



22 OTTOBRE 2025

Anatomia del Disability manager

di Francesco Ferzetti

Professore associato di Sociologia generale
Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara

Anatomia del *Disability manager**

di **Francesco Ferzetti**

Professore associato di Sociologia generale
Università degli Studi “G. d’Annunzio” di Chieti-Pescara

Abstract [It]: Il saggio propone un’analisi interdisciplinare della struttura del *Disability manager*. Muovendo dalle origini di tale figura e dall’esame della normativa di riferimento, si passa all’analisi della formazione, ancora tuttavia non compiutamente definita e alle funzioni riferite ai vari contesti di riferimento.

Senza pretese di esaustività, ma con una qualche ambizione, la ricerca intende offrire un quadro complessivo del ruolo e delle potenzialità insite nella figura professionale; quindi, individuarne la collocazione e valutare il suo rilievo nell’ambito del sistema di welfare, segnatamente per quanto attiene alle politiche attive del mercato del lavoro.

Title: Anatomy of the Disability manager

Abstract [En]: The essay proposes an interdisciplinary analysis of the structure of the Disability manager. Starting from the origins of this figure and from the examination of the reference legislation, we move on to the analysis of the training, still not fully defined, and to the functions referred to the various contexts of reference.

Without claiming to be exhaustive, but with some ambition, the research intends to offer an overall picture of the role and potential inherent in the professional figure; therefore, it aims to identify its location and evaluate its importance within the welfare system, particularly with regard to active labor market policies.

Parole chiave: Disability manager, disabilità, accessibilità, accomodamento ragionevole

Keywords: Disability manager, disability, accessibility, reasonable accommodation

Sommario: 1. Lineamenti introduttivi. 2. La diversità come valore aggiunto. 3. Il *Disability manager*. 3.1. Origine e quadro normativo di riferimento. 3.2. Formazione. 3.3. Funzioni. 4. Riflessioni conclusive.

1. Lineamenti introduttivi

Garantire benessere collettivo è compito fondamentale del modello di Stato definito sociale.

Tale organismo originario si impegna ad assicurare ai propri cittadini la possibilità di fruire, attraverso la rimozione dei bisogni e la creazione delle condizioni necessarie all’autodeterminazione senza vincoli¹, di una vasta gamma di diritti e in modo particolare di quelli definiti “sociali”, i quali a loro volta “costituiscono una costellazione complessa, che si colloca al cuore dei rapporti tra alcune categorie chiave del lessico filosofico-giuridico come quelle di *eguaglianza* e di *solidarietà*”². I diritti sociali, del resto, a differenza dei diritti individuali (o naturali o diritti di libertà) richiedono l’intervento dello Stato per la loro attuazione e risentono del grado di sviluppo della società nel suo complesso³.

* Articolo sottoposto a referaggio.

¹ L. BUSATTA, *Empowerment e disabilità: lavoro e istruzione quali veicoli di realizzazione della persona*, in federalismi.it, n. 5, 2025.

² TH. CASADEI, *I diritti sociali. Un percorso filosofico-giuridico*, Firenze University Press, Firenze, 2012, p. IX. DOI: [10.36253/978-88-6655-233-8](https://doi.org/10.36253/978-88-6655-233-8).

³ N. BOBBIO, *L’età dei diritti*, Einaudi, Torino, 2014.

In altre parole, la concreta affermazione di una società ideale che tende all'eguaglianza sostanziale e al raggiungimento della giustizia sociale⁴ deve assicurare uno standard minimo di qualità della vita muovendo da una base egualitaria, in cui tutti i membri hanno pari diritti, opportunità e accesso alle risorse. Questo idealtipo fa leva sull'intervento pubblico per apportare correzioni a eventuali disuguaglianze così da consentire la concreta fruizione di beni di valore supremo⁵ come la vita, la libertà e servizi essenziali come la salute, la scuola, il lavoro, “quali strumenti di *empowerment* della persona, nonostante le resistenze e le difficoltà con cui l'attuazione delle previsioni normative si scontra ogni giorno”⁶.

Ad esempio, perché il lavoro sia garantito occorre innanzitutto rendere effettiva a tutti la parità di accesso e fornire le garanzie necessarie per consentire la permanenza nel mercato.

Bisogna offrire inclusione, non solo promuovendo il collocamento mirato, ma anche attraverso “l'adozione di accomodamenti ragionevoli o di buone pratiche come soluzioni non tanto emergenziali ma strutturali”⁷, ovvero in un'ottica di pianificazione dei processi lavorativi nonché degli spazi e delle tecnologie a ciò dedicati.

L'inclusione viene generata anche e soprattutto dall'accessibilità e quest'ultima va assicurata *erga omnes* ovvero nei confronti di tutti coloro i quali si trovano nella necessità di effettuare un accesso fisico o virtuale ai servizi; così, la relativa garanzia va accordata non solo al singolo lavoratore che deve poter espletare la propria attività all'interno dell'organizzazione, ma all'utenza tutta.

Il problema dell'accessibilità è particolarmente avvertito nei confronti delle persone in condizione di disabilità. Abbandonando la concezione medica in favore di un approccio multidimensionale (di tipo bio-psico-sociale, coerente con le definizioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità – OMS – contenute nella *International classification of functioning disability and health* (ICF) del 2001⁸ e nel successivo *World report on disability* del 2011) il fenomeno deve essere analizzato e affrontato tenendo in considerazione non solo le condizioni di salute individuali, ma anche i fattori contestuali e ambientali⁹ perché spesso è la società che frapponne barriere impedendo l'accesso a luoghi e servizi in posizione paritaria.

Accessibilità e inclusione consentono di realizzare una base di eguaglianza universalmente riconosciuta.

⁴ J. RAWLS, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Belknap Press, 1971. DOI:10.2307/j.ctvjf9z6v.

⁵ J. LOCKE, *Two Treatises of Government*, 1689, II.vii.87 (trad. it. Locke, *Secondo trattato sul governo*, a cura di T. MAGRI, Rizzoli, Milano, 2018).

⁶ L. BUSATTA, *Empowerment e disabilità*, cit., p. 210.

⁷ F. MALZANI, *Dal collocamento mirato al diversity management. Il lavoro dei disabili tra obbligo e inclusione nella prospettiva di genere*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 4, 2019, p. 725. DOI: 10.3241/95468.

⁸ Aggiornata nel 2020.

⁹ C. GIRELLI e C.R. MORO, *Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*, in *Educare.it*, n. 1, 2019, pp. 19-20.

Già dagli anni Ottanta del secolo scorso la nostra Corte costituzionale, nell'interpretare l'art. 38 della Carta fondamentale alla luce del principio personalista di cui all'art. 2 e del principio di eguaglianza sostanziale di cui al successivo art. 3 comma secondo, ha implicitamente condiviso il c.d. "modello sociale" secondo il quale "la disabilità non deriva dai limiti funzionali della persona, ma da barriere disabilitanti e discriminatorie"¹⁰.

Vale la pena ricordare la sentenza n. 163 del 1983 (in tema di accertamento dell'invalidità) nella quale la Consulta ha evidenziato "il nesso di causalità tra emancipazione della persona invalida, garanzia del diritto al lavoro, effettività dell'avviamento professionale e partecipazione sociale" sottolineando come le previsioni dell'art. 38 siano proprio finalizzate a prevenire "esclusioni e limitazioni costituzionalmente inaccettabili" nei confronti delle persone con disabilità alle quali non può essere inibito lo svolgimento di un'attività lavorativa o il godimento di misure alternative¹¹; di poco successiva la sentenza n. 215 del 1987 (con la quale è stato dichiarato costituzionalmente illegittimo l'art. 28, comma 3, della legge n. 118 del 1971, conversione del decreto legge n. 5 del 1971, nella parte in cui, in riferimento ai soggetti portatori di "handicaps", prevede che "Sarà facilitata", anziché disporre che "È assicurata" la frequenza alle scuole superiori) che ha sancito l'esistenza di un pieno diritto all'istruzione dei portatori di handicap, facendo espresso riferimento alla necessità di rimuovere gli ostacoli di ordine sociale che impediscono l'uguaglianza e all'importanza dell'apprendimento e dell'integrazione nella scuola in quanto funzionali all'inserimento della persona disabile nella società e nel mondo del lavoro.

La considerazione della disabilità come problema non solo individuale, ma dell'intera collettività prosegue con le sentenze n. 325 del 1996 e n. 167 del 1999: nella prima si evidenzia come gli interventi sanitari e assistenziali, l'integrazione scolastica e lo svolgimento di un'attività lavorativa, nelle previsioni della legge n. 104 del 1992, contribuiscano a far superare i molteplici ostacoli che il disabile incontra quotidianamente nelle attività sociali e lavorative, e nell'esercizio di diritti costituzionalmente protetti; nella seconda pronuncia (con la quale è stata dichiarata l'illegittimità dell'art. 1052, comma 2 c.c., nella parte in cui non prevede che il passaggio coattivo a favore di un fondo non intercluso possa essere concesso dall'autorità giudiziaria quando riconosca che la domanda risponde alle esigenze di accessibilità, di cui alla legislazione relativa ai portatori di handicap, degli edifici destinati ad uso abitativo) viene segnalata la portata innovativa della legge n. 104 del 1992 che introduce "un radicale mutamento di prospettiva rispetto al modo stesso di affrontare i problemi delle persone affette da invalidità", di tale mutamento "è segno evidente l'introduzione di disposizioni generali per la costruzione degli edifici privati e per la ristrutturazione di quelli preesistenti, intese alla eliminazione delle barriere architettoniche,

¹⁰ D. FERRI, *La giurisprudenza costituzionale sui diritti delle persone con disabilità e lo Human Rights Model of Disability: "convergenze parallele" tra Corte costituzionale e Comitato ONU sui diritti delle persone con disabilità*, in dirittifondamentali.it, n. 1, 2020, p. 528.

¹¹ F. MASCI, *La tutela costituzionale della persona disabile*, in federalismi.it, n. 1, 2020, p. 180.

indipendentemente dalla effettiva utilizzazione degli edifici stessi da parte delle persone handicappate”, realizzando così il passaggio al più ampio concetto di accessibilità.

L'esigenza di garantire alle persone con disabilità non solo cure mediche e interventi di riabilitazione, ma anche e soprattutto inclusione sociale (e ciò attraverso l'istruzione e l'avviamento professionale, come pure attraverso l'assistenza familiare che costituisce il primo presidio di socializzazione) viene rimarcata nelle sentenze n. 350 del 2003, n. 233 del 2005 e n. 158 del 2007.

Nella pronuncia n. 80 del 2010 (con la quale è stata dichiarata l'illegittimità costituzionale delle disposizioni di cui ai commi 413 e 414 dell'art. 3 della legge finanziaria 2008 nella parte in cui fissavano un limite massimo al numero dei posti degli insegnanti di sostegno ed escludevano la possibilità di assumere insegnanti di sostegno in deroga, in presenza nelle classi di studenti con disabilità grave), partendo dalla considerazione preliminare che “i disabili non costituiscono un gruppo omogeneo”, ma vi sono forme diverse di disabilità e per ognuna di esse bisogna “individuare meccanismi di rimozione degli ostacoli che tengano conto della tipologia di handicap”, dal momento che “ciascun disabile è coinvolto in un processo di riabilitazione finalizzato ad un suo completo inserimento nella società”, ha ribadito che il diritto all'istruzione dei disabili costituisce un diritto fondamentale, oggetto di specifica tutela da parte sia dell'ordinamento internazionale e sia di quello interno, e che la fruizione di esso è assicurata, in particolare, attraverso misure di integrazione e sostegno idonee a garantire la frequenza degli istituti d'istruzione, tra le quali vi è anche la presenza di personale docente specializzato, chiamato ad adempiere alle ineliminabili forme di integrazione e di sostegno a favore degli alunni diversamente abili, senza che possa operare il principio secondo cui il legislatore nella individuazione delle misure necessarie a tutela dei diritti delle persone disabili gode di discrezionalità, in quanto tale potere non ha carattere assoluto e trova un limite nel rispetto di un nucleo indefettibile di garanzie per gli interessati.

Nella stessa direzione la sentenza n. 275 del 2016 che, nel dichiarare l'illegittimità della legge regionale Abruzzo 15 dicembre 1978, n. 78, nella parte in cui subordinava il servizio di trasporto degli studenti portatori di handicap o di situazioni di svantaggio alle disponibilità finanziarie del bilancio regionale, ha ricordato che il diritto all'istruzione del disabile è consacrato nell'art. 38 Cost. e spetta al legislatore predisporre gli strumenti idonei alla sua realizzazione affinché questa non si traduca in una mera previsione programmatica, ma venga riempita di contenuto effettivo. La natura fondamentale del diritto impone alla discrezionalità del legislatore un limite invalicabile nel rispetto di garanzie irrinunciabili, tra le quali rientra il servizio di trasporto scolastico e di assistenza poiché, per lo studente disabile, esso costituisce una componente essenziale ad assicurare l'effettività del medesimo diritto. Una volta normativamente identificato, “il nucleo invalicabile di garanzie minime per rendere effettivo il diritto allo studio e all'educazione degli alunni disabili non può essere finanziariamente condizionato in termini

assoluti e generali [...]. È la garanzia dei diritti incompressibili ad incidere sul bilancio, e non l'equilibrio di questo a condizionarne la doverosa erogazione”.

Gli stessi principi sono stati richiamati nella sentenza n. 83 del 2019 che, pur dichiarando infondata la questione di legittimità sollevata sull'art. 1, comma 70 della legge di bilancio 2018 che prevedeva lo stanziamento per un solo anno del contributo per l'autonomia e la comunicazione personale degli alunni con disabilità fisiche o sensoriali, ha ribadito che il diritto all'istruzione dei minori disabili è fondamentale e la sua fruibilità deve essere effettiva. Pertanto, l'erogazione dei servizi loro destinati - in modo particolare il sostegno con impiego di docenti specializzati - deve essere sempre assicurata e finanziata e non può essere rimessa a scelte discrezionali del legislatore.

Da menzionare anche le sentenze n. 258 del 2017 e n. 25 del 2025 che rimandano all'obbligo delle istituzioni di provvedere alla rimozione degli ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono la piena realizzazione della persona umana e sanciscono la necessità di eliminare anche gli impedimenti derivanti dalla condizione di disabilità, laddove questa inibisca allo straniero, in possesso di tutti i requisiti previsti dalla legge, di acquisire la cittadinanza italiana perché impossibilitato a prestare giuramento, ovvero a dimostrare la conoscenza della lingua italiana in ragione della propria invalidità.

Nell'era della digitalizzazione merita di essere segnalata la sentenza n. 3 del 2025: secondo la Consulta, la preclusione all'utilizzo della firma digitale anche per le persone con disabilità determina il paradosso per cui l'ordinamento giuridico, anziché rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione all'organizzazione politica, introduce esso stesso “un aggravio né necessario né proporzionato rispetto all'esigenza di verificare l'autenticità e la genuinità della sottoscrizione della lista dei candidati, parimenti conseguibile consentendo all'elettore con disabilità di utilizzare la modalità elettronica per sostenere la lista di candidati”.

In definitiva, il Giudice delle leggi ha evidenziato in ripetute occasioni come il dettato costituzionale imponga (ai pubblici poteri e alla società) la rimozione degli ostacoli che generano discriminazione e impediscono alle persone con disabilità il pieno esercizio dei diritti fondamentali, valorizzando un concetto di eguaglianza sostanziale che si sovrappone a quello di eguaglianza inclusiva coniato in sede internazionale, senza tralasciare di prender posizione anche sulla dignità e sull'autonomia delle persone con disabilità¹².

Il concetto multidimensionale di disabilità trova la sua definitiva consacrazione nella *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità*, adottata a New York il 13 dicembre 2006, laddove riconosce che la disabilità è un concetto in evoluzione nonché il risultato dell'interazione tra persone con

¹² D. FERRI, *La giurisprudenza costituzionale*, cit., pp. 539-540; si veda più diffusamente, sulle pronunce della Corte costituzionale, anche F. MASCI, *La tutela*, cit.

menomazioni e barriere comportamentali e ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri¹³. E laddove espressamente stabilisce: “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”¹⁴.

Ma disabile è anche chi vive in condizioni di deprivazione sociale e culturale: per ogni singolo e per tutta la società è necessario considerare la triplice dimensione fisica, psichica e sociale; garantire una vera eguaglianza significa in primis liberare dal bisogno perché solo così si realizza il secondo modo di declinare la libertà, ovvero si dà la possibilità di esercitare concretamente i diritti.

L’evoluzione del concetto di disabilità ha portato e fatto maturare la consapevolezza che è necessaria una gestione propriamente manageriale dei processi organizzativi e produttivi per riconoscere, valorizzare e sfruttare le potenzialità derivanti dalla diversità e per risolvere i problemi di accessibilità e di inclusione. Occorre dunque una figura capace di mediare e gestire i rapporti tra la diversità e i contesti che la circondano.

Tale profilo si delinea con il *Disability manager*, una figura professionale debitamente formata e specializzata nella promozione dell’inclusione delle persone con disabilità nel contesto lavorativo e non solo; si tratta in buona sostanza di un facilitatore che opera per creare un ambiente di lavoro in cui le persone con disabilità possano esprimere il loro potenziale e contribuire al successo dell’organizzazione, nonché per individuare le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità ai servizi, siano essi fisici o digitali.

Quindi il *Disability manager* non è soltanto chi, all’interno di un’azienda privata o di una Pubblica Amministrazione, si occupa di eliminare le barriere fisiche, comunicative e attitudinali, che possono ostacolare l’accesso o la conservazione del posto di lavoro al soggetto in condizione di disabilità, ma è anche colui che supporta il lavoratore e il datore di lavoro nell’individuazione e nell’implementazione di soluzioni personalizzate, di politiche aziendali e organizzative per l’inclusione (con benefici e vantaggi reciproci); è soprattutto il professionista al quale può essere affidata la programmazione strategica della piena accessibilità ai servizi.

Il concetto di accessibilità, infatti, non può rimanere confinato nell’ambito delle politiche di welfare, ma è un problema di piena partecipazione a tutti gli aspetti della vita; esso va oltre la logica del superamento delle barriere architettoniche per abbracciare la diversa e più ampia prospettiva dell’*Universal design* che

¹³ Preambolo, lett. e.

¹⁴ Art. 1, comma 2.

propone la progettazione e la realizzazione di spazi urbani, beni e servizi perfettamente adattati “alle esigenze e ai nuovi linguaggi dell’eguaglianza”¹⁵.

2. La diversità come valore aggiunto

Come ricorda Cocozza, la persona deve essere considerata una “risorsa strategica”¹⁶ dell’impresa, da valutare non solo nella fase attuativa dei programmi aziendali, ma anche e soprattutto nella precedente fase di elaborazione. Le risorse umane sono “invisibile assets”¹⁷ e richiedono una gestione complessiva di tipo manageriale, secondo l’approccio definito *strategic human resource management* (SHRM), in modo da generare “il processo di accumulo del valore del capitale umano”¹⁸.

Non è quindi un caso che in tempi più recenti si sia fatta strada l’idea di una gestione manageriale della diversità in genere, vista anch’essa come risorsa dal momento che è capace di arricchire la creatività e la produttività dei dipendenti, favorendo l’innovazione e con impatto positivo anche sull’immagine e sulla c.d. responsabilità sociale d’impresa (RSI).

A tale ultimo proposito appare utile rammentare l’inevitabile connessione delle disposizioni che formano la struttura portante della c.d. Costituzione economica italiana (intesa nel suo significato “neutro” di insieme delle disposizioni costituzionali relative ai rapporti economici)¹⁹ e, in particolare, dell’art. 41 (considerato una vera e propria “chiave di volta”) con i principi fondamentali di eguaglianza e di libertà che rappresentano i cardini dell’intero ordinamento democratico²⁰.

I limiti “negativi” posti dalla Carta fondamentale all’iniziativa economica pubblica e privata, corrispondenti alla tutela della libertà, della dignità umana e della sicurezza, oltre che dell’utilità sociale, (comma 2 dell’art. 41 Cost.), unitamente ai limiti “positivi”, riguardanti la possibilità per lo Stato di indirizzare e coordinare l’attività economica a fini sociali e ambientali, tramite programmi e controlli (comma 3 del medesimo articolo), in modo da orientare la stessa verso il bene comune che può essere lo

¹⁵ S. ROSSI, *L’accessibilità come diritto sociale delle persone disabili*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica*, n. 2, 2019, p. 406. DOI: 10.1436/95196.

¹⁶ A. COCOZZA, *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l’organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2006, p. 104.

¹⁷ *Ibid.*, p. 106.

¹⁸ *Ibid.*, p. 109.

¹⁹ R. NIRO, *Commento all’art. 41 della Costituzione*, in A. CELOTTO, M. OLIVETTI, R. BIFULCO (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006, Tomo I, p. 849. La letteratura sul punto è particolarmente vasta; si veda per tutti anche per quel che riguarda il diverso significato dell’espressione “Costituzione economica” S. CASSESE, *La nuova costituzione economica*, Laterza, Bari-Roma, 2021, ove si fa riferimento a tre differenti accezioni: a) formula riassuntiva delle disposizioni della Carta fondamentale riguardanti l’economia; b) insieme di istituti ritenuti fondamentali per descrivere il funzionamento del sistema economico non necessariamente appartenenti alla Costituzione scritta ed enucleabili anche da leggi e dall’opinione pubblica (in linea con il pensiero di A.V. DICEY); c) insieme di istituti, norme e prassi amministrative effettivamente applicate ai fenomeni economici. Si veda anche M. LIBERTINI, *La Costituzione economica. Libertà d’impresa ed economia sociale di mercato*, in S. LICCIARDELLO (a cura di), *Il governo dell’economia. In ricordo di Vittorio Ottaviano nel centenario dalla nascita*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 3-56.

²⁰ R. NIRO, *Commento all’art. 41 della Costituzione*, *cit.*, p. 850.

sviluppo sostenibile come anche la tutela dei lavoratori ovvero quando sia necessario soddisfare il principio di legalità dell'azione amministrativa sotteso all'art. 97 Cost., consentono di superare gli approcci interpretativi secondo i quali la libertà di iniziativa economica deve essere opportunamente disciplinata per la tutela del mercato in sé e delle logiche concorrenziali (tenuto anche conto delle previsioni di cui al novellato art. 117, comma 2 Cost.), per abbracciare invece una più conforme considerazione della stessa come espressione della personalità umana, in un ordinamento che pone al proprio centro lo sviluppo dell'individuo e i suoi diritti²¹.

Anzi, il limite negativo dell'utilità sociale è stato considerato “quale «principio-valvola» che consente «l'adattamento dell'ordinamento al mutare dei fatti sociali», ma anche quale «concetto di valore» intriso di «giustizia sociale», che partecipa dei caratteri dei valori costituzionali che connotano l'ordinamento e che quindi è teso alla realizzazione di quel progetto di trasformazione della società italiana voluto dal 2° co. dell'art. 3 Cost.”²².

Il mutamento è già in atto, anche alla luce della normativa internazionale e dell'Unione Europea nella quale viene sempre più spesso affermata la “primazia dei diritti e della loro tutela in una prospettiva di effettiva realizzazione della coesione sociale”²³, e viene correlativamente evidenziata l'esigenza di interventi idonei a realizzare condizioni di eguaglianza sostanziale in tutti i settori della vita economica e sociale. Nella stessa direzione si inserisce il diritto all'educazione e all'avviamento professionale riservato dal comma 3 dell'art. 38 della Carta fondamentale alle persone con disabilità (appare ormai superata la definizione di inabili e minorati)²⁴, anch'esso espressione della volontà di rimuovere i bisogni che impediscono il pieno sviluppo della persona umana (in quanto tale, prim'ancora che per lo status di lavoratore)²⁵ in linea con i moderni sistemi di welfare e tenuto conto delle esigenze legate alle trasformazioni sociali. Per come è stato autorevolmente affermato, l'idea di sicurezza sociale conduce “ad una concezione, per così dire dinamica [dei diritti e delle libertà fondamentali dell'uomo] superando il valore meramente formale del loro astratto riconoscimento”²⁶.

La nuova consapevolezza del valore della diversità e l'innegabile indicazione costituzionale (che riconosce diritti specifici, immediatamente esigibili e impone l'esercizio di una libertà nel rispetto dei principi fondamentali e nella salvaguardia dell'utilità sociale, ovvero del benessere collettivo), richiede una diversa

²¹ *Ibid.*, p. 849.

²² *Ibid.*, p. 854; M. LUCIANI, *La produzione economica privata nel sistema costituzionale*, Cedam, Padova, 1983.

²³ R. NIRO, *Commento all'art. 41 della Costituzione*, cit., p. 863.

²⁴ Si segnala che un emendamento alla Costituzione spagnola del 1978, approvato il 25 gennaio 2024, ha eliminato i riferimenti a “minorati” e al concetto di “handicap”, in favore della più inclusiva e appropriata definizione di “persone con” disabilità. Si tratta di un approccio in linea con la *Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità* e con la *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*.

²⁵ M. PERSIANI, *Commento all'art. 38 della Costituzione*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma, 1979; ID., *Diritto della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2002.

²⁶ M. PERSIANI, *Commento all'art. 38 della Costituzione*, cit., p. 235.



impostazione di governance aziendale che implica, a sua volta, l'adozione di politiche inclusive e investimenti specifici per creare un ambiente di lavoro accogliente, non discriminatorio che garantisca pari opportunità a tutti i lavoratori, a prescindere dalle loro condizioni.

Sotto tale profilo, si pone quindi il concetto di *Diversity management* quale strategia complessa che fa della diversità un punto di forza dell'organizzazione e la considera come valore aggiunto e fonte di accrescimento competitivo²⁷. Esso rappresenta una possibile declinazione delle politiche di responsabilità sociale d'impresa e viene anche definito come “asset strategico dei sistemi organizzativi teso a raggiungere alcuni vantaggi competitivi e di giustizia sociale”²⁸.

La finalità di governo consapevole della diversità richiede un cambiamento organizzativo a livello di management, di processi e di ambiente lavorativo nonché di cultura aziendale; si propongono, in genere, politiche di reclutamento del personale all'insegna dell'eterogeneità, formazione specifica, valutazioni e incentivi basati sulle diversità esistenti e sulla differenziazione dei bisogni, interventi di welfare aziendale, comunicazione interna ed esterna sui temi di *Diversity management*²⁹.

Le risorse umane sono variegata e si differenziano tra loro per età, genere, estrazione sociale, credo religioso, orientamento sessuale, provenienza, formazione e condizioni, non ultima la disabilità; il *Diversity management* riguarda ogni dimensione e formazione sociale che si presenti fortemente diversificata al suo interno (non solo i disabili sono potenzialmente oggetto di discriminazione, ma tutti i soggetti portatori di una qualunque “diversità” rispetto agli standard imposti dall'immaginario collettivo)³⁰.

In particolare, il *Diversity management* costituisce un approccio strategico nella gestione del personale “che mira alla valorizzazione e inclusione delle diversità negli ambienti di lavoro. Si tratta di: “un eterogeneo insieme di strategie volontariamente promosse in ambito aziendale, al fine di modificare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di lavoratori che sono espressione delle diversità presenti nella società”³¹.

Il *Diversity management* nasce negli anni Settanta del secolo scorso negli Stati Uniti quando il tema della diversità diviene oggetto di dibattito pubblico; negli anni successivi si diffonde soprattutto in ambito aziendale e in contesti organizzativi di grandi dimensioni, anche a seguito del progressivo ampliamento dei gruppi a rischio di esclusione (ad esempio per genere, appartenenza etnica o cittadinanza, età,

²⁷ Sul punto D.A. THOMAS e R.J. ELY, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, in *Harvard Business Review*, n. 74, 1996.

²⁸ F. MALZANI, *Dal collocamento mirato*, cit., p. 725.

²⁹ *Ibid.*, p. 726.

³⁰ J. DIDONE, *Disability, diversity ed equality management: a che punto siamo?*, in [filodiritto](#), 2021.

³¹ M. BUEMI, G. GUAZZO, e M. CONTE, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*. Franco Angeli, Milano, 2015. p. 15; E. DE ROSA, *Il diversity management e il contesto italiano*, in ID. (a cura di), *Discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ e le diversity policy. Rapporto sui principali risultati a cura dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat) con la collaborazione dell'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR)*, Istituto Nazionale di Statistica, 2024, p. 81 ss., testo consultabile sul sito dell'[ISTAT](#).



disabilità, orientamento sessuale, identità di genere) in aggregati sociali multietnici e fortemente diversificati. Ma non mancano iniziative nel settore pubblico, come politiche di assunzione inclusive e investimenti per garantire pari opportunità di carriera, azioni a sostegno dell'incremento della rappresentanza delle donne e delle minoranze etniche, introduzione di sistemi di monitoraggio e di reporting³².

Tale approccio inizia a diffondersi anche in Europa a partire dagli anni Novanta, sull'esempio di aziende multinazionali (e con esperienze di gestione del personale già abbastanza innovative) e soprattutto sotto l'impulso della Commissione europea che promuove azioni di contrasto alle discriminazioni, come l'adozione delle c.d. Carte della diversità, documenti con cui le organizzazioni datoriali si impegnano pubblicamente a promuovere la diversità e l'inclusione nei luoghi di lavoro (nel 2010 è stata costituita una Piattaforma UE delle Carte della diversità per lo scambio delle migliori pratiche).

Nel 2009 è stata adottata in Italia la *Diversity Charter*, altrimenti nota come Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, promossa dalla Fondazione Sodalitas e confluita nella Piattaforma Europea; essa rappresenta una dichiarazione di intenti sottoscritta da imprese di varie dimensioni, cui si sono aggiunte organizzazioni non profit e pubbliche amministrazioni come Regioni ed Enti locali, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare le potenzialità e le competenze individuali, contribuendo in tal modo non solo al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (tra i quali va ricordata la lotta contro le disuguaglianze), ma anche alla competitività e al successo dell'impresa, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni sociali ed economiche.

Un importante (anche se non decisivo) impulso al *Diversity management* è derivato in Italia da alcuni interventi normativi.

Si ricorda il d.lgs. 11 aprile 2006 n. 198 *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*, che ha determinato l'introduzione di programmi di formazione e di sensibilizzazione sulla diversità e di piani di azione per promuovere l'uguaglianza e l'accesso equo alle opportunità; va inoltre menzionata la l. 20 maggio 2016 n. 76 *Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze* (c.d. Legge Cirinnà): tale provvedimento normativo disciplina le convivenze di fatto e introduce nel nostro ordinamento l'istituto dell'unione civile tra persone dello stesso sesso, con inevitabili riflessi anche nell'ambito lavorativo. L'adeguamento da parte dei datori di lavoro alla normativa comprende, fra l'altro: il congedo equiparabile a quello previsto in caso di matrimonio; l'obbligo di estensione alle parti dell'unione civile dei congedi e permessi previsti dalla legislazione e dalla contrattazione collettiva per determinate esigenze familiari di assistenza (es. permesso mensile retribuito

³² G. MICCOLI, *Il diversity management nella PA: strategie e opportunità nella gestione del personale*, in [Forum PA](#), 2024.

per assistere il partner con handicap in situazione di gravità accertata ex l. 104/1992); l'obbligo di estensione dei regimi di welfare, introdotti tramite accordi collettivi aziendali, riguardanti agevolazioni (aggiuntive rispetto alla contrattazione collettiva) in tema di istruzione, ricreazione, assistenza sociale o sanitaria, alla flessibilità dell'orario di lavoro, allo smart working³³.

Ciò nonostante, nell'attuale contesto italiano, caratterizzato dall'invecchiamento della forza lavoro (e dalla conseguente necessità di implementare programmi di formazione e di *onboarding*) e dal persistere di forti differenze di genere, si registra ancora uno scarso sviluppo del *Diversity management*; le applicazioni concrete sono di fatto ancora limitate a imprese di grandi dimensioni e/o appartenenti a gruppi multinazionali, le iniziative sono concentrate principalmente sulle differenze di genere e non si registrano esperienze veramente significative nella Pubblica Amministrazione e nelle Aziende Pubbliche³⁴.

Eppure, soprattutto per la Pubblica Amministrazione la valorizzazione delle differenze attraverso programmi e strategie specifiche potrebbe contribuire non solo alla creazione di ambienti di lavoro inclusivi nei quali le diversità diventano risorse, ma anche "alla progettazione di servizi citizen-centric"³⁵, nel rispetto dei principi cardine della nostra Carta costituzionale.

Il *Diversity management* impone sicuramente un cambiamento culturale finalizzato a combattere tutte le forme di discriminazione nonché a riconoscere, gestire e valorizzare le differenze, sia per l'accesso al lavoro e ai servizi in genere (rimozione di barriere fisiche, virtuali, sociali) e sia in termini di progressione di carriera (in ambito propriamente lavorativo; si pensi, ad esempio, alla costituzione di commissioni che si occupino del tema delle discriminazioni, delle diversità e dell'inclusione). Si tratta di un approccio che impone di considerare la *diversity* (più ricchezza e creatività nell'ambiente organizzativo), l'*inclusion* (eliminazione delle barriere e dei comportamenti discriminatori) e l'*equity* (accesso alle stesse opportunità e risorse, anche partendo da basi e situazioni diverse, attraverso misure speciali o trattamenti differenziati)³⁶.

La disabilità rientra nel concetto di *diversity* in quanto fa parte della diversità umana, ma pone tematiche che richiedono maggiore attenzione e maggiore impegno al fine di garantire *inclusion* ed *equity* in termini di effettività.

Il *Disability management* costituisce quindi un insieme di politiche e di strategie finalizzate a gestire i numerosi aspetti della disabilità e le sue relative criticità, sia nel mondo del lavoro, sia nella pratica di tutti i giorni, ovvero nell'approccio con strutture e servizi da parte di soggetti fragili. E risponde alla necessità

³³ *Il Diversity management per le diversità LGBT+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi*, testo consultabile sul sito dell'ISTAT.

³⁴ E. DE ROSA, *Il diversity management*, cit., p. 82.

³⁵ M. GRECO, *Diversity management: cos'è e come introdurlo nella PA*, in *Forum PA*, 2023.

³⁶ G. MICCOLI, *Il diversity management nella PA*, cit.

di garantire e incentivare l'inclusione nei più svariati contesti: urbani, lavorativi, culturali, sanitari e sociali³⁷.

Nonostante risulti poco agevole datare con precisione l'origine del *Disability management*, tale strategia ha trovato una certa affermazione negli anni Ottanta del secolo scorso in Paesi di matrice anglosassone come gli Stati Uniti d'America e il Canada³⁸, dove è stata utilizzata per minimizzare l'impatto della disabilità (derivante principalmente da infortuni o malattie in costanza di rapporto) nel mercato del lavoro. Proprio in Canada, nel 1994, nasce il *National Institute of Disability Management and Research* (NIDMAR) che, unitamente a organizzazioni similari, ha contribuito alla diffusione della terminologia e alla promozione dei programmi finalizzati a ripristinare e mantenere le capacità dei lavoratori con disabilità riducendo al contempo i costi dell'invalidità per operatori, enti pubblici e privati³⁹.

Attualmente, mentre nazioni come Germania, Svizzera, Paesi Bassi, Stati Uniti, Canada e Regno Unito sono all'avanguardia, altre realtà come Cina, Giappone, Italia e Francia sono abbastanza in ritardo nel recepire e mettere in pratica una strategia costruita intorno all'idea che l'integrazione lavorativa del disabile sia in grado di soddisfare non solo bisogni puramente economici, ma anche e soprattutto l'esigenza di realizzazione della persona umana, con ricadute positive per i datori di lavoro e per l'intera vita economica e sociale del Paese⁴⁰.

In Italia le prime iniziative di *Disability management* possono essere collocate alla fine degli anni Novanta, complice l'entrata in vigore della l. n. 68 del 1999 (provvedimento normativo che ha segnato "un passaggio culturale fondamentale, spostando il focus dal *Collocamento Obbligatorio* al *Collocamento Mirato*, centrato sul principio di "persona giusta al posto giusto", secondo il quale anche la persona con disabilità può essere un lavoratore con potenzialità spendibili efficacemente in ambienti lavorativi adatti"⁴¹) e hanno riguardato in modo particolare realtà produttive del Nord⁴².

Le linee di azione sono molteplici: il *Disability management* investe l'ambito dell'accessibilità e degli adattamenti, non solo in termini di modifiche "fisiche" dei luoghi di lavoro (riprogettazione degli spazi e degli arredi, utilizzo di attrezzature speciali, ecc.), ma anche e soprattutto con riferimento all'adattamento delle mansioni lavorative che devono essere rese compatibili con le esigenze e con le potenzialità di ciascun dipendente (assegnazione dei compiti, tempi e ritmi di lavoro opportunamente calibrati); altro aspetto strategico riguarda la formazione dei manager e dei lavoratori e la sensibilizzazione

³⁷ J. DIDONE, *Disability, diversity ed equality*, cit.

³⁸ J. DIDONE, *Disability e Diversity Management: storia, sviluppo e attualità*, in *filodiritto*, 2022.

³⁹ Per approfondimenti si rinvia al sito del [National Institute of Disability Management and Research](#).

⁴⁰ F. MALZANI, *Dal collocamento mirato*, cit., p. 727.

⁴¹ C. GIRELLI e C.R. MORO, *Disability manager o Disability management*, cit., p. 19.

⁴² V. MATTANA, *Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza*, in *Impresa Progetto. Elettronico journal of management*, n. 1, 2016.

sull'importanza della diversità e dell'inclusione. Da non trascurare il supporto relazionale e psicologico che la persona con disabilità dovrebbe trovare all'interno di ogni ambiente lavorativo, inteso anche come singolo team: ciò richiede un'organizzazione aziendale orientata verso il benessere (non solo fisico) sui luoghi di lavoro che impone, a sua volta, un cambiamento nell'individuazione e nel perseguimento dei valori aziendali e, quindi, sostanzialmente, nella mentalità collettiva che deve superare stereotipi e pregiudizi. Di grande rilievo anche l'attività di monitoraggio continuo, ovvero di raccolta dati sull'efficacia delle azioni intraprese e sull'evoluzione nel tempo delle esigenze di ogni singolo lavoratore in rapporto con la realtà aziendale, in modo che quest'ultima possa tempestivamente adattarsi con modifiche strutturali o procedurali.

Appare evidente, alla luce di quanto appena illustrato, che garantire una vera accessibilità nei luoghi di lavoro, superare le discriminazioni e l'emarginazione, valorizzare le risorse umane e la diversità (con un approccio più inclusivo, che ponga l'accento sul pregio della diversità stessa e sull'importanza di garantire pari opportunità), richiede l'azione mirata di un profilo dotato di competenze e capacità specifiche, soprattutto se si considera che gli obiettivi di *Disability management* sono destinati a superare l'ambito propriamente lavorativo per favorire una vera inclusione a livello sociale, ovvero in termini di concreta fruizione, in condizioni di eguaglianza sostanziale, di beni e servizi anche da parte dei soggetti portatori di disabilità.

Il *Diversity* e il *Disability management* si sono sviluppati più rapidamente in contesti aziendali privati, soprattutto di grandi dimensioni, principalmente per ragioni legate alla competitività e alla pressione del mercato. Le aziende private, a differenza delle Pubbliche Amministrazioni, sono più incentivate a sviluppare pratiche inclusive per migliorare la propria immagine, attrarre talenti, ridurre il turnover del personale e aumentare la soddisfazione dei dipendenti, l'efficienza e la produttività, ottenendo così un vantaggio competitivo.

Si è già detto dell'importanza di un approccio DEI (*Diversity-Equity-Inclusion*) anche nella Pubblica Amministrazione, per dare concreta attuazione ai principi costituzionali e per la realizzazione di programmi e l'erogazione di servizi che abbiano come principale riferimento l'individuo in sé considerato, ma non vanno dimenticati anche gli obblighi di adeguamento alla normativa sovranazionale.

Con sentenza del 4 luglio 2013, nella causa C-312/11, resa al termine di una procedura di infrazione avviata dalla Commissione, la Corte di Giustizia Europea ha dichiarato che l'Italia, non avendo imposto a tutti i datori di lavoro di prevedere "soluzioni ragionevoli" applicabili a tutti i disabili, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, è venuta meno al suo obbligo di recepire correttamente e completamente l'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE, che stabilisce un quadro generale per la lotta alle

discriminazioni fondate, tra l'altro, sulla disabilità, con riferimento all'occupazione e alle condizioni di lavoro.

In particolare, la Corte ha statuito che per “trasporre correttamente e completamente l'art. 5 [...] non è sufficiente disporre misure pubbliche di incentivo e di sostegno, ma è compito degli Stati membri imporre a tutti i datori di lavoro l'obbligo di adottare provvedimenti efficaci e pratici a favore di tutti i disabili”⁴³. Ne è conseguito un aggiornamento della normativa a sostegno e tutela dei disabili, anche con riferimento alla Pubblica Amministrazione.

Partendo così dall'esperienza concreta soprattutto di alcune grandi realtà imprenditoriali (come UniCredit, Intesa SanPaolo, TIM e WINDTRE, che hanno adottato misure volontarie di *Diversity* e *Disability management*, finalizzate a contemperare le esigenze aziendali con gli obiettivi di RSI; da segnalare anche il primo progetto sperimentale finalizzato all'inserimento dei lavoratori con disabilità, sottoscritto nel 2017 tra la multinazionale farmaceutica Merck Serono e le rappresentanze sindacali di settore di CISL, CGIL e UIL che rappresenta la prima iniziativa in tema di *Disability management* in Italia)⁴⁴ si è andata delineando la figura del *Disability manager*, oggetto di successiva attenzione normativa anche se non ancora compiutamente disciplinata.

3. Il *Disability manager*

La pratica quotidiana, in contesti organizzativi prevalentemente aziendali (e in parte di enti pubblici locali e strutture sanitarie), ha individuato i compiti e le funzioni del *Disability manager*.

Non esiste una definizione universale di tale figura professionale (ancora poco diffusa e variamente nominata) e la normativa di riferimento è frammentaria e disomogenea.

Si possono però ricavare elementi di identificazione che consentono di tracciare il percorso evolutivo, la disciplina applicabile, la formazione ideale e le funzioni tipiche.

3.1. Origine e quadro normativo di riferimento

Un primo accenno affiora, a livello sovranazionale, dall'art. 9 della *Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro* (ILO) sul reinserimento professionale e l'occupazione (persone disabili) C159 del 20 giugno 1983, entrata in vigore nel 1985, ove viene sancito l'impegno di ciascun Membro di fare “tutto il possibile per assicurare che siano istruiti e messi a disposizione degli interessati consiglieri esperti in materia di reinserimento, come pure altro personale adeguatamente qualificato, incaricato

⁴³ D. GAROFALO, *Jobs act e disabili*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2016, p. 90.

⁴⁴ P.M. AIMONE, *La figura professionale del Disability Manager. Tra incertezze interpretative, buone prassi e prospettive future*, in *welforum.it*, 2017.

dell'orientamento professionale, della formazione professionale, del collocamento e dell'impiego delle persone disabili”.

Appare chiaro il rimando a figure professionali debitamente formate ed esperte, in grado di occuparsi delle problematiche relative all'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.

In Italia la figura del *Disability manager* appare per la prima volta nel 2009 ad opera del Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana, a cura del Tavolo Tecnico istituito tra il Comune di Parma e il Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali⁴⁵.

All'interno di linee guida agli enti locali per la definizione e la realizzazione di interventi finalizzati ad accrescere l'accessibilità delle città e degli spazi che le compongono, viene sottolineato il ruolo delle Amministrazioni locali per favorire un cambiamento di matrice soprattutto culturale e, nell'ambito di proposte innovative, viene richiamata la figura del *Disability manager* quale “Responsabile in materia di disabilità” con il compito di promuovere e controllare le politiche sulla disabilità. Nelle città con più di 50.000 abitanti si consiglia di esternalizzare l'incarico, mentre nei comuni con un numero inferiore di residenti tale ruolo può essere ricoperto anche da un dipendente.

Nel 2011 viene costituita la *Società Italiana Disability Manager* (S.I.Di.Ma.), il cui obiettivo principale è la ricerca e la promozione della cultura del *Disability management* nei contesti di riferimento quali le Istituzioni, la Sanità e le Aziende pubbliche e private, al fine di sensibilizzare e tutelare i diritti delle persone con disabilità e il rispetto dell'essere umano in ogni suo ambito e momento della vita, in ottemperanza anche alla ratifica da parte dell'Italia della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità⁴⁶.

Da sottolineare che il fondatore e attuale presidente della S.I.Di.Ma. Arch. Rodolfo Dalla Mora è stato (nel 2010) il primo *Disability manager* della Struttura sanitaria ORAS (Ospedale Riabilitativo di Alta Specializzazione) di Motta di Livenza (TV) e poi del Comune di Treviso (nel 2019).

È del 2019 il Protocollo di Intesa tra S.I.Di.Ma. e A.N.C.I. (Associazione Nazionale Comuni Italiani) “Il Disability Manager per le necessità e le istanze dei cittadini con disabilità”, considerato una solida base per lo sviluppo della figura. L'accordo è frutto della volontà condivisa di promuovere la realizzazione di progetti per la diffusione di una cultura inclusiva, con particolare riguardo all'attuazione delle raccomandazioni dell'Unione Europea sull'applicazione della Convenzione di New York del 2006⁴⁷.

Gli ambiti di collaborazione riguardano diversi temi, quali ad esempio l'informazione e la formazione omogenea sul territorio nazionale degli operatori della Pubblica Amministrazione, l'accessibilità universale, la vita indipendente, il lavoro, l'occupazione e l'inclusione nella società, le tematiche inerenti

⁴⁵ [Comune di Parma, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali](#) (a cura di), *Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana. Linee guida per gli Enti Locali*, Franco Angeli, Milano, 2009.

⁴⁶ Si rinvia al sito della [Società Italiana Disability Manager](#).

⁴⁷ Il riferimento va al [Protocollo d'intesa](#) siglato in data 28 marzo 2019 tra ANCI Nazionale e S.I.Di.Ma.

la non discriminazione, la promozione dell'integrazione interdisciplinare, organizzativa e funzionale tra le componenti istituzionali, associative e sociali coinvolte a diverso titolo nel campo della disabilità, la promozione con i Ministeri competenti, con le regioni, gli enti locali, gli altri organismi e istituzioni pubbliche ivi comprese quelle sanitarie, centrali e periferiche, per il conseguimento della tutela dei diritti delle persone con disabilità e per l'elaborazione di linee guida o di indirizzo dedicate⁴⁸.

In concomitanza con l'emergenza sanitaria provocata dalla pandemia da Covid-19, la S.I.Di.Ma. ha pubblicato un documento denominato "Manifesto del Disability Manager" con gli obiettivi specifici di:

- fornire indicazioni chiare sulla figura del *Disability manager*, sul percorso formativo specifico e sulle attività che può utilmente svolgere in vari ambiti (partendo da quelli ove già è stata inserita la figura, come i Comuni, la Sanità, le Imprese pubbliche e private);
- suggerire alcune integrazioni al quadro normativo di riferimento, in considerazione dell'assenza di un impianto regolamentare completo;
- proporre nuovi ambiti di sviluppo nei quali potranno esprimersi le competenze di tale nuova figura professionale.

Il Manifesto qualifica il *Disability manager* come il professionista che promuove l'adozione di politiche per l'inclusione delle persone con disabilità presenti nell'organizzazione di riferimento, attraverso la definizione di strategie e azioni finalizzate alla creazione di contesti inclusivi in grado di rispondere alle differenze, eliminando le barriere sociali, culturali, economiche e istituzionali; altra decisiva funzione consiste nel proporre e attuare gli accomodamenti ragionevoli, come previsto nella Convenzione ONU del 2006⁴⁹.

Nel 2022 è stata costituita l'*Associazione Italiana Disability Manager* (AIDiMa), un'organizzazione a carattere professionale con lo scopo di associare e rappresentare, senza esclusività di vincolo, i *Disability manager* già attivi e/o già in possesso di competenze certificate; di tutelare la specificità professionale; di attestare i requisiti di qualificazione; di promuovere, sviluppare e valorizzare il ruolo; di garantire il rispetto delle regole deontologiche⁵⁰.

Il primo *Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*, adottato con D.P.R. del 4 ottobre 2013 ha aperto un nuovo scenario.

Al Capitolo 4, Linea di intervento 2, è stata prevista l'istituzione all'interno delle aziende di grandi dimensioni – attraverso forme di incentivazione pubbliche – di una unità tecnica (osservatorio, ufficio antidiscriminazione o di parificazione) in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali aziendali, che

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ R. DALLA MORA e P.M. AIMONE (a cura di), [Manifesto del Disability Manager](#), il prato, Saonara (PD), 2020, p. 12 segg.

⁵⁰ Per approfondimenti si rinvia al sito istituzionale dell'[AIDiMa](#).

si occupi, con progetti personalizzati, dei singoli lavoratori con disabilità, di affrontare e risolvere problemi legati alle condizioni di lavoro dei soggetti con disabilità utilizzando appropriate competenze (*Disability manager*). Viene segnalata l'urgenza di seguire il lavoratore non solo nelle fasi di avviamento professionale, ma durante tutto il percorso lavorativo.

Al successivo Capitolo 8, Linea di intervento 6, in materia di accesso ai servizi sociosanitari, viene raccomandata un'attenzione al miglioramento dell'accessibilità e dell'appropriatezza nell'utilizzo dei servizi attraverso la costituzione di una funzione di accesso unitario (in termini di procedure) alla rete dell'offerta. Questo si concretizza anche attraverso una corretta analisi della domanda grazie a una figura adeguatamente formata che può essere un professionista con competenza di *Disability & Case manager*.

Inoltre, viene sottolineata la necessità di sviluppare un modello integrato socio-sanitario di Punto Unico di Accesso e di *disability-case management*, con l'obiettivo di facilitare l'accoglienza e la presa in carico di tutti i cittadini, di superare le criticità derivanti dalla frammentazione dei servizi, dalla scarsa conoscenza dei percorsi socio-sanitari da parte degli utenti, nonché dalla complessità dei percorsi amministrativi per l'erogazione dei presidi, delle cure e degli altri servizi di supporto. La figura del *Disability & Case Manager* dovrà essere in grado di esaminare le esigenze e la situazione individuale e di relazionarsi direttamente con il cittadino, per strutturare con lui una risposta adeguata ai bisogni. Secondo le indicazioni del Programma, il *Case Manager* potrebbe fungere anche da facilitatore, veicolo per un'informazione corretta sulla salute, nel momento in cui il cittadino si trovi di fronte a scelte di cura e presa in carico particolarmente complesse. Ulteriori vantaggi potrebbero essere identificati nella riduzione dei tempi di attesa per le prestazioni, una tempestiva risposta nell'assistenza sanitaria e/o sociale, un indirizzamento verso gli attori del SSN (sul territorio o in ospedale) che possano garantire un'identificazione precoce delle patologie e l'attuazione immediata di un piano di trattamento e presa in carico individuale⁵¹.

Nel *Secondo Programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*, adottato con D.P.R. del 12 ottobre 2017 in dichiarata continuità e in raccordo con il precedente, l'attenzione è concentrata sugli obiettivi in tema di lavoro e occupazione, nonché in tema di promozione e attuazione dei principi di accessibilità e mobilità (Linee di intervento 5 e 6).

Alle grandi imprese si propone l'istituzione dell'Osservatorio aziendale e del *Disability manager* allo scopo di conseguire un effettivo miglioramento dei processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, di evitare discriminazioni, di valorizzare le competenze, sviluppare l'autonomia e garantire continuità sul posto di lavoro. Viene evidenziata, inoltre, l'opportunità di una migliore definizione dei compiti e delle

⁵¹ Decreto del Presidente della Repubblica 4 ottobre 2013, *Adozione del programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità* (13A10469) ([GU Serie Generale n.303 del 28-12-2013](#)).

competenze del *Disability manager* anche in previsione di piani formativi specifici rivolti ai dipendenti pubblici e nell'ambito dell'accessibilità e della fruizione dei servizi in genere⁵².

A fronte di esperienze acquisite “sul campo” e di uno stato dell'arte ancora in progress, il quadro normativo italiano non è certamente completo.

La lettura dei riferimenti a disposizione consente di individuare, in primis, la previsione di un *responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro*⁵³, figura introdotta con la riforma contenuta nel *Jobs Act*, precisamente con il decreto legislativo n. 151 del 14 settembre 2015 in occasione della definizione delle linee guida in materia di collocamento mirato in favore delle persone in condizione di disabilità, laddove si codifica l'istituzione di *un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità*⁵⁴.

La legge 22 dicembre 2021, n. 227 *Delega al Governo in materia di disabilità*, nel dettare (art. 2) i principi e i criteri direttivi della delega, prevede espressamente che, con riguardo alla riqualificazione dei servizi pubblici in materia di inclusione e accessibilità, debba essere individuata, presso ciascuna Amministrazione, una figura dirigenziale preposta alla programmazione strategica della piena accessibilità, fisica e digitale, delle Amministrazioni da parte delle persone con disabilità, nell'ambito del *Piano integrato di attività e organizzazione* (P.I.A.O.) previsto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113; stabilisce altresì che da parte dei datori di lavoro pubblici debba essere nominato un responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro, ai sensi della legge 12 marzo 1999, n. 68, anche al fine di garantire l'accomodamento ragionevole di cui all'articolo 3, comma 3-*bis*, del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216.

In attuazione della delega, va segnalato il decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222 recante *Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità*.

Il principale obiettivo del decreto è quello di garantire un accesso universale ai servizi erogati dalle Pubbliche Amministrazioni⁵⁵, unitamente a una tutela uniforme dei lavoratori con disabilità sull'intero territorio nazionale. Appare interessante notare come la fruizione dei servizi non resti confinata allo

⁵² Decreto del Presidente della Repubblica 12 ottobre 2017, *Adozione del secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*. (17A08310) ([GU Serie Generale n.289 del 12-12-2017](#)).

⁵³ Art. 14, comma 4, lett. b) della legge n. 68 del 1999; lettera sostituita dall'articolo 11, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 151 del 2015.

⁵⁴ Art. 1, comma 1, lett. e) del decreto legislativo n. 151 del 2015.

⁵⁵ Intese quelle di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché ai concessionari dei pubblici servizi, limitatamente agli articoli 7 e 8 del decreto legislativo n. 222 del 2023.

spazio meramente fisico ma sia intesa con un'accezione più ampia e comprensiva di una dimensione multimediale⁵⁶.

I concetti di “inclusione sociale” e di “accesso” delle persone in condizione di disabilità, non vengono semplicemente annoverati tra gli obiettivi di produttività della P.A., ma diventano degli utili indicatori del sistema di valutazione dei risultati anche in relazione alla performance individuale e alla responsabilità della governance⁵⁷.

Ulteriore aspetto riguarda l'aggiornamento delle disposizioni del decreto legislativo n. 165 del 2001 relative al Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro. Il riferimento va a una risorsa qualificata chiamata a favorire l'integrazione lavorativa ovvero curare la programmazione strategica della piena accessibilità delle persone con disabilità nelle Amministrazioni pubbliche⁵⁸.

Il responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità viene individuato nell'ambito delle risorse umane in servizio tra i dirigenti di ruolo ovvero tra gli altri dipendenti; esso viene scelto prioritariamente tra coloro i quali possano vantare *esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità anche comprovata da specifica formazione*⁵⁹.

Le funzioni del responsabile dei processi di inserimento sono elencate nel secondo comma dell'art. 39 *ter* del decreto legislativo n. 165 del 2001 e sono le seguenti:

- a) *cura i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato;*
- b) *predispone, sentito il medico competente della propria amministrazione ed eventualmente il comitato tecnico di cui alla [legge 12 marzo 1999, n. 68](#), gli accorgimenti organizzativi e propone, ove necessario, le soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro anche ai fini dei necessari accomodamenti ragionevoli di cui all'[articolo 3, comma 3-bis, del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216](#);*

⁵⁶ Al comma 2 dell'art. 1 del decreto legislativo n. 222 del 2023 viene infatti precisato che: *ai fini del presente decreto, per accessibilità deve intendersi l'accesso e la fruibilità, su base di eguaglianza con gli altri, dell'ambiente fisico, dei servizi pubblici, compresi i servizi elettronici e di emergenza, dell'informazione e della comunicazione, ivi inclusi i sistemi informatici e le tecnologie di informazione in caratteri Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili, anche mediante l'adozione di misure specifiche per le varie disabilità ovvero di meccanismi di assistenza o predisposizione di accomodamenti ragionevoli.*

⁵⁷ Art. 4 del decreto legislativo n. 222 del 2023.

⁵⁸ Interessante notare come la modifica apportata all'art. 39 *ter* del decreto legislativo n. 165 del 2001 da parte dell'art. 6 del decreto legislativo n. 222 del 2023 abbia soppresso il limite dimensionale dei duecento dipendenti:

“All'articolo 39-*ter* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1, le parole: «Al fine di garantire» sono sostituite dalle seguenti: «Al fine di dare attuazione all'articolo 7, comma 1, e garantire», le parole «con più di duecento dipendenti» sono soppresse e sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: «in ambiente di lavoro delle persone con disabilità individuato nell'ambito del personale in servizio»”.

⁵⁹ Art. 39 *ter*, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001. Appare opportuno precisare che al momento i corsi di formazione non hanno una disciplina unitaria e sono il più delle volte affidati all'iniziativa di diverse istituzioni, spesso universitarie.

c) verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.

Da ultimo, si segnala la prescrizione per le Pubbliche Amministrazioni tenute all'adozione del c.d. P.I.A.O. di individuare, nell'ambito del personale in servizio, un dirigente amministrativo o altro dipendente ad esso equiparato che abbia esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità (anche comprovata da specifica formazione). A tale figura viene affidato il compito di definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle Amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, proponendo la relativa definizione degli obiettivi programmatici e strategici della performance (secondo i principi e i criteri direttivi di cui all'art. 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009) e della relativa strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile e degli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management. Queste funzioni possono essere assolte anche dal Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro, ove dotato di qualifica dirigenziale⁶⁰.

Nonostante non vi siano riferimenti espressi al *Disability manager*, viene comunque delineata una vera e propria figura manageriale, incaricata non solo di curare i processi organizzativi (interni) del personale, tenendo conto delle diversità e delle fragilità esistenti, ma anche di individuare le migliori modalità operative per garantire (dall'esterno) la piena accessibilità, fisica e digitale, ai servizi resi in favore della collettività.

3.2. Formazione

L'idealtipo di *Disability manager*, sia che si tratti di un professionista esterno e sia che venga individuato all'interno della struttura organizzativa, pubblica o privata, nella quale già presta la propria attività lavorativa, deve essere in possesso di un diploma di laurea (vecchio ordinamento o Magistrale) e di una formazione finalizzata all'acquisizione di competenze specialistiche e professionalizzanti.

Non è stato ancora codificato un percorso di studi e di successivo approfondimento teorico-pratico, ma trattandosi di figura "multifunzionale"⁶¹, un *Disability manager* deve possedere competenze tecniche (hard skills, abilità specifiche) e competenze trasversali (soft skills, con particolare riferimento a capacità di comunicazione, di risoluzione dei problemi, di leadership collaborativa) che possono essere acquisite soltanto con percorsi formativi mirati.

⁶⁰ Art. 3 del decreto legislativo n. 222 del 2023, che ha introdotto il comma 2 *bis* all'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

⁶¹ R. DALLA MORA e P.M. AIMONE (a cura di), *Manifesto*, cit., p. 20.

Il *Manifesto del Disability Manager* evidenzia la necessità di corsi di alta formazione (master di I e II livello e/o corsi di perfezionamento) che dovrebbero essere attivati presso le Università, pubbliche e private e, in particolare, presso Dipartimenti di Economia, Medicina, Ingegneria, Architettura, Giurisprudenza, Scienze Sociali e Umanistiche, ovvero presso Dipartimenti che, con i rispettivi corsi di laurea, già offrono una solida formazione di base.

Ad oggi, grazie anche alla collaborazione della S.I.Di.Ma., è stato attivato un corso di perfezionamento (dal 2010) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Corso Executive “Disability Manager e mondo del lavoro”) e un Master di I livello presso l'Università Tor Vergata di Roma (“Gestione della Disabilità e delle Diversità – Disability and Diversity Management”) per la formazione di figure professionali alle quali vengono fornite le necessarie competenze per operare con maggiore consapevolezza ed efficacia nel settore dell'accessibilità e dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Appare significativo l'interesse delle Istituzioni universitarie verso questo nuovo ambito professionale; oltre a quanto già ricordato, si segnalano altre interessanti iniziative come il Corso di Perfezionamento in Disability & Diversity Management, offerto dall'Università Europea di Roma, con l'obiettivo della formazione di *Diversity* e *Disability manager* di elevato profilo professionale. Esso propone un training di *Disability & Diversity management* per valutare le risorse umane, per operare selezione e *recruiting*, per accompagnare i percorsi evolutivi delle persone all'interno delle organizzazioni, per favorire l'inclusione lavorativa, il welfare, il benessere, lo smart working e infine prevenire le discriminazioni e le molestie.

Inoltre, vi è il Corso di alta formazione dell'Università Sapienza di Roma, “Il Disability Management. Discipline, funzioni, strumenti”, con l'obiettivo di formare professionisti consapevoli delle implicazioni giuridiche e sociali dell'inserimento delle persone disabili nei luoghi di lavoro.

La formazione del *Disability manager* può essere completata e arricchita anche con corsi non rivolti in modo specifico alla creazione della figura professionale, ma riguardanti comunque i molteplici aspetti del management declinato verso la disabilità.

Al di là delle competenze tecniche, il manager della disabilità deve comunque essere un professionista sensibile ed empatico, dal momento che la parte relazionale del suo operato è fondamentale per attuare un vero cambiamento nelle organizzazioni e negli ambienti lavorativi.

3.3. Funzioni

Il *Disability manager* è un professionista debitamente formato, “costruttore di reti, di servizi e di soluzioni”⁶² con il compito di promuovere politiche per l'autonomia e l'inclusione delle persone in condizione di

⁶² *Ibid.*, p. 20.

disabilità nei vari contesti di riferimento, in aderenza ai principi della *Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità* e di definire i necessari accomodamenti ragionevoli⁶³.

Si può descrivere come una figura manageriale di fiducia che si muove all'interno di un contesto organizzativo, pubblico o privato, con il compito (principale) di garantire l'inserimento o il mantenimento delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, “rimuovendo le barriere ed evidenziando gli elementi facilitanti di tipo formativo, relazionale o fisico, al fine di realizzare una piena inclusione nei luoghi di lavoro e lavorare per il benessere di tutto il personale aziendale”⁶⁴.

In concreto, quali sono o possono essere i compiti di un *Disability manager*?

La risposta al quesito è favorita dall'esperienza maturata, soprattutto in alcune regioni dove è stata maggiormente promossa l'azione sinergica di tale figura, in enti locali con un numero elevato di residenti (Comuni di Treviso, Bologna, Parma, Genova, Torino, Roma), nelle Aziende sanitarie (prima fra tutte la ULSS n. 2 Marca Trevigiana) e in qualche realtà imprenditoriale di natura privata di grandi dimensioni, attiva soprattutto nel settore bancario e delle comunicazioni⁶⁵.

Nel mese di giugno 2025 ANCI Veneto e S.I.Di.Ma. hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa finalizzato a superare la visione limitata che spesso confina il *Disability manager* al solo ambito lavorativo e nel quale è stata sottolineata l'essenzialità della figura in tutti i contesti della vita pubblica (pianificazione urbana, cultura, comunicazione, organizzazione dei servizi). Si tratta, quindi, di una “figura trasversale, strategica e culturale” e il Protocollo mira a promuovere una visione ampia, autonoma e qualificata del suo ruolo all'interno delle Amministrazioni Comunali. Tra gli impegni previsti dall'accordo, vi è la realizzazione di un percorso formativo condiviso e la creazione di reti territoriali⁶⁶.

Il *Disability manager* deve ovviamente adattare la propria attività al contesto di riferimento ma è possibile individuare delle linee operative comuni.

Egli deve, innanzitutto, raccogliere le istanze e/o le segnalazioni delle persone con disabilità e delle rispettive famiglie: il punto di partenza è comprendere le esigenze specifiche dei soggetti fragili, degli ostacoli fisici, tecnologici o relazionali che possono limitare la mobilità ovvero impedire o rendere più difficoltoso l'espletamento di una determinata mansione o l'accesso a un servizio; non meno importante è rendersi conto delle implicazioni psicologiche che possono portare con sé le situazioni generanti esclusione e discriminazione.

⁶³ Sull'accomodamento ragionevole si rinvia a D. FERRI, *L'accomodamento ragionevole per le persone con disabilità* in *Europa: da Transatlantic Borrowing alla Cross-Fertilization*, in *Diritto pubblico comparato ed europeo*, n. 2, 2017. DOI: 10.17394/86941.

⁶⁴ S. SCOLLO, *Il Disability Management a sostegno di una nuova cultura inclusiva nelle aziende*, in V. FRISO e S. SCOLLO, *Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa*, in *CQILA Rivista*, V. 25, novembre 2018, p. 110.

⁶⁵ Si rinvia più diffusamente a R. DALLA MORA e P.M. AIMONE (a cura di), *Manifesto, cit.*, in cui vengono esaminati gli ambiti di riferimento dove è stata già inserita la figura del *Disability manager* e quelli dove potrà essere valorizzata.

⁶⁶ superando.it/2025/07/22/il-disability-manager-figura-trasversale-strategica-e-culturale-oltre-lambito-lavorativo/.

Spesso le persone con disabilità presentano bisogni particolari, come la necessità di adattamenti in ambito lavorativo o sociale o per l'accesso ai servizi sociosanitari, alle tecnologie assistive o al supporto psicologico. Il *Disability manager*, dopo aver acquisito piena conoscenza dell'organizzazione all'interno della quale deve operare, ha il compito di raccogliere tutti i dati possibili in modo da circoscrivere i bisogni individuali e le problematiche più ricorrenti. Trattasi di azione propedeutica alla ricerca delle soluzioni più adeguate al singolo soggetto disabile (consulenze o percorsi personalizzati, accomodamenti ragionevoli) e per tutta la struttura (adozione di politiche e strategie in linea con le esigenze rilevate).

Il secondo compito del *Disability manager* è quello di attivare il lavoro in rete con tutti i soggetti coinvolti; egli svolge il ruolo fondamentale di facilitatore della collaborazione e della cooperazione tra organizzazioni, istituzioni e professionisti attivi nel settore della disabilità o che si trovano a dover gestire la diversità e la fragilità.

In particolare, coordina gli interventi, favorisce il dialogo e la condivisione di risorse e informazioni tra enti pubblici, organizzazioni private, aziende, servizi sociali, istituti scolastici, università, in modo da creare una rete di supporto all'interno della quale possono essere individuate soluzioni integrate e dotate di maggiore efficacia.

Altra importante funzione del *Disability manager* è quella di aiutare a veicolare le esigenze delle persone con disabilità verso i servizi già esistenti.

In tal senso egli svolge un ruolo di orientamento: una volta comprese le singole necessità è in grado di identificare quali servizi già esistenti, di natura sanitaria, di supporto lavorativo, di istruzione, di trasporto e di assistenza sociale, possono essere idonei a superare le barriere segnalate ed è altresì in grado di supportare il soggetto disabile nelle procedure amministrative, fornendo tutte le informazioni necessarie sui diritti e sulle agevolazioni esistenti⁶⁷. Il *Disability manager* deve quindi tenersi costantemente aggiornato sull'attinente panorama normativo e burocratico: non è un "tuttologo", ma "deve essere in grado di creare una relazione d'aiuto"⁶⁸.

Da non dimenticare il compito (fondamentale) di fornire ai datori di lavoro, pubblici e privati, e ai dipendenti dei metodi di organizzazione, degli strumenti tecnici e dei quadri interpretativi necessari ad elaborare una nuova visione del lavoratore (e del cliente/utente) con disabilità e, quindi, nuove strategie finalizzate all'integrazione e al rispetto della diversità, ovvero alla valorizzazione dei soggetti disabili con ricadute positive anche in termini di *employer branding* (in quanto si migliora l'immagine della struttura all'esterno, anche per renderla più attrattiva) e di *business* (in un ambiente in cui tutti possono esprimere

⁶⁷ Si veda il *Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità*, adottato con D.P.R. del 4/10/2013 in tema di accesso ai servizi sociosanitari.

⁶⁸ C. GIRELLI e C.R. MORO, *Disability manager o Disability management, cit.*, p. 25.

la propria diversità e sono sottoposti a minore stress, è più facile lavorare proficuamente per il raggiungimento della mission aziendale)⁶⁹.

Il *Disability manager* collabora con il reparto delle *Human Resources* (o con i dirigenti/funzionari delle P.A. investiti di responsabilità nella gestione del personale) al fine di sviluppare procedure di selezione/reclutamento e di valutazione delle performance che non penalizzino i candidati o i dipendenti con disabilità; anche il processo di reclutamento in sé può rappresentare una barriera per il soggetto disabile se ci sono problemi di accessibilità e, secondo la c.d. “teoria dei segnali”, la probabilità di successo di un processo di *recruitment* aumenta se la posizione di lavoro viene pubblicizzata evidenziando un ambiente favorevole per la diversità⁷⁰. L’attività del *Disability manager* non è comunque limitata alla sola fase di accesso all’impiego, essendo egli investito di compiti propulsivi e di verifica per la prevenzione e la risoluzione di problematiche personali e lavorative nonché per la gestione coordinata del caso individuale anche per tutto ciò che concerne il *job maintenance* e il *return to work*, in caso di infortuni o di diagnosi di disabilità⁷¹; può anche suggerire l’attivazione di corsi di formazione per i dipendenti e per i manager (o per i dirigenti/funzionari pubblici) al fine di propagare le tematiche dell’inclusione e della corretta gestione della disabilità e di responsabilizzare il personale (la formazione aumenta la conoscenza della diversità e riduce i pregiudizi migliorando le relazioni all’interno dei gruppi di lavoro). Una leadership disattenta alle problematiche della fragilità può determinare effetti dannosi come un eccessivo turnover e una maggiore incidenza di conflitti tra colleghi⁷².

La sensibilizzazione costituisce un’arma strategica di primaria importanza e infatti il “*Disability Management* si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente inclusivo in cui le caratteristiche degli individui non siano fonte di discriminazione, ma oggetto di reale attenzione e ascolto”⁷³.

Il *Disability manager* deve, quindi, individuare delle soluzioni possibili e praticabili per superare le barriere fisiche, sensoriali o cognitive che una persona con disabilità può incontrare nel posto di lavoro e/o nell’accesso ai servizi.

⁶⁹ S. SCOLLO, *Il Disability Management a sostegno di una nuova cultura inclusiva nelle aziende*, in V. FRISO e S. SCOLLO, *Il Disability manager*, cit., p. 109; G. AMATORI, *Quale profilo di competenze per il Disability Manager?*, in G. AMATORI e G. GIORGI, *Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative*, in *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, Vol. 8, 1, 2020, p. 117. DOI: [org/10.7346/sipes-01-2020-09](https://doi.org/10.7346/sipes-01-2020-09).

⁷⁰ F. ALESSIO, M. PICCIOLI, G. BONDANINI, G.L. FINSTAD, S. TEMPESTA, M. IZZO, G. GIORGI, *Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale*, in *Counseling*, Vol. 13, n. 1, febbraio 2020, p. 66. DOI: 10.14605/CS1312005.

⁷¹ G. AMATORI, *Quale profilo di competenze per il Disability Manager?*, in G. AMATORI e G. GIORGI, *Disability and Diversity Management*, cit., p. 118.

⁷² F. ALESSIO, M. PICCIOLI, G. BONDANINI, G.L. FINSTAD, S. TEMPESTA, M. IZZO, G. GIORGI, *Disability Management*, cit., p. 71.

⁷³ S. SCOLLO, *Il Disability Management a sostegno di una nuova cultura inclusiva nelle aziende*, in V. FRISO e S. SCOLLO, *Il Disability manager*, cit., p. 109.

Può così suggerire adattamenti tecnologici, come l'installazione di software di lettura per non vedenti, di sistemi di sottotitolazione automatica per persone con disabilità uditiva o dispositivi di assistenza alla mobilità per chi presenta difficoltà motorie; può indicare l'utilizzo di strumenti ergonomici e di supporti digitali, può segnalare la necessità di adattare le postazioni di lavoro affinché siano più consone alle esigenze e alle fragilità del singolo dipendente ovvero di modificare le condizioni/modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, favorendo il telelavoro, il lavoro part-time e lo smart working.

L'adozione di soluzioni "ragionevoli" rappresenta il *core service* dell'attività del *Disability manager*.

Il concetto di accomodamento ragionevole viene introdotto per la prima volta nel 1990 dall'*American with Disabilities Act* (ADA) quale obbligo per il datore di lavoro di adottare specifiche misure finalizzate a rimuovere le barriere ambientali e/o sociali che può incontrare un soggetto disabile, ma è con la Convenzione ONU del 2006 che si afferma come "vero e proprio diritto umano esigibile nei confronti di una disparata serie di soggetti in tutti gli ambiti della vita quotidiana, come passe-partout per il raggiungimento dell'eguaglianza sostanziale per le persone con disabilità"⁷⁴.

Secondo l'art. 2 della citata Convenzione, per accomodamento ragionevole si intendono "tutte quelle modifiche necessarie e appropriate che non impongano un onere eccessivo o sproporzionato, per assicurare alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e le libertà fondamentali".

Ancor prima, la già segnalata Direttiva 2000/78/CE del Consiglio dell'Unione Europea, finalizzata a stabilire un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.

Si tratta, quindi, di interventi finalizzati a prevenire o eliminare le discriminazioni e a garantire (previa eliminazione delle barriere, di qualsiasi natura, che interferiscono negativamente) l'accesso e la piena partecipazione delle persone con disabilità alla vita economica e sociale della comunità, attraverso l'espletamento dell'attività lavorativa e il godimento degli stessi diritti riconosciuti ai non disabili.

L'accomodamento ragionevole si configura come soluzione (a carattere tecnico e organizzativo) "su misura" per il singolo individuo, ovvero come rimedio personalizzato che deve essere appropriato ed efficace "nel rimuovere la specifica situazione di svantaggio che quella persona con disabilità si trova ad incontrare in un dato momento"⁷⁵; il diritto all'accomodamento ragionevole spetta alle persone con disabilità ed è funzionale alla realizzazione del principio di eguaglianza sostanziale, tanto che il diniego di un accomodamento ragionevole, che non comporti un onere eccessivo o sproporzionato, configura *ex se* una forma di discriminazione⁷⁶.

⁷⁴ D. FERRI, *L'accomodamento ragionevole*, cit., pp. 384-385.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 391.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 392.

Il *Disability manager* assicura, inoltre, una corretta organizzazione degli spazi lavorativi e di quelli accessibili dall'utenza esterna in modo che sia garantita la più ampia fruibilità e sia presente una segnaletica appropriata anche per evitare infortuni.

In una visione più ampia di responsabilità sociale e di politiche di welfare, il profilo in argomento offre le indicazioni necessarie e sufficienti per elaborare linee guida, strategie aziendali, protocolli operativi finalizzati alla promozione di un ambiente accogliente, per costruire piani di inserimento e di inclusione personalizzati, per l'organizzazione degli spazi e dei processi lavorativi e di erogazione dei servizi, per la gestione delle risorse umane.

Da ultimo, spetta al *Disability manager* svolgere una costante attività di monitoraggio sull'evoluzione delle situazioni segnalate, sulla predisposizione delle soluzioni organizzative, dei rimedi e degli accomodamenti ragionevoli di volta in volta suggeriti. L'attività di monitoraggio non viene espletata soltanto in favore del singolo soggetto disabile, ma di tutta l'azienda o l'istituzione di riferimento e consiste nella verifica del puntuale rispetto della normativa e dei diritti delle persone con disabilità, nel controllo dei costi legati alla gestione della disabilità, nell'ottimizzazione dell'uso delle risorse disponibili.

La figura in argomento svolge, quindi, funzioni legate agli aspetti dell'organizzazione e della gestione che implicano conoscenze legislative, amministrative e sindacali, ma “emergono anche abilità di comunicazione e problem solving, di *case management*, conoscenze sulla disabilità e sulle capacità funzionali nonché competenze di programmazione e di valutazione”⁷⁷.

Come ricorda il Manifesto, per svolgere efficacemente la propria attività al *Disability manager* devono essere riconosciuti un ruolo preciso e un budget adeguato al fine di incidere significativamente all'interno della realtà organizzativa di riferimento; tale figura può avere un rapporto di lavoro subordinato (tipologia preferita nelle Pubbliche Amministrazioni) o fornire consulenza libero professionale.

In definitiva, ove opportunamente utilizzata nella veste di facilitatore creativo, la figura del *Disability manager* può contribuire in modo significativo ad un vero rimodellamento delle varie strutture affinché diventino maggiormente accessibili, in ottemperanza ai principi sanciti dalla Convenzione ONU del 2006 (dalla nostra Carta fondamentale e dalla normativa dell'Unione Europea), ma con un approccio maggiormente relazionale e con lo sguardo sempre rivolto alla persona e al suo Progetto di Vita⁷⁸ inteso come strumento per agevolare l'inclusione e la partecipazione nei diversi contesti e, in definitiva, come una forma di attuazione dell'empowerment del soggetto portatore di disabilità⁷⁹. Il tutto, quindi,

⁷⁷ G. AMATORI, *Quale profilo di competenze per il Disability Manager?*, in G. AMATORI e G. GIORGI, *Disability and Diversity Management*, cit., p. 117.

⁷⁸ S. SCOLLO, *Il Disability Management a sostegno di una nuova cultura inclusiva nelle aziende*, in V. FRISO e S. SCOLLO, *Il Disability manager*, cit., pp. 109-110.

⁷⁹ L. BUSATTA, *Empowerment e disabilità*, cit., p. 215.

nell'ambito di una circolarità virtuosa, evitando la sommatoria di interventi potenzialmente non comunicanti o incompatibili tra loro⁸⁰.

4. Riflessioni conclusive

Le pagine che precedono offrono dei riferimenti per orientarsi nell'analisi di una figura ancora poco conosciuta e utilizzata nel nostro ordinamento.

Nonostante le prescrizioni normative di livello sovranazionale e le breccie create dal nostro legislatore, appare ancora piuttosto incerta la realizzazione del progetto finalizzato a promuovere, nei diversi ambiti organizzativi e operativi, un manager cui affidare la ricerca di soluzioni per superare le diseguaglianze e promuovere l'inclusione delle persone in condizione di disabilità.

Manca una normativa organica, mancano regolamenti attuativi, protocolli e linee guida capaci di dare uniformità al modello: è vero che il *Disability manager* deve adeguare la propria attività al contesto, ma è altrettanto innegabile l'esigenza di una disciplina unitaria per la costruzione della professionalità e per l'individuazione di profili e mansioni che possano considerarsi caratteristiche di un'azione finalizzata all'accessibilità e all'inclusione, senza distinzioni tra P.A. e impresa privata⁸¹.

Lo stesso legislatore evita di utilizzare una denominazione che richiama una formazione mutuata dalle discipline aziendali e, per quanto attiene alla descrizione delle funzioni, si rifugia in costrutti che danno origine a norme sostanzialmente "in bianco" da completare di contenuti attraverso il ricorso a regole o a sistemi diversi.

Il tentativo di eseguire una ricognizione esplorativa in alcuni ambiti della P.A. e della media e grande industria della realtà abruzzese è caduto nel vuoto e i pochi dati disponibili non consentono di stabilire il grado di conoscenza della figura manageriale. Si segnala però l'iniziativa assunta dalla Regione Abruzzo che, dopo aver provveduto alla nomina del Responsabile sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità e dei processi di inserimento, ha ritenuto necessaria una formazione specifica in tema di lavoro e di inclusione sociale (in attuazione del PIAO e del Programma Triennale delle Attività Formative 2024-2026), prevedendo l'attivazione di un corso professionalizzante in *Disability management*⁸². L'iniziativa della Regione adriatica non è però la prima, e tantomeno l'unica, finalizzata a riconoscere e valorizzare tale interessante profilo manageriale.

La Regione Lombardia con Decreto Dirigenziale [n. 2922](#) del 1° marzo 2018, pubblicato il successivo 9 marzo nel Bollettino Ufficiale Regionale Lombardo, ha inserito il profilo e le competenze del *Disability*

⁸⁰ F. GASPARI, *Il riordino della normativa in materia di disabilità e il progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato*, in [federalismi.it](#), 5, 2025, p. 76.

⁸¹ J. DIDONE, *Disability e Diversity Management*, cit.

⁸² [Determina dirigenziale n. NPB010/123 del 6 agosto 2024](#) – Giunta Regionale Abruzzo, Dipartimento Risorse – Servizio Organizzazione – Ufficio Selezione e Formazione.

manager nel Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP), attribuendogli la responsabilità di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità all'interno delle imprese⁸³.

Con legge n. 26 del 17 ottobre 2023 la Regione Piemonte, in applicazione delle disposizioni di cui alla L.R. n. 3 del 2019, ha istituito l'Ufficio del *Disability manager* presso la Giunta regionale per “costruire reti, servizi e soluzioni per sostenere l'autonomia e per promuovere e garantire l'applicazione della [legge 12 marzo 1999, n. 68](#), attraverso il monitoraggio costante di tutto il percorso legato all'inserimento lavorativo”⁸⁴.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 869 in data 7 agosto 2023, la Regione autonoma Valle d'Aosta ha approvato l'istituzione di un elenco pubblico dei soggetti qualificati sul territorio regionale quali Responsabili dell'inserimento lavorativo *Disability manager*; l'iniziativa rientra nel quadro delle politiche regionali di sostegno all'integrazione socio-lavorativa delle persone vulnerabili e tende a promuovere tale figura organizzativa, valorizzare il suo ruolo all'interno dei contesti lavorativi, pubblici e privati, quindi sostenerne l'attività⁸⁵.

La legge regionale Lazio n. 1 del 27 febbraio 2020, ha impegnato la Regione a promuovere il ruolo del *Disability manager*, al fine di agevolare un processo di cambiamento del mercato del lavoro e delle realtà aziendali, sempre più orientato alla valorizzazione, all'autodeterminazione e all'autonomia delle persone con disabilità; con successiva Determinazione 16 giugno 2021, n. G07416 - Repertorio regionale delle competenze e dei profili formativi, è stato approvato lo standard professionale e lo standard minimo di percorso formativo del *Disability manager*, con specifico riferimento all'attività al supporto alla pianificazione di reclutamento e gestione dei lavoratori in condizione di disabilità certificata, alla gestione tecnica del processo di reclutamento di personale in condizione di disabilità certificata nonché alla progettazione, implementazione e verifica degli interventi di accomodamento ragionevole dei lavoratori con disabilità certificata⁸⁶.

La Regione Molise ha promosso il progetto denominato “Spiaggia Abile”, finanziato dal Ministero per le Disabilità - Presidenza del Consiglio dei Ministri, che punta a formare *Disability manager* con competenze giuridiche, organizzative e relazionali, nell'ambito di una più ampia strategia per l'accessibilità e di promozione dell'inclusione lavorativa lungo la costa⁸⁷.

⁸³ P.M. AIMONE, *Il profilo e le competenze del disability manager*, in *Superando*, 14 marzo 2018.

⁸⁴ Art. 2, comma 1 della L.R. Piemonte n. 26 del 17 ottobre 2023; *Regione Piemonte: LR 26/2023, Istituzione del Disability Manager*, in [welforum.it](#), 21 novembre 2023.

⁸⁵ Per approfondimenti si rinvia al testo consultabile su: impreseregione.vda.it/fare-impresa/lavoro-e-formazione/collocamento-mirato/disability-manager.

⁸⁶ Per approfondimenti si rinvia al testo consultabile su: www.welforum.it/segnalazioni/regione-lazio-determinazione-g07416-2021-repertorio-regionale-delle-competenze-e-dei-profilo-formativi-approvazione-standard-professionale-e-standard-minimo-di-formazione-del-disability-manager/.

⁸⁷ Per approfondimenti si rinvia al testo consultabile su: www.molisene24.it/disability-management-al-via-corso-di-formazione-per-11-molisani-121045.html.

Un modello originale che aspira a diventare un riferimento per l'accessibilità integrata, in particolare nel comparto turistico e trasformare il litorale molisano in un laboratorio di buone pratiche.

L'iniziativa è svolta in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma, Dipartimento di Scienze Giuridiche e vede la partecipazione al corso di specializzazione in "Disability Management. Discipline, funzioni, strumenti" di undici residenti nella Regione, con l'obiettivo di formare nuove competenze in grado di incidere concretamente sulla qualità dell'accessibilità al lavoro e di colmare un vuoto professionale evidente⁸⁸.

La Puglia ha approvato una mozione che vede l'istituzione di un *Disability manager* presso ogni comune della Regione⁸⁹.

La percezione sociale verso tale modello di inclusione resta comunque piuttosto bassa e l'impressione è che le funzioni del *Disability manager* e la loro concreta efficacia siano alquanto sottovalutate.

Forse l'immaginario collettivo fatica ancora ad attribuire ai disabili, magari con l'ausilio di un profilo professionale adeguatamente formato, lo stesso ventaglio di possibilità di cui possono fruire tutti gli altri soggetti e ciò non solo in termini di godimento di diritti, ma anche di offerta del proprio contributo per la costruzione del benessere comune.

Così per l'opinione pubblica le persone svantaggiate, poste in condizione di bisogno e di oggettiva difficoltà nell'autodeterminazione per motivi legati alle condizioni fisiche e/o mentali (e, quindi, alla diversità che le caratterizza) continuano ad essere considerate *Children of a Lesser God* (Figli di un dio minore) per richiamare alla memoria il titolo dell'opera di Mark Medoff, ovvero persone inadatte alla società perché ritenute funzionalmente limitate, con scarse possibilità di vivere una normalità che pure è loro diritto, anche alla luce dei principi espressi dalla Carta fondamentale (come correttamente interpretati, ormai da tempo, dalla Corte costituzionale; *supra*, par. 1).

Nelle Pubbliche Amministrazioni, la nomina del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nelle Pubbliche Amministrazioni è obbligatoria, come pure deve ritenersi vincolante la disposizione di cui al comma 2 bis dell'art. 6 del decreto legge n. 80 del 2021, come introdotto dalla legge n. 222 del 2023, ma non è stabilita alcuna sanzione diretta per la mancata ottemperanza agli obblighi di legge né sono previste e disciplinate misure coercitive (magari attraverso l'esercizio di poteri sostitutivi), salva soltanto la possibilità di effettuare una segnalazione all'Autorità Garante nazionale dei diritti delle persone con disabilità (di recentissima istituzione, ma pienamente operativa dal 1° gennaio 2026)⁹⁰,

⁸⁸ Per approfondimenti si rinvia al testo consultabile su: www.ansa.it/molise/notizie/2025/05/08/alta-formazione-per-disability-manager-11-molisani-al-corso_39cc5ecb-da34-4ab2-a406-39274f10ec81.html.

⁸⁹ Testo consultabile sul sito del Consiglio Regionale della Puglia.

⁹⁰ Tra le prime pubblicazioni sulla nuova figura di garanzia si segnalano: S. DI GIGLIA, *La figura del garante della persona con disabilità. Venti anni di storia, dalla nascita ai nostri giorni*, Gulotta Editore, Italia, 2024; L. MANCA, *Il Garante nazionale dei diritti delle persone con disabilità nella prospettiva del diritto internazionale*, in *Nomos*, 1, 2024; F. FERZETTI, *L'Autorità Garante*

laddove siano configurabili atti o comportamenti discriminatori e/o vi sia necessità di una soluzione ragionevole che l'Amministrazione omette di individuare e di attuare (proprio a causa della mancanza, in pianta organica, dei profili professionali all'uopo indispensabili).

La sensazione è che molti organismi pubblici abbiano provveduto alle nomine previste dalla normativa di riferimento al solo scopo di adempiere, senza tuttavia procedere ad un adeguamento sostanziale del proprio paradigma organizzativo e operativo (le iniziative regionali sopra indicate sono sostanzialmente ferme allo stadio della formazione ed anche il Protocollo ANCI Veneto - S.I.Di.Ma. ha più che altro una valenza programmatica).

Potrebbe configurarsi un "vuoto di effettività" che, in spregio ai principi dettati dalla Costituzione, lede i diritti delle persone vulnerabili e costituisce un ulteriore ostacolo ad una piena partecipazione alla vita della comunità in cui sono inserite⁹¹.

Sul versante del mercato il panorama sembra più confortante (complici probabilmente le esigenze di RSI, di immagine e, in definitiva, di *business*).

Istituti di credito come Intesa SanPaolo e UniCredit hanno istituito la figura del *Disability manager* per unire le professionalità differenti, sostenere e valorizzare il contributo di tutti i dipendenti e hanno elaborato programmi per conoscere meglio le principali disabilità e favorire l'adozione di comportamenti corretti e costruttivi nei confronti di risorse umane e clienti con disabilità⁹².

In TIM lavorano circa 1.300 persone con disabilità, le politiche aziendali per favorire detti dipendenti riguardano la possibilità di poter usufruire di dotazioni hardware e software supplementari per lavorare da casa, arrivare in sede e trovare un posto auto riservato e una postazione di lavoro dedicata, ma soprattutto poter usufruire delle competenze di un responsabile in grado di comprendere meglio il mondo della disabilità e di gestirlo in ambito lavorativo⁹³.

Nel 2019 in WIND'TRE è stata istituita la figura del *Disability manager*, con il compito di promuovere iniziative e progetti di prevenzione e informazione sulle forme di discriminazione diretta e indiretta, mantenendo un dialogo costante con gli interlocutori interni ed esterni sulle tematiche relative alla disabilità⁹⁴.

Va tuttavia tenuto conto che la riforma in materia di disabilità si innesta sull'asse di un più ampio processo di innovazione del sistema di welfare e che la finalità ultima è quella di determinare un significativo

[dei diritti delle persone con disabilità](#), in [Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione](#), n. 1S, 2025. DOI: 10.32049/RTSA.2025.1S.01.

⁹¹ L. BUSATTA, *Empowerment e disabilità*, cit., p. 205.

⁹² In Intesa Sanpaolo sono circa 80 i *Disability manager*, per approfondimenti si rinvia al testo consultabile sul sito dell'istituto di credito dal titolo: [Inclusione: cresce il numero dei Disability Manager in Intesa Sanpaolo](#).

⁹³ Per approfondimenti si rinvia al testo consultabile sul sito web del gruppo dal titolo: [Comunicare e lavorare in maniera inclusiva](#).

⁹⁴ Per approfondimenti si rinvia al testo dal titolo: [Disability Manager in azienda](#), consultabile sul sito del gruppo.

mutamento sociale abituando le coscienze ad una considerazione della diversità più inclusiva ma al tempo stesso più funzionale.

Considerata la persistenza di una crisi economica strutturale (ormai di lunga durata, aggravata dalla pandemia e con segni di ripresa deboli e altalenanti) e tenuto conto che l'inarrestabile invecchiamento demografico, recando con sé il fenomeno dell'*aging workforce*, determina un costo crescente della disabilità (nel senso più ampio del termine) non produttiva che diventerà progressivamente insostenibile sotto molteplici aspetti (culturali, economici, sociali), il concetto di assistenza sociale non è più interpretabile come un serbatoio inesauribile di prestazioni.

Da tener presente, inoltre, le nuove caratteristiche del mercato, sempre più diversificato e globalizzato e che richiede capacità e risorse per un rapido adattamento alle nuove sfide.

È tempo ormai di comprendere che le potenzialità di ogni singolo soggetto devono essere messe a disposizione della società intera per il benessere comune e devono essere utilizzate per partecipare attivamente alla vita collettiva e per usufruire in autonomia delle possibilità che questa offre.

Del resto, l'art. 4 della Costituzione riconosce il diritto al lavoro, ma al contempo stabilisce il correlativo dovere di contribuire al progresso della collettività⁹⁵.

Tutti però devono essere nelle condizioni di poterlo fare: in questo consiste il principio di eguaglianza sostanziale della nostra Carta fondamentale e questo rappresenta in chiave inclusiva il fil rouge della Convenzione di New York del 2006 e della Strategia sui Diritti delle Persone con Disabilità 2021-2030, adottata dall'Unione Europea in linea con l'Agenda 2030.

Detto altrimenti occorre eliminare le barriere fisiche e sociali, garantendo parità di accesso ai diritti umani, all'istruzione, al lavoro e alla partecipazione sociale, ovvero predisporre le condizioni ottimali affinché chiunque possa esprimere il meglio di sé nell'ambito di un processo di autoaffermazione e per offrire un contributo concreto alla costruzione e al mantenimento del benessere comune.

Il *Disability manager* può costituire uno strumento efficace per aiutare le persone con disabilità ad esprimere le loro potenzialità, ad essere una risorsa del capitale umano per sé stessi e per gli altri; la figura si inserisce in un modello di economia circolare che tende al sociale, mossa principalmente da interessi collettivi e obiettivi ambientali e sociali, in grado di offrire nuove opportunità e inclusione alle persone più vulnerabili.

Si tratta di un modello economico che combina le logiche del mercato con obiettivi sociali e di equità, riconoscendo la necessità di un ruolo attivo dello Stato per regolare l'economia, promuovere l'equità sociale e garantire l'inclusione di tutti i cittadini attraverso una distribuzione equilibrata delle opportunità e dei benefici economici.

⁹⁵ L. BUSATTA, *Empowerment e disabilità*, cit., p. 201.



L'economia sociale incoraggia anche la responsabilità sociale delle imprese, che devono agire non solo per il conseguimento del profitto, ma anche nell'interesse della società nel suo complesso.

Quindi, un approccio olistico verso un *new public management* particolarmente innovativo che deve farsi carico anche della gestione della diversità e dell'accessibilità; la mission è quella di garantire soluzioni ragionevoli e personalizzate per le risorse impiegate all'interno della singola struttura organizzativa, ma allo stesso tempo di abbattere le barriere fisiche, virtuali e ideologiche e di determinare un cambiamento culturale.

La portata innovativa del *Disability manager* e delle sue funzioni strategiche appare evidente, ma la sua concreta attuazione è ancora in una fase iniziale e ben lontana dal raggiungere il risultato di un benessere organizzativo e lavorativo generalizzato.

Progettare spazi, fisici e virtuali, e offrire prodotti e servizi pensati per essere usati da tutti, significa ragionare in termini *Universal design* ovvero avere un approccio universale verso la diversità che torna ad essere una risorsa in quanto tale⁹⁶.

⁹⁶ Si rinvia all'interessante contributo di M. DANIELI, *Il disability manager che serve al turismo*, testo consultabile al seguente indirizzo web: www.informazionezenzafiltro.it/turismo-e-disabilita-matrimonio-possibile-parola-di-disability-manager-key-disability-manager.