratore o potenziale lavoratore con esigenze specifiche possa essere guidato e sostenuto nella costruzione della propria carriera. Egli insomma “persegue lo scopo di favorire processi di inserimento e reinserimento sociale della persona con disabilità...tenendo fermi i principi di autodeterminazione e autonomia della persona”<sup>25</sup>. Dal questionario risulta che su un campione di 42 soggetti raggiunti (in questo caso le domande erano uguali per tutti, soggetti disabili e non) la maggioranza delle persone non è ben consapevole del ruolo e dei campi d’azione di un *disability manager* ma, al tempo stesso, posto un insieme di asserzioni che lo presentano come tramite utile a qualunque dipendente e datore di lavoro per comunicare e relazionarsi con i lavoratori disabili e le differenti necessità, come persona dalla quale acquisire informazioni favorevoli l’approccio alle disabilità e ciò che esse comportano, i valori modali e quindi più frequenti tra quelli assegnati ad ogni risposta possibile, risultano essere quelli corrispondenti alla condivisione dei concetti: il campione preso in analisi, apprende e soprattutto approva la figura del *disability manager* ed il suo intervento nelle relazioni che, sui luoghi di lavoro, intercorrono in caso di lavoratori con disabilità. Andando più nello specifico vediamo, ad esempio, come la definizione che vuole che “il datore di lavoro garantisca a sé stesso gli strumenti per conoscere le disabilità dei suoi lavoratori, le implicazioni nella vita di tutti i giorni e quindi gestirle in maniera funzionale ed efficace”<sup>26</sup>, abbia raccolto una maggioranza di “D’accordo”, esattamente come l’affermazione che descrive il *disability manager* come “consulente che permetta di adattare reciprocamente lavoratori e lavoro”<sup>27</sup> influenzando “positivamente sulla produttività dell’organizzazione e la sua totale efficienza”<sup>28</sup> o quella che lo pone come figura “che aiuta le relazioni del contesto lavorativo a scorrere meglio, contribuisce al benessere, al bene-stare e quindi al ben produrre e lavorare”<sup>29</sup>. Il blocco di quesiti sulla profilazione del *disability manager*, costituito da 14

<sup>23</sup> Romano A., pag. 81

<sup>24</sup> Romano A., pag. 82

<sup>25</sup> Romano A., pag. 89

<sup>26</sup> Questionario tipo B, domanda 9.7 = Questionario tipo A, domanda 11.7

<sup>27</sup> Questionario B 9.10 = A 11.10

<sup>28</sup> Questionario B 9.10 = A 11.10

<sup>29</sup> Questionario B 9.11 = A 11.11

definizioni come quelle appena prese ad esempio per cui il soggetto doveva dichiararsi “Molto d’accordo”, “D’accordo” oppure “In disaccordo”, ha raccolto proprio “d’accordo” come valore medio e di maggiore frequenza e, di contro, una scarsissima ricorrenza di “disaccordo”. Interessante notare anche come la distribuzione delle risposte sia uniforme e non crei distacco tra il campione di intervistati disabili e quello di lavoratori non portatori di disabilità.

Ciò che emerge da questi dati è sicuramente una propensione ad una maggiore inclusività nei confronti del lavoratore disabile ma il fatto che la media dei punteggi corrisponda a “d’accordo” e si associ ad un pensiero del tipo “è tutto utile ma niente necessario” fa presupporre che la strada da fare sia ancora tanta. Siamo sempre portati a pensare – quando dotati di cartella clinica perfetta, non menzionante disturbi, difficoltà, disabilità di alcun tipo – che la nostra vita abbia un aspetto generale migliore di quella di qualsiasi soggetto portatore di una disabilità; che tutto quanto ci riguardi (fisico, mente, lavoro, relazioni, svago) funzioni completamente bene, e quindi meglio rispetto alle orecchie di un sordo, rispetto alle gambe di un tetraplegico o il cervello di una persona autistica. L’educazione ed il pensiero abilista che permeano ogni atteggiamento, ogni concetto, ogni attività, addirittura le rappresentazioni artistiche o pubblicitarie che la società produce (a prescindere dal periodo storico di riferimento, verrebbe da dire) ci impediscono di abbandonare la concezione medica della disabilità per cui chi ha qualcosa di diverso è praticamente malato e, inevitabilmente, necessita di cure e “correzioni”: ciò che è diverso preoccupa, a volte spaventa, fa temere di essere inadeguati o poco preparati e per questo la reazione immediata sta nella decisione di agire affinché le diversità siano annullate e appiattite su una linea di “normalità”, uguaglianza e caratteristiche ben note perché maggioritarie. Ci risulta difficile pensare che “diverso” significhi semplicemente “diverso” e non “inferiore” o “malato” e di conseguenza non siamo in grado di agire naturalmente in funzione di questi pensieri: sarebbe necessario riformulare la mentalità generale, rieducarci in relazione a nuovi e più aperti approcci che aprirebbero poi la strada ad una naturale e più attenta costruzione di spazi, relazioni, anche di un mercato del lavoro più libero e inclusivo. La presenza di diversità non rende scontata la presenza di una condizione di inferiorità: posto questo, reso pensiero comune e radicato, riusciremmo – come società – a “garantire l’empowerment della persona e la sua partecipazione alla vita sociale, economica e politica”<sup>30</sup> andando anche a “sostituire l’idea di normalizzazione, presente soprattutto nella concezione medica, con il concetto di partecipazione alla vita della società”<sup>31</sup>. Rieducazione della società e miglioramento dei contesti lavorativi sono due procedimenti concatenati e, in un certo senso, reciprocamente propedeutici: se la società vivesse il cambiamento nei concetti e negli approcci, la cosa avrebbe ricaduta in tutti i micro-settori costituenti il sistema sociale stesso; contemporaneamente però potremmo dire che pensare, costruire, mettere in atto il cambiamento in un contesto lavorativo, vorrebbe dire creare una fonte dalla quale quel medesimo cambiamento potrebbe poi fluire e diramarsi all’interno del macro-contesto che è la società tutta. In ogni caso abbracciare l’idea della diversità come parte integrante e rilevante della normalità, aiuterebbe ad uscire da tutti quegli atteggiamenti perbenisti o avversi ma aventi la stessa matrice fatta di pregiudizio e discriminazione: un evento benefico o di sensibilizzazione a favore delle “categorie deboli” oltre ad alimentare le stigmatizzazioni e le etichette se condotto con scarsa preparazione ed

<sup>30</sup> Il potenziale di occupabilità dei giovani adulti in condizione di disabilità: negoziazione tra ostacoli e risorse. Pag.

4

<sup>31</sup> Il potenziale di occupabilità dei giovani adulti in condizione di disabilità. Pag. 4



utilizzo di termini obsoleti o fuorvianti, può risultare improduttivo o stucchevole, di facciata e quindi mai rivolto ad un sincero e sentito moto di cambiamento; forzare inserimento ed inclusione in contesti in cui non si è preparati al giusto lessico, ai giusti approcci ed alle giuste azioni da compiere o evitare, non necessariamente vale come passo utile e contribuente allo sradicare processi tossici ed usanze discriminatorie da parte della società. Allo stesso modo, occupare un soggetto disabile solo per “dargli un lavoro” e quindi rispettare le regole (quelle che, stando alla teoria, incentivano e favoriscono una società e un sistema lavorativo realmente aperti ed accoglienti per tutti) o per mostrarsi attenti ai diritti basilari di ogni cittadino, non è minimamente sufficiente per “inserire” quel soggetto nel contesto lavorativo in modo pieno e sentito, offrirgli situazioni rispondenti alle sue necessità e, al tempo stesso, capaci di fargli investire e valorizzare al meglio le sue abilità e competenze. Può sembrare paradossale ma limitarsi a “dare un lavoro” ad un soggetto disabile, potrebbe contribuire ad innescare un processo di ghettizzazione per cui “lavoro, ho dei colleghi, ma non ho relazione, non vivo il team, mi limito ad eseguire delle azioni volte a produrre qualcosa (di materiale o immateriale che sia) rimanendo comunque bloccato in una condizione di differenza rispetto agli standard e di inferiorità sul campo (se sono disabile, sono diverso e inferiore e il mio lavoro sarà sempre inferiore, meno produttivo, meno faticoso, praticamente meno lavoro di quello di una persona normale)”.

Uno strumento che, affiancato ma anche sostenuto dalla presenza di un *disability manager*, potrebbe favorire l’inserimento sereno e produttivo di un lavoratore disabile in un sistema organizzativo e produttivo, è la messa a punto dei *piani lavorativi individualizzati* cioè la perfetta sintesi tra le richieste di produttività dei sistemi lavorativi e l’insieme di mezzi e capacità di cui il lavoratore dispone per produrre e lavorare. Si è già visto che scopo del *diversity management* è la gestione “della forza lavoro centrata sulla promozione e valorizzazione delle diversità”<sup>32</sup> affinché siano facilitati “elementi di innovazione all’interno delle organizzazioni, quali innovazioni di prodotto e processo, che garantiscano alle aziende un vantaggio competitivo nel mercato”<sup>33</sup>: in questo agire è da immaginare proprio una forma di contratto che, messa a punto coralmemente con il coinvolgimento del lavoratore disabile, il datore di lavoro ed il consulente esperto, ispirandosi ai *piani educativi individualizzati*, possa assicurare produttività ad un sistema che, contemporaneamente, non deve subire scompensi o difficoltà di gestione. Per “piano educativo individualizzato” (PEI) si intende un documento collettivo riguardante la formazione di uno studente disabile e per la redazione del quale sono coinvolti i docenti della classe in cui egli si trova; l’insegnante di sostegno; le figure socio-sanitarie che lo seguono e la famiglia. Da un punto di vista strutturale, il PEI altro non è che un progetto educativo calibrato sulle esigenze dell’alunno con disabilità certificata: è unico in quanto esiste in funzione di un solo studente ed è di conseguenza strettamente personale e personalizzato. Al suo interno sono indicati tutti gli obiettivi educativi che si intende raggiungere, gli strumenti che saranno utilizzati per il conseguimento e quindi i criteri di valutazione a posteriori. È il luogo della progettazione, coordinazione ed integrazione di tutte le attività che coinvolgono lo studente con disabilità durante l’anno scolastico ed è per questo destinato ad analisi periodiche: ciò lo rende passibile di verifica dell’efficacia e quindi, laddove necessario, di modifiche che tengano conto dei risultati raggiunti con fini l’aggiornamento delle attività, la conferma degli obiettivi e la necessità di adattamento a ciò

<sup>32</sup> Romano A., pag. 8

<sup>33</sup> Romano A., pag. 8

che emerge in secondo momento. Dal 2017, con il DM 66, il PEI è utilizzato congiuntamente alle classificazioni ICF-CY: ciò implica l'adozione di un approccio molto più rigoroso e scientifico nella verifica delle potenzialità dell'alunno e nella strutturazione del percorso formativo per lui migliore. Il PEI è preso come modello nell'ipotesi di un PLI ossia un piano lavorativo e contrattuale che sia letteralmente cucito su misura per il lavoratore con bisogni specifici: se il PEI punta ad offrire allo studente disabile tutto il necessario in strumenti, metodologie, insegnanti e contenuti, per apprendere e formarsi come qualsiasi altro studente ma in modo compatibile con le proprie disabilità, allo stesso modo l'idea del PLI nasce per far sì che il lavoratore disabile possa vivere la valorizzazione delle proprie capacità naturali e competenze acquisite, al fine di risultare produttivo ed efficiente come lavoratore. Bisognerebbe quindi immaginare un contesto all'interno del quale, prese in considerazione le contrattazioni collettive e gli ordinamenti regolanti il lavoro (in generale), poste le richieste di produttività di una singola organizzazione nei confronti dei suoi dipendenti, tutto sia letto alla luce delle caratteristiche della disabilità del soggetto da inserire o reinserire (magari anche servendosi delle ICF-CY ed assicurandosi un approccio ancor più preciso e mirato): ne risulterebbe quindi un documento di programmazione lavorativa redatto dal lavoratore, eventuali suoi medici o operatori e terapisti di riferimento il disability manager ed il datore di lavoro. Ognuno di questi soggetti sarebbe necessario alla redazione che così avrebbe come risultato un progetto lavorativo fatto di obiettivi personali e piena consapevolezza dei limiti e delle risorse a disposizione (competenze, formazione, conoscenze), tutti rappresentati e offerti dal lavoratore e il disability manager; un piano dettagliato di respiro clinico (grazie all'intervento di sanitari ed operatori) di cosa implichi la disabilità manifesta e quindi, posta la stessa, un prospetto preciso di tutto quanto il lavoratore può effettivamente fare e, altrettanto necessario al meccanismo, tutto quanto è richiesta, incarico e produttività da parte del datore di lavoro e del sistema organizzativo.

Andando a tirare le fila di tutto il discorso, bisogna fare i conti con la consapevolezza che il principale e fondamentale elemento in grado di garantire l'inclusione e la reale apertura della società (prima ancora dei micro-contesti lavorativi, scolastici, ecc.) è un rimodellamento della mentalità, a livello generale: anche la più aperta ed accogliente delle persone, è figlia di una visione del mondo fortemente abilista e ne risulta fortemente influenzata, esattamente come grande potere influenzante esercita quello che potremmo definire privilegio dei "normali" ossia il privilegio di chi presenta solo quelle caratteristiche che, in quanto maggioritarie e diffuse, sono quelle che determinano le forme della società. Ciò non ci condanna ad arretratezza e chiusura mentali ma ci impone una maggiore attenzione nel cercare, individuare, ammettere tutti i limiti e gli errori che quotidianamente commettiamo pur avendo le migliori intenzioni e le più floride proiezioni su progresso e miglioramento. Rieducarsi e stare attenti nell'osservare ed ascoltare ogni cosa ed ogni persona ci circonda, nella consapevolezza che quest'attenzione ci può restituire insegnamenti, apertura, nuovi punti di vista anche su quanto abbiamo sempre letto secondo le più personali (ma sempre mutabili) convinzioni. Agire con maggiore apertura, vivere nell'ottica dell'accoglienza e dell'attenzione al diverso, ci restituisce altresì una società varia, scorrevole, ricca e che quindi sarà aperta ed accogliente per noi stessi, per ogni singolo individuo e tutte le sue esigenze, necessità o brame. Contribuire al miglioramento della società vuol dire garantire a sé stessi il miglioramento e l'arricchimento di valori ed atteggiamenti all'interno dei quali vivere e, di conseguenza, anche costruire nuovi e più floridi stili organizzativi e lavorativi, basati su un

sempre più sentito spirito di collaborazione e team-working ed una sempre più spiccata volontà di flessibilità in cui permettere a sé stessi ed agli altri di crescere e produrre liberamente.

I dati menzionati in questo scritto sono stati raccolti tramite un questionario appositamente redatto e che, proprio in corso di studio e ricerca, ha manifestato delle caratteristiche necessitanti di un miglioramento in funzione di una più efficace raccolta dati. Per questo, a studio concluso (la ricerca ha sostenuto un elaborato di tesi per la fine di un master universitario), si è pensato di eseguire un lavoro di limatura e riadattamento al fine di rendere il tutto più scorrevole: il questionario così, con questa nuova forma, è stato caricato sul sito dell'Associazione il Cielo di Sara e lì sarà disponibile come strumento per una ricerca interna ed un'attività di prolungato monitoraggio dei dati e della situazione lavorativa per i disabili: sul sito sarà possibile visionare la nuova struttura e, soprattutto, partecipare al progetto da intervistati.