

## Il *disability management* in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza

Veronica Mattana

Sommario: 1. Introduzione - 2. Obiettivi e metodo della ricerca - 3. Il disability management in Italia - 3.1 Recruiting e hiring - 3.2 Return to work e job maintenance - 3.3 Smart working - 3.4 Fasi di transizione studio-lavoro - 4. Discussioni - 4.1 implicazioni teoriche - 4.2 Implicazioni pratiche e spunti per il futuro - 5. Conclusioni - Bibliografia

### Abstract

This paper contains a review of evidence-based studies on disability management, conducted in Italy from 2001 to present day. Ten studies, published between 2007 and 2015, were selected. They were grouped into four areas: recruiting and hiring, return to work and job maintenance, smart working, study-to-work transition. Consistently with previous literature, research in Italy involved different disciplines: management, education, medicine. A limited number of studies were found, mainly due to the delay with which disability management initiatives were launched within Italian companies compared with other countries and the little attention paid to disability management, both in the academic and corporate field. Results showed that: training - in particular on inclusive organizational culture, ICT and specific disabilities characteristics - is very important for business managers, human resource managers, and educational and training professionals; disability management plays an important role in involving not only individuals but also the whole enterprise; good social relations (colleagues, superiors, employers), more than other factors, have a positive influence on job satisfaction; experimental design is very useful in order to evaluate the outcomes. Further studies will be required to validate the results obtained so far.

**Key words:** disability management, work inclusion, evidence-based management

## 1. Introduzione

L'articolo 1 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 2006, riprendendo la definizione dell'organizzazione Mondiale della Sanità (O.M.S.) del 2001, stabilisce che Per "persone con disabilità si intendono coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri". La novità di tale definizione consiste nel mettere in relazione la persona con l'ambiente, per cui i problemi legati alla disabilità non riguardano più esclusivamente l'aspetto individuale, ma anche l'ambiente (Angeloni, 2013).

Su tali presupposti poggia la legislazione dei Paesi che hanno aderito alla Convenzione ONU, tra cui l'Italia, che ha ratificato la Convenzione con la Legge 18 del 2009. Nonostante gli sforzi legislativi, però, sui temi della disabilità e, nello specifico in ambito lavorativo, gravano ancora numerose rappresentazioni mentali basate su preconcetti, stereotipi e pregiudizi.

Nella letteratura scientifica in ambito organizzativo, la disabilità viene considerata un tema olistico su cui convergono discipline diverse, mentre il *disability management* viene declinato in una serie di pratiche aziendali pervasive e trasversali, in grado di incidere sulla cultura d'impresa, che riguardano la strategia, la logistica, la R&D, il *marketing*, la comunicazione, il sistema delle relazioni con gli stakeholder, gli strumenti di rendicontazione e controllo, la gestione finanziaria, degli approvvigionamenti, del prodotto e delle risorse umane (Angeloni, 2011; D'Amato, 2009).

Più in generale, il *disability management* si configura come una strategia proattiva nell'identificare e risolvere tutti i fattori che impediscono alle persone, con qualsiasi tipo di disabilità, di accedere al lavoro (Geisen, Harder, 2011). Non si tratta, dunque, semplicemente di una strategia di gestione che può fare affidamento esclusivamente sulle strutture, sulle procedure e sui processi, ma di un'attività professionale, in grado di prendere nella dovuta considerazione tutti gli aspetti relazionali (contatti personali e interazioni) che, nella maggior parte dei casi, risultano decisivi per il successo nel *disability management*.

Nella pratica spesso, però, tali strategie si configurano come una reazione ai problemi di una singola persona o di un'organizzazione, mentre l'analisi dei casi (*case management*) suggerisce di pensare a tali problemi in anticipo, con la progettazione e lo sviluppo di politiche e procedure adeguate al loro superamento (Geisen, Harder, 2011).

Dal punto di vista geografico, il Disability Management si è sviluppato in particolare in Nord America e in Nord Europa a partire dalla metà degli anni ottanta del secolo scorso. Attualmente, mentre Paesi come Germania, Svizzera, Paesi Bassi, Stati Uniti, Canada e Regno Unito sono all'avanguardia, altri come Cina, Giappone, Italia e Francia, sono in notevole ritardo nell'istituzionalizzazione del *disability management*.

Il presente lavoro - senza alcuna pretesa di essere esaustivo - propone una rassegna degli studi scientifici, basati sulla rilevazione di evidenze, condotti in

Italia sul *disability management*, a partire dal 2001 fino a oggi. La finalità è quella di evidenziare l'importanza e il ruolo che la ricerca può assumere nel campo del *disability management*, in relazione soprattutto alla sua multidisciplinarietà e complessità, ma anche alla recente attenzione che risulta ricevere da parte del mondo accademico e di quello imprenditoriale.

## 2. Obiettivi e metodo della ricerca

È comunemente riconosciuto, tra gli studiosi, il fatto che il *management* sia una "scienza integrativa", cioè un'impresa scientifica a cui contribuiscono numerose discipline, tra le quali l'economia, la psicologia, la pedagogia, la scienza del *management* e la sociologia (Barends, Janssen, ten Have, ten Have, 2014).

L'*Evidence-Based Management* fornisce il modello necessario per orientare il superamento del *gap* tra ricerca e pratica. Un orientamento *evidence-based* mostra che la qualità di una decisione è in funzione diretta della disponibilità di dati, creando una richiesta di informazioni affidabili e valide al momento della presa di decisione, a livello gestionale e organizzativo (Rousseau, 2006).

Mentre una Grande evidenza si riferisce alla conoscenza generalizzabile per quanto riguarda le connessioni di causa ed effetto tra le variabili, derivate da metodi scientifici, la piccola evidenza è locale o relativa alla singola organizzazione, si riferisce ai dati raccolti in modo sistematico in un ambiente particolare, al fine di agevolare le decisioni locali (Rousseau, 2006).

Il livello di sviluppo di un corpus di evidenze è un fattore chiave per determinare la metodologia di ricerca appropriata. In generale, via via che un'area di interesse viene studiata in maniera più ampia, i contributi più rilevanti tendono ad assumere la forma di studi quantitativi, con un'alta validità interna per identificare le variabili indipendenti, dipendenti e moderatrici rispetto a una relazione causale tra variabili. Al contrario, meno si sa su un argomento specifico, tanto più le questioni di ricerca saranno formulate in maniera aperta. Questo richiede, dunque, studi qualitativi di tipo esplorativo, con una validità interna inferiore, che consente di approfondire e individuare dei modelli esplicativi per la comprensione del tema (Edmondson, McManus, 2007).

Sulla base della suddetta concezione del *management* e dei presupposti allo studio delle evidenze, la presente ricerca si pone i seguenti obiettivi:

- identificare e analizzare i contributi scientifici *evidence-based* sul *disability management* nel contesto italiano;
- individuare le implicazioni pratiche che tali studi possono avere, *in primis*, sui comportamenti dei datori di lavoro e dei responsabili delle risorse umane nelle aziende, ma anche su quelli delle persone con disabilità, dei professionisti dei centri di formazione e delle istituzioni;
- delineare future linee di ricerca, che possano servire allo sviluppo di politiche attive per il lavoro e incentivare l'applicazione e la diffusione di buone pratiche.

Per la raccolta dei lavori sono state utilizzate diverse fonti.

I *database* usati per trovare i contributi sono stati PsycInfo di Ovid, e PubMed.

Sono stati analizzati singolarmente alcuni tra i *Journal* internazionali sul *management e sulla disabilità: Administrative Science Quarterly, Organization Science, The Academy of Management Journal, The Academy of Management Review, Disability and Rehabilitation.*

Rispetto al contesto italiano, le riviste prese in esame sono state: *Economia Aziendale Online, Economia & Management, Formazione & Insegnamento – Rivista internazionale di scienze dell'educazione e della formazione, Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia (GIMLE), Journal of Preventive Medicine and Hygiene, Impresa Progetto – electronic Journal of Management, Modern Italy, Rivista Italiana di Ragioneria e di Management (RIREA), Sviluppo & Organizzazione, TD Tecnologie Didattiche.*

Sono stati utilizzati *GoogleScholar*, come motore di ricerca, e alcune piattaforme per la condivisione di contributi scientifici, come ResearchGate e Academia.edu.

Inoltre, sono stati contattati alcuni autori, grazie ai quali è stato possibile individuare alcuni contributi.

Infine, sono state utilizzate numerose parole chiave: *disability management, job maintenance, work inclusion, disability case management, lavoro disabili, integrated disability management, smart working, telelavoro, accomodamenti ragionevoli, diversity management.*

Tra i dieci contributi selezionati sulla base dei criteri sopra riportati, sono stati inclusi diversi articoli pubblicati su riviste scientifiche, una tesi di laurea, una tesi di dottorato, un report finale di progetto, alcuni paper pubblicati su atti di convegni e congressi. I risultati sono stati elaborati con il metodo narrativo (Jones, 2004) che, per l'eterogeneità dei disegni delle ricerche, dei settori scientifici di afferenza e delle metodologie adottate dai diversi studi, ha consentito di analizzarli, sintetizzarli e offrirne una lettura in chiave critica.

### **3. Il *disability management* in Italia**

In Italia, Precedentemente alla ratifica della Convenzione ONU, è stata introdotta la legge 68 del 1999 sul diritto al lavoro delle persone con disabilità, che stabilisce le modalità con cui le aziende di più di quindici dipendenti devono assumere tali categorie di soggetti. La legge stabilisce che l'assunzione delle persone con disabilità non è più una mera questione di obbligo normativo, ma deve essere mirata a inserire la persona in un'attività lavorativa sulla base delle caratteristiche personali, oltre che delle esigenze aziendali.

Le prime iniziative di *disability management* in Italia risalgono alla fine degli anni '90 e hanno riguardato, in modo particolare, le imprese del Nord (La Torre, De Giusti, Mannocci, De Waure, Agostinelli, Schena, 2009). Per questo, il

presente lavoro prende in considerazione i contributi a partire dal 2001, periodo in cui è ipotizzabile si siano verificati i primi effetti dell'applicazione della legge 68/99.

Con il metodo sopra esposto sono stati selezionati dieci contributi (di tipo quantitativo e qualitativo) che, per obiettivi e disegno adottati, hanno rilevato alcune evidenze empiriche sulle pratiche di *disability management*. I lavori, riportati nella Tabella 1 sono stati raggruppati in quattro sezioni, di seguito riportate.

**Tab. 1 - Contributi inclusi nella rassegna**

<i>Autori</i>	<i>Anno</i>	<i>Titolo</i>	<i>Rivista/ Convegno/ Università/ Centro di Ricerca</i>
Ferrari M.	2014	Educational and employment paths of university graduates with disabilities: a seminal study on the Italian situation	Università Bocconi*
La Torre G. et al.	2009	Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy	Journal of Preventive Medicine and Hygiene
Nota L. et al.	2014	Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability	Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities
Ponzio M. et al.	2015	Workers with disability: the case of multiple sclerosis	Neurological Sciences
Ravicchio F. et al.	2015	Report Conclusivo Progetto Scintilla	C.N.R.
Torre T.	2007	Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises	Impresa Progetto
Torre T.	2008	Managing a "specific" diversity: indications from a research on organizations employing disabled persons	Workshop dei docenti e dei ricercatori di Organizzazione Aziendale
Trentin G. et al.	2014	Educating the Educators in Homebound Training Aimed at Work Inclusion: the Evaluation Model	International Conference on Education Technologies and Computers
Trentin G. et al.	2015	La formazione dei formatori sul training online e lo smart working per giovani disabili gravi: come misurarne gli esiti e le ricadute?	TD Tecnologie Didattiche
Zappella E.	2014	l'inclusione professionale delle persone disabili nel territorio di	Università di Bergamo**

Zappella E.	2015	Bergamo e provincia Purchè dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo.	Formazione & Insegnamento
Zappella E. Et al.	2014	A job good enough: the Path to Workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy	International Conference on the future of Education

---

Nota. \*: tesi di laurea; \*\* tesi di dottorato

### **3.1 Recruiting e hiring**

In questa sezione sono stati raggruppati tre contributi.

I lavori di Torre (2007, 2008) riportano il Progetto PER.SO.N.E (*Paths of Occupational Sustain in the New Economy*), finanziato con fondi europei del programma Equal, attuato tra dicembre 2005 e giugno 2006.

La finalità del progetto è la sperimentazione di forme innovative di servizi sia per i lavoratori sia per le imprese.

Il progetto, da un lato sostiene le persone con svantaggi professionali per consentire loro di accedere al mercato del lavoro e/o di rimanere al suo interno; d'altro lato aiuta le imprese che impiegano questi lavoratori (o disposti a impiegarli) nella gestione della diversità nella loro forza lavoro.

Nella prima fase sono stati condotti otto *focus group* a cui hanno partecipato 53 persone con disabilità; sono state somministrate 37 interviste a professionisti che operano nel campo della disabilità (*education*, servizi per il lavoro, servizi alle imprese). Nella seconda fase, gli elementi raccolti nei focus e nelle interviste sono serviti per costruire l'intervista semi-strutturata, somministrata a 34 tra *manager* e responsabili delle risorse umane. Le imprese partecipanti sono state equamente distribuite tra il settore dell'industria e dei servizi, di piccole, medie e grandi dimensioni.

I risultati dello studio hanno evidenziato che:

- le imprese rispettano la legge 68/99, si dichiarano soddisfatte dei servizi provinciali per l'inserimento lavorativo, ma molte cercano altre strade per assumere i dipendenti (l'invio di CV, le conoscenze dei proprietari);
- le imprese tendono a ricercare persone, le cui caratteristiche siano in partenza compatibili con il lavoro che a loro verrà assegnato, non dichiarano di avere bisogno di forme di *tutorship* o usano di frequente lo strumento della convenzione. Questo può implicare o una maggiore attenzione al processo d'inserimento o un disinvestimento dell'azienda, che ritarda la costruzione di un progetto professionale del lavoratore con disabilità;

- come prassi le persone assunte presentano livelli bassi di disabilità. Gli stessi *manager* dichiarano che il processo d'inserimento per persone con disabilità gravi è un'impresa piuttosto difficile. Ciò implica che la maggior parte delle persone con disabilità che lavorano nelle imprese hanno pari opportunità degli altri colleghi, ma lo sviluppo del loro potenziale, spesso, non dipende da uno specifico investimento organizzativo ma, piuttosto, è dovuto alla selezione attenta da parte dell'impresa.

I contributi di Zappella (2014; 2015) e di Zappella e Dovigo (2014), hanno l'obiettivo di identificare i fattori che influenzano l'assunzione e l'inclusione delle persone con disabilità nel luogo di lavoro. Per questo hanno analizzato il processo di assunzione e l'insieme degli accomodamenti che possono essere introdotti per rendere l'esperienza positiva sia per il dipendente che per l'azienda.

Con un disegno di ricerca di tipo misto, è stato coinvolto un campione di datori di lavoro e di lavoratori appartenenti a piccole e medie imprese della provincia di Bergamo.

Un questionario strutturato è stato somministrato a 350 imprese che nell'ultimo anno hanno assunto dipendenti con disabilità.

I risultati della sezione quantitativa dello studio evidenziano che il 50% degli imprenditori si dichiara soddisfatto, ma il 60% afferma che i lavoratori con disabilità non ricoprono ruoli utili all'interno dell'azienda, mentre il 35% dichiara che i benefici per l'azienda sono stati limitati. Nonostante ciò, il 45% ripeterebbe l'esperienza.

Nella sezione qualitativa della ricerca, un'intervista è stata somministrata a 30 datori di lavoro e 30 dipendenti con disabilità; con il metodo osservativo e altri strumenti (come il diario di bordo) sono stati analizzati due casi d'inserimento lavorativo.

Diverse evidenze sono emerse in questo studio:

- i fattori che incidono sulla scelta di adottare un accomodamento sono la valutazione dei benefici per l'azienda e il fatto che riguardi solo i lavoratori con disabilità e non anche i colleghi. Qui entra in gioco la cultura organizzativa che, quando è dominata dal valore dell'uguaglianza l'accomodamento può essere percepito come un beneficio a vantaggio esclusivo del lavoratore con disabilità; quando, invece, è caratterizzata dal valore dell'equità, allora l'accomodamento viene considerato uno strumento per mettere tutti nelle stesse condizioni, al fine di raggiungere i risultati;
- gli atteggiamenti dei datori di lavoro, che sono positivi quando in passato hanno avuto esperienze positive personali o professionali con persone con disabilità, negativi in caso di esperienze pregresse negative;
- le modalità con cui vengono introdotti gli accomodamenti sono per tentativi ed errori. Questo è un processo molto delicato e non sempre i referenti aziendali hanno le competenze adeguate per gestirlo;
- gli accomodamenti sono ritenuti di successo quando migliorano la qualità della produttività del lavoratore, e le relazioni con i colleghi.

Lo studio di Nota, Santilli, Ginevra e Soresi (2014) analizza gli atteggiamenti dei datori di lavoro e l'importanza di variabili quali la tipologia di disabilità, l'esperienza dei datori di lavoro nell'assunzione di persone con disabilità, le

modalità con cui valutano le *performance* dei lavoratori, quali lavori ritengono appropriati per le persone con disabilità.

Un questionario strutturato è stato somministrato a un campione di 80 datori di lavoro, assegnati a random a due condizioni sperimentali: nella prima venivano presentati i candidati alla selezione in modo standard, facendo riferimento alla disabilità, nella seconda le descrizioni dei candidati facevano leva sulle competenze e le esperienze dei candidati, evidenziandone i punti di forza.

I risultati hanno evidenziato che:

- gli atteggiamenti sono più negativi per le persone con problemi psicologici, in particolare rispetto all'accettabilità sociale, mentre non ci sono differenze significative tra disturbi intellettivi e sensoriali;
- la valutazione dell'accettabilità sociale è più elevata rispetto alla *performance* lavorativa;
- la descrizione positiva di esperienze lavorative pregresse è maggiormente associata con gli atteggiamenti positivi, indipendentemente dalla disabilità;
- non ci sono differenze negli atteggiamenti tra datori di lavoro con e senza esperienze pregresse di assunzioni di persone con disabilità.

### **3.2 Return to work e job maintenance**

In questa sezione sono stati inclusi due lavori.

Il primo è lo studio di La Torre, De Giusti, Mannocci, De Waure, Agostinelli e Schena (2009), condotto su un campione di 20 imprese dislocate sul territorio nazionale, sia del settore pubblico sia del privato, con l'obiettivo di quantificare la diffusione del *disability management* in Italia e rilevare se e quanto le imprese utilizzano misure di prevenzione.

Il disegno è di tipo quantitativo. Un questionario strutturato, somministrato sotto forma di intervista, tra dicembre 2004 e ottobre 2005, ha indagato cinque aree: caratteristiche dell'impresa, attività di promozione della salute, misure di prevenzione, *case management* e *disability management*.

L'indagine ha evidenziato che il *disability management* non è una pratica diffusa nella maggior parte delle aziende e che, dove applicato, si registra una certa confusione e disorganizzazione sui modi con cui metterlo in pratica.

Solo tre società presentano un programma strutturato di *disability management*, ma non dispongono di alcuno staff di professionisti dedicato a questo scopo. Tuttavia, anche se non in modo strutturato, molte imprese presentano un particolare approccio al tema.

Un aspetto positivo è che tutte le aziende, in particolare quando la gestione dei casi non è presente in modo strutturato, hanno mostrato un certo interesse per gli effetti benefici delle pratiche di *disability management*, dei ruoli di *case manager* e *disability manager* nella gestione dei casi di infortuni sul lavoro.



Nel contesto italiano, tutte le imprese applicano le misure preventive, prescritte dalla legge 626 del 1994 e successive modifiche. Però, questo non è sufficiente a garantire una valutazione dei rischi efficace, la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro *all inclusive*.

Il secondo, lo studio di Ponzio, Bricchetto, Zaratini e Battaglia (2015), ha riguardato un campione di 1016 persone con sclerosi multipla, di cui il 74% impiegato al momento della ricerca.

Il disegno della ricerca è di tipo quantitativo. I dati sono stati raccolti tramite un questionario autosomministrato.

Oltre a informazioni demografiche e cliniche, sono state analizzate variabili relative all'attività lavorativa: sintomi legati alla sclerosi multipla, ambiente di lavoro, atteggiamenti verso il lavoro, atteggiamenti degli altri sul posto di lavoro, considerazioni finanziarie e personali. Infine, è stato elaborato un modello logistico multivariato, che ha consentito di evidenziare le variabili che influiscono sullo status di lavoratore (variabile dipendente).

Il modello ha individuato le dimensioni "Atteggiamenti verso il lavoro", "Atteggiamenti degli altri sul posto di lavoro" e le categorie "Considerazioni personali", relate alla *job maintenance* positiva, come le variabili associate con una probabilità maggiore di conservare il lavoro dopo la diagnosi della patologia. Invece, la variabile "Atteggiamenti degli altri sul posto di lavoro", relate alla *job maintenance* negativa, risulta associata con una minore probabilità di occupazione.

Gli individui che presentano come tratti di personalità maggiore estroversione e disponibilità, gestirebbero in modo migliore il lavoro.

I fattori legati ad "Atteggiamenti degli altri sul posto di lavoro", come la comprensione del datore di lavoro e le caratteristiche del luogo di lavoro rappresentano aspetti dell'ambiente positivi nella gestione della condizione lavorativa.

Contrariamente alle aspettative, la categoria relativa ai sintomi correlati alla sclerosi multipla, non è stata considerata rilevante per la *job maintenance*, mentre il sostegno da parte dei colleghi e del datore di lavoro è stato percepito come essenziale per la conservazione dell'occupazione.

La percentuale maggiore di persone con sclerosi multipla disoccupate risiede nel Sud Italia o nelle isole, vive con la famiglia d'origine, ha un basso livello di istruzione, una sclerosi multipla cronica progressiva, un alto livello di disabilità, un'età avanzata al momento della diagnosi; aveva, inoltre, svolto in precedenza lavori più pesanti e contratti a tempo determinato.

### **3.3 Smart working**

Il progetto SCINTILLA (Scenari Innovativi di Teleformazione per l'Inclusione Lavorativa in Liguria) (Ravicchio, Repetto, Trentin, 2015; Trentin, Ravicchio, Repetto, 2014; 2015), ha la finalità di individuare un sistema sostenibile – dal

punto di vista sociale, economico e ambientale - per l'inclusione professionale di soggetti *homebound*, mediante *smart working* e teleformazione.

Il progetto, avviato nel 2013, ha avuto una durata di 24 mesi, ha coinvolto imprese, enti di formazione, operatori dell'orientamento e ha riguardato la sperimentazione di due casi d'inserimento lavorativo.

Nella prima fase del progetto è stato messo a punto il sistema che prevedeva:

- lo sviluppo di servizi online, finalizzati al coordinamento, al supporto della teleformazione di operatori e delle persone in condizione di svantaggio;
- la progettazione di una struttura per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per persone con svantaggio, finalizzata all'inserimento in *smart working*.

Nella seconda fase è stata effettuata la validazione tramite la sperimentazione dell'inserimento in azienda di due soggetti .

Tramite una griglia di valutazione sono stati selezionati i candidati destinati all'inserimento in *smart working* e individuati gli elementi essenziali per la definizione di un modello integrato. Tra questi, sono stati evidenziati la formazione continua, per velocizzare i tempi di inserimento e recuperare le lacune da colmare; l'importanza di fare rete (in alcuni casi) tra formatori e alcune figure che ruotano attorno alla vita del candidato; le caratteristiche specifiche della mansione da svolgere in azienda.

Particolare importanza è stata attribuita, all'interno del progetto, alla valutazione del percorso formativo per i formatori.

A questo proposito è stato rilevato un buon livello di apprendimento delle strategie e metodologie fornite durante il percorso formativo, sia in relazione al topic dell'inclusione sia in relazione alle tecnologie. I corsisti hanno percepito il corso come utile e positivo, nonostante siano emerse alcune proposte di miglioramento, come l'inserimento, tra i materiali, dei riferimenti a esperienze e casi reali. Inoltre, l'alta corrispondenza tra gli elementi proposti durante il corso e le strategie adottate dagli operatori dei centri di formazione nella fase dell'applicazione sul campo, ha consentito di valutare positivamente il livello di acquisizione degli strumenti proposti.

A fine progetto, dalla riflessione avviata con l'ente di formazione e con l'azienda che ha ospitato i candidati all'inserimento, è emerso che:

- un'azione di promozione dello *smart working* come strategia per l'inclusione deve necessariamente includere il *management* e i responsabili delle risorse umane;
- è necessario prestare attenzione alle dinamiche durante la formazione dei candidati, per esempio troppe interruzioni ne danneggiano la buona riuscita;
- l'azienda deve sviluppare una *vision*, secondo cui il percorso di inserimento costituisca un'occasione di crescita e di confronto con altri attori, quali i formatori professionali. In questo ambito, sarebbero fondamentali le figure dei *disability manager*. Inoltre, è importante che l'azienda ospitante non concepisca lo *smart working* come una strategia aggiuntiva da sovrapporre o affiancare agli schemi di lavoro tradizionali, ma come un *driver* di cambiamento interno all'organizzazione.

### **3.4 Le fasi di transizione studio-lavoro**

Lo studio di Ferrari (2014) ha la finalità di individuare i fattori implicati nelle scelte dei giovani laureati con disabilità, per inserirsi nel mondo del lavoro.

L'obiettivo del lavoro è quello di avviare una linea di ricerca che contribuisca alla creazione di un contesto giuridico e sociale in grado di accettare e includere le persone con disabilità in tutti gli aspetti della vita sociale.

Il disegno della ricerca è di tipo quantitativo.

Un questionario strutturato, somministrato a un campione di 132 giovani laureati con disabilità, ha indagato le variabili demografiche, la tipologia della disabilità, la scelta degli studi universitari, l'esperienza universitaria e quella lavorativa.

I risultati rispetto all'esperienza universitaria hanno evidenziato che:

- la scelta dell'università viene attribuita a motivazioni personali o alla passione per un determinato campo di studi, meno rilevanti risultano le motivazioni estrinseche e la vicinanza dell'università;
- la soddisfazione per l'esperienza universitaria è, in media, buona ed è particolarmente positiva quando vengono maggiormente soddisfatti i bisogni di socialità (buone relazioni con colleghi e docenti). Unica eccezione, i laureati con disabilità visiva attribuiscono punteggi inferiori alla media. Non è possibile trarre delle conclusioni statisticamente significative su questo dato, in quanto i laureati con questa tipologia di disabilità sono solo 20, ma chiaramente per loro l'esperienza universitaria risulta più dura e meno soddisfacente;
- i punteggi sulla soddisfazione dell'esperienza universitaria sono elevati, indipendentemente dal fatto che i laureati abbiano o meno trovato lavoro. Questo indica che l'esperienza universitaria rimane un elemento fondamentale per l'autonomia e la realizzazione personale.

In riferimento all'approccio al mercato del lavoro e all'esperienza in seguito all'assunzione, la ricerca rileva che:

- il 54% del campione lavora o ha avuto almeno un'esperienza lavorativa;
- i metodi più utilizzati per la ricerca della prima occupazione sono il concorso pubblico, le conoscenze personali, le candidature spontanee e gli uffici universitari;
- metà dei lavoratori ha trovato un'occupazione mediante l'applicazione della legge 68/99;
- nessuno dei lavoratori del campione ha usufruito degli accomodamenti previsti dalla legge, valutando l'ambiente di lavoro accessibile per le proprie esigenze. Tutti i lavoratori risultano ben inseriti nel proprio ambiente di lavoro;
- La maggior parte dei laureati considera ininfluyente la propria disabilità per trovare lavoro, mentre il 14% la considera cruciale;
- il 27% dei lavoratori dichiara che il lavoro attuale è coerente con il percorso di studi, mentre il 24% indica che non vi è alcuna coerenza.

Come per l'esperienza universitaria, è stata rilevata una correlazione positiva tra la qualità delle relazioni (con i colleghi e i superiori) e la soddisfazione lavorativa.

La soddisfazione generale per l'esperienza lavorativa ha una maggiore variabilità rispetto a quella universitaria. Inoltre, per i lavoratori correla positivamente con la coerenza del percorso di studi e la posizione ricoperta. Infine, è decisamente inferiore nei laureati che percepiscono la scelta del datore di lavoro come legata alla propria condizione di persona con disabilità

#### 4. Discussioni

In Italia, a differenza di Paesi come gli Stati Uniti, il Canada o la Gran Bretagna – che hanno un'esperienza trentennale nel settore – il *disability management* ha iniziato a diffondersi, in maniera sporadica, solo negli anni 2000. Questo spiega, in parte, l'esiguità dei contributi scientifici sul tema e la scarsa attenzione che ha ricevuto in ambito aziendale. A ciò si aggiunge il fatto che la legge 68/99 non prevede alcun obbligo di assunzione per le imprese con meno di quindici dipendenti, che in Italia costituiscono oltre l'80% dell'intero tessuto produttivo aziendale.

Il fatto che sette su dieci dei contributi inseriti in questa rassegna siano stati condotti negli ultimi due anni lascia supporre che si sia sviluppato un nuovo interesse per il tema dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, sia da parte delle imprese sia da parte del mondo accademico. Tale fenomeno è probabilmente collegato ad alcuni cambiamenti in atto, come la diffusione pervasiva delle nuove tecnologie che, come sottolineato da diversi studi (Torre, 2008; Trentin, Ravicchio, Repetto, 2015), stanno plasmando e reinventando le modalità con cui tradizionalmente si lavorava. Questo, da un lato può rappresentare una nuova opportunità di inclusione per le persone con disabilità, in particolare per quelle con livelli di disabilità più elevati (Trentin, Repetto, Ravicchio, 2014, 2015), dall'altro un motivo di esclusione e di aumento del *digital divide*, nel caso in cui le ICT non siano conosciute e/o non vengano adeguatamente utilizzate.

In relazione all'esiguità del numero dei contributi e alla loro eterogeneità nei metodi adottati e per l'afferenza a differenti ambiti (dell'*education*, del *management* e della medicina), si è scelto il metodo narrativo, che ha consentito di analizzare i contenuti dei contributi, suddividerli in quattro categorie tematiche ed evidenziarne i risultati trasversali.

Dalla rassegna emergono alcuni elementi centrali per un'accurata riflessione sul tema, l'individuazione delle *best practices*, la condivisione e la diffusione di buone pratiche in contesti organizzativi e territoriali diversi, e la definizione di nuove politiche attive per il lavoro che abbiano come target specifico le persone con disabilità.

La selezione è uno dei momenti cruciali per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Gli studi evidenziano chiaramente che le imprese investono soprattutto in questa fase, tendendo a selezionare candidati con caratteristiche compatibili con l'azienda, per non dover poi implementare le

competenze dei neoassunti. Questo va tendenzialmente a scapito delle persone con disabilità più gravi, che restano maggiormente escluse dal mercato del lavoro. Il dato è avvalorato dal riscontro, in diversi studi, della scarsa adozione degli accomodamenti, previsti dalla legge 68/99.

Ciò denota anche un limite della stessa legge, già evidenziato in altri studi (Ferrucci, 2014), per cui non viene fatta alcuna distinzione sulla base del livello di gravità delle disabilità.

È da evidenziare, a questo proposito, che la nascita di nuove esperienze di recruiting (Cuomo e Simonella, 2015) potrebbe, nel medio e lungo periodo, portare a una modalità d'inserimento lavorativo più efficace ed efficiente.

Gli studi sottolineano, trasversalmente, la necessità di un'attività formativa per i datori di lavoro e per i responsabili delle risorse umane su una cultura aziendale inclusiva, che garantisca a tutti un'esperienza lavorativa di alta qualità, nella quale l'inserimento delle persone con disabilità costituisca un processo sistemico, rivolto a tutto il personale e che sia un'occasione di crescita e innovazione per l'azienda.

Inoltre, l'acquisizione di competenze specifiche sia sulle disabilità che sulle nuove tecnologie, risulta centrale per i professionisti che operano negli enti di formazione e nei centri per l'impiego.

Le fasi di transizione studio-lavoro, ancora poco analizzate, risultano centrali perché le persone con disabilità possano trovare un lavoro il più possibile coerente con il percorso formativo seguito, possano essere valorizzate in base alle risorse personali di cui dispongono, che sono dunque immediatamente spendibili e quelle potenziali, da valorizzare con l'esperienza diretta sul campo o tramite un periodo di formazione. Particolarmente rilevante, a questo proposito, risultano i percorsi di orientamento professionale di tipo individuale (Valtolina, 2010), il bilancio di competenze e le attività di *stage*.

Dagli studi emerge, inoltre, l'importanza delle relazioni umane. Quando sono positive sia con colleghi di studio e/o di lavoro, che con i docenti e i datori di lavoro, più elevate risultano la soddisfazione e la valutazione dell'esperienza. A incidere in modo particolare su quest'aspetto sembrerebbe la tipologia di disabilità. Infatti, risultano particolarmente svantaggiate, a questo proposito, alcune tipologie di disabilità, come quella visiva, mentre altre (come quella motoria) sembrerebbero risentirne meno. Pochissimi, tra i contributi analizzati, hanno sottolineato, a questo proposito, la rilevanza di figure professionali – quali i *disability manager* – appositamente destinate alla valorizzazione di questi aspetti.

Un ulteriore dato emerso è l'incidenza di quelle patologie che si sviluppano in età giovanile e che spesso vengono diagnosticate quando il lavoratore è già in servizio. Questi casi, così come quelli di infortuni sul lavoro, richiedono particolari competenze sia per l'individuazione degli accomodamenti necessari per il mantenimento del lavoro, sia per lo sviluppo delle capacità, da parte delle persone colpite dalla patologia, di adattamento alla nuova condizione.

Fondamentali, in questi casi, si dimostrano gli interventi volti a sviluppare e potenziare l'*empowerment*.

Il *disability management* è parte integrante di un processo, che riguarda sia l'interno che l'esterno delle imprese, prima e dopo l'inserimento, capace di massimizzare gli effetti dell'inclusione lavorativa, in cui siano coinvolti tutti gli *stakeholder* implicati: imprese, associazioni sindacali e datoriali, centri per l'impiego, enti di formazione, università, aziende sanitarie.

#### **4.1 Implicazioni teoriche**

Gli studi fin qui condotti riguardano per lo più indagini correlazionali che, come noto, non forniscono indicazioni sulle relazioni di causa ed effetto e/o di mediazione o moderazione tra le variabili.

Se da un lato è un dato di fatto che in Italia, il *disability management* sia entrato a far parte delle pratiche aziendali solo di recente, dall'altro il prossimo *step* dovrebbe essere quello di innalzare la qualità degli studi empirici, sia tramite le analisi, oltre che delle covariazioni, anche delle modalità e i meccanismi con cui le variabili implicate interagiscono e si influenzano reciprocamente, sia mediante l'elaborazione di modelli esplicativi, in grado di spiegare determinate dinamiche e processi.

La sperimentazione, adottata in diversi studi, ha consentito di elaborare nuove soluzioni e valutarne l'efficacia. Per il futuro, potrà risultare utile validare la generalizzabilità mediante l'applicazione dei sistemi individuati ad altri contesti organizzativi e territoriali.

La costruzione di strumenti di ricerca affidabili, con un alta validità interna ed esterna, deve costituire un ulteriore elemento di crescita della ricerca sul *disability management* in Italia.

#### **4.2 Implicazioni pratiche e spunti per il futuro**

Il presente lavoro fornisce una sintesi delle evidenze empiriche sulle pratiche di *disability management*, avviate nel contesto italiano fino a questo momento. La complessità del tema della disabilità, declinato nelle sue varie accezioni ed espressioni, richiede uno sforzo per il potenziamento del dialogo tra le imprese, i servizi di *recruiting* (*pubblici e privati*), gli enti di formazione, le università e i centri di ricerca, le istituzioni locali e nazionali.

In tal senso, la formazione dei futuri manager (master post-lauream) sul *disability management*, basato anche sulle evidenze empiriche può risultare un elemento centrale nelle strategie di cambiamento organizzativo, che portino a una cultura inclusiva.

Questo potrebbe essere esteso, come evidenziato in studi precedenti (Angeloni, 2011) nei corsi di laurea che prevedano percorsi interdisciplinari e intersettoriali, ma anche l'inserimento di nuovi insegnamenti – come il *disability management* – in modo consistente nei percorsi più tradizionali.

Inoltre, l'individuazione e lo scambio delle *best practices* costituisce un elemento di ulteriore vantaggio per le aziende, i professionisti del settore formativo e i ricercatori. Infatti, in alcuni studi si è rivelata utile l'analisi e la valutazione tramite indicatori e griglie di osservazione, che costituiscono uno strumento indispensabile per chi non ha esperienza nel campo e ha bisogno di adottare soluzioni rapide ed efficaci nella propria organizzazione.

A livello istituzionale, potrebbe risultare utile l'adeguamento della normativa esistente alle nuove esigenze del mercato del lavoro, per esempio la regolamentazione dello *smart working* e l'incentivazione all'assunzione di persone con disabilità anche nelle micro e piccole imprese che, per effetto del *Jobs Act*<sup>1</sup>, dal primo gennaio 2017 avranno l'obbligo di assunzione a partire dal quindicesimo dipendente, non più dal sedicesimo come previsto dalla legge 68/99. Come è noto (Mattana, Bellò, Loi, 2011), le imprese che si trovano a ridosso della soglia minima di dipendenti tendono a non raggiungerla con espedienti di vario tipo anche, ma non solo, per evitare l'obbligo di assunzione di persone con disabilità.

Per ovviare a questo potrebbero essere utili nuove politiche di *disability management*, per esempio nella contrattazione collettiva centrale e in quella di secondo livello (in costante espansione negli ultimi anni) che, con il coinvolgimento di istituzioni regionali e locali, potrebbe portare alla costituzione di reti di imprese, comprese ovviamente quelle di micro e piccole dimensioni che, non disponendo delle figure professionali e delle competenze necessarie, non sarebbero in grado da sole di gestire l'inserimento di lavoratori in condizioni di svantaggio.

## 5. Conclusioni

Coerentemente con quanto emerso in diverse rassegne e metanalisi (Cerniauskaite, Quintas, Boldt, Raggi, Cieza, Bickenbach, Leonardi, 2011; Ren, Paetzold, Colella, 2008), il *disability management* si conferma in Italia un tema trasversale a diversi ambiti, quali il *management*, l'*education*, il *training* e quello medico. I dieci contributi selezionati, che ricadono su un arco temporale di dieci

---

<sup>1</sup>Il riferimento è al Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151. Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183. (15G00164) (GU Serie Generale n.221 del 23-9-2015 - Suppl. Ordinario n. 53): <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/09/23/15G00164/sg>.

anni, sono stati raggruppati in quattro differenti aree tematiche: *recruiting e hiring*, *return to work e job maintenance*, *smart working* e fasi di transizione studio-lavoro.

Sono emersi risultati comuni tra gli studi, come la necessità di coinvolgere i manager e i responsabili delle risorse umane, affinché il cambiamento organizzativo porti a una cultura dell'inclusione, il ruolo centrale della formazione sulle ICT e sulle caratteristiche specifiche delle disabilità per gli operatori dei centri per l'impiego e degli enti di formazione, l'uso della sperimentazione al fine di valutare e validare gli strumenti adottati e gli *outcome*.

L'esiguità del numero degli studi finora condotti sul *disability management* in Italia restituisce un quadro piuttosto frammentato delle conoscenze scientifiche. Se però, da un lato, i risultati emersi, per lo più in via sperimentale, necessitano di ulteriori validazioni, dall'altro le evidenze emerse, con riferimento a risultati tangibili, costituiscono una base di partenza per *manager*, professionisti del settore della formazione, dell'orientamento e ricercatori, che intendono fare rete su un tema complesso e articolato, come quello del *disability management*. Questo può favorire anche il raggiungimento della massa critica indispensabile perché la discussione si diffonda, anche e soprattutto, al di fuori di spazi reali e virtuali, tradizionalmente dedicati esclusivamente alla disabilità (per esempio convegni oppure riviste rivolte a target molto specifici), che spesso non hanno portato a risultati concreti in termini di acquisizione di consapevolezza sociale e attenzione da parte delle istituzioni.

In un periodo di profonda crisi socio-economica come quello attuale, l'individuazione di nuove strategie per l'inclusione può configurarsi come un'opportunità per le imprese, che finora hanno tendenzialmente considerato l'inserimento di persone con disabilità come un mero obbligo normativo, a cui adempiere per non incorrere in sanzioni. Infatti, la capacità di valorizzare la persona può rivelarsi uno strumento per la crescita, l'aumento di risorse disponibili e, quindi, della produttività.

Oltre alla crisi, la diffusione delle nuove tecnologie ha inciso profondamente sulla riorganizzazione del lavoro e sta creando le condizioni affinché si sviluppino nuove pratiche e nuove politiche a supporto del *disability management*.

La collaborazione tra i diversi attori sociali, con gli strumenti della contrattazione centrale o di quella decentrata di secondo livello, possono portare a un ulteriore passo in avanti nella diffusione delle pratiche di *disability management* a tutti i livelli del sistema produttivo italiano. In questo campo, la ricerca scientifica potrà trovare nuove modalità di sviluppo e di consolidamento.

## Ringraziamenti

Questo lavoro è stato possibile grazie alla gentile collaborazione di diverse persone che, a vario titolo, ne hanno favorito la stesura. Un ringraziamento



particolare va alla Dott.ssa Consuelo Battistelli, Diversity Leader in IBM Italia, per i materiali e i preziosi suggerimenti forniti.

## Bibliografia

- Angeloni S. (2011), "Il disability management integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità", *Quaderno Monografico Rivista Italiana di Ragioneria e Di Economia Aziendale*, n. 94.
- Angeloni S. (2013), "Integrated Disability Management: An Interdisciplinary and Holistic Approach", *Sage Open publications*, vol.3, n. 4, pp. 1-15. Disponibile su: [sgo.sagepub.com](http://sgo.sagepub.com) (verificato il 30.11.2015)
- Barends E., Janssen B., ten Have W., ten Have S. (2014), "Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have?", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50, n. 1, pp. 5-27.
- Cerniauskaite M., Quintas R. U. I., Boldt C., Raggi A., Cieza A., Bickenbach J. E., Leonardi M. (2011), "Systematic literature review on ICF from 2001 to 2009: its use, implementation and operationalisation", *Disability and Rehabilitation*, vol. 33, n. 4, pp. 281-309.
- Cuomo S., Simonella Z. (2015), "Disabilità e organizzazioni. L'esperienza di Jobmetoo", *Economia & Management*, n. 3, pp. 34-41.
- D'Amato A. (2009), *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 dell'azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli, Torino.
- Edmondson A. C., McManus S. E. (2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, p. 1246-1264.
- Ferrari M. (2014), *Educational and employment paths of university graduates with disabilities: a seminal study on the Italian situation*, *Tesi di laurea, università Bocconi*.
- Ferrucci F. (2014), "Disability and work inclusion in Italy: between unfulfilled promises and new disability culture", *Modern Italy*, vol. 19, n. 2, p. 183-197.
- Geisen T., Harder H. G. (2011), *Disability management and workplace integration: International research findings*, Routledge, Londra.
- Jones K. (2004), "Mission drift in qualitative research, or moving toward a systematic review of qualitative studies, moving back to a more systematic narrative review", *Qualitative Report*, vol. 9, n. 1, pp. 95-112.
- La Torre G., De Giusti M., Mannocci A., De Waure C., Agostinelli A., Schena S. (2009), "Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy", *Journal of Preventive Medicine and Hygiene*, vol. 50, n. 1, pp. 37-45.
- Mattana V., Loi M., Bellò B. (2011), "L'inclusione lavorativa dei disabili: uno studio esplorativo nella provincia del Medio Campidano", *Giornale di Psicologia*, vol. 5, n. 1-2, pp. 1-20.

- Nota L., Santilli S., Ginevra M. C., Soresi S. (2014), "Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability", *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, vol. 27, n. 6, pp. 511-520.
- Olivas-Lujan M. R., Rousseau D. M. (2010), *Can the Evidence-Based Management Movement Help e-HRM Bridge the Research-Practice Gap?*, in *The 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Bamberg, Germany.
- Ponzio M., Bricchetto G., Zaratin P., Battaglia M. A. (2015), "Workers with disability: the case of multiple sclerosis", *Neurological Sciences*, vol. 36, n. 10, pp. 1835-1841.
- Ravicchio F., Repetto M., Trentin G. (2015), *Report Conclusivo Progetto Scintilla, CNR. Disponibile su <http://scintilla.itd.cnr.it> (verificato il 30.11.2015).*
- Ren L. R., Paetzold R. L., Colella A. (2008), "A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments", *Human Resource Management Review*, vol. 18, n. 3, pp. 191-203.
- Rousseau D. (2006), "Is there such a thing as "evidence-based" management?", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2, pp. 256-269.
- Rousseau D. M., Manning J., Denyer D. (2008), *Evidence in management and organization science*, in Walsh J., Brief A. (a cura di), *The academy of management annals*, vol. 2, pp. 475-515, Taylor & Francis, Philadelphia.
- Torre T. (2007), "Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-26. Disponibile su <http://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/torre> (verificato il 30.11.2015).
- Torre T. (2008), *Managing a "specific" diversity: indications from a research on organizations employing disabled persons*, IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA), *L'Organizzazione fa la differenza?*, 7-8 Febbraio. Disponibile su <http://woa.sistemacongressi.com/> (verificato il 30.11.2015).
- Trentin G., Ravicchio F., Repetto M. (2014), *Educating the Educators in Homebound Training Aimed at Work Inclusion: the Evaluation Model*, Proceedings ICETC14, *IEEE International Conference on Education Technologies and Computers*, Lodz, Polonia, 22-24 Settembre.
- Trentin G., Ravicchio F., Repetto M. (2015), "La formazione dei formatori sul training online e lo smart working per giovani disabili gravi: come misurarne gli esiti e le ricadute?", *TD – Tecnologie Didattiche*, vol. 23, n. 2, pp. 102-111.
- Valtolina G. G. (2010), "Il lavoro 'abilitante': l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia", *Sociologia del lavoro*, n. 117, pp. 134-146.
- Zappella E. (2014), *l'inclusione professionale delle persone disabili nel territorio di Bergamo e provincia*, Tesi di dottorato. Università di Bergamo. Disponibile su <http://hdl.handle.net/10446/30564> (verificato il 30.11.2015).
- Zappella E. (2015), "Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo", *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, vol. 12, n. 3, pp. 219-228.

Veronica Mattana

Il *disability management* in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza  
*Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2016

---

Zappella E., Dovigo F. (2014), *A job good enough: the Path to Workplace inclusion in small and medium-sized companies in Northern Italy*, in International Conference on *The future of education*, Firenze, 12-13 giugno.

**Veronica Mattana**

Ricercatrice indipendente

09122 Cagliari

e-mail veronica.mattana @ gmail.com