

Lavoro organizzato e benessere organizzativo delle persone con disabilità. Cultura del successo organizzativo e cultura dell'inclusione attiva nella normativa europea e italiana*

Roberto Albano[†], Ylenia Curzi[‡] e Paola Maria Torrioni[§]

*Ma non basta un lavoro purchessia. Occorre un lavoro capace, da un lato,
di valorizzare le capacità e le potenzialità di ciascuno e, dall'altro,
di fornire le condizioni per un affidabile progetto di vita.
(Caselli 2006b)*

Sommario: 1. Introduzione. Alcuni dati su disabilità e inserimenti lavorativi in Italia - 2. Definizione internazionalmente diffusa di disabilità e principio di *reasonable accommodation* nella normativa europea - 3. Principale normativa italiana in materia di disabilità e lavoro - 4. Per una civilizzazione del rapporto individuo-organizzazione - 4.1. Dignità del lavoro, aspirazioni e capacità della persona: un frame etico-politico - 4.2. La concezione *process-centered* di organizzazione - 5. Conclusioni. Caratteri dell'accomodamento ragionevole in una prospettiva di processo e indicazioni per l'implementazione del principio dell'accomodamento ragionevole nella normativa italiana - Bibliografia

* Questo articolo è il frutto di un nostro lavoro pienamente condiviso e integrato, in ogni sua parte. Per quanto riguarda la scrittura finale, senza che questo pregiudichi in alcun modo la piena responsabilità individuale per l'opera nella sua interezza, i paragrafi si possono così attribuire: par. 1. a Paola Maria Torrioni; parr. 2., 3. e 4.1 a Ylenia Curzi; 4.2 e 5. a Roberto Albano.

† **Roberto Albano**, Professore Ordinario di Sociologia generale - Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università di Torino; e-mail: roberto.albano@unito.it

‡ **Ylenia Curzi**, Professoressa Associata di Organizzazione aziendale - Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia; e-mail: ylenia.curzi@unimore.it

§ **Paola Maria Torrioni**, Professoressa Associata di Sociologia dei processi culturali e comunicativi - Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università di Torino; e-mail: paola.torrioni@unito.it

Arrivato il 26 febbraio 2025; accettato il 19 maggio 2025.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1716

Abstract

Despite significant progress in various areas of social life, the rights of persons with disabilities in Italy remain poorly defined, and pervasive forms of symbolic violence persist, as evidenced by their participation in economic and working life. This is partly due to legislative inertia in implementing measures to ensure the enforceability of the right to non-discrimination in access to employment and in the workplace for people with disabilities.

This contribution highlights how such inertia stems from an incomplete process of cultural civilization and identifies two key, complementary directions to advance this process: the shift towards a disability conception based on the capability approach, and an understanding of organizations as decision-making processes intrinsically tied to the subjects involved. The paper concludes with some suggestions, drawn from these perspectives, for implementing the principle of reasonable accommodation in domestic law.

Keywords: disability, reasonable accommodation, capability approach, process-centered conception

1. Introduzione. Alcuni dati su disabilità e inserimenti lavorativi in Italia

In Italia, la condizione di disabilità interessa milioni di persone e influisce in modo determinante sulle loro prospettive di accesso al lavoro e realizzazione professionale. Secondo i dati Istat 2021 (Dini, Cagliano 2023), 12.767.000 persone residenti in Italia presentano limitazioni funzionali di vario grado. Di queste, ben 9.763.000 (55,1%) affrontano limitazioni funzionali lievi. Nella fascia di età 15-64 anni, il 55% di queste persone è occupato, a fronte del 58,9% di chi non ha limitazioni. La situazione si fa ancora più complessa per le persone con disabilità grave. Sono 3.004.000, pari al 5% della popolazione residente, e tra loro solo il 32,5% è occupato nella fascia 15-64 anni. La ricerca di lavoro per chi ha limitazioni funzionali gravi è più difficile: il 20% di loro è in cerca di occupazione, una percentuale superiore al 14,1% di chi ha limitazioni lievi e al 13,5% tra chi non ha disabilità.

I dati riferiti agli altri Paesi europei mostrano chiaramente quanto sia meno probabile che le persone con disabilità siano occupate rispetto a chi non ha disabilità (Buchanan, Hammersley 2023). Solo il 51,3% delle persone con disabilità nell'Unione Europea è occupato, rispetto al 75,6% delle persone senza disabilità. Per le donne con disabilità, la percentuale è ancora più bassa, con un tasso di occupazione medio pari solo al 49%. I giovani con disabilità tra i 20 e i 29 anni, per parte loro, hanno un tasso di occupazione medio pari solo al 47,4%. Per quanto riguarda i tassi di occupazione a tempo pieno, i numeri sono ancora più preoccupanti. Solo il 20% delle donne con disabilità lavora a tempo pieno, rispetto al 29% degli uomini con disabilità. Inoltre, si osserva una forte correlazione tra i tassi

di occupazione e il livello di supporto di cui una persona ha bisogno, che sia alto o moderato.

Nel confronto europeo, l'Italia si colloca a livelli di inserimento lavorativo allineati o leggermente più bassi rispetto ai paesi del Centro Europa (come Germania, Belgio e Francia). Tuttavia, se guardiamo il *disability employment gap*, l'Italia è tra i paesi con i divari occupazionali più bassi (Buchanan, Hammersley 2023: 16, 32).

Rimanendo sulla situazione italiana, ancora più significativo è l'aspetto della soddisfazione lavorativa (Dini, Cagliano 2023: 15-8). Tra coloro che sono occupati e presentano limitazioni gravi, il 22,2% si sente poco soddisfatto del proprio lavoro e l'8,4% per nulla, una condizione di insoddisfazione che colpisce nel complesso il 30,6% delle persone, a fronte del 18,4% tra gli occupati senza limitazioni. Dal 2009, la partecipazione delle persone con disabilità grave al mercato del lavoro è aumentata, passando dal 43,7% al 52,9%. Tuttavia, gran parte di questo incremento riguarda chi cerca attivamente lavoro, con una crescita dal 13,8% del 2009 al 20% nel 2021. La quota di occupati è aumentata solo di poco, passando dal 29,9% al 32,5%.

Un segnale positivo arriva dal miglioramento dei livelli di istruzione. Tra le persone con gravi limitazioni, la percentuale di chi ha conseguito il diploma di scuola superiore o una laurea è aumentata notevolmente. Tra i 25-44enni, si è passati dal 40% nel 2011 al 61,6% nel 2021, mentre tra i 45-64enni la percentuale è salita dal 23,8% al 39,7%. Tuttavia, nonostante questi progressi sul piano educativo, il mercato del lavoro sembra non rispondere altrettanto positivamente. Tra gli occupati con disabilità grave, la percentuale di dirigenti, professionisti e quadri è diminuita dal 17,8% al 14,5% negli ultimi dieci anni, un dato che segnala un'inclusione più lenta nelle posizioni di prestigio.

A livello territoriale, le persone con disabilità grave in cerca di lavoro sono distribuite come segue: il 46% risiede nelle regioni del Sud e nelle Isole, il 32,8% nel Nord Italia e il 21,2% nel Centro. Questo rispecchia una distribuzione simile a quella delle persone con disabilità lievi o senza limitazioni. Ciò suggerisce che le strategie di inclusione lavorativa dovrebbero essere integrate nelle politiche territoriali più ampie, con un'attenzione particolare alle aree in cui il tasso di disoccupazione è già elevato.

Per quanto riguarda il collocamento mirato¹, le statistiche evidenziano un costante aumento delle persone iscritte agli elenchi provinciali previsti dalla L. 68/1999. Nel 2005, gli iscritti erano 645.220, con un incremento di circa 100.000 unità rispetto al 2002. Tra il 2006 e il 2019, si stima che il numero di iscritti sia passato da circa 700.000 a oltre 900.000. Le iscrizioni annuali variano, nel medesimo periodo, tra le 75.000 e le 100.000 unità, con oscillazioni legate a diversi

¹ Cfr. IX relazione al Parlamento 2016-18 (a cura di INAPP-Ministero del lavoro e delle politiche sociali), 12 gennaio 2021; X relazione al Parlamento 2019 (a cura di INAPP-Ministero del lavoro e delle politiche sociali); XI relazione al Parlamento 2020-21.

fattori, tra cui il flusso delle nuove iscrizioni e l'andamento del mercato del lavoro (Genova 2023: 190)².

Il primo riguarda il naturale incremento delle iscrizioni negli anni immediatamente precedenti, mentre un altro fattore determinante è l'andamento del mercato del lavoro e le opportunità occupazionali effettivamente offerte ai soggetti iscritti (IX Relazione: 108).

Gli avviamenti al lavoro degli iscritti al collocamento mirato presso datori di lavoro pubblici e privati mostrano una tendenza complessivamente positiva nel periodo 2006-2019, sebbene con alcune fluttuazioni in linea con l'andamento generale del mercato del lavoro. A eccezione del declino seguito alla crisi del 2008, il numero di avviamenti è passato da 29.115 a 43.489 all'anno. Secondo gli estensori della IX Relazione, questa crescita è stata favorita da percorsi personalizzati volti a facilitare l'inserimento delle persone con disabilità e da provvedimenti normativi che hanno semplificato le procedure di assunzione per i datori di lavoro. In particolare, tra il 2014 e il 2018 si osserva una evidente tendenza positiva, coerente con la ripresa del mercato del lavoro dopo la crisi economica. Questo andamento è stato sostenuto, nel 2015, dagli interventi di decontribuzione e, successivamente, dall'attuazione delle riforme introdotte dal D.Lgs. 151/2015 (ivi: 110-1).

Anche il numero di assunzioni annue ha registrato una crescita significativa nello stesso periodo, passando da 28.223 a 58.476 unità. Questo aumento è verosimilmente riconducibile a diversi fattori, tra cui il mutato quadro normativo, che ha introdotto l'adozione generalizzata della richiesta nominativa, la cumulabilità degli incentivi per l'assunzione di persone con disabilità con altre agevolazioni contributive e, dal 2018, l'obbligo per le aziende con 15-35 dipendenti di inserire almeno una persona con disabilità nel proprio organico.

Nonostante i progressi normativi e le politiche di inclusione adottate negli ultimi anni, resta ancora molto da fare, come mostrano anche i dati sull'uso del Fondo previsto dall'art 13 L. 68/99 per incentivare l'assunzione di persone con disabilità elevata³. Tra il 2014 e il 2021, i lavoratori assunti sono stati 11.882, con un picco nel 2016-2017, primi anni del nuovo sistema di erogazione del Fondo trasferito direttamente all'INPS e prima in capo alle Regioni, seguito da una stabilizzazione su valori molto più bassi. Resta il dubbio sull'efficacia della misura nel coniugare le esigenze dei datori di lavoro con la tutela di un diritto costituzionalmente garantito.

² I dati commentati in Genova (2023: 190) provengono dalla IX Relazione al Parlamento (fig. 37: 108) e sono stime, non dati reali. La Relazione stessa evidenzia che dal 2006 al 2018 solo 63 province hanno fornito dati in modo continuativo, rendendo necessaria l'imputazione dei dati mancanti (ivi: 107). Nella X Relazione, la serie storica di stime è stata aggiornata al 2019 (p. 102), mentre nella XI Relazione sono presenti dati reali sul periodo 2020-21, sebbene ancora incompleti per l'assenza di informazioni da parte di alcune province (pp. 117-8).

³ Relazione della Corte dei Conti 2022 di Paola Cosa "La gestione del Fondo per il diritto al lavoro dei disabili (2020-21)".

2. Definizione internazionalmente diffusa di disabilità e principio di *reasonable accommodation* nella normativa europea

Negli ultimi decenni, sono state sviluppate diverse interpretazioni della disabilità, che implicano diversi modi di intervenire per l'inclusione sociale, anche in campo lavorativo. Ad oggi, l'approccio internazionalmente più diffuso è quello bio-psico-sociale, formulato alla fine degli anni Settanta dallo psichiatra George L. Engel (1977), quale alternativa al modello biomedico tradizionale. Esso è alla base dell'*International Classification of Functioning, Disability and Health* (ICF), elaborato dall'OMS (World Health Organization 2001) e accolto nella Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità del 2006.

L'ICF considera la disabilità come condizione universale dell'esistenza umana, ma variabile in relazione al contesto d'azione del soggetto. Disabilità e funzionamenti sono due facce della stessa medaglia. La situazione specifica di disabilità è il risultato dell'interazione complessa e mutevole nel tempo tra le limitazioni a livello di funzioni e strutture corporee della persona e i fattori contestuali, personali (es. stile di vita, background sociale e culturale, eventi della vita ecc. comunque soggetti a variabilità socioculturali: Trani et al. 2011) e ambientali. Questi ultimi fanno riferimento alle caratteristiche fisiche, sociali e agli atteggiamenti dell'ambiente di vita, sia quello più vicino alla persona (es. famiglia e lavoro) sia quello più generale (es. atteggiamenti della società, ideologie, servizi, sistemi e politiche del lavoro, sanitarie, dell'istruzione e della formazione). I fattori ambientali possono influenzare negativamente o positivamente funzioni e strutture corporee, attività e partecipazione alla vita sociale, agendo come barriere o facilitatori.

Pertanto, l'ICF considera l'analisi dell'ambiente in cui la persona vive come elemento imprescindibile per la determinazione della situazione specifica di disabilità e, a tal fine, richiede di coinvolgere e far dialogare un insieme eterogeneo di professionalità. Rappresenta uno strumento utile per identificare bisogni e risorse individuali e per formulare i cambiamenti da apportare all'ambiente al fine di valorizzare e ampliare le capacità del soggetto agente.

Nella direzione della rimozione degli ostacoli ambientali alla partecipazione delle persone con disabilità nell'ambito particolare del lavoro organizzato, un concetto complementare alla definizione di disabilità offerta dall'I.C.F. (e dal sottostante approccio bio-psico-sociale) è quello di *reasonable accommodation*.

Il *reasonable accommodation* come concetto giuridico associato alla disabilità, ed in particolare al diritto soggettivo delle persone con disabilità alla non-discriminazione nel mondo del lavoro, nasce negli USA (Gilbride 2022)⁴. La prima formulazione in tal senso è collegata all'implementazione del *Rehabilitation Act* del 1973, che imponeva ad enti pubblici e contraenti federali di non discriminare le persone con disabilità e di fornire accomodamenti, purché non comportassero oneri

⁴ Il concetto nacque in un ambito diverso da quello della disabilità, precisamente "in Title VII of the Civil Rights Act of 1964, in the definition of 'religion' stating that employers must 'reasonably accommodate to an employee's or prospective employee's religious observance or practice' unless doing so would cause an 'undue hardship on the conduct of the employer's business'" (ivi: 299).

eccessivi. È stato poi definito in modo esplicito nel 1990 dall'*Americans with Disabilities Act*, che ne ha esteso l'applicazione anche ai datori di lavoro del settore privato. Nel tempo, il concetto è stato recepito da diversi ordinamenti giuridici, a partire dall'Unione Europea.

Nell'ordinamento giuridico europeo, il principio è, innanzitutto, affermato dalla Direttiva del Consiglio UE 2000/78/CE – quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro. L'articolo 5 prevede l'obbligo per tutti i datori di lavoro pubblici e privati di adottare accomodamenti ragionevoli per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità. Ciò significa che il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire alle persone con disabilità di accedere ad un lavoro, di svolgerlo, ottenere promozioni o ricevere formazione, a meno che tali provvedimenti impongano al datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato. L'onere non è sproporzionato quando è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore delle persone con disabilità. La piena inclusione del principio di accomodamento ragionevole nell'ordinamento giuridico europeo è poi avvenuta con la Decisione del Consiglio UE 2010/48/CE, che ha ratificato la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 2006. Questa, all'articolo 2 così definisce l'accomodamento ragionevole: “le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento o l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali”. Alla luce di ciò, la Corte di Giustizia dell'Unione Europea (CGUE), ha precisato: “per quanto riguarda la direttiva 2000/78, tale concetto [accomodamento ragionevole] deve essere inteso [conformemente alla definizione di cui all'art. 2 della Convenzione ONU e dunque] nel senso che si riferisce all'eliminazione delle barriere di diversa natura che ostacolano la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori” (sentenza 11 aprile 2013, C-335/11, HK Danmark, punto 54).

Combinato con l'approccio bio-psico-sociale, l'accomodamento ragionevole, così come concepito nell'ordinamento giuridico europeo e nel diritto internazionale, configura un diritto soggettivo alla piena ed effettiva partecipazione e inclusione delle persone con disabilità nel lavoro organizzativo; ispirato a un principio di uguaglianza sostanziale, analogamente a quanto fa, in un diverso ma collegato ambito, la direttiva quadro 89/391/CEE in materia di tutela dell'integrità psico-fisica di chi lavora, concepisce la “ragionevolezza” dell'accomodamento come prioritariamente funzionale al rispetto dei “diritti di cittadinanza del lavoratore” (Montuschi 2001: 503, cit. in Delogu 2024).

3. Principale normativa italiana in materia di disabilità e lavoro

Nel diritto interno, la recezione formale del principio di accomodamento ragionevole previsto dalla direttiva 2000/78/CE è avvenuto tardivamente, con l'introduzione nel 2013 del comma 3-bis all'art. 3 del D.Lgs. 216/2003 (Decreto lavoro 76/2013, convertito in L. 99/2013) a seguito della condanna dell'Italia da parte della C.G.U.E. per inadempimento nella trasposizione della direttiva stessa (sentenza C-312/11 2013)⁵.

Sul piano sostanziale, tuttavia, la normativa domestica sull'obbligo di adattare l'organizzazione del lavoro mostra tuttora importanti lacune⁶.

La mancanza di una regolamentazione, statale o regionale, che precisi agli organi preposti (i comitati tecnici presso i centri territoriali per l'impiego) come analizzare posti e ambienti di lavoro presso le aziende obbligate, al fine di individuare gli adattamenti necessari, ha a lungo vanificato la portata del cambiamento introdotto con il passaggio al "collocamento mirato" sancito dalla L. 68/99 (art.2) (Albano et al. 2017; Genova 2023: 186-7).

L'art. 1 del D.Lgs. 151/2015 riafferma il principio dell'accomodamento ragionevole, limitando, tuttavia, l'analisi "alle caratteristiche del posto di lavoro da assegnare alle persone con disabilità". Prevede l'adozione dell'approccio bio-psico-sociale alla disabilità⁷ per la valutazione e progettazione di inserimenti lavorativi, senza però alcun chiaro riferimento all'adozione dell'I.C.F. o altro strumento di analisi. Promuove l'istituzione di un responsabile dell'inserimento nei luoghi di lavoro per facilitare i processi di assunzione e di inserimento lavorativo a condizione che l'attuazione di questa e altre previsioni avvenga senza nuovi e maggiori oneri per la finanza pubblica.

Il decreto attuativo, D. Min. del Lavoro 43/2022, contiene, finalmente, alcune indicazioni operative per la valutazione e progettazione di inserimenti lavorativi in ottica bio-psico-sociale. Queste si basano sul confronto tra la scheda "profilo di funzionamento della persona con disabilità", redatta dalle commissioni mediche integrate ai fini dell'accertamento delle condizioni di disabilità, e la scheda sui requisiti di funzionamento richiesti dal posto di lavoro redatta dai comitati tecnici, entrambe declinate secondo il vocabolario dell'ICF. Nessuna delle due distingue, però, tra capacità e performance, il che è invece essenziale ai fini della identificazione di barriere o facilitatori ambientali (Trani et al. 2011). La seconda, inoltre, non prevede la sezione sui fattori ambientali. Quindi, il decreto conferma

⁵ Il nostro ordinamento giuridico ha recepito tardivamente anche le norme della direttiva comunitaria sulla tutela giudiziaria in caso di discriminazione; inoltre, secondo alcuni commentatori, l'attuale disciplina nazionale (D.Lgs. 150/2011) lascia di fatto al giudice la discrezionalità di decidere se l'onere della prova sia a carico del datore di lavoro (La Macchia 2013: 714).

⁶ La normativa domestica sul diritto al lavoro delle persone con disabilità è stratificata e in molti casi disorganica (Genova 2023: 186). Quella attualmente vigente, è contenuta principalmente in: L. 68/1999; D.Lgs. 276/2003; L. 247/2007; D.Lgs. 151/2015; D.Min.Lavoro 43/2022; L. 112/2016 e l'attuativo D.Intermin. 23/11/2016; D.Lgs. 62/2024.

⁷ Il D.Lgs. 151/2015 ha modificato, pur con un certo ritardo rispetto ad altri paesi, la visione medico-atomistica che caratterizzava la precedente normativa italiana (Cfr. Salvatore, Silvestri 2022).

una modalità valutativa centrata sul soggetto e la sua "residua" capacità di adattarsi al contesto (Albano et al. 2017: 159-60).

Lo stesso decreto, al punto 7.3, fornisce poi alcuni esempi di accomodamenti ragionevoli, identificati anche in base alle elaborazioni giurisprudenziali:

- adeguamento di locali, attrezzature, orari e ritmi di lavoro, ripartizione dei compiti;
- adozione di software come screen-readers o di riconoscimento vocale, di scrivanie rialzabili, pedane elevatrici, altri mezzi che riducano l'intensità degli sforzi fisici e in generale ogni tecnologia assistiva;
- soluzioni ambientali volte a destinare al lavoratore un ufficio adeguato per ampiezza, accessibilità, vicinanza a servizi ecc.;
- applicazione degli aspetti ergonomici della postazione, degli strumenti, degli aspetti psichici e sociali;
- assistenza sul posto di lavoro (es. job coach).

Va poi evidenziato che l'attuale normativa prevede un'alternativa al collocamento delle persone con disabilità entro i processi organizzativi delle aziende tenute all'obbligo, ovvero il loro inserimento a fini formativi o lavorativi in aziende terze (cooperative e imprese sociali, datori di lavoro privati non obbligati, ecc.), a cui quelle obbligate si impegnano ad affidare commesse di lavoro⁸.

Pertanto, le modifiche legislative intervenute con il D.Lgs. 151/2015 non sembrano avere impresso una svolta nella giurisprudenza italiana, tradizionalmente caratterizzata da una prevalente preoccupazione per le garanzie delle libertà di iniziativa economica e di contrattazione delle imprese (Digennaro 2015). Del resto, i limiti posti all'adozione degli accomodamenti ragionevoli, in termini di natura non sproporzionata o eccessiva dell'onere imposto al datore di lavoro, sono generici e lasciano dunque ampio margine discrezionale all'interprete, pervadendo di incertezze applicative l'attuale quadro regolativo (Delogu 2024).

In questo panorama si pone da ultimo il D.Lgs. 62/2024. Con altre misure, il provvedimento prevede una valutazione multidimensionale, basata sull'approccio bio-psico-sociale – secondo le indicazioni dell'ICF e dell'ICD (artt. 24, 25), strumentale all'elaborazione del progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato (art. 18). Quest'ultimo, definito a partire dai desideri, dalle aspettative e preferenze della persona con disabilità, è finalizzato a individuare anche gli accomodamenti ragionevoli per l'inclusione e la partecipazione della persona stessa nei diversi ambiti di vita, compreso il lavoro organizzato, su base di uguaglianza con gli altri. Inoltre, istituisce un Fondo per l'implementazione di progetti di vita i cui interventi non siano contemplati nell'offerta del territorio di riferimento (art. 31).

Almeno nel linguaggio utilizzato, il D.Lgs. 62/2024 fa chiari rimandi all'agency della persona (art. 1). Tuttavia, per quanto concerne l'accomodamento ragionevole, la norma (art. 17) stabilisce che esso si attiva su istanza delle persone interessate,

⁸ Le norme relative a tali misure sono prevalentemente contenute nella L. 247/2007, art. 1, co. 37, lett. a), b) che modificano alcuni articoli di leggi precedenti (ad es. la L. 68/99) tuttora in vigore.

cui spetta anche fare una proposta⁹. Resta fermo che non deve imporre “un onere sproporzionato o eccessivo al soggetto obbligato”; inoltre, viene attivato in “via sussidiaria”, se “compatibile con le risorse effettivamente disponibili allo scopo» e comunque senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica”.

Al momento non sono ancora stati emanati i decreti attuativi per l'effettiva applicazione dell'I.C.F. ai fini della determinazione delle barriere e degli ostacoli all'inclusione nei vari contesti di vita, incluso il lavoro organizzato, e dell'individuazione dei conseguenti interventi.

In sintesi, le misure e gli strumenti operativi oggi previsti dalla normativa domestica sono certo utili per favorire l'accesso al mondo del lavoro, ma risultano ancora inadeguati per promuovere la piena ed effettiva inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Alla base di tale ritardo vi è una concezione di organizzazione come entità in gran parte predeterminata, solo marginalmente modificabile, in cui la persona, compatibilmente con le sue peculiarità bio-psico-sociali, deve essere collocata in modo mirato. Ne deriva che l'accomodamento “ragionevole” non può essere che quello che dà priorità alla libertà economica dell'impresa rispetto alle libertà dei/delle dipendenti. In tal modo resta incompiuta la civilizzazione dell'impresa (Supiot 1994: cap. IV), che presuppone invece l'adozione di una visione alternativa, in cui l'organizzazione dei mezzi produttivi è subalterna ai principi di libertà, uguaglianza, benessere, partecipazione e inclusione¹⁰.

Nel prossimo paragrafo illustriamo, in modo sintetico, due linee di sviluppo a nostro avviso centrali per il processo di civilizzazione:

- il passaggio a una concezione della disabilità basata sul capability approach (Sen 1980; 1999);
- il passaggio a una concezione – cognitiva e valoriale – di organizzazione come processo di azioni e decisioni, guidato da razionalità intenzionale e limitata, non separabile dai soggetti agenti.

4. Per una civilizzazione del rapporto individuo-organizzazione

4.1. Dignità del lavoro, aspirazioni e capacità della persona: un frame etico-politico

Il *capability approach* (CA), elaborato da Amartya K. Sen (1980; 1999), e la collegata teoria della giustizia sociale (Sen 2006; 2009; Nussbaum 2006, trad. it. 2007) offrono un framework etico-politico per inquadrare la disabilità nell'ambito di una teoria dello sviluppo che assume come priorità la realizzazione umana e

⁹ Non è chiaro come la persona interessata possa formulare una proposta adeguata alle finalità della norma se – come ha precisato la CGUE – l'identificazione di accomodamenti ragionevoli implica un'analisi organizzativa delle singole situazioni concrete, con riguardo a tutti i diversi aspetti dell'occupazione e delle condizioni di lavoro (Sentenza 11 aprile 2013 C-335/11, HK Danmark; sentenza 4 luglio 2013 C-312/11).

¹⁰ Su tale prospettiva negli studi aziendalisti italiani, si veda, *ex multis*, Caselli 2006a; 2018; 2020.

l'equa distribuzione della possibilità di scelta, piuttosto che la crescita economica (Terzi 2005).

Architrave concettuale è la "libertà del soggetto di scegliere" il corso di vita, la combinazione di possibili funzionamenti a cui attribuisce valore, in accordo alle proprie preferenze personali. Il focus è quindi sulle capacità (ciò che il soggetto può fare ed essere), in cui si riflettono opportunità e scelta, piuttosto che sui funzionamenti (gli *achievements*). Questi ultimi sono i risultati acquisiti dalla persona sul piano fisico, intellettuale e sociale (ad esempio, salute, nutrizione, istruzione, partecipazione alle diverse sfere di vita sociale) e indicano ciò che è effettivamente in grado di fare ed essere, il tipo di vita realizzata.

Tuttavia, la partecipazione effettiva alle diverse sfere di vita sociale non necessariamente corrisponde alle preferenze individuali. Perciò, sul piano valutativo, l'attenzione si sposta dai *functionings* (la situazione realizzata) al modo in cui l'individuo perviene a tale risultato, considerando se ciò sia effettivamente il frutto di una scelta del soggetto in linea con le sue preferenze personali.

L'attenzione si sposta cioè, innanzitutto, sulle capacità o, meglio, sul *capabilities set*, cioè l'insieme di combinazioni di funzionamenti alternativi che indicano diversi modi di vivere potenzialmente accessibili al soggetto in un dato momento e tra cui questi può scegliere. L'insieme delle opportunità di scelta consegue non solo da risorse e beni a disposizione del soggetto, ma anche dalla loro *conversione* in stati di "essere e fare" ad opera di proprietà mediatrici di tipo personale (genere, età, attitudini, condizioni psico-fisiche ecc.), sociale (norme sociali, reti, comunità ecc.) e ambientale (sistemi di trasporto, comunicazione, servizi sanitari ed educativi ecc.). Di conseguenza, lo stesso paniere di beni può dar luogo a molte diverse combinazioni di funzionamenti possibili, a seconda dei fattori di conversione personali, sociali e ambientali.

L'adozione del CA implica un cambiamento prospettico nel welfare, ponendo quale obiettivo finale delle politiche pubbliche la rimozione degli ostacoli e la prevenzione delle situazioni che limitano lo sviluppo delle capacità fondamentali in linea con valori di libertà, uguaglianza, pari opportunità e dignità umana. A questo fine, il CA indica la necessità di analizzare e modificare le strutture sociali caratterizzanti il contesto in cui l'individuo forma le proprie preferenze e scelte: in senso ampio, esse comprendono dotazioni materiali, spazi fisici, infrastrutture, politiche, ambiente culturale e così via. La loro analisi deve essere volta a identificare, eliminare o ridistribuire in maniera più equa i vincoli alla libertà di scelta, gli ostacoli alla piena ed effettiva partecipazione dei soggetti alle varie sfere della vita sociale.

Declinato nel campo che ci interessa, il CA interpreta la disabilità come la limitazione della capacità del soggetto di realizzare funzionamenti che reputa degni di valore rispetto a suoi obiettivi e aspirazioni. Può derivare dalla mancanza di risorse, da caratteristiche individuali (di cui le condizioni psico-fisiche sono una, e non l'unica, possibile componente) e da restrizioni sociali, o dalla combinazione e interazione di uno o più di questi fattori. Quindi, come l'approccio bio-psico-sociale e l'ICF, il CA considera i fattori di conversione ambientali e sociali come oggetto di intervento e modifica al fine dell'espansione delle capacità individuali.

Rispetto all'approccio bio-psico-sociale e all'ICF, il CA integra la valutazione della disabilità, considerando lo scostamento tra ciò che il soggetto fa ed è (i funzionamenti, la partecipazione effettiva alle varie sfere di vita sociale) rispetto alle sue aspirazioni (Trani et al 2011). Ciò richiede, innanzitutto, di identificare una lista di possibili capacità ritenute degne di valore. La valutazione del soggetto è qui fondamentale, ma occorrerà anche tener conto dei giudizi di valore propri del gruppo, della comunità e società di riferimento del soggetto. La lista delle capacità, infatti, non è solo determinata in relazione alle preferenze individuali, ma anche facendo riferimento alla cultura del contesto in cui il soggetto agisce, in ragione dell'influenza che questa esercita sugli standard di desiderabilità individuali (Mitra 2006). Inoltre, il CA dà rilevanza, ai fini dell'individuazione della lista di possibili capacità, alla riflessione pubblica, aperta e informata, condotta in modo democratico, coinvolgendo le persone interessate e/o i loro rappresentanti, ma anche valorizzando valutazioni e punti di vista provenienti da ambienti sociali e culturali diversi.

In sostanza, l'utilizzo dell'ICF nel quadro del CA imprime un impulso decisivo al passaggio da un concezione pessimistica del rapporto tra disabilità e ambiente, che vede effetti perlopiù negativi (*disablement*) su cui intervenire con politiche assistenzialistico-riparative e misure compensative in chiave di utilità per l'impresa, a una concezione che riconosce la possibilità di circoli virtuosi in quel rapporto (*enablement*) grazie a politiche di promozione delle capacità individuali che vedono la persona con disabilità come agente di cambiamento sociale e organizzativo (Biggeri et al. 2011).

4.2. La concezione process-centered di organizzazione

L'evoluzione normativa domestica sul diritto al lavoro delle persone con disabilità riflette la necessità di una maggiore omogeneità con il quadro normativo euro-unitario, ma anche un cambiamento culturale nell'intera società italiana, iniziato molti decenni fa, a partire dall'integrazione negli ambiti dell'istruzione e della formazione, che ha progressivamente incrinato stereotipi e stigmatizzazioni.

Poiché il lavoro è un momento centrale per l'organizzazione sociale, per la formazione delle identità personali e collettive, per l'autorealizzazione e il riconoscimento sociale, è giusto chiedersi se tali progressi siano sufficienti per garantire questo fondamentale diritto di cittadinanza a chiunque voglia dare il proprio contributo, secondo le proprie aspirazioni e capacità, attuali e potenziali, rimuovendo o riducendo il più possibile gli ostacoli alla partecipazione, secondo le conoscenze e le tecniche sviluppate in un determinato momento.

I dati presentati prima, ma il discorso vale anche a livello internazionale (Deloitte 2024)¹¹, mostrano che la maggiore apertura del mondo del lavoro organizzato

¹¹ Deloitte è una delle più note società di analisi, consulenza e servizi professionali per le imprese a livello globale; il rapporto a cui ci riferiamo, *Disability Inclusion @ Work 2024: A Global Outlook* è basato sull'analisi di 10.000 interviste in 20 Paesi.

rispetto al passato, in linea con un'accresciuta sensibilità a tutti i livelli della vita sociale, è ancora insufficiente per garantire alla forza lavoro con disabilità pari opportunità di accesso a un'occupazione stabile e soddisfacente. La recezione piena del principio del ragionevole accomodamento dipende prevalentemente dal modo di concepire il rapporto tra individuo e organizzazione e tale concezione ispira non solo l'agire organizzativo quotidiano, bensì le stesse leggi che regolano le relazioni di lavoro e tutelano la dignità e i diritti di ogni persona occupata o che desidera esserlo.

Nella normativa domestica prevale ancora una concezione di organizzazione come entità predeterminata ai suoi protagonisti umani, soprattutto coloro che sono nelle posizioni con minor potere e autorità nelle gerarchie organizzative; un'entità con le sue esigenze di adattamento a vincoli e contingenze (di carattere tecnologico, politico, economico e culturale) in cui la persona, compatibilmente con le proprie peculiarità bio-psico-sociali, va collocata in modo mirato. Dall'adozione di tale concezione derivano severe limitazioni a ciò che può considerarsi "ragionevole" nell'adattare la situazione di lavoro alla persona; la "ragionevolezza" rischia così di diventare un argomento per chiedere alla persona di contenere le proprie pretese e aspirazioni, o di andarle a manifestare in un altro contesto.

Questa concezione ostacola la *civilizzazione dell'impresa* – ma anche di altre forme giuridiche di organizzazioni – che consiste nel subordinare l'organizzazione dei mezzi produttivi ai principi di libertà, uguaglianza, equità, benessere e inclusione sociale. Per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità c'è ancora molto da fare e, nello stesso tempo, occorre monitorare che le iniziative già in atto siano sostanziali e non di facciata, stigma-washing (Alonso et al. 2023). Del resto, l'argomento dell'inclusione nel mondo del lavoro delle persone con disabilità è un tassello di un ragionamento più ampio (che non possiamo qui sviluppare) relativo al benessere e ai diritti di cittadinanza nel lavoro organizzato rispettoso di ogni diversità, senza discriminazioni per età, genere, etnia, orientamento sessuale ecc. (Zhao et al. 2025).

Nella riflessione organizzativa il tema della reificazione del sistema come ostacolo all'emancipazione dell'individuo è presente da tempo. Come anche altri hanno osservato (Napolitano et al. 2024), l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità è da considerarsi una pratica che richiede epistemologie alternative al fine di promuovere un profondo cambiamento delle culture organizzative. La nostra scelta ricade su una prospettiva di studio dell'organizzazione che risale come minimo a Simon, anche se si può rintracciare in nuce in autori precedenti. Essa intende l'organizzazione come processo di azioni e decisioni finalizzato secondo razionalità limitata (Simon 1947), non separabile dai soggetti agenti; un processo che interagisce con altri processi, presenti nel proprio ambiente significativo – per costruire il consenso sul proprio campo d'azione (Thompson 1967, trad. it. 1990)¹² –

¹² Nel solco della razionalità limitata di Simon si sono sviluppate anche diverse altre teorie organizzative, pensiamo, solo a titolo di esempio tra le più note, a quella di Crozier e della sua Scuola (Crozier, Thoenig 1976; Crozier, Friedberg 1977, trad.it. 1978; Friedberg 1993, trad. it. 1994) che hanno messo al centro della loro riflessione il tema del potere nelle organizzazioni. Pur considerando questa e altre teorie molto importanti per la messa in discussione del sistema organizzativo come

con i quali intrattiene rapporti di potere e dipendenza reciproci e sempre mutevoli. Entro tale prospettiva, il benessere dei soggetti agenti è un elemento centrale di valutazione di ogni processo organizzativo (*ex multis*: Maggi 1984/1990; Fabbri, Curzi 2012).

Ogni processo organizzativo, secondo tale chiave di lettura, è sempre modificabile e perfezionabile; a tal fine può essere attivato un opportuno percorso di analisi, di formazione, di apprendimento e di intervento con la partecipazione attiva di chi ne è coinvolto. Questo vale per la promozione della sicurezza, della salute e del benessere di ogni persona in ogni situazione di lavoro; a maggior ragione vale nel caso in cui si debba attuare un progetto di vita per la piena inclusione delle persone con disabilità anche entro il lavoro organizzato.

Nella normativa più recente è affermato chiaramente il principio che la situazione di lavoro va accomodata per eliminare le barriere che possono rendere inesigibile il diritto alla piena inclusione nel mondo del lavoro delle persone con disabilità. Tuttavia, c'è un elevato rischio che tale principio sia ridotto a una retorica senza una declinazione operativa se non si affrontano sistematicamente alcune questioni: chi ha la competenza (in termini di capacità e di assunzione di responsabilità) per effettuare l'analisi/la progettazione/la valutazione della situazione di lavoro da accomodare? Con quali strumenti di analisi? Con quali tempistiche? Su quali dimensioni dell'azione organizzativa e su quali unità di analisi?

Quest'ultima domanda è particolarmente centrale per chi si occupa di management, sia come attività pratica sia come campo scientifico interdisciplinare. La risposta è anch'essa legata al modo di concepire l'organizzazione.

In una visione centrata sul processo di azioni e di decisioni le unità di analisi sono sia micro che macro e i due livelli di analisi e intervento vanno co-allineati. Anche le dimensioni dell'azione organizzativa devono essere considerate in modo esauriente: sia quella tecnologica, sia quella istituzionale (definizione e legittimazione degli obiettivi), sia quella strutturale (disegno organizzativo delle attività e modalità di svolgimento e coordinamento di tali attività). I processi organizzativi, in altri termini, vanno esaminati puntualmente nella loro interezza, senza assumere che vi siano aspetti dati-per-scontati e, dunque, immutabili.

In modo molto schematico, possiamo rappresentare quanto appena detto attraverso una griglia di analisi, ben consapevoli che gli strumenti operativi discendono dai modi di vedere l'organizzazione e sono sempre migliorabili per far sì che acquistino maggior capacità descrittiva e interpretativa.

Le dimensioni della situazione di lavoro organizzato, combinate con i tre livelli di scala di analisi – micro-meso-macro – formano un *property space* che guida nella identificazione di vari aspetti del processo organizzativo possibili oggetti di analisi e intervento. Tale griglia di lettura può costituire uno strumento per individuare possibilità di accomodamento ragionevole della situazione complessiva di lavoro, sia in sede di prevenzione che di correzione delle barriere all'inclusione di persone con disabilità.

entità predeterminata all'azione degli individui e funzionale alla riproduzione sociale, riteniamo maggiormente compiuta in tal senso la teoria elaborata da Thompson.

A fini puramente esemplificativi dell'uso di questo strumento, inseriamo in questa matrice le indicazioni di accomodamento ragionevole che sono contenute in norme e linee guida domestiche (Tab.1).

Tabella 1 - Accomodamenti ragionevoli contenuti nelle norme e linee guida italiane

	Livello micro (individuo, relazioni e interazioni nei piccoli gruppi)	Livello meso (interdipendenze tra gruppi di lavoro e fasi di lavoro)	Livello macro (interdipendenze tra organizzazione e ambiente; strategie e politiche)
Risultati attesi	--	--	--
Conoscenze tecniche	-formazione in entrata e permanente, tirocini	--	--
Struttura delle azioni tecniche	-adattamento ergonomico degli strumenti di lavoro e della postazione	-adattamento ergonomico dei locali, scelta di locali più consoni alle esigenze definite in fase di valutazione bio-psico-sociali	--
Struttura sociale	-matching job requirements e capacità lavorative, redistribuzione dei compiti -orario e luogo di lavoro (es. part time, smart working) -coaching sul posto di lavoro - adozione e uso di tecnologie di assistenza nello svolgimento dei compiti assegnati	--	-centri di formazione professionale, consulenza e tutorato -programmi di collocamento mirato -fondi per implementazione progetti di vita

Questo esercizio, pur condotto a un livello necessariamente superficiale nello spazio di un articolo (ovviamente l'analisi va svolta molto più in profondità nell'esame di casi concreti di applicazione delle norme), mostra che il "ragionevole accomodamento" rintracciabile nelle leggi e nelle policy nazionali presenta diverse lacune ed è perlopiù pensato come insieme di interventi a livello micro, sotto il vincolo di scelte di livello più ampio considerate intangibili. In tal modo, però, risulta più un adattamento delle capacità performative delle persone a dei *job requirements* dettati da vincoli tecnologici ed economici ineludibili.

Sempre a titolo esemplificativo e senza pretendere di fornire "linee guida" esaustive a priori, ma semmai con l'intento di suggerire ipotesi di lavoro per chi esamina processi organizzativi concreti, riportiamo di seguito alcuni esempi di ulteriori possibili interventi di accomodamento ragionevole, rielaborati da pratiche suggerite in linee guida di altri paesi, che coprono vari aspetti della situazione di lavoro oggetto di possibili accomodamenti:

- ridefinire i tempi di esecuzione di compiti e funzioni, di consegna del proprio servizio – individuale o di team – compreso quello finale ai clienti;
- formare la persona e il suo gruppo di lavoro a comunicazioni in linguaggi speciali: tattili, dei segni, codice morse adattato ecc.;
- sensibilizzare i membri dell'organizzazione sui temi della disabilità in generale o su caratteristiche di specifiche disabilità;
- raccogliere nell'organizzazione suggerimenti per migliorare le policy aziendali in tema di disabilità;
- informare gli stakeholder sulle policy aziendali in tema di non discriminazione, adottate attualmente e adottabili in futuro;
- scorporare da attività/funzioni complesse assegnate a persone con disabilità componenti che possono essere svolte da altre persone o da macchine;
- adattare la postazione di lavoro, trasformandola eventualmente in modalità da remoto o ibrida;
- redistribuire compiti e funzioni tra i componenti del gruppo di lavoro;
- ridefinire le fasi di lavoro e le loro sequenze/concomitanze;
- ridefinire tempi e modi di coordinamento dei processi intra-organizzativi con quelli esterni;
- aumentare i giorni di riposo/permesso per ragioni mediche, per riparazioni di strumentazioni, per addestramento animali ecc.;
- rendere più flessibili gli orari di entrata e di uscita, aumentare il numero delle pause lavorative; ridurre il numero di ore lavorative;
- adattare le policy aziendali in tema di visita di care-givers durante l'orario di lavoro, di consumo di cibo, di accompagnamento di animali d'affetto ecc.;
- inserire la figura del/la disability manager.

Quest'ultimo punto ci sembra di particolare importanza; la figura del/la DM è centrale, come diremo meglio nelle conclusioni, affinché gli accomodamenti ragionevoli non siano mere modifiche estemporanee e di facciata, ma diventino parte di una vera e propria strategia aziendale prioritaria che guida l'azione attuale e gli obiettivi futuri.

5. Conclusioni. Caratteri dell'accomodamento ragionevole in una prospettiva di processo e indicazioni per l'implementazione del principio dell'accomodamento ragionevole nella normativa italiana

L'ordinamento giuridico italiano, conformemente alle norme euro-unitarie e alla convenzione ONU del 2006, sancisce il diritto alla partecipazione piena ed effettiva al mondo del lavoro dei soggetti con disabilità; a tal fine riconosce anche la necessità in talune situazioni di adeguare i contesti di lavoro, partendo dal presupposto che la disabilità è condizione variabile in relazione ad essi. Questo riconoscimento del ragionevole accomodamento è avvenuto con notevoli ritardi nell'ambito normativo domestico e ancora adesso presenta lacune e criticità se passiamo dal piano dei

principi a quello operativo. In parte ciò è dovuto, questo l'esito della nostra analisi critica, a un'idea ancora molto diffusa, anche nelle norme giuridiche, di organizzazione come sistema concreto, la cui logica è separata e prevale su quella degli individui. Ispirandoci a un diverso modo di leggere il lavoro organizzato, inteso come processo di azioni e decisioni sempre modificabile e subordinato ai diritti di cittadinanza delle persone che vi partecipano, delineiamo, ancorché in maniera del tutto parziale, alcune indicazioni di implementazione del principio dell'accomodamento ragionevole per l'inclusione e l'integrazione lavorative delle persone con disabilità. Riteniamo che tali indicazioni possano rafforzare le esperienze positive già esistenti e orientare gli operatori nella ricerca di soluzioni efficaci per colmare i divari tra i risultati desiderati e quelli effettivamente conseguiti nelle pratiche concrete (Zhao et al. 2025).

Qui presentiamo indicazioni sintetiche, consapevoli della necessità di a futuri approfondimenti per una discussione più articolata, come si può fare quando si passa dal piano più astratto allo studio di caso, alla ricerca intervento, alla formazione su questi argomenti in insegnamenti, laboratori e workshop dell'ambito delle scienze organizzative e manageriali. L'intento non è tanto fornire una lista di interventi organizzativi possibili, difficilmente esaustiva, quanto piuttosto delineare i caratteri dell'accomodamento ragionevole in una prospettiva processuale, utilizzando, come termine di riferimento molto generale, la griglia di analisi precedentemente introdotta.

Il primo aspetto essenziale in un'ottica processuale di organizzazione è considerare il carattere primario e programmato, cioè pensato in modo sistematico, non episodico, dell'accomodamento ragionevole. Esso va attivato sin dai primi momenti dell'inserimento mirato, per prevenire il più possibile rischi di isolamento, demoralizzazione e in generale rischi psicofisici dovuti a scelte organizzative; deve essere quanto più possibile anticipato da un disegno dell'intera situazione di lavoro in senso inclusivo e accessibile: il disegno organizzativo deve essere non discriminatorio ab origine, nella sua fase di progettazione, prima ancora di effettuare l'inserimento lavorativo di una persona disabile con le sue peculiarità. In altri termini, occorre ridurre i rischi che nell'incontro con l'organizzazione del lavoro nel suo complesso la persona con disabilità trovi una situazione non "*off-the-shelf accessible*" (Gilbride 2022). Un punto fondamentale è costituito dal raccordo tra istruzione, formazione e mondo del lavoro. L'inserimento sociale delle persone con disabilità, soprattutto quelle che richiedono un sostegno a più elevata intensità, è un programma *life-long*, che inizia dall'infanzia e coinvolge, dapprima, il sistema educativo e dell'istruzione scolastico-accademica, e poi, eventualmente, l'ambito formativo e professionalizzante. In tal caso, vanno coinvolti nella progettazione del programma anche docenti, formatori e tutto il personale di sostegno dei corsi frequentati dalle persone interessate. Importante è pure la preparazione culturale e tecnica di chi ha responsabilità nelle organizzazioni. I programmi formativi erogati dalle *business schools* dovrebbero includere moduli di sensibilizzazione ai valori sottesi al diritto al lavoro dei soggetti con disabilità, affinché questi possano informare la definizione di obiettivi e strategie aziendali. Moduli ulteriori dovrebbero poi riguardare le conoscenze sull'approccio bio-psico-sociale, per

supportare un'efficace interazione con le professionalità coinvolte nella progettazione e valutazione degli inserimenti lavorativi basati su tale approccio. Infine, anziché addestrare all'uso di check list standardizzate, la formazione dovrebbe favorire l'acquisizione di competenze di analisi organizzativa, attraverso lo studio di casi reali e *good practices* sviluppati in tal senso.

Una seconda caratteristica essenziale è che l'analisi per l'accomodamento ragionevole deve essere generale, ossia prendere in considerazione tutte le dimensioni dell'azione organizzativa, dalle scelte relative alla formazione a quelle della comunicazione aziendale, dall'ergonomia degli strumenti adottati e della postazione di lavoro agli aspetti logistici ecc.; l'ergonomia deve essere per quanto possibile personalizzata e di concezione più che relativa a situazioni medie e di mera correzione di strumenti, postazioni e aspetti logistici già esistenti.

Il processo di analisi, progettazione e valutazione dell'accomodamento ragionevole, e questa è una terza importante caratteristica in un'ottica processuale, deve essere partecipato da tutti gli stakeholder, a partire dalla persona che richiede l'accomodamento, direttamente e/o tramite i suoi rappresentanti (tutore, amministratore di sostegno ecc.).

Ancora, ogni azione di accomodamento deve essere appropriata, pertinente e adeguata alle capacità e aspirazioni della persona, al suo benessere fisico, mentale e sociale; sempre perfezionabile, attraverso un riesame ciclico della situazione di lavoro, anche per tenere conto di mutate circostanze ambientali e nelle capacità e caratteristiche bio-psico-sociali della persona.

Tutto ciò implica il contrario di soluzioni estemporanee, lasciate alla mera inventiva di qualcuno, o peggio, lasciate come "onere della prova" di fattibilità a chi ha diritto a che l'accomodamento venga effettuato: se è vero che è necessaria la loro partecipazione all'analisi, alla definizione del progetto e alla sua implementazione, non è pensabile che da "nuovi arrivati" nella situazione organizzativa la persona con disabilità e i suoi *care-givers*, possano avere contezza di cosa di essa si debba modificare e in che modo.

L'analisi e l'intervento richiedono invece:

- Un'analisi interdisciplinare del lavoro, basata su evidenze scientifiche.
- Una valutazione generale ed esaustiva basata su criteri esplicitati e motivati, anche attuando confronti con situazioni considerate analoghe, mai comunque adottate come "modelli", standard normativi a cui aderire senza tenere conto della specificità dell'incontro tra la persona e la situazione lavorativa.
- Il pieno coinvolgimento delle persone interessate che lo richiedono nell'analisi e nella valutazione; coinvolgimento che non consiste in una semplice persuasione ad aderire a scelte operate dal datore di lavoro o suoi delegati (manager, uffici organizzazione, consulenti aziendali ecc.) o in una generica collaborazione della persona interessata attraverso la compilazione di check-list; essa consiste nel prendere parte alla comprensione e costituzione della situazione di lavoro e della gestione delle interdipendenze di questa con altre fasi rilevanti del processo organizzativo.
- L'estensione degli obblighi di analisi e trasformazione del lavoro (costantemente aggiornati), già previsti per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori

(Direttiva 89/391/CEE e legislazione domestica conseguente), ai fini dell'accomodamento ragionevole; la Direttiva afferma tra l'altro che il datore di lavoro "prende le misure necessarie per la protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori", "deve provvedere costantemente all'aggiornamento di queste misure, per tener conto dei mutamenti di circostanze e mirare al miglioramento delle situazioni esistenti"; è facile vedere che garantire il diritto a una reale inclusione lavorativa della persona con disabilità richiede un'attenzione ancora maggiore ai rischi per il benessere, complessivamente inteso, originati dalle scelte organizzative. Occorre dunque ammettere che l'accomodamento ragionevole si basa sull'analisi permanente del lavoro in tutte le sue fasi; la sua (ri)progettazione va di pari passo con il monitoraggio delle funzionalità, delle competenze e delle abilità presenti e potenziali nel lavoratore disabile.

- L'introduzione per legge della figura di Disability Manager in ogni azienda oltre al Responsabile dell'Inserimento Lavorativo (introdotto dal D.Lgs. 151/2015). Mentre il RIL è una figura più operativa, che si concentra sul singolo inserimento, il DM ha una visione d'insieme della cultura aziendale e della politica di welfare aziendale (Mattana 2016).
- L'obbligo di definire a priori i criteri per individuare gli undue hardships; esempi tra gli altri: quali e quanti dipendenti/tirocinanti se ne avvantaggiano; tipologia dei costi; tipologia dei benefici; specificazione dei fondi interni messi a bilancio riservati al benessere organizzativo e alla non discriminazione; specificazione dei fondi esterni messi a bilancio (pubblici, di fondazioni ecc.); composizione della commissione che valuta i costi e i benefici ecc.
- L'obbligo di rendere ispezionabile la documentazione. Programmi formativi, resoconti di valutazioni in itinere, piani di riduzione dei rischi, riesame della situazione alla luce di cambiamenti intervenuti nei processi di lavoro e nella situazione esistenziale della persona disabile devono essere obiettivamente documentati e accessibili in ogni momento a chi ne abbia interesse legittimo. Tali documenti potrebbero utilmente alimentare la Banca dati del collocamento mirato prevista dalla L. 68/99, come modificata dal D.Lgs. 151/2015 (art. 9 co. 6-bis). Questo sistema informativo potrebbe essere integrato prevedendo che, fatte salve le norme a tutela della privacy della persona, la Banca dati sia resa accessibile a tutti i soggetti pubblici e privati interessati alla produzione di programmi di accomodamento ragionevole ma anche a scopi di ricerca scientifica.
- L'adozione di una logica olistica dell'analisi del lavoro e della programmazione del percorso di inclusione in situazioni di lavoro organizzato. Ciò richiede di pensare da subito interventi su tre livelli, micro, meso e macro, nel senso dato a questi tre termini nel paragrafo precedente (cfr. Tab.1). Nella normativa domestica da noi esaminata traspare ancora una visione prevalentemente centrata sul livello individuale o del piccolo gruppo (micro), al massimo intra-organizzativo (meso). Anche se la tematica meriterebbe una trattazione che va ben al di là dei limiti di questo contributo, riteniamo che una pianificazione concertata in un sistema di governance multilivello di organizzazioni, pubbliche,

private, di terzo settore dovrebbe invece costituire il frame tipico degli accomodamenti ragionevoli, soprattutto quelli che richiedono maggiori investimenti. In una logica di programma, occorre incentivare la formazione di associazioni di scopo tra organizzazioni che mantengono ben distinte le loro configurazioni formali ma che agiscono unitariamente. In tali implementation structures (Hjern & Porter 1981) – costituite da rappresentanti dei datori di lavoro, di enti pubblici di servizi sociali, socioeducativi e sociosanitari, di agenzie per il lavoro, di servizi di medicina del lavoro, di cooperative e imprese sociali – la responsabilità della realizzazione del programma deve essere diffusa tra le organizzazioni partecipanti: tutti i nodi della rete, o matrice, di organizzazioni devono avere interesse alla partecipazione a un certo numero di programmi e alla loro buona riuscita. La partecipazione a tali programmi, e i risultati ottenuti, potrebbero essere usati ad esempio come criteri di accesso a finanziamenti pubblici, agevolazioni fiscali, riconoscimenti pubblici di responsabilità sociale e ad altri incentivi positivi; la reiterata mancata partecipazione a programmi, o gli insuccessi, potrebbero essere oggetto al contrario di penalizzazioni, materiali e immateriali, ovviamente diversificate tra organizzazioni pubbliche e private. Ciascuna organizzazione deve essere incentivata a: contribuire in modo attivo, ossia farsi promotrice di programmi di questo tipo; svolgere nella rete compiti differenziati in virtù del suo specifico bagaglio di conoscenze e professionalità; cercare di rendere congruente la partecipazione al programma e al perseguimento di un interesse collettivo, con la propria specifica finalità istituzionale. Un'organizzazione può anche valutare di modificare il proprio campo d'azione, cioè di offrire nuovi prodotti o servizi a nuovi clienti non adeguatamente serviti dai concorrenti attuali e potenziali; ciò richiede di sviluppare specifici accordi di collaborazione con Università, Centri di trasferimento tecnologico, Enti pubblici locali responsabili dello sviluppo economico, ecc. per ottenere il supporto necessario allo sviluppo del nuovo prodotto.

L'impiego di strumenti di lavoro con caratteristiche tecniche e progettuali particolari può, inoltre, comportare un cambiamento nelle conoscenze richieste per svolgere il compito, cioè generare specifici fabbisogni di conoscenza del soggetto con disabilità a cui il compito sarà assegnato o anche di altri con cui questi interagisce. Per soddisfare tali fabbisogni sarà quindi necessario sviluppare specifici accordi di collaborazione tra l'organizzazione di inserimento e una rete esterna di operatori e organizzazioni, aventi ad oggetto l'erogazione di formazione e tirocini. In questo quadro, i programmi di inclusione e integrazione lavorativa sono realizzati da un network di organizzazioni, ognuna delle quali per partecipare al programma deve sviluppare la capacità di (ri)costruire e gestire creativamente le relazioni con il proprio ambiente di riferimento in funzione delle specifiche esigenze delle singole situazioni concrete.

Un'eventuale integrazione delle norme e delle policy nazionali per il diritto al lavoro dei soggetti disabili potrebbe avvenire a livello Regionale. Si pensi ad esempio all'emanazione di bandi di finanziamento esclusivamente rivolti alle

associazioni di scopo per l'implementazione di programmi di accomodamento ragionevole, sui Fondi istituiti presso il Ministero del lavoro e della previdenza sociale e le Regioni stesse (ex L. 68/99, art. 13, co. 4 e art. 14 co. 1), anche alimentati con fondi comunitari o con finanziamenti di Fondazioni e Onlus. Un altro esempio potrebbe essere un'anagrafe nazionale, ma alimentata a livello regionale, dei programmi di responsabilità sociale verso la disabilità, in cui sono pubblicati i risultati dei programmi di accomodamento ragionevole, consultabili on line da tutti i cittadini, fatte salve le norme a tutela della privacy del lavoratore. Il registro potrebbe contenere un rating relativo al grado di attenzione verso la disabilità dei singoli datori di lavoro, che costituisce titolo preferenziale di accesso agli incentivi di cui alla L. 68/99, art. 13, co. 1 e 1-bis, concorre a determinare il punteggio nelle graduatorie di partecipazione a bandi di appalto pubblico e, per i datori di lavoro pubblici, criterio favorevole per la concessione di finanziamenti e punti organico.

Bibliografia

- Albano, R., Balocchi, E., Curzi, Y., & Torrioni, P.M. (2017). Access to Employment by People with Disabilities. A Critical Reading of Italian Legal Provisions. In T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi & I. Senatori (Eds.), *Well-being at and through Work*. (pp. 143-79). Torino: Giappichelli.
- Alonso, J. M., Illia, L., & Rodríguez Cánovas, M. B. (2023). CSR communication & stigmatized industries: is inclusion and diversity becoming a means for stigma-washing? Six decades of literature review. *Cuadernos.Info*, 57, 268-292.
- Biggeri, M., Bellanca, N., Bonfanti, S., & Tanzj, L. (2011). Rethinking policies for persons with disabilities through the capability approach: The case of the Tuscany Region. *Alter - European Journal of Disability Research*, 5(3), 177-191.
- Buchanan, J., & Hammersley, H. (2023). The Right to Work: The employment situation of persons with disabilities in Europe. *European Human Rights Report*, 7, 1-138.
- Caselli, L. (2006a). L'impresa soggetto e strumento del bene comune. *Impresa Progetto*, 1.
- Caselli, L. (2006b). Il lavoro tra sviluppo e solidarietà. *Impresa Progetto*, 2.
- Caselli, L. (2018). L'economia non può fare a meno dell'etica. *Impresa Progetto*, 2, 1-11.
- Caselli, L. (2020). Norberto Bobbio e il fine del profitto. Un dibattito lontano nel tempo ma sempre attuale. *Impresa Progetto*, 1, 1-4.
- Crozier, M., & Thoenig, J.C. (1976). The regulation of complex organized system. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 547-570.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuille (trad. it. *Attore sociale e sistema*. Milano: Etas 1978).
- Digennaro, P. (2015). Right to work and placement of the disabled in the labour market: the Italian legal framework. *Revista Derecho Social y Empresa*, suppl. 1, 143-180.

- Dini, E., & Cagliano, S. (a cura di) (2023). *Il lavoro giusto al posto giusto. L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: criticità e prospettive*. Ufficio Studi dei Consulenti del Lavoro.
- Delogu, A. (2024). "Adeguare il lavoro all'uomo": l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle esigenze della persona disabile attraverso l'adozione di ragionevoli accomodamenti. *Rivista Giuridica AmbienteDiritto.it*, XXIV(1), 1-28.
- Engel, G.L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, 196 (4286), 129-136.
- Fabrizi, T., & Curzi, Y. (2012). Benessere e lavoro: un'eredità e una direzione di ricerca. in T. Fabrizio, Y. Curzi (a cura di), *Lavoro e salute. Approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro* (pp. 243-90). Torino: Giappichelli.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil (trad. it. *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*. Milano: Etas 1994).
- Genova, A. (2023). *Disabilità: Tra barriere istituzionali e violenza simbolica*. Bologna: Il Mulino.
- Gilbride, K. (2022). Evolving Beyond Reasonable Accommodations Towards "Off-Shelf Accessible" Workplaces and Campuses. *American University Journal of Gender, Social Policy & the Law*, 30(3), 297-319.
- Hjern, B., & Porter, D.O. (1981). Implementation Structure: A New Unit of Administrative Analysis. *Organization Studies*, 2(3), 211-227.
- La Macchia, C. (2013). Il collocamento (quasi) obbligatorio delle persone disabili. In M. Cinelli, G. Ferraro, O. Mazzotta (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro. Dalla riforma Fornero alla legge di stabilità 2013* (p. 702-716). Torino: Giappichelli.
- Maggi, B. (1990). *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*. Milano: ETASLibri (ed. riv. e ampl. di: *Questioni di organizzazione e sociologia del lavoro*. Torino: Tirrenia Stampatori 1984).
- Mattana, V. (2016). Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *Impresa progetto*, 1, 1-19.
- Mitra, S. (2006). The Capability Approach and Disability. *Journal of Disability Policy Studies*, 16(4), 236-247.
- Montuschi, L. (2001). L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 52(4), 501-527.
- Napolitano, D., Ripetta, S., & Sicca, L.M. (2024). The sonic side of organizing: theorizing acoustemology for blind and visually impaired people's inclusion in the workplace. *Culture and Organization*, 30(6), 557-575.
- Nussbaum, M.C. (2006). *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Cambridge (MA): The Belknap Press of Harvard University Press (trad. it. *Le nuove frontiere della giustizia. Disabilità, nazionalità, appartenenza di specie*. Bologna: Il Mulino 2007).
- Salvatore, B., & Silvestri, A. (2022). Dalle origini ai modelli teorici: la perenne attesa di Godot. in F. Dell'Aversana, L. Fattori, A.A. Mollo, D. Napolitano (a cura di), *Note sulla disabilità* (pp. 53-74). Napoli: Editoriale Scientifica.

- Sen, A.K. (1980). Equality of what?, in S. McMurrin (Ed.), *The Tanner Lectures on Human Values*, Vol. 1. Cambridge (MA): University Press.
- Sen, A.K. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: University Press.
- Sen, A.K. (2006). What do We Want from a Theory of Justice?. *The Journal of Philosophy*, 103(5), 215-238.
- Sen, A.K. (2009). *The Idea of Justice*. London: Penguins Books (trad. it. *L'idea di Giustizia*. Milano: Mondadori 2010).
- Simon, H.A. (1947/1957²). *Administrative Behavior*. New York: Free Press (trad. it. *Il comportamento amministrativo*. Bologna: il Mulino 1980³).
- Supiot, A. (1994). *Critique du droit du travail*. Paris: PUF.
- Terzi, L. (2005). A Capability Perspective on Impairment, Disability and Special Needs: Towards Social Justice in Education. *Theory and Research in Education*, 3(2), 197-223.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill (trad. it. *L'azione organizzativa*. Torino: Isedi 1990).
- Trani, J-F., Bakhshi, P., Bellanca, N., Biggeri, M., & Marchetta, F. (2011). Disabilities through the Capability Approach lens: Implications for Public Policies. *European Journal of Disability Research*, 5(3), 143-157.
- World Health Organization (2001). *International classification of functioning, disability and health*. Geneva: WHO.
- Zhao, K., Hsieh, W., Faulkner, N., & Smith, L. (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 53-71.