LUISS

Corso di Studi in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione aziendale

Strategie di organizzazione e inclusione nei luoghi di lavoro per persone con disturbi dello spettro autistico ed epilessia

Prof. Nunzio Casalino

RELATORE

Nunzia Serpico 285101

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione 5

1 VOCI INVISIBILI: L'INCLUSIONE LAVORATIVA NELLE SOCIETÀ NEURODIVERSE 7

1.1 Definizione di inclusione lavorativa 7
1.1.1 Antropologia della persona e prospettive di inclusione sociale 8
1.1.2 Le declinazioni della diversità 10
1.1.3 Crisi socioeconomica e impatto sull'occupazione delle persone con disabilità 18
1.1.4 Benefici dell'inclusione per le aziende e i dipendenti 20

1.2 Disabilità neurologica: l'epilessia 23
1.2.1 L'evoluzione della diagnosi e del trattamento dell'epilessia tra Ottocento e Novecento 24
1.2.2 La percezione stigmatizzata dell'epilessia: discriminazione e stereotipi 25
1.2.3 Implicazioni occupazionali dell'epilessia: tra disoccupazione, sottoccupazione e qualità del lavoro 30

1.3 Il disturbo dello spettro autistico: genesi clinica e storica 34
1.3.1 Analisi dei domini funzionali dello spettro autistico 34
1.3.2 Discriminazione occupazionale e barriere sistemiche all'inclusione lavorativa delle persone *ASD* 36

2 L'EVOLUZIONE DELL'INTEGRAZIONE LAVORATIVA NEL PRISMA GIURIDICO 41

2.1 Il ruolo del diritto nell'integrazione delle persone con disabilità: il concetto di ''inclusione'' 41
2.1.1 Verso una ridefinizione sistemica della nozione polisemica di disabilità e la *vis* attrattiva del modello 42
2.1.2 La strategia di inclusione multilivello e la funzione emancipante del lavoro nelle diverse prospettive 47
2.1.3 Strumenti giuridici per l'inserimento: tecniche impositive pure, di neutralizzazione e promozionali 53
2.1.4 Limiti endogeni ed esogeni delle tecniche di inclusione lavorativa 55

2.2 La parabola del collocamento obbligatorio: dalla coercizione all'inclusione 57
2.2.1 Residua capacità e rendimento lavorativo nell'organizzazione ''rigida'' 58
2.2.2 Utilità della prestazione e l'evoluzione degli obblighi datoriali 60
2.2.3 I rimedi avverso l'illegittimo rifiuto di assumere 61

2.3 La platea dei creditori del diritto ai ragionevoli accomodamenti: un perimetro dinamico 63
2.3.1 La definizione partecipata delle misure di accomodamento ragionevole 64
2.3.2 Il nodo della conoscibilità nelle diverse fasi del rapporto tra prestatore e datore 65
2.3.3 La proporzionalità dell'onere finanziario come limite di integrazione 68

3 PRATICHE, PROCESSI E STRUMENTI PER L'INSERIMENTO PRODUTTIVO 70

3.1 Modelli organizzativi e pratiche di inclusione lavorativa: una tassonomia empirica delle strategie 70
3.1.1 Valorizzare la neurodiversità come vettore di innovazione e vantaggio competitivo 72
3.1.2 Iperconcentrazione e *Customer Insight*: *driver* neurodivergenti per l'evoluzione organizzativa 77
3.1.3 Diversità cognitiva: *framework* operativi per l'inclusione sistemica 78

3.2 Verso ambienti di lavoro flessibili, equi e ad alto valore aggiunto 81
3.2.1 Un'analisi critica dei processi di selezione: ostacoli impercettibili 82
3.2.2 (segue) Disparità nei processi di assunzione: un'analisi statistica delle esperienze di reclutamento 84
3.2.3 (segue) Interpretare le disuguaglianze: riflessioni critiche 95

3.3 L'importanza del *coaching* e del *mentoring* negli ambienti lavorativi 99
3.3.1 Relazioni di *mentoring* diversificate e dinamiche di potere 100
3.3.2 Sostenibilità e capitale umano: leve di inclusione 101

3.4 Distribuzione occupazionale e predittori dell'inclusione lavorativa nelle persone autistiche: analisi dello studio di *Goldfarb, Assion* e *Begeer* 102
3.4.1 (segue) Metodologia dello studio e procedure di ricerca 104
3.4.2 (segue) Risultati empirici 106
3.4.3 (segue) Breve discussione dei risultati 109

4 AUTISM AT WORK 111

4.1 Evoluzione storico-strategica di *SAP* nel corso degli anni 111

4.1.1 Il programma *''Autism at Work''* di *SAP*: origini ed evoluzione 115
4.1.2 Le ragioni fondanti del progetto *AaW* 116
4.1.3 Il processo di implementazione del programma *Autism at Work* 117

4.2 Identificazione e formazione dei candidati 120
4.2.1 Principi ispiratori: linee direttrici per l'inclusione 123
4.2.2 *Roadmap* e percorsi di integrazione nel modello *SAP SE* 125
4.2.3 Processi di reclutamento e varianti applicative 126
4.2.4 Dalla formazione alla ricerca di lavoro: supporto e criticità nel programma 129

4.3 Il colloquio di lavoro e il modello del ''colloquio accomodato'' 130
4.3.1 Potenziali supporti per i candidati durante il colloquio 130
4.3.2 Il procedimento di *onboarding* e i servizi di sostenibilità 131

4.4 Conclusione 134

Conclusione 135

Bibliografia 137

Introduzione

La disabilità può essere metaforicamente rappresentata come un tratto di mare: osservata dalla riva appare in un modo, vissuta attraverso il nuoto o lo *snorkeling* offre prospettive differenti, e solo immergendosi in profondità se ne possono cogliere appieno i significati e le sfumature. È sempre lo stesso mare, ma la modalità con cui viene esperito ne determina la ricchezza e la complessità. Analogamente, la disabilità non si esaurisce in un'unica dimensione: essa interroga la società sul valore della diversità, sulla profondità dell'esperienza umana e sul significato dell'essere.

Negli ultimi decenni si è compiuto un percorso culturale di grande rilievo. Dalla marginalizzazione, che vedeva le persone con disabilità confinate in istituzioni totali, manicomi o laboratori protetti, si è progressivamente giunti a un riconoscimento più ampio della loro dignità e dei loro diritti. Tuttavia, la strada percorsa è stata minata da contraddizioni: la società dei consumi, il culto delle apparenze, l'individualismo crescente hanno rallentato un processo che avrebbe potuto essere più incisivo e diffuso. Oggi, molte persone con disabilità vivono formalmente integrate, ma spesso la loro presenza rimane invisibile o parallela rispetto al resto della collettività. Persistono, infatti, narrazioni che associano la disabilità a un'anomalia o a un'eccezione, trascurando il fatto che essa rappresenti una condizione potenzialmente condivisa da tutti, inscritta nella vulnerabilità dei corpi e delle menti umane. Anche laddove le persone con disabilità conquistano spazi di visibilità, questa si traduce talvolta in stereotipi, come quello del ''super-disabile'', che rischiano di sostituire una reale inclusione con forme di rappresentazione parziale o distorta.

In questo scenario si inserisce il presente lavoro di ricerca, il quale intende esplorare il tema dell'inclusione lavorativa nelle società neurodiverse, analizzando dimensioni antropologiche, giuridiche, organizzative e applicative.

Il primo capitolo costituisce il fondamento teorico dell'intero percorso, affrontando la definizione di inclusione lavorativa e collocandola all'interno di una più ampia prospettiva di antropologia della persona e di integrazione sociale. Tale ricostruzione si arricchisce di un'analisi delle molteplici declinazioni della diversità e delle ricadute che le crisi socioeconomiche hanno prodotto sull'occupazione delle persone con disabilità, senza trascurare l'illustrazione dei benefici che un'autentica cultura inclusiva genera, tanto sul piano aziendale quanto su quello individuale. Il discorso si fa poi più specifico con l'esame delle disabilità neurologiche, e in particolare dell'epilessia e del disturbo dello spettro autistico: la prima indagata nei suoi sviluppi storici, nei pregiudizi sociali e nelle discriminazioni ancora diffuse; la seconda analizzata nei suoi domini funzionali e nelle barriere sistemiche che ne ostacolano il pieno inserimento nel mercato del lavoro.

A questa cornice introduttiva si collega il secondo capitolo, che concentra l'attenzione sulla dimensione giuridica dell'inclusione. Qui si esplora il ruolo del diritto quale strumento di emancipazione e di ridefinizione della nozione stessa di disabilità, evidenziandone la natura polisemica e la capacità attrattiva dei modelli inclusivi più avanzati. L'indagine prosegue attraverso l'analisi delle strategie multilivello e degli strumenti normativi, dalle tecniche impositive a quelle promozionali, fino ai limiti strutturali che ne condizionano l'efficacia. Particolare rilievo è attribuito alla parabola del collocamento obbligatorio, che segna il passaggio

da una logica meramente coercitiva a una prospettiva più inclusiva, e al riconoscimento giuridico dei ragionevoli accomodamenti, intesi come diritto dinamico, partecipato e costantemente bilanciato tra esigenze organizzative e diritti dei lavoratori.

Il terzo capitolo amplia ulteriormente l'analisi, ponendo al centro le pratiche organizzative e le strategie aziendali di inclusione lavorativa. Viene delineata una tassonomia empirica dei modelli organizzativi, che mette in luce come la valorizzazione della neurodiversità possa costituire non soltanto un imperativo etico, ma anche un fattore di innovazione e di vantaggio competitivo. Si analizzano le modalità con cui caratteristiche cognitive peculiari, quali l'iperconcentrazione o la capacità di *insight*, possono fungere da *driver* per l'evoluzione delle strutture organizzative. L' attenzione si rivolge, inoltre, ai processi di reclutamento, spesso permeati da ostacoli invisibili e disuguaglianze latenti, cui si contrappongono strategie volte a costruire ambienti lavorativi equi, flessibili e sostenibili. Viene successivamente approfondito il ruolo del *coaching* e del *mentoring*, concepiti come strumenti di accompagnamento e di crescita reciproca, capaci di rafforzare il capitale umano e di favorire una reale inclusione.

Il quarto capitolo, per concludere, rappresenta l'approdo applicativo della ricerca, attraverso l'analisi di un caso emblematico: il programma *''Autism at Work''* promosso da *SAP*. L'indagine ricostruisce l'evoluzione storico-strategica dell'azienda e le motivazioni che hanno condotto alla nascita del progetto, soffermandosi sui processi di identificazione e formazione dei candidati, sui percorsi di integrazione e sugli strumenti adottati per facilitare il loro inserimento. Uno sguardo particolare è rivolto al modello del colloquio accomodato, inteso come pratica innovativa capace di ridurre le asimmetrie che tradizionalmente penalizzano i candidati neurodivergenti e di promuovere processi di *onboarding* equi e sostenibili.

Nel loro insieme, i quattro capitoli costruiscono un percorso che, dalle radici teoriche e culturali dell'inclusione lavorativa, attraversa la dimensione normativa e quella organizzativa, per giungere infine a un'analisi concreta e situata. Ne emerge una visione complessa e stratificata, che non si limita a descrivere lo stato dell'arte, ma propone una riflessione critica sulla possibilità di costruire un paradigma inclusivo realmente trasformativo per le società contemporanee.

1 VOCI INVISIBILI: L'INCLUSIONE LAVORATIVA NELLE SOCIETÀ NEURODIVERSE

1.1 Definizione di inclusione lavorativa

Nel contesto organizzativo, la nozione di inclusione ed esclusione dal luogo di lavoro si riconduce al grado in cui ogni individuo percepisce di essere parte integrante e riconosciuta all'interno del sistema aziendale. L'inclusione non si inibisce alla mera presenza fisica sul posto di lavoro, ma sottintende un coinvolgimento attivo e accertato sia nei processi formali, i quali comprendono attività strutturate come comunicazioni ufficiali e decisioni manageriali; sia in quelli informali, come relazioni sociali, interazioni spontanee e reti di amicizie o *network* all'interno del medesimo ambiente.[1]

L'inclusione non può essere intesa esclusivamente come una misura di integrazione formale, né come atto caritatevole o assistenziale. Essa, piuttosto, personifica un processo educativo, definitorio e sociale, il cui obiettivo è quello di valorizzare l'individuo nella sua interezza, promuovendo l'autonomia, la partecipazione attiva e la dignità.

In una prospettiva pedagogica, il lavoro assume il significato di spazio sperimentale e di assimilazione: non si tratta solo di acquisire abilità tecniche, bensì di ritrovarsi nella posizione di poter utilizzare il contesto in questione come un'area relazionale, ove possibile mettere alla verifica le proprie emozioni, competenze e massimale.

Quando i luoghi lavorativi sono pensati ed organizzati affinché ciascuna persona possa esprimere sé stessa, ampliare le proprie potenzialità e sentirsi parte costitutiva di un programma collettivo, è possibile parlare della ''vera inclusione lavorativa''. Ciò significa andare oltre il collocamento obbligatorio e le logiche di assistenza per favorire invece una realtà dove l'essere possa impiegare i propri diritti di cittadinanza attiva, sentirsi affermato e avare uno spazio di visibilità sociale. A tal proposito, il concetto di immissione si intreccia strettamente con quello di *empowerment*: il fine preposto non è solo quello di ''offrire un posto di lavoro'', ma di fornire strumentazione e la circostanza favorevole affinché un dato soggetto possa appropriarsi di un ruolo sociale ragguardevole, contribuire attivamente alla vita lavorativa e acquisire un senso di autoefficacia. L'*empowerment*, invero, implica una prassi di rafforzamento personale e generale, sostenuto sulla fiducia nelle conoscenze di ciascuno e sulla costruzione di un'identità adulta e autodeterminista.

Inoltre, l'introduzione nell'ambito lavorativo è un'operazione di riconoscimento reciproco: chi accoglie è chiamato ad essere persuaso dal potenziale dell'altro, superando pregiudizi, stereotipi e pratiche escludenti. Lo spazio occupazionale deve quindi trasformarsi in un luogo accessibile, accogliente e flessibile, capace di adattarsi alle esigenze individuali senza rinunciare alle sfide della professionalità.[2]

L'esclusione, al contrario, può verificarsi secondo condizioni esplicite o implicite. Il singolo può essere marginalizzato attraverso la mancata assegnazione di incarichi significativi, l'esonero da occasioni di sviluppo professionale o dai flussi di comunicazioni e dalle reti relazionali. Tali modalità, spesso silenziose ma

[1] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

[2] Caldin, R., & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, *19*(3), 49-59.

profondamente incisive, si palesano in particolare nei confronti di persone appartenenti a minoranze identitarie, le quali potrebbero a causa della loro essenza reale o percepita essere estromesse.

1.1.1 Antropologia della persona e prospettive di inclusione sociale

Le indagini sul potenziale inclusivo delle *capabilities* nel contesto lavorativo, oggetto di discussione dei successivi paragrafi, costituisce la circostanza privilegiata per riflettere sul tema dell'integrazione socioprofessionale degli individui. In via introduttiva, si reputa confacente premettere l'esplicitazione delle due cognizioni fondanti, le quali orientano l'intero impianto teorico del presente contributo: la persona e il lavoro.

Con la locuzione 'persona' si intende l'insieme più completo e profondo di ciò che siamo e percepiamo di essere, anche prima di considerarci consapevolmente o di esporci con le parole[3], ovvero l'unità irriducibile del vissuto, identità e autocoscienza (la *Figura 1* illustra l'evoluzione del concetto espresso). Le scienze dell'educazione, a tal proposito, sono oggi chiamate a misurarsi prioritariamente con i seguenti assi portanti, i quali determinano l'essere umano come soggetto agente e relazionale:

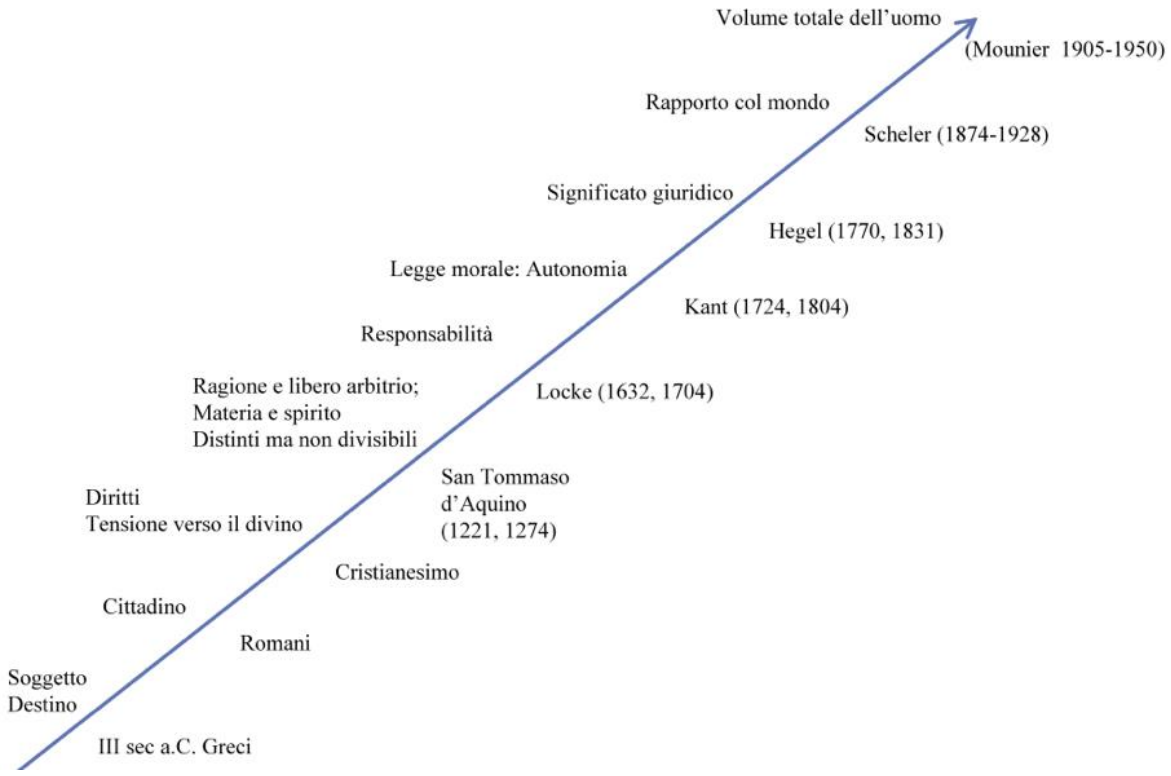
- i bisogni, in quanto espressione essenziale della condizione umana, come riconosciuto anche dall'Unione Europea, che sollecita nel porre l'individuo e i suoi bisogni al centro dell'attenzione;[4]
- le capacità e potenzialità, da intendersi come suscettibilità a essere coltivate nel tessuto culturale e sociale;
- i desideri e la tensione trascendente, ossia l'orientamento al senso, alla progettualità esistenziale e alla dimensione simbolica della saggezza.

L'obiettivo fondamentale dell'educazione e della formazione, pertanto, è quello di accrescere nel soggetto umano l'apertura alla significazione dell'esperienza, rendendo quest'ultimo capace di comprensione permanente e diffusa. [5]

L'essere umano raffigura, dunque, una risorsa primaria ed insostituibile, tanto per sé stesso quanto per l'organizzazione alla quale contribuisce. Affinché la struttura lavorativa possa progredire in direzione di un autentico servizio alla persona, è necessario che essa sia posta nelle condizioni concrete di intraprendere un *iter* di autorealizzazione. Soltanto quando le organizzazioni si costituiscono quali promotrici della piena valorizzazione del potenziale individuale, ingenerano ricchezza economica, sociale e culturale per il territorio di riferimento. In tale visione, la società assume un ruolo strumentale; mentre l'uomo, nella sua unicità, permane il fine ultimo cui devono tendere le prassi istituzionali e istruttive.

[3] Pavan, A. (2003). Dire persona – luoghi critici e saggi di applicazione di un'idea. Bologna: il Mulino.
[4] Unione Europea (2010). Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente. Bruxelles, 30.10.2000.
[5] Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & insegnamento, 11*(1 Suppl.), 1-xx.

Figura 1 – Ricostruzione dell'evoluzione del concetto di persona



Fonte: Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. Formazione & insegnamento, 11(1 Suppl.), 1-xx.

Il lavoro, invece, costituisce uno degli spazi elettivi in cui la persona può rivaleggiare con sé stessa, con l'ambiente e con la propria capacità di incidere nel reale. Pur nella sua ambivalenza semantica e funzionale, esso perdura quale elemento strutturante l'esistenza umana.[6]

In una forma concisa, si può dichiarare che il lavoro corrisponda all'esercizio di un'attività finalizzata al raggiungimento di un risultato concreto, generando due vissuti affettivi ricorrenti: un senso di autoammirazione per aver prodotto qualcosa di utile e un sentimento di costrizione legato alla necessaria limitazione della libertà individuale[7]. Dunque, esso si configura come una tensione esistenziale verso un proposito, comprendente al contempo componenti di coercizione e potenzialità di autorealizzazione.

Se contestualizzate all'interno delle trasformazioni che oggi investono il mercato del lavoro e il relativo sistema normativo, le funzioni latenti che emergono sulla base delle differenti dimensioni della pratica lavorativa, assumono un rilievo ancora maggiore. Tali mutazioni in corso impongono alle organizzazioni a non limitarsi circa un ripensamento dei modelli contrattuali, bensì una rielaborazione delle dinamiche psicologiche e relazionali sottese al rapporto lavorativo.[8]

[6] Galli, N. (2000). *Pedagogia della famiglia ed educazione degli adulti* (Vol. 10). Vita e pensiero.
[7] Bruscaglioni, M. (2005). Per una formazione vitalizzante. Milano: FrancoAngeli.
[8] Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & insegnamento, 11*(1 Suppl.), 1-xx.

1.1.2 Le declinazioni della diversità

L'attenzione alla diversità nei contesti lavorativi affonda le sue radici alla fine degli anni Sessanta, quando negli Stati Uniti si è intrapreso un approccio volto a contrastare le discriminazioni nei luoghi di lavoro. In una prima fase, le politiche di *Diversity Management* si sono adunate principalmente sull'incremento della presenza di donne e minoranze etniche, attraverso le cosiddette '*affirmative action'*, le quali imponevano alle organizzazioni l'obbligo di assumere quote specifiche di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate, in risposta a precise richieste legislative. Con il tempo, il *Diversity Managemen*t ha sormontato la sua iniziale funzione compensativa, ampliando il proprio raggio d'azione non solo alle diversità più visibili, spesso associate all'appartenenza a gruppi allogeni, ma anche a quelle meno evidenti.[9]

La diversità, dunque, va intesa come un concetto multidimensionale che riflette l'insieme delle caratteristiche distintive di ciascun individuo; la cui complessità efficacemente delineata dal modello di *Gardenswartz* e *Rowe*, attraverso cui scomposta su più livelli, assestati secondo un gradiente di stabilità. [10]

Come illustrato nella *Figura 1*, al centro della cosiddetta ''ruota della diversità'' si colloca la personalità, elemento più stabile e meno suscettibile a cambiamenti, poiché radicato nelle dimensioni psicologiche assolute dell'individuo. Il livello successivo comprende le dimensioni interne, sulla base delle quali l'individuo non pratica alcun controllo, come l'età, il genere e l'orientamento sessuale. Segue il livello delle dimensioni esterne, più vulnerabili all'influenza individuale, come le esperienze personali e il *background* culturale. All'esterno sono ubicati, infine, le dimensioni organizzative, legate al contesto professionale, tra cui: il ruolo ricoperto e lo *status*.[11]

Con il termine *Diversity Management* si fa riferimento all'adozione di pratiche strategiche di gestione delle risorse umane destinate ai seguenti obiettivi:

- accrescere la varietà del capitale umano in relazione a specifiche dimensioni identitarie e culturali;
- garantire che tale eterogeneità non costituisca un ostacolo al conseguimento degli obiettivi, sia a livello individuale che organizzativo;
- favorire attivamente l'impiego della diversità come leva per il miglioramento delle *performance* e il raggiungimento dei propositi condivisi.

Il grado di assiduità richiesto da ciascun livello è crescente, e non tutte le organizzazioni optano di investire nella totalità delle azioni previste: alcune si limitano alla promozione della diversità, altre arrestano l'azione alla gestione dei potenziali conflitti, mentre solo le imprese più ultimate si sforzano a valorizzare la diversità come risorsa strategica.[12]

---

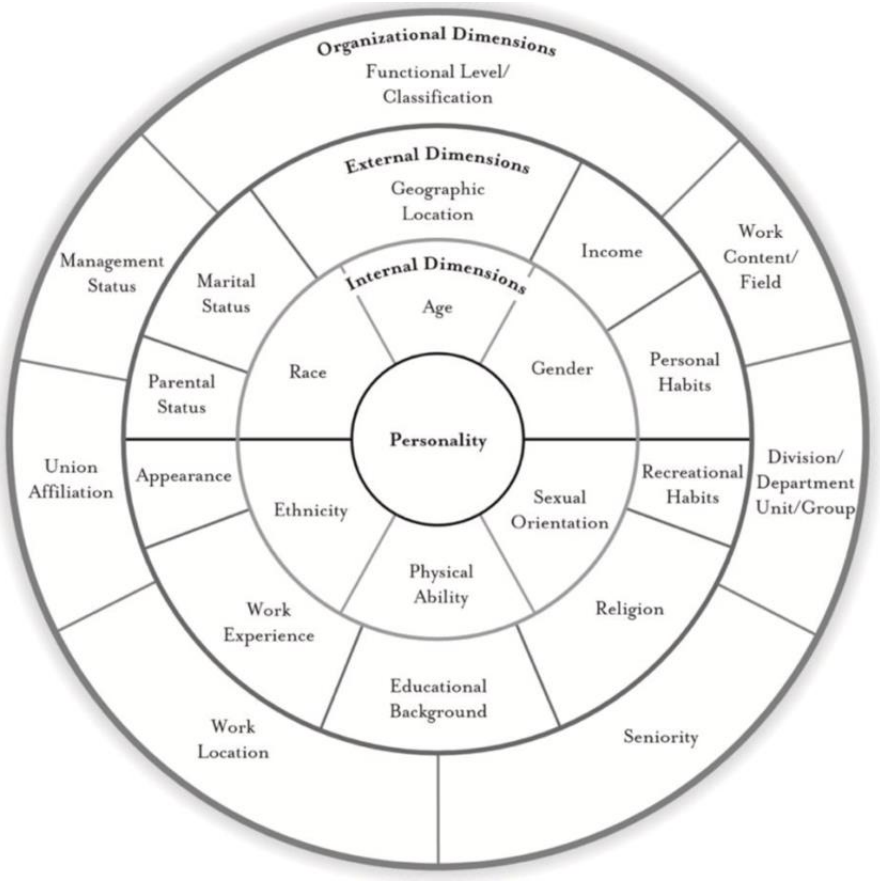
[9] Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), Trensforming human resource systems to manage diversity. an introduction and orienting framework, in Kossek E.E., Lobel S.A. (Eds.), Managing diversity: human resource strategy for transforming the workplace, Blackwell, Cambridge.

[10] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

[11] *Gilbert, 2000. Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), Diversity Management. Time fora new approach, «Public Personnel Management, pp. 75-92.*

[12] Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. *(No Title).*

Figura 1 – I fattori di diversità



Fonte: Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. *(No Title).*

È fondamentale che le azioni di *Diversity Management* siano coerenti con l'approccio valoriale adottato dall'ente in materia di diversità, ovvero con l'insieme di norme, principi e visioni che ne guidano l'inclinazione intellettuale e gestionale.[13]

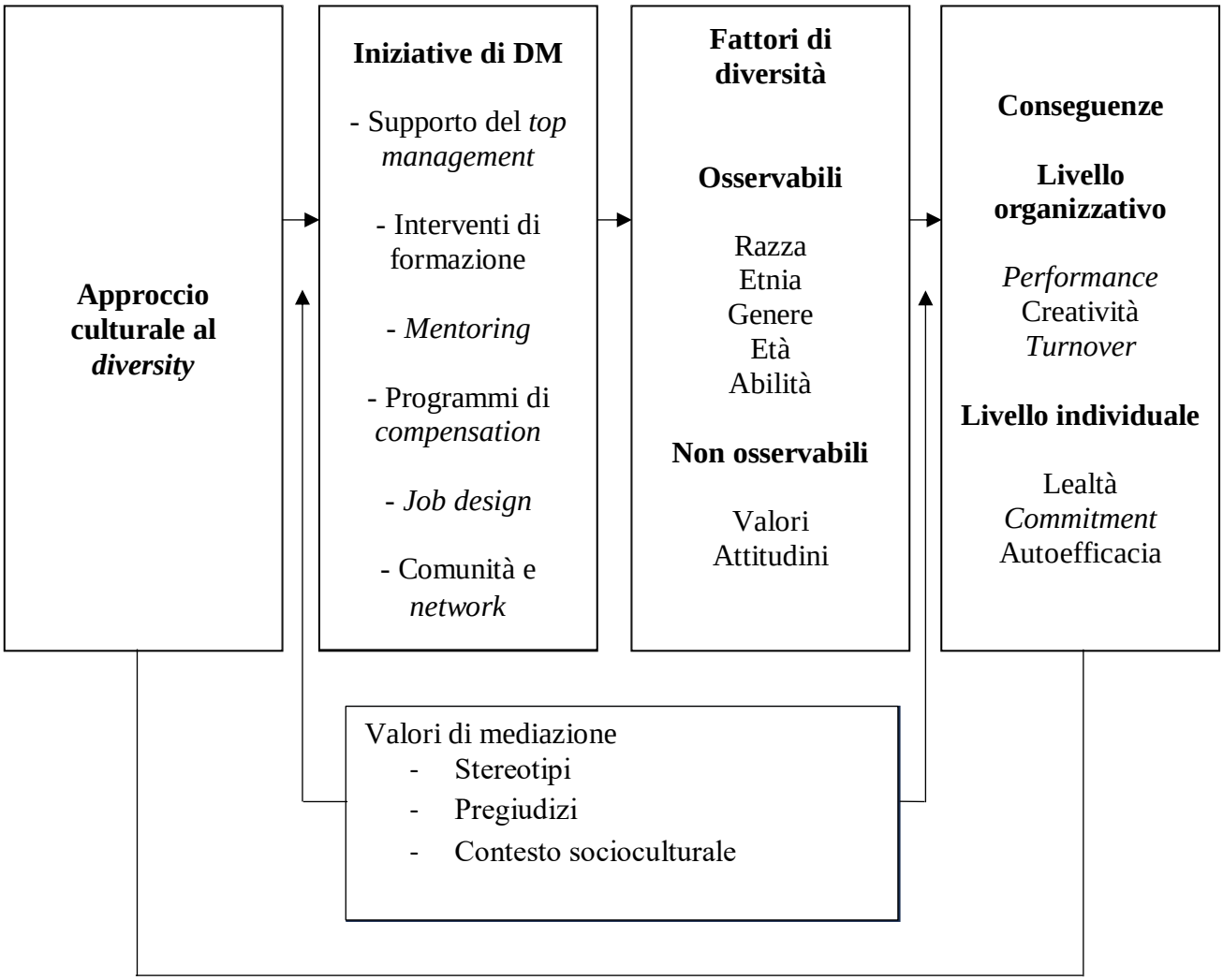
Le principali ragioni che inducono le imprese a implementare strategie di *Diversity Management* possono essere ricondotte a tre categorie:

- la consapevolezza che la forza lavoro è, e sarà sempre più, caratterizzata da un'elevata varietà, a cui il mondo del lavoro non può che adattarsi;
- l'adesione a principi etici e morali, secondo cui ogni essere, indipendentemente dalle proprie caratteristiche personali, deve poter godere delle medesime opportunità;
- la convinzione, fondata su evidenze empiriche, che una gestione efficace della diversità possa generare vantaggi competitivi per l'impresa, tra cui: riduzione dei costi, attrazione e fidelizzazione dei talenti, diminuzione dei conflitti interni e maggiore efficacia nelle strategie di *marketing*, in risposta a una clientela anch'essa sempre più diversificata (*Figura 2; Tabella 1*).[14]

[13] Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. *(No Title).*

[14] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

Figura 2 – Il Diversity Management: uno schema concettuale[15]



Fonte: adattamento da Ivancevich, Gilbert, 2000. Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), Diversity Management. Time fora new approach, «Public Personnel Management, pp. 75-92.[16]

Tabella 1 – Gli approcci HR al Diversity Management[17]

Approccio	Obiettivo	Strategia	Assunzioni
Ampliamento della diversità	Cambiare la cultura organizzativa modificando la composizione della forza lavoro.	Reclutare lavoratori caratterizzati da *background* differenti.	La contaminazione con persone diverse cambierà la cultura.

[15] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

[16] *Gilbert, 2000. Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), Diversity Management. Time fora new approach, «Public Personnel Management, pp. 75-92.*

[17] Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), Trensforming human resource systems to manage diversity. an introduction and orienting framework, in Kossek E.E., Lobel S.A. (Eds.), Managing diversity: human resource strategy for transforming the workplace, Blackwell, Cambridge.

Sensibilizzazione sulla diversità	Superare le difficoltà generate dalla diversità.	Fare formazione per accrescere la sensibilità.	Una maggiore sensibilità verso le differenze avrà un impatto positivo sulla *performance.*
Audit della cultura	Identificare le difficoltà e modificare le pratiche aziendali di conseguenza.	Fare *audit* delle pratiche attraverso *survey e focus group*	I problemi dipendono dal gruppo culturale dominante nell'organizzazione e devono essere affrontati da questo.
Strategia di miglioramento della *performance*	Raggiungere gli obiettivi organizzativi.	Integrare il *DM* con i sistemi *HR*	Le pratiche di *DM* devono essere legate agli obiettivi individuali e organizzativi desiderati.

Fonte: Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), Trensforming human resource systems to manage diversity. an introduction and orienting framework, in Kossek E.E., Lobel S.A. (Eds.), Managing diversity: human resource strategy for transforming the workplace, Blackwell, Cambridge.[18]

Alla luce delle suddette premesse, appare auspicabile approfondire le specifiche dimensioni della diversità su cui si concentrano gli interventi di *Diversity Management*. La diversità, a tal proposito, non può essere valutata come una categoria unitaria e monolitica, bensì come un insieme articolato di variabili eterogenee e che si dimostrano a più livelli: individuale, relazionale e strutturale, le quali influenzano in modo significativo i processi organizzativi. Difatti, le politiche di *Diversity Management* risultano pertanto tanto più valide quanto più si fondano su una comprensione approfondita delle molteplici forme che la diversità può incorporare all'interno dei contesti lavorativi. Tali forme includono, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, le differenze legate al genere, all'età, all'origine etnico-culturale, all'orientamento sessuale, alla disabilità, nonché alla provenienza socioeconomica, al *background* formativo e professionale, agli stili cognitivi e alle caratteristiche psico-comportamentali.[19]

Si deduce che, tra le numerose dimensioni che costituiscono la complessità del concetto di diversità, l'orientamento sessuale rappresenta un aspetto cruciale, spesso ancora sottovalutato negli ambiti organizzativi. Come evidenziato dal modello della *diversity wheel*, tale dimensione può comporre un fattore di esclusione o di discriminazione all'interno dei luoghi di lavoro, alimentando stereotipi e pregiudizi.

[18] Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), Trensforming human resource systems to manage diversity. an introduction and orienting framework, in Kossek E.E., Lobel S.A. (Eds.), Managing diversity: human resource strategy for transforming the workplace, Blackwell, Cambridge.

[19] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

Nonostante la crescente cura internazionale verso le tematiche *LGBTQ+*, nel contesto italiano permane una considerevole carenza di iniziative strutturate che fronteggino in modo diretto e concreto la diversità legata all'orientamento sessuale. Le imprese, salvo rare eccezioni, si restringono frequentemente a dichiarazioni di principio in merito alla non discriminazione, senza però accompagnarle con strategie operative, strumenti di monitoraggio o interventi formativi mirati. Questa lacuna è in larga parte attribuibile a resistenze di natura culturale, che decelerano l'adozione di un approccio autenticamente inclusivo; facendo così risultare basilare promuovere un cambiamento culturale e organizzativo che riconosca il valore della diversità sessuale come una risorsa e non come elemento marginale.

L'analisi soprastante impone una riflessione più ampia sui processi sociali, economici e culturali che hanno storicamente condizionato la partecipazione femminile al mercato del lavoro. In Italia, come in molti altri Paesi industrializzati, il binomio ''donne e lavoro'' continua a rappresentare un nodo critico. Il persistente divario tra i tassi di occupazione femminile e maschili, venuti fuori dai dati *ISTAT* (2019), rimarca un significativo squilibrio strutturale: in particolare, l'11% delle donne con almeno un figlio non ha mai lavorato per motivi legati alla premura della famiglia, contro una media europea del 3,7%. Ciò riflette una radicata fatica nel conciliare gli impegni professionali con quelli familiari, in un contesto dove le politiche di sostegno alla genitorialità e alla mediazione risultano essere ancora insufficienti.

L'esclusione di cui si parla senz'altro si rifà ad una dicotomia storica tra la sfera produttiva, caratterizzata da razionalità, efficienza e logiche competitive, e quella domestica, dominata dall'affettività e dallo scambio relazionale. Le teorie organizzative novecentesche hanno collaborato a rafforzare questa separazione, agevolando l'emergere di ruoli professionali stereotipati su base di genere. Così, da un lato, si sono cristallizzate professioni considerate ''femminili'', caratterizzate da qualità quali cura, pazienza; dall'altro, gli ambiti in cui predominano competizione e resistenza sono stati codificati come propri del ''maschile''. [20]

Ne è conseguita, per l'appunto, una marcata segregazione occupazionale, ben congegnata in due dimensioni:

- orizzontale, ossia la concentrazione delle donne in specifici settori o funzioni;
- verticale, manifestatasi con l'esclusione sistematica delle donne dai livelli più elevati della gerarchia aziendale, spesso descritto con il concetto di *glass ceiling*.

Quest'ultima rappresenta una delle barriere più infide alla parità di genere, poiché limita fortemente l'accesso delle donne a posizioni decisionali, indipendentemente dalle abilità detenute. Tra le cause del fenomeno discusso, giocano un ruolo centrale le pratiche di reclutamento e promozione, suggestionato da preconcetti legati alla maternità o alla presunta discontinuità lavorativa.[21]

L'introduzione di strumenti correttivi, quali le quote di genere nei ruoli apicali, ha stimolato nel tempo un acceso dibattito. Sebbene incarnino un meccanismo utile per scardinare l'inerzia di contesti tradizionalmente esclusivi, esse non sostituiscono la necessità di un profondo cambiamento culturale. La sola imposizione

[20] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

[21] Bombelli M.C. (2009), Reinterpretare il Diversity Management: dalla diversità alla pluralità, «Sviluppo e Organizzazione», pp. 45-48.

normativa, invero, si rivela essere non bastevole a garantire un'effettiva valorizzazione del talento femminile, se non accompagnata da una revisione dei processi di *people management*, dalla selezione alla valutazione delle *performance*, fino allo sviluppo delle carriere.

Risulta ad oggi, per di più, imprescindibile considerare anche l'età come una dimensione cruciale della diversità. Sebbene meno percettibile rispetto ad altre forme di discriminazione, l'ageismo è anch'esso una forma di pregiudizio ampiamente diffusa e spesso normalizzata nelle pratiche organizzative, rendendola ostica da contrastare.[22]

L'età, in effetti, costituisce uno degli elementi più immediati e salienti attraverso cui avviene la categorizzazione degli stessi. Nei contesti lavorativi, l'età di un collega o di un nuovo dipendente viene spesso utilizzata, consciamente o meno, come un parametro interpretativo per attribuire caratteristiche, aspettative e comportamenti. Ed è proprio da tale meccanismo cognitivo che vengono prodotti *cliché* che pregiudicano l'effettivo apprezzamento del potenziale individuale. Il crescente spessore del fattore 'età' nei contesti oggetto di discussione è riconducibile a mutamenti demografici profondi, in particolare all'invecchiamento progressivo della popolazione; fenomeno dato dal risultato congiunto dell'aumento dell'aspettativa di vita e della riduzione dei tassi di natalità. In Italia, nel 2020, l'età media della popolazione ha raggiunto i 46 anni, con il 23% degli individui oltre i 65 anni, mentre la fascia in età lavorativa (15-65 anni) in costante contrazione. Cambiamenti che hanno reso evidente la necessità, per le organizzazioni, di ripensare circa le politiche di gestione delle risorse umane in una prospettiva *age-inclusive*, favorendo una cultura della valorizzazione intergenerazionale, oltrepassando le logiche di esclusione implicita.[23]

L'invecchiamento della forza lavoro ha determinato un innalzamento dell'età media all'interno delle imprese, un incremento della permanenza lavorativa e una progressiva diminuzione del peso percentuale dei giovani nei contesti professionali. Parallelamente si è ampliata la distanza generazionale tra colleghi conviventi nella medesima istituzione, rendendo complesso la gestione del capitale umano.[24]

Tuttavia, permane in tali imprese una visione stereotipata dell'età, che tende a considerare i lavoratori *senior* come prossimi al disinvestimento professionale. Di conseguenza, tali soggetti vengono esclusi dai percorsi di sviluppo e formazione; e sulla base di ciò evidenziati come i *bias* legati a tal fattore si manifestino in molteplici ambiti:

- processi di selezione, dove persistono soglie anagrafiche implicite che limitano l'accesso a ruoli specifici;
- programmi formativi, percepiti come meno redditizi se rivolti a lavoratori maturi;
- valutazioni delle *performance*, che penalizzano i dipendenti anziani in quanto percepiti come meno ''promettenti'' dal punto di vista evolutivo;

[22] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

[23] Posthuma R.A., Campion M.A. (2009), Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions, «Journal of Management», pp. 158-88.

[24] Bombelli M.C. (2009), Reinterpretare il Diversity Management: dalla diversità alla pluralità, «Sviluppo e Organizzazione», pp. 45-48.

- pianificazione delle carriere, che tende a escludere i *senior* dai piani di crescita aziendale.

Dinamiche, che oltre a fungere una violazione dei principi di equità, generano un forte spreco e minano la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti.

In continuità con le precedenti riflessioni sulla promozione della diversità, è necessario affrontare una delle dimensioni ancora troppo spesso marginalizzate nell'ambito degli studi e delle pratiche aziendali: la disabilità. Nonostante il crescente riconoscimento giuridico e sociale dei diritti delle persone con disabilità, il tema continua a occupare una posizione periferica nella letteratura e nelle politiche organizzative. Tale ritardo appare ancor più rilevante se si considera la crescente sensibilità sviluppatasi a livello internazionale, la quale diverrà nel capitolo successivo oggetto di discussione.

L'inclusione lavorativa dei soggetti con disabilità non può essere colta appieno se non attraverso una duplice prospettiva: quella organizzativa, centrata sui sistemi e sulle pratiche aziendali, e quella soggettiva, che investe l'identità personale del lavoratore disabile nel rapporto con l'ambiente di lavoro. La possibilità effettiva di eseguire una mansione non è riconducibile unicamente alle caratteristiche individuali, ma derivante anche dalle capacità dell'organizzazione di predisporre condizioni lavorative facilitanti. Tra queste si annoverano un'adeguata progettazione degli spazi, l'accessibilità fisica alle strutture, nonché l'accessibilità a tecnologie assistive e dispositivi di supporto consoni. [25]

Per comprendere il significato proprio della disabilità è utile richiamare la definizione proposta da Angeloni, secondo cui essa consiste nella ''limitazione o perdita, a seguito di una menomazione, della capacità di compiere attività considerate normali per un essere umano''.[26] In tale ottica, la disabilità si configura come una condizione che delimita la possibilità di compiere azioni nella vita quotidiana e professionale, esponendo l'individuo ad un discapito concreto. L'affermazione di un'economia sempre più orientata alla *performance* e alla competizione ha esasperato le difficoltà di accesso e permanenza nel mondo del lavoro per coloro che non sono percepiti come in grado di assicurare ritorni economici immediati alle organizzazioni. Nonostante gli avanzamenti normativi, la piena inclusione delle persone con disabilità negli spazi organizzativi continua a imbattersi in ostacoli culturali e gestionali.

Una ricerca condotta dall'Osservatorio *ICT* Accessibilità e Disabilità (2008) su un campione di aziende italiane operanti nel settore tecnologico evidenzia come, tra i 97 responsabili delle risorse umane intervistati, la totalità abbia espresso come principale movente all'assunzione di lavoratori disabili il rispetto dell'obbligo di legge. Solo il 37% ha menzionato la congruenza con l'impegno sociale assunto dall'impresa, mentre appena il 3% ha fatto riferimento alla valutazione delle competenze del candidato come criterio guida della scelta. Dati che riflettono una durevole visione della disabilità come problema da gestire, più che come riserva da apprezzare.[27]

A conferma di questa tendenza, poi, un'indagine condotta in 27 Paesi dell'Unione Europea ha identificato l'Italia come la nazione con il più elevato tasso di relegazione ai margini di tali lavoratori nei contesti

[25] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi
[26] Angeloni S. (2010), L'aziendabilità, FrancoAngeli, Milano.
[27] Osservatorio ICT Accessibilità e Disabilità (2008), ICT Accessibile e Disabilità: una fotografia della situazione in Italia, Osservatori.net.

produttivi. Questi risultati suggeriscono l'urgenza di un profondo ripensamento dei propri modelli culturali che orientano le pratiche organizzative, poiché soltanto attraverso un'inversione di paradigma sarà possibile passare da una logica dell'obbligo, data dall'integrazione del collocamento obbligatorio, a una cultura dell'inclusione, capace di riconoscere nella diversità funzionale un'opportunità di crescita e di innovazione per l'intero sistema aziendale.[28]

Altresì, nel dibattito sull'inserimento lavorativo delle persone invalide, risulta fondamentale affiancare alla prospettiva organizzativa una lettura di tipo soggettivo, in grado di accrescere la dimensione identitaria dell'essere. L'esperienza lavorativa, a tal proposito, non si esaurisce nell'assegnazione di incarichi funzionali, ma incide sulla costruzione del sé, sul riconoscimento sociale e sul senso di appartenenza. La disabilità, in base anche alla definizione precedentemente citata, come condizione che può limitare o impedire lo svolgimento di attività comunemente ritenute ''normali'', assume così una valenza relazionale, il cui contesto impersonifica un ruolo determinante nel definire le effettive possibilità di partecipazione e contribuzione dell'individuo.

La capacità di una persona con disabilità nel praticare determinate mansioni non dipende unicamente dai suoi tratti personali o clinici, bensì dal grado in cui l'organizzazione si impegna a predisporre ambienti di lavoro abilitanti. Ciò implica, da parte dell'ente datore di lavoro, una responsabilità concreta nella progettazione di contesti inclusivi, mediante interventi mirati quali la configurazione ergonomica degli spazi. [29]

In tale ottica, l'esperienza maturata da *Enel* si profila quale esemplare modello di implementazione di strategie sistemiche, dirette non solo ad assicurare condizioni di accessibilità e supporto adeguato, ma anche a promuovere la valorizzazione integrale dell'accrescimento professionale dei soggetti con disabilità. All'interno dell'operazioni di responsabilità sociale adottate dall'organizzazione nominata, il *Disability Management* assume una posizione di rilievo attraverso le iniziative coordinate dall'unità '*People Care'*. L'azione di quest'ultima si articola in una pluralità di progetti e servizi specificamente pensati per garantire alle persone con disabilità l'accesso a strumenti e condizioni di lavoro che ne favoriscano l'autonomia operativa e la piena partecipazione alle attività produttive. Un esempio emblematico è rappresentato dal progetto, secondo il quale l'azienda riserva posti auto nelle immediate vicinanze degli ingressi aziendali agli impiegati affetti da gravi disabilità, riducendo così le barriere all'accesso fisico ai luoghi di lavoro. In parallelo, il '*Fondo Integrativo Sanitario per i Dipendenti Enel*' fornisce, oltre alle classiche prestazioni sanitarie, un insieme di misure economiche finalizzate all'ausilio di tali soggetti e delle loro famiglie, ad esempio: il contributo alle spese per la rimozione delle barriere architettoniche, l'assistenza domiciliare e le rette per strutture residenziali.

Tra le iniziative si segnala inoltre l'istituzione di uno 'Sportello Informativo sulla Disabilità', pensato inizialmente come servizio di supporto per i responsabili delle risorse umane nella gestione delle problematiche legate alla declinazione della diversità, che fornisce informazioni e consulenze personalizzate,

[28] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

[29] Baldassarre G. (2008), Il diritto al lavoro della persona disabile, in Bombelli M.C., Pinzi E. Oltre il collocamento obbligatorio, Guerrini e Associati, Milano.

sobbarcando aspetti giuridici, normativi e organizzativi e raccogliendo comunicazioni relative a esigenze specifiche, con lo scopo di promuovere interventi migliorativi sul piano operativo.

Per concludere, numerose evidenze empiriche hanno documentato significative disuguaglianze subite da minoranze etniche all'interno delle organizzazioni, con riferimento a variabili quali la retribuzione, la valutazione delle *performance*, l'accesso alle opportunità di carriera e i processi di promozione.[30] Tali dinamiche rappresentano una sfida cruciale per le imprese contemporanee, chiamate a determinare contesti inclusivi in grado di valorizzare le molteplici identità culturali dei propri lavoratori.[31]

Alcune realtà aziendali, si sono mosse con decisione; e in particolare, l'istituzione '*Global Workforce Council*' ha avuto il compito di elaborare linee strategiche per favorire la diversità e l'inclusione, individuando differenti ambiti prioritari: il riconoscimento e l'accettazione delle differenze culturali, il multilinguismo e la diversificazione dei *team* manageriali.[32]

1.1.3 Crisi socioeconomica e impatto sull'occupazione delle persone con disabilità

Il contesto globale è oggi attraversato da una crescente e dirompente complessità che mette profondamente in discussione quei pilastri che, in passato, definivano l'essenza della cittadinanza e delle comunità.[33] Tra questi, emergono in particolare la crisi dei diritti sociali, quali *welfare* e giustizia, l'indebolimento dei legami di appartenenza, frammentati dall'emergere di identità plurime e dai processi di globalizzazione, nonché l'erosione delle forme tradizionali di partecipazione collettiva, quali partiti e rappresentanze. A tale scenario si aggiunge la crisi economica che ha investito l'Europa, imponendo una revisione profonda delle consuete modalità di regolazione e organizzazione del lavoro.[34]

In questo quadro, l'impatto della disoccupazione risulta profondamento gravoso per le persone con disabilità: in Europa, infatti, soltanto il 50% di esse risulta occupato. Tale condizione acuisce il rischio di marginalizzazione sociale ed economica per quanti rimangono esclusi dal mercato del lavoro, alimentando dinamiche di impoverimento e vulnerabilità. Da ciò deriva l'urgenza di ripensare le strategie di inclusione professionale, privilegiando approcci innovativi e multidimensionali.

A supporto di tale analisi, si presentano alcune rappresentazioni grafiche utili a sintetizzare lo stato attuale dell'occupazione in Europa e in Italia (*Figura 1; Grafico 1 e 2*).[35]

---

[30] Zegers de Beijl R. (2000), Documenting discrimination against migrant workers in the labour market: a comparative study offour European countries, International Labour Office, Geneva.

[31] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

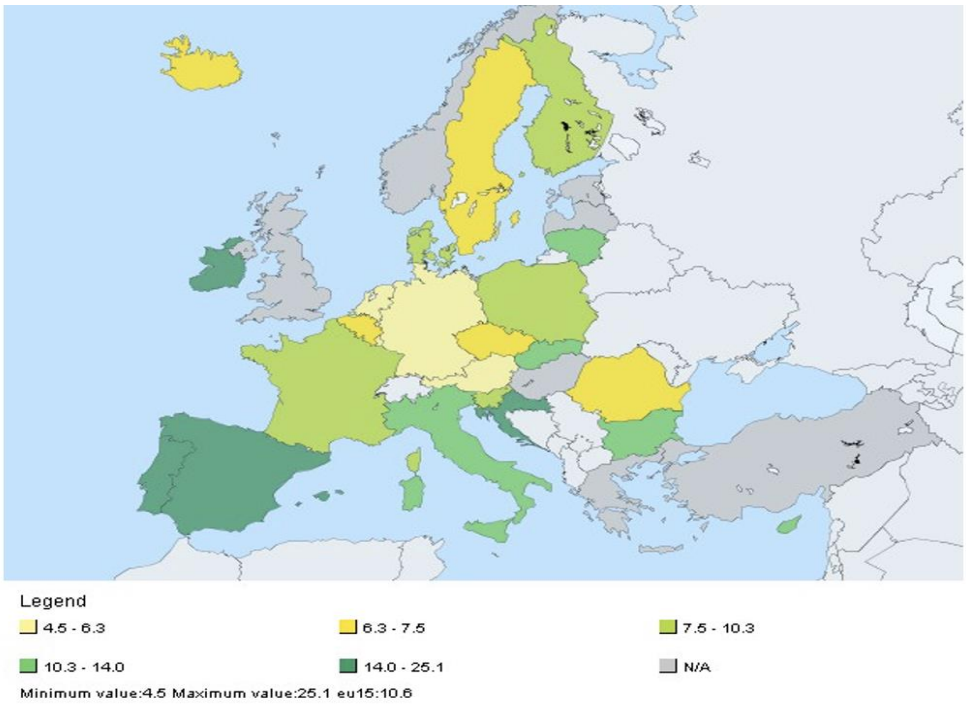
[32] Proudford K.L.. Nkomo S. (2006), Race and ethnicity in organizations, in Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (Eds.), Handbook of workplace diversity. Sage, London.

[33] Moro, G. (2009). *Cittadini in Europa. L'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*. Roma: Carocci.

[34] Unione Europea (2010). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*. Bruxelles, 30.10.2000.

[35] Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & insegnamento, 11*(1 Suppl.), 1-xx.

Figura 1 – La disoccupazione nell'Unione Europea (Eurostat, luglio 2012)



Fonte: Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. Formazione & insegnamento, 11(1 Suppl.), 1-xx.

Grafico 1 – La disoccupazione in Italia/ Grafico 2 - Tasso di disoccupazione per sesso. Anno 2008-2012[36]

Fonte Grafico 1: Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. Formazione & insegnamento, 11(1 Suppl.), 1-xx.

Fonte Grafico 2: Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. Formazione & insegnamento, 11(1 Suppl.), 1-xx.

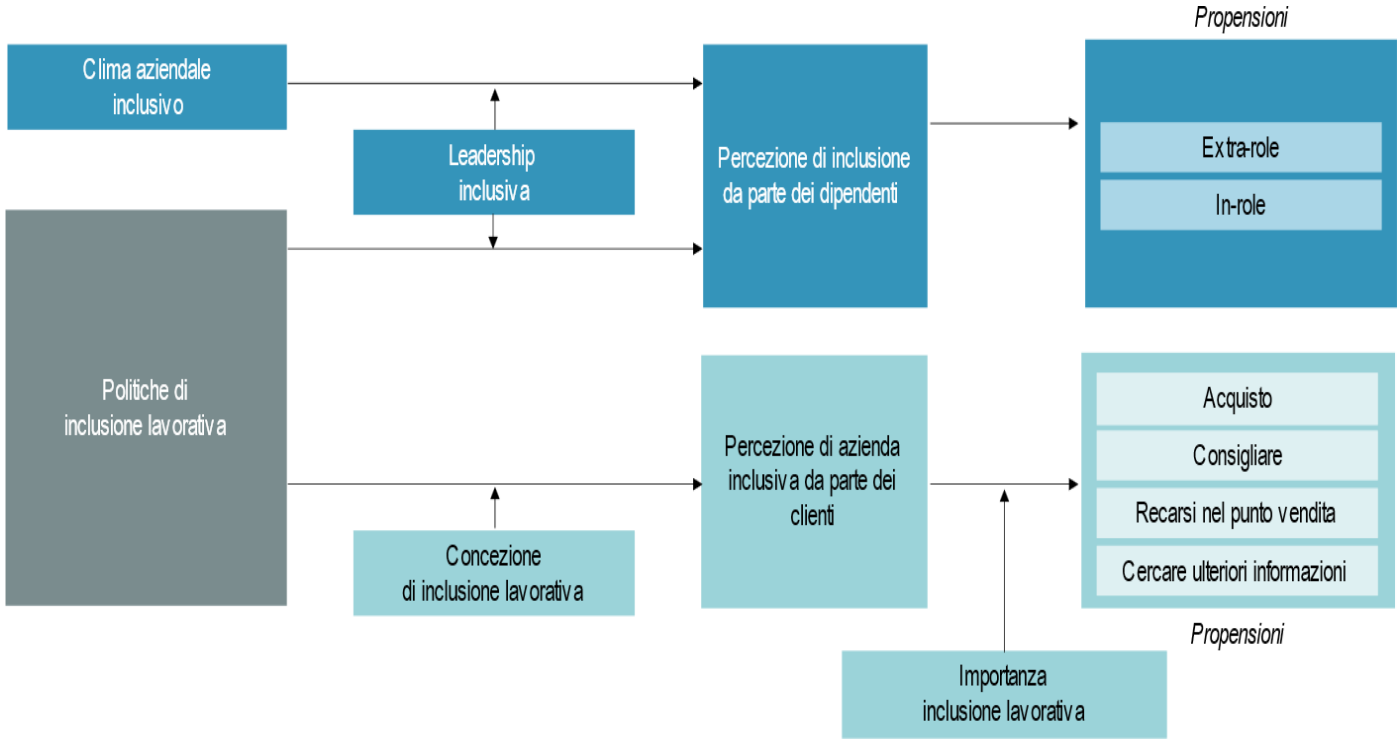
[36] Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & insegnamento*, *11*(1 Suppl.), 1-xx.

1.1.4 Benefici dell'inclusione per le aziende e i dipendenti

L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità non si configura esclusivamente come un imperativo etico e normativo, ma si rivela sempre più spesso una leva strategica per la crescita sostenibile delle organizzazioni. In tale prospettiva, un contributo particolarmente rilevante proviene dall'indagine condotta dall' 'Università Cattolica del Sacro Cuore', la quale ha approfondito gli effetti dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità all'interno dei contesti aziendali.

Per sviscerare e comprendere in modo rigoroso il fenomeno dell'inclusione lavorativa nelle aziende della distribuzione moderna organizzata (*DMO*), nel 2022 è stata avviata una ricerca promossa da *ALTIS* – 'Alta Scuola Impresa' e 'Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore', su incarico di Federdistribuzione. Il progetto di ricerca si è svolto nel corso di otto mesi, da marzo a novembre 2022, seguendo una struttura metodologica articolata e rigorosa. Avviata nel mese di marzo, la fase iniziale, ha percorso un'accurata analisi della letteratura scientifica nazionale e internazionale sul tema in questione, con il proposito di delimitare il quadro teorico di riferimento ed erigere l'impianto metodologico della ricerca (*Figura 1*). [37]

Figura 1 – L'impianto teorico



Fonte: Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

Ciò ha consentito di identificare le principali variabili oggetto di studio, nonché le relative scelte di misurazioni, successivamente formalizzate in un modello teorico. Nel mese di aprile sono state rese partecipi nove aziende del settore e sottoposte a un ciclo di interviste strutturate, rivolte ai responsabili delle risorse umane, col fine di indagare circa le modalità di interpretazione e implementazione dell'inserimento lavorativo nei contesti organizzativi di riferimento.

[37] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

La fase quantitativa dello studio si è svolta attraverso la somministrazione di un questionario al personale delle aziende partecipanti, orientato ad evidenziare percezioni e atteggiamenti rispetto le pratiche inclusive adottate. Il campione ha raggiunto, così proseguendo, 2010 unità, garantendo una solida base statistica.

Successivamente, nei mesi di settembre e ottobre, un ulteriore questionario è stato rivolto ai clienti delle stesse aziende, al fine di sondare l'avvertenza dell'inclusione lavorativa in relazione all'immagine aziendale e all'esperienza del consumo.

Per concludere, è stato condotto un approfondimento dei dati tramite tecniche di statistica descrittiva e regressione lineare, per permettere di individuare relazioni significative tra le variabili scandagliate e delineare una lettura interpretativa del fenomeno.

Dalle interviste condotte ai direttori delle risorse umane delle aziende aderenti al settore della distribuzione moderna organizzata, è emersa una prima ovvietà significativa: l'assenza di una definizione univoca e condivisa del concetto di 'inclusione lavorativa' (*Tabella 1*). La varietà di interpretazioni proposte dagli intervistati testimonia l'ampiezza semantica e operativa del termine. Eppure, sono emerse trasversalmente nelle risposte, alcune parole chiave ricorrenti, che si dimostrano essere in linea con quanto sostenuto dalla letteratura scientifica, sulla base della quale l'idea di inclusione viene spesso determinata come la capacità dell'organizzazione di rispondere al bisogno di appartenenza dell'individuo, senza richiederne la rinunzia alla propria individualità. In tal senso, l'inclusione si configura come una condizione dinamica in cui l'identità detenuta dagli individui e l'integrazione nel gruppo coesistono e si rinvigoriscono reciprocamente.[38]

Tabella 1 – La definizione di inclusione lavorativa

N	L'inclusione lavorativa è…
1	…condivisione del sapere, del potere, dell'avere
2	…permettere ai dipendenti di sentirsi parte integrante del contesto lavorativo
3	…far sì che ognuno possa sentire sempre sé stesso all'interno del contesto lavorativo
4	…valorizzare e rispettare l'unicità della persona
5	…valorizzare l'unicità e il talento di ciascuno
6	…la valorizzazione delle unicità
7	…costruire un patrimonio umano differenziato in termini di visioni della realtà
8	…dare opportunità e condizioni di lavoro eque a tutti
9	…far sì che i collaboratori possano sentirsi parte integrante dell'azienda

Fonte: Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

Un secondo risultato rilevante apparso dalle indagini riguarda i molteplici benefici sia per i lavoratori direttamente coinvolti sia per le organizzazioni nel loro complesso, derivanti le pratiche di integrazione. Per i

[38] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

primi, i vantaggi percepiti sono numerosi (*Tabella 2*). In primo luogo, la sensazione di inclusione favorisce lo sviluppo di un forte senso di fiducia, sia nei confronti del proprio responsabile diretto, sia nei confronti dei colleghi. In secondo luogo, è stato rimarcato come il pensiero divergente risulti incentivato, poiché il lavoratore incluso percepisce maggior libertà nel proporre soluzioni innovative. A ciò si aggiungono un maggior fomite, una più alta autostima e un rafforzato senso di autoefficacia, elementi che concorrono a rafforzare l'identità professionale del soggetto e il suo interessamento nelle evoluzioni organizzative.

Sul versante aziendale, i benefici emersi sono altrettanto rilevanti (*Tabella 3*); difatti, secondo i direttori intervistati, le organizzazioni che promuovono l'inclusione sono maggiormente in grado di fronteggiare contesti complessi e in continua evoluzione, beneficiando di una maggiore coesione interna. Inoltre, l'inclusione sembra incidere positivamente sulla qualità delle relazioni interpersonali, migliorando la cooperazione tra colleghi e il rapporto con la clientela, generando un effetto diretto sulle *performance* aziendali. Tra i vantaggi strategici, viene in aggiunta segnalata la maggiore capacità dell'organizzazione di trattenere i talenti, grazie al verso di valorizzazione sperimentato dai collaboratori.

Tabella 2 – I benefici per il soggetto che viene incluso – Tabella 3 - I benefici per l'azienda che include

N	Benefici
1	Maggior fiducia
2	Maggiore creatività
3	Maggiore motivazione
4	Maggiore autostima in sé stessi
5	Maggiore senso di autoefficacia
6	Sentirsi importanti

N	Benefici
1	Maggiore gestione delle situazioni complesse
2	Migliore relazione tra dipendenti e clienti
3	Migliore relazione tra i dipendenti
4	Migliore capacità di trattenere i dipendenti
5	Maggiore produttività dei dipendenti
6	Migliore reputazione aziendale

Fonte Tabella 2: Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

Fonte Tabella 3: Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità. [39]

[39] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

1.2 Disabilità neurologica: l'epilessia

Nel più ampio panorama delle disabilità, l'epilessia occupa una posizione peculiare, in quanto rappresenta una condizione neurologica che, pur non sempre rivelandosi con segni clinici evidenti, può determinare un impatto sostanziale sulla qualità della vita, sull'autonomia personale e, sull'inserimento socio-lavorativo dell'individuo. La complessità della malattia è caratterizzata da una persistente predisposizione all'insorgenza di crisi epilettiche, le quali consistono in manifestazioni cliniche derivanti da una scarica elettrica anomala, inattesa e sincrona a carico della corteccia cerebrale. Tali eventi possono presentarsi in forma clinicamente silente oppure causare alterazioni comportamentali, motorie o di coscienza anche di rilevante entità. Essa si configura come una delle patologie neurologiche a più alta egemonia a livello globale, interessando circa l'1% della popolazione italiana, pari a circa 500000 individui, e circa 50 milioni di persone in tutto il mondo.

Le epilessie costituiscono un insieme eterogeneo di patologie neurologiche contrassegnate da una pluralità di eziologie, manifestazioni elettroencefalografiche e da un'estesa variabilità negli esiti a lungo termine. La più recente 'Classificazione delle Epilessie' redatta dalla *International League Against Epilepsy (ILAE)* nel 2017 ha proposto una struttura diagnostica multilivello articolata in tre gradi: 1) tipologia di crisi, 2) tipo di epilessia e 3) sindrome epilettica. Benché le sindromi epilettiche fossero già accertate da tempo come entità elettroniche distinte, è soltanto con la classificazione suggerita nel 1985 che esse sono state sistematizzate, riscuotendo successivamente maggior attenzione. Tuttavia, prima del 2017, non esisteva una suddivisione ufficialmente accolta dall'*ILAE* che ne standardizzasse in modo inconfutabile la definizione.

La diagnosi sindromica in un soggetto con epilessia riveste un peso cruciale, poiché comprende implicazioni sia prognostiche che terapeutiche. Molte sindromi epilettiche esibiscono un esordio tipicamente età-dipendente, ossia insorgono in specifici periodi dello sviluppo neurologico che, in alcuni casi, possono regredire o attenuarsi nel tempo. Diverse di queste sono poi associate a specifiche comorbilità intellettive, psichiatriche o comportamentali; al contrario, in altri quadri clinici la penuria di tale comorbilità raffigura un tratto tipico.[40]

Nonostante la sua ampia diffusione, l'epilessia continua a costituire uno stato clinico di difficile comprensione, non solo per la diversità delle sue espressioni, ma anche per la fitta rete di implicazioni storiche, culturali e sociali che ne hanno condizionato la percezione collettiva e l'esperienza soggettiva. Fin dall'antichità, infatti, tale condizione è stata oggetto di interpretazioni mitologiche e superstiziose: le società arcaiche hanno ritenuto che le crisi fossero il frutto di influssi maligni, possessioni demoniache o punizioni divine, chiarite successivamente con una breve retrospettiva storica.[41] La natura imprevedibile e scenograficamente drammatica di alcune categorie di crisi ha suscitato sgomento profondo, tale da giustificare il ricorso a pratiche magico-religiose, contribuendo a sua volta alla formazione dello 'stigma sociale' e all'incremento dello stesso

[40] Wirrell, E., Tinuper, P., Perucca, E., & Moshé, S. L. (2022). Introduction to the epilepsy syndrome papers. *Epilepsia*, *63*(6), 1330-1332.

[41] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

attraverso le emergenti narrazioni della malattia, con gravi ripercussioni sull'identità personale, sulle relazioni, sulla qualità della vita e, in taluni contesti, persino sull'incolumità fisica dei soggetti affetti.

1.2.1 L'evoluzione della diagnosi e del trattamento dell'epilessia tra Ottocento e Novecento

Durante il Medioevo, il dibattito epistemologico sull'epilessia constatava un netto contrasto tra l'approccio medico-naturalistico e quello religioso-popolare. Da un lato, i sostenitori dell'eredità ippocratica ne affermavano la natura neurologica; dall'altro, le interpretazioni religiose, specie in ambito cristiano, perduravano nel considerarla una forma di possessione, come testimoniato nel '*Malleus Maleficarum*' di *Institor* e *Sprenger* (1486-1487).

Solo con l'avvento dell'Illuminismo, nel XVIII secolo, si assisteva a una rivalutazione della visione soprastante, che concepiva la patologia come attività cerebrale piuttosto che spirituale. Nonostante ciò, perseveravano convinzioni astrologiche e superstiziose, come la correlazione tra le crisi epilettiche e le fasi lunari. Procedure magico-esoteriche continuavano ad essere adottate fino al XIX secolo, epoca in cui erano state istituite le prime strutture di ricovero per le medesime persone. La malattia era spesso ritenuta contagiosa e geneticamente trasmissibile: in alcune circostanze, le donne epilettiche venivano sepolte vive insieme ai loro figli, mentre gli uomini subivano mutilazioni come la castrazione.

Nel contesto culturale in questione, la visione demonologica dell'epilessia era stata ripresa anche da Dante Alighieri, che nell' 'Inferno' (XXIV, vv.112-117), rievocava una caduta epilettica attribuendone la causa tanto all'azione del demonio quanto a un possibile meccanismo di ostruzione dei vasi cerebrali arrecata da un eccesso di umori freddi secondo la teoria umorale ippocratica.

Durante i secoli bui dell'Inquisizione, gli epilettici erano frequentemente accusati di stregoneria e condannati al rogo. Tuttavia, la progressiva affermazione della neurobiologia aveva determinato un primo allontanamento dalle stesse pratiche.[42]

La prima metà del XIX secolo deve essere considerata fondamentale per la diagnosi e la terapia; una delle tecniche riconoscitive e contestualmente curative consisteva nell'applicazione di una pressione prolungata in sede addominale, più precisamente ovarica, allo scopo di interrompere le convulsioni, segnando l'inizio di un approccio sistematico e scientifico. Nello stesso periodo, numerosi studi e contributi tracciavano perimenti la distinzione teorico-clinica tra il quadro isterico e quello epilettico.

In sintesi, l'orientamento dominante della medicina procedeva nella direzione di un'indagine anatomico-organicistica. Si cominciava così a delineare la nascita della neurologia quale disciplina autonoma della medicina; tempo storico in cui si collocava l'opera pioneristica di uno studioso, in cui si evinceva la relazione anatomo-patologica tra l'emisfero cerebrale compromesso e il lato corporeo interessato dalla crisi convulsiva.

Nel 1826, la scoperta dell'elettroencefalografia, ovvero della possibilità di monitorare il quadro elettrico cerebrale, aveva consentito di comprendere che le onde cerebrali non scaturivano dalla pulsazione vasale,

[42] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

bensì dall'attività neurolettica dei neuroni. Era stato dunque possibile individuare una serie di segni propri delle crisi, riuscendo successivamente a identificare tre tipologie di scariche cerebrali, tracciando così la prima classificazione nosografica delle sindromi: il grande male, l'epilessia psicomotoria e il piccolo male.

1.2.2 La percezione stigmatizzata dell'epilessia: discriminazione e stereotipi

Nella maggioranza dei casi, l'epilessia si manifesta in forme clinicamente benigne e farmacologicamente gestibili. Al di là della prognosi clinica generalmente favorevole, permane un'evidente frattura tra il decorso medico della malattia e la sua percezione sociale, in larga misura segnata dallo stigma culturale che la circonda. Lo stigma, che si configura come un'etichettatura sociale devalorizzante, agisce come un potente moltiplicatore delle barriere psicosociali, incidendo negativamente sull'identità personale e sull'inclusione in ambiti lavorativi, soprattutto nei contesti a bassa disponibilità di risorse.

Sul piano terapeutico, numerosi studi longitudinali indicano che circa il 70-80% dei soggetti può raggiungere un buon controllo delle crisi mediante la somministrazione regolare di farmaci. In queste circostanze, a seguito di un periodo prolungato di remissione, è spesso possibile la sospensione graduale della terapia. Tuttavia, in una quota non trascurabile di casi (circa il 20-30%), la patologia si manifesta in forma farmacoresistente, comportando non solo un rischio aumentato di comorbilità psichiatriche, quali depressione, ansia o disturbi cognitivi, ma anche una marcata compromissione del vissuto.

In questa prospettiva, l'epilessia non può essere considerata esclusivamente un'entità clinica, ma si configura come una costruzione sociale critica di significanti simboli negativi. L'attribuzione di uno *status* ''diverso'' al soggetto epilettico genera processi di esclusione e discriminazione che, soprattutto nei Paesi con mezzi circoscritti, determinano ripercussioni notevoli sulle opportunità educative e professionali.

Secondo l'approccio classico proposto da *Erving Goffman* (1963), lo stigma si definisce come un discredito sociale legato alla presenza di un tratto ritenuto deviante, in grado di indurre una frattura tra individualità sociale percepita e quella reale. Le persone stigmatizzate, secondo *Goffman*, non possono riacquisire pienamente lo *status* di normalità, al contrario vengono permanentemente identificate come una forma di ''diversità compromessa''.[43] Tale costruzione stigmatica trova fondamento anche nella sociologia funzionalista di *Durkheim* (1895), secondo cui lo stesso fenomeno rafforza i confini tra normalità e devianza, contribuendo a cementare la coesione interna dei gruppi sociali. Per di più, teorie più recenti hanno evidenziato l'esistenza di una dimensione biologico-evolutiva, secondo la quale le persone che non aderiscono ai codici condivisi, come nel caso delle malattie croniche percepite come ''alterità'', vengono automaticamente marginalizzate.

Questo assume forme differenti a seconda del contesto storico e culturale: ciò che in un'epoca è considerato un tratto normale o persino positivo può, in un altro contesto, divenire causa di esclusione sociale; un avvenimento che riflette le dinamiche di potere e controllo simbolico, in quanto l'efficacia dello stigma nel

[43] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

generare estromissione dipende dalla posizione di potere dell'agente biasimevole all'interno della struttura sociale.

Per riassumere, l'epilessia va oltre la dimensione patologica per profilarsi come una condizione profondamente intrecciata con categorie simboliche, culturali e politiche. Di conseguenza, ogni progetto di inclusione lavorativa volta a supportare persone affette deve tenere conto non solo degli aspetti clinici e terapeutici, ma anche e soprattutto, della ridefinizione culturale del concetto di ''normalità'', attraverso pratiche di sensibilizzazione, formazione e riduzione dello stigma. Nel panorama delle tassonomie sociologiche, lo stigma è frequentemente incluso tra le proporzioni costitutive delle condizioni croniche. Per tal circostanza, alcuni studiosi propongono una classificazione delle malattie che scompone tra patologie acute, patologie croniche non stigmatizzanti, patologie croniche stigmatizzanti e disagi psichici. Le condizioni croniche stigmatizzanti si caratterizzano per una serie di tratti distintivi, tra cui la difficoltà degli altri nel decifrare i sintomi, l'integrazione dell'identità patologica all'interno dell'identità personale, nonché la gravità delle ricadute sociali derivanti dalla malattia.

Un ulteriore contributo teorico individua due dimensioni fondamentali alla base dello stigma associato alla malattia cronica: da un lato, l'attribuzione di responsabilità all'individuo circa l'origine della condizione; dall'altro, il livello di disagio generato nelle interazioni sociali. È stato infatti osservato che quest'ultima dimensione spiega efficacemente le differenti distanze sociali mantenute nei confronti dei vari gruppi stigmatizzati. Altri studiosi, tuttavia, hanno posto maggiore enfasi sulla percezione del controllo individuale come variabile cruciale: quanto più una malattia è ritenuta controllabile o causata da comportamenti dell'individuo, tanto più tende ad essere stigmatizzata. In tale ottica, i disturbi fisici percepiti come incontrollabili generano sentimenti di compassione e sostegno, mentre le condizioni mentali e comportamentali, ritenute autoinflitte, suscitano reazioni di biasimo, rabbia, rifiuto.

Adottando una prospettiva socio-strutturale piuttosto che interazionista, altri autori sostengono che lo stigma è parte integrante delle patologie croniche in quanto queste determinano una svalutazione del soggetto sul piano del valore sociale. Le persone affette da tali manifestazioni, essendo talvolta impossibilitate a partecipare pienamente agli scambi di reciprocità che fondano la vita comunitaria, vengono considerate come individui a ''scarso valore sociale''. [44]Di conseguenza, la società tende a stigmatizzare intere categorie di persone affette da patologie croniche, prescindendo dalle specificità individuali. Anche nei casi in cui la malattia presenti un decorso benigno, la sola etichetta cronica può comportare una perdita automatica di *status.* Lo stigma, dunque, può generare un fenomeno di profezia che si autoavvera: le aspettative sociali negative, seppur infondate, possono indurre comportamenti e reazioni tali da trasformarsi in realtà, alimentando la marginalizzazione. La letteratura scientifica ha documentato tale meccanismo in vari ambiti, tra cui l'istruzione, il comportamento di genere e la salute mentale. Sebbene alcune metanalisi indichino che l'effetto complessivo di tali dinamiche

[44] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

sul mantenimento dello stigma sia relativamente contenuto, il loro impatto sulla soggettività delle persone colpite risulta comunque significativo.

Secondo alcune ipotesi teoriche, le persone affette da malattie potenzialmente stigmatizzati interiorizzano gli stereotipi sociali negativi e, nel timore della discriminazione, adottano strategie difensive quali il silenzio e l'isolamento sociale. Tali meccanismi, pur fungendo da strumenti di tutela, finiscono per rafforzare lo stigma percepito, con ricadute deleterie sul benessere psicologico e sulla qualità della vita. Anzi, i soli processi intrapsichici non risultano sufficienti a spiegare in modo esaustivo l'esperienza dello stigma e i suoi effetti sistemici, evidenziando come questo possa tradursi in comportamenti discriminatori, sia diretti che indiretti, da parte dell'ambiente sociale, con conseguente riduzione delle opportunità per le persone stigmatizzate, soprattutto in ambito occupazionale, sanitario e relazionale. Lo stigma si definisce pertanto come una problematica prioritaria di salute pubblica: esso contribuisce all'insorgenza e all'aggravamento delle condizioni di salute, limita l'accesso alle risorse protettive e ai trattamenti terapeutici, e amplifica lo *stress* psicosociale associato alla malattia. In definitiva, lo stigma deve essere considerato a pieno titolo un determinante sociale della salute, dotato di rilevante capacità eziopatogenetica, ancorché difficilmente quantificabile.

L'epilessia, nelle rappresentazioni sociali che si sono consolidate nel tempo, è stata sistematicamente considerata un disturbo screditante. La persistenza e la diffusione di tale percezione inducono a interrogarsi se vi sia una predisposizione umana universale a interpretare le crisi epilettiche come minaccia. Una possibile spiegazione risiede nel timore viscerale che esse suscitano negli osservatori, spesso descritti come paralizzati dalla paura. L'improvvisa perdita di controllo durante una crisi epilettica tende a evocare immagini di regressione a uno stadio primitivo dell'esistenza, configurandosi come una minaccia alla prevedibilità comportamentale. Tali crisi, per la loro imponderabilità e intensità drammatica, generano senso di impotenza nei presenti e offendono la norma sociale della stabilità corporea e mentale. Il risultato è un potente stereotipo, in cui tutte le crisi sono percepite come generalizzate e tutte le forme di epilessia vengono erroneamente considerate croniche e invalidanti, ignorandone la varietà clinica. Nonostante l'evidenza scientifica dimostri la complessità del disturbo, la percezione pubblica resta ancorata a visioni riduttive e distorte.[45]

Un altro pregiudizio diffuso è la tendenza a considerare l'epilessia una patologia di natura psichiatrica. Tale condizione ha radici storiche profonde: in passato, nella medicina occidentale, l'epilessia veniva trattata dagli psichiatri, e ancora oggi, nei contesti a scarse risorse, la medesima impostazione è frequente. Questa classificazione contrasta le categorizzazioni sociologiche che collocano l'epilessia tra le malattie croniche stigmatizzanti, ma le tassonomie profane continuano a oscillare tra la definizione di disturbo fisico e quella di disturbo mentale.

[45] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

La stigmatizzazione si manifesta anche attraverso la tendenza a sovrapporre all'epilessia tratti caratteriali e comportamenti problematici. La teoria della ''personalità epilettica'', ormai superata, attribuiva agli individui con epilessia tendenze antisociali, iperreligiosità, ipersessualità e aggressività. Sebbene tali idee siano oggi screditate scientificamente, esse hanno influenzato a lungo la percezione pubblica, favorendo rappresentazioni di chi soffre di epilessia come pericoloso, lento, poco attraente o inadeguato sul piano cognitivo e sociale. In tempi recenti, questi stereotipi classici hanno lasciato il posto a nuovi pregiudizi, in cui le persone con epilessia vengono descritte come introverse, ansiose e socialmente ritirate, spesso sulla base di correlazioni biomediche con disturbi dell'apprendimento, problemi psicologici o effetti collaterali farmacologici.

Lo stigma legato all'epilessia si nutre di molteplici dimensioni, tra cui la visibilità delle crisi e la loro controllabilità. Le crisi, specie quelle generalizzate, sono difficilmente occultabili e tendono a intensificarsi nel tempo, aumentando la vulnerabilità sociale. Ulteriori componenti dello stigma includono la dirompenza delle crisi nelle interazioni sociali, la loro dimensione esteticamente disturbante, l'ambiguità delle cause attribuite alla malattia e l'erronea percezione del pericolo per gli altri. Questi fattori risultano particolarmente gravi nei paesi e basso reddito, dove il persistere di credenze arcaiche come l'associazione con la possessione o il peccato porta a forme estreme di esclusione sociale e nega la possibilità di ricevere assistenza adeguata alla manifestazione delle stesse.

Anche negli ambienti più sviluppati, la mancanza di una causa nota per molte forme di epilessia alimenta la disinformazione e l 'insicurezza. Tra gli adolescenti, ad esempio, permane il dubbio sulla natura contagiosa del disturbo, rimarcando quanto lo stigma sia resistente anche in società scientificamente avanzate. In queste realtà, le emozioni predominanti tra le persone affette da epilessia non sono solo la frustrazione per le limitazioni funzionali, ma anche il senso di colpa e di vergogna, esiti di una percezione sociale che associa la malattia a una rottura dell'ordine morale.

Le implicazioni morali dell'epilessia si riflettono anche nelle dinamiche familiari, in cui spesso si perpetuano sentimenti di disonore e si impone il silenzio sulla diagnosi. In alcune culture, la malattia non riguarda solo l'individuo, ma anche il nucleo familiare, che può subire una forma di ''stigma per associazione'', con ripercussioni su prospettive matrimoniali, scolastiche e lavorative. [46]

Nonostante alcuni segnali di miglioramento degli atteggiamenti nei confronti dell'epilessia, come la crescente accettazione sociale rilevata in alcune indagini internazionali, il confronto con altre patologie croniche mostra che l'epilessia continua a suscitare un rifiuto più marcato. La distinzione proposta da *Goffman* tra disturbi ''screditanti'' (visibili) e ''screditabili'' (occultabili) si applica in modo particolare all'epilessia, le cui manifestazioni sono episodiche e quindi, in teoria, celabili. Ciononostante, il controllo delle informazioni diventa una sfida costante per le persone affette, che elaborano strategie narrative complesse per nascondere il proprio stato, consapevoli dello stigma che lo accompagna.

[46] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

La segretezza rappresenta dunque una delle principali risposte adottate, sebbene non sempre applicabili in modo uniforme. L'obiettivo resta quello di sfuggire a un'etichettatura permanente, poiché a differenza di altri disturbi curabili, l'epilessia è solo controllabile: la ''contaminazione'' sociale non può mai essere completamente evitata.

Un importante contributo teorico distingue tra stigma percepito, ovvero la consapevolezza soggettiva del discredito, e il timore di discriminazione e stigma in atto, cioè la manifestazione concreta di atti discriminatori. Molte persone con epilessia sviluppano una strategia attiva di non divulgazione per proteggersi dallo stigma in atto, con il risultato di ridurre le esperienze di discriminazione esplicita, ma al prezzo di un notevole carico psicologico.

Sebbene nei paesi industrializzati lo stigma percepito risulti molto diffuso, con tassi riportati fino al 50% tra le persone con epilessia, quello in atto tende a manifestarsi in misura minore. Al contrario, nei contesti meno sviluppati, le persone con epilessia sono maggiormente soggette a episodi concreti di esclusione e violenza, sebbene possano manifestare una minore interiorizzazione dello stigma.

Numerosi studi scientifici hanno ampiamente documentato l'impatto negativo che lo stigma esercita sulla qualità della vita delle persone affette da epilessia, sottolineando una relazione lineare tra percezione dello stigma e riduzione della qualità della vita in soggetti che avevano manifestato crisi epilettiche negli ultimi due anni. Alla luce della teoria sociologica della malattia come traiettoria, anche l'evoluzione clinica della patologia si rivela cruciale nell'influenzare la percezione soggettiva del benessere. Gli stessi autori hanno inoltre rilevato tassi di stigma percepito significativamente differenti tra pazienti all'esordio delle crisi e individui in fase di remissione: nel primo gruppo, circa un quarto dei partecipanti si aspettava di essere trattato in modo discriminatorio, pur non avendo ancora pienamente sperimentato l'identità sociale stigmatizzata dell''essere epilettici''. Dopo due anni, solo il 10% di coloro che non avevano più avuto convulsioni riportava vicende di discriminazione, mentre tale percentuale saliva al 45% tra chi presentava crisi ancora attive. [47]

Nei soggetti con remissione prolungata da almeno due anni, il tasso di stigma percepito scendeva al 14%, accompagnato da un minor impatto negativo sulla qualità della vita.

L'ipotesi di una relazione diretta e lineare tra gravità dell'epilessia e intensità dello stigma è stata messa in discussione da altri contributi; diversi studiosi, hanno dimostrato che le variabili cliniche sono spesso mediate da fattori non clinici. In particolare, la percezione dello stigma risultava fortemente influenzata dal livello di istruzione, dalla rappresentazione soggettiva delle limitazioni imposte dalla malattia e dalle strategie di *coping* adottate. Le variabili psicosociali come disagio psicologico, capacità di adattamento e stigma interiorizzato, spiegavano una quota di varianza nei punteggi di qualità della vita doppia rispetto a quella spiegata da fattori clinici quali la frequenza delle crisi o gli effetti collaterali dei farmaci antiepilettici.

Tali evidenze spiegano come la percezione dello stigma possa persistere anche in soggetti che godono di un eccellente controllo delle crisi e ribadiscono la necessità di un approccio integrato alla gestione dell'epilessia,

[47] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

che coniughi dimensioni cliniche e psicosociali. Inoltre, si registrano differenze culturali significative nella percezione dello stigma, riconducibili a fattori quali i pregiudizi socioculturali, le caratteristiche dei sistemi sanitari, il grado di protezione legale delle persone con disabilità e le condizioni socioeconomiche generali.
Benché in molti studi lo stigma sia stato considerato un elemento implicito nella compromissione della qualità della vita, alcuni contributi hanno indagato formalmente. In un modello multicausale che comprendeva variabili neurologiche, psicosociali, demografiche e terapeutiche, lo stigma è emerso come uno dei sette principali predittori della psicopatologia, collocandosi al quarto posto tra i fattori determinanti la qualità della vita, preceduto solo da disagio psicologico, solitudine e capacità di adattamento. Le variabili cliniche, invece, hanno mostrato un'influenza marginale.
Tra gli adulti con epilessia, la percezione dello stigma è stata associata a un indebolimento dell'autostima, dell'autoefficacia e del senso di padronanza personale, nonché a un aumento dei sentimenti di impotenza, ansia, depressione e sintomi somatici. È stato anche ipotizzato che gli effetti collaterali dei farmaci antiepilettici possano agire da *marker* visibili dello stigma, rinforzandone la percezione.
La letteratura attuale riconosce lo stigma come una variabile centrale nella gestione dell'epilessia, in particolare nei contesti dove permangono convinzioni tradizionali sull'origine e sulla pericolosità della malattia. Molte delle teorie disponibili risultano datate e scarsamente esplorate in contesti transculturali, indicando la necessità di ulteriori ricerche empiriche e di strumenti di valutazione adattabili a differenti realtà culturali.
L'epilessia, in aggiunta, incide su molteplici fattori determinanti per la qualità della vita, tra cui l'eziologia, l'età di esordio, la durata della condizione, il tipo e la frequenza delle crisi. Le medesime variabili cliniche spiegano solo in parte la complessità dell'esperienza soggettiva riferita dalle persone con epilessia.
Ciò ha orientato progressivamente la ricerca verso un'analisi delle variabili psicosociali, in particolare il ruolo dello stigma e della costruzione sociale della malattia nel determinare il carico di sofferenza associato.
Le strategie per contrastare lo stigma devono pertanto rivolgersi sia a coloro che lo perpetuano, sia a coloro che lo subiscono. Ciò richiede interventi educativi rivolti alle persone con epilessia e alle loro famiglie, per rafforzare le competenze di adattamento e resilienza, oltre che campagne informative rivolte al grande pubblico e alle istituzioni.[48]

1.2.3 Implicazioni occupazionali dell'epilessia: tra disoccupazione, sottoccupazione e qualità del lavoro

Numerose ricerche empiriche hanno validato l'ipotesi secondo cui i tassi di disoccupazione e sottoccupazione risultano sistematicamente più elevati tra le persone affette da epilessia rispetto alla popolazione generale. L'attività lavorativa rappresenta una componente fondamentale della qualità della vita, non solo per la sua valenza economica, ma anche in quanto espressione concreta di inclusione sociale e riconoscimento da parte della collettività. L'inserimento nel mercato del lavoro assume una funzione cruciale nel determinare lo *status*

[48] D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

sociale dell'individuo; in tal senso, l'occupazione si configura come un indicatore privilegiato di integrazione e appartenenza sociale. E ormai, da oltre tre decenni, l'ambito occupazionale viene riconosciuto dalla letteratura scientifica come una delle aree maggiormente critiche per le persone affette.

L'ostinata persistenza di alti livelli di disoccupazione e sottoccupazione tra le persone con epilessia non può essere imputata a un singolo fattore, come ad esempio la frequenza o la severità delle crisi. Al contrario, essa appare riconducibile a una complessa e dinamica interazione tra fattori interni, di natura personale, ed esterni, di matrice sociale e ambientale, che agiscono in sinergia e rendendo l'occupazione stessa difficilmente riconducibile a un paradigma lineare.

La letteratura di settore, pur riconoscendo l'importanza di questa tematica, evidenzia come l'approccio ai problemi occupazionali in epilessia rimanga ancora oggi limitato e frammentario, soprattutto alla luce della necessaria adozione di una prospettiva multifattoriale; e per accrescere la conoscenza sui determinanti che influenzano l'occupabilità, viene fornita una cornice concettuale fondata sul modello della 'Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute' (*ICF*), elaborato dall' 'Organizzazione Mondiale della Sanità'. L'adozione del modello *ICF*, considerato lo *standard* di riferimento, in quanto modello che si offre come uno strumento analitico idoneo alla classificazione sistematica dei molteplici fattori personali e ambientali che incidono sulla possibilità di accedere e mantenere un impiego; consente di superare una visione patologizzante della disabilità, focalizzandosi invece sulle capacità residue, sulle risorse individuali e sulle potenzialità adattive. Progettato come sistema classificatorio universale, L'ICF abbraccia l'intera popolazione, estendendosi ben oltre il campo della disabilità, e riflette in modo puntuale la natura interattiva e reciproca della relazione tra condizione di salute e fattori contestuali.

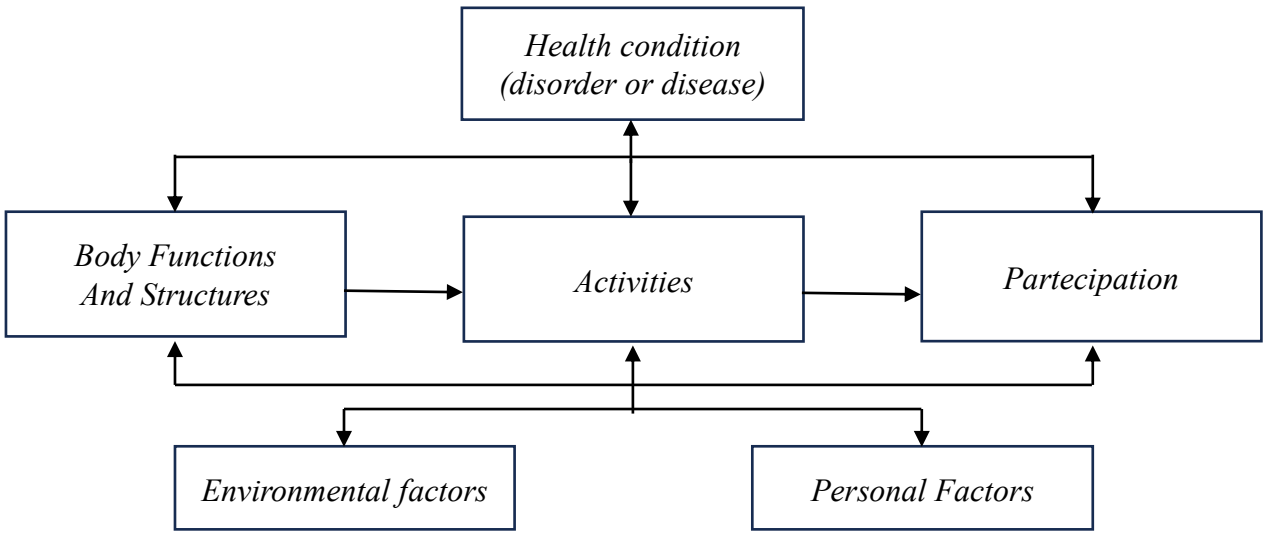
Come illustrato nella *Figura 1*, il modello *ICF* si configura come un paradigma biopsicosociale che consente di analizzare in maniera integrata e coerente le molteplici dimensioni della salute, articolandole su tre livelli: biologico, individuale e sociale. La presente revisione si concentra su quattro ambiti principali: la partecipazione, i fattori ambientali, le funzioni e strutture corporee, e i fattori personali. [49]

La partecipazione viene interpretata in relazione alla condizione occupazionale dei soggetti affetti da epilessia, evidenziando le difficoltà di inclusione e permanenza nel mercato del lavoro; e tra i fattori ambientali, un ruolo particolarmente rilevante è svolto dallo stigma, che emerge dalla letteratura scientifica come un ostacolo significativo sia nella fase di inserimento lavorativo sia nella stabilizzazione di un impiego.[50] Le funzioni e strutture corporee, invece, si riferiscono agli effetti fisiopatologici delle crisi epilettiche. In particolare, l'imprevedibilità delle manifestazioni critiche risulta fortemente impattante sulla qualità della vita e sulla capacità di intraprendere e mantenere un percorso occupazionale regolare. Per concludere, i fattori personali comprendono le dimensioni interne e psicosociali del vissuto individuale, quali l'autoefficacia, la resilienza, l'adattamento e la percezione di sé. Questi elementi soggettivi si rivelano fondamentali nella comprensione

[49] Gloag, D. (1985). Epilepsy and employment. *British medical journal (Clinical research ed.)*, *291*(6487), 2.
[50] Collings, J. A. (1990). Epilepsy and well-being. *Social science & medicine*, *31*(2), 165-170.

delle barriere invisibili che ostacolano la piena partecipazione lavorativa delle persone con epilessia, configurandosi come variabili imprescindibili di un approccio realmente olistico e multidimensionale.

Figura 1 – Interacting employment factors implemented in the ICF model.



Fonte: Smeets, V. M., van Lierop, B. A., Vanhoutvin, J. P., Aldenkamp, A. P., & Nijhuis, F. J. (2007). Epilepsy and employment: literature review. *Epilepsy & behavior*, *10*(3), 354-362.

La maggior parte delle persone affette da epilessia riferisce che la propria condizione lavorativa sia stata, in una certa misura, influenzata dal disturbo convulsivo.

Difatti, i dati emersi dalla letteratura scientifica indicano che il tasso di disoccupazione tra i soggetti con epilessia risulta essere almeno doppio rispetto a quello rilevato nella popolazione generale. In uno studio condotto nel Regno Unito, *Collings* e *Chappel* hanno osservato un tasso di disoccupazione pari a circa il 12% tra le persone con epilessia, rispetto a un tasso del 9% nella popolazione generale.[51]

In un ulteriore indagine condotta con la partecipazione di 494 soggetti con epilessia ben controllata, ha rilevato che il 71% degli individui in età lavorativa risultava occupato. Il 26% era disoccupato per ragioni non correlate all'epilessia, mentre soltanto il 3% attribuiva direttamente alla malattia la propria condizione di inoccupazione. Tuttavia, tassi di disoccupazione ben più elevati (> 50) sono stati segnalati tra soggetti seguiti in centri di assistenza terziaria, tra coloro che manifestano più di una crisi tonico-clonica generalizzata o crisi parziali complesse all'anno, nonché tra coloro che sono stati scoraggiati dal cercare un'occupazione.[52]

La letteratura rileva una marcata disomogeneità nella definizione e rilevazione dei tassi di disoccupazione e sottoccupazione, con stime che variano sensibilmente tra i diversi contesti nazionali e comunitari. Inoltre, numerosi studi riportano che le persone con epilessia tendono a essere maggiormente impiegate in lavori manuali o scarsamente qualificati. Le difficoltà occupazionali spesso si traducono in una limitata possibilità di progressione di carriera, impedendo a molti soggetti con epilessia di realizzare pienamente il proprio

[51] Chaplin, J. E., Wester, A., & Tomson, T. (1998). Factors associated with the employment problems of people with established epilepsy. *Seizure*, *7*(4), 299-303.
[52] Smeets, V. M., van Lierop, B. A., Vanhoutvin, J. P., Aldenkamp, A. P., & Nijhuis, F. J. (2007). Epilepsy and employment: literature review. *Epilepsy & behavior*, *10*(3), 354-362.

potenziale professionale, in relazione al livello di istruzione o all'età anagrafica; ulteriormente evidenziato come i tassi di disoccupazione risultino più elevati tra coloro che appartengono a classi sociali svantaggiate e/o presentano crisi frequenti, configurando un quadro di maggiore vulnerabilità socioeconomica. Un'analisi della situazione occupazionale nell'Europa centrale e orientale mette in luce dati ancora più preoccupanti, con tassi di disoccupazione ben più elevati per le persone con epilessia, in contesti nei quali il tasso generale di disoccupazione è già elevato. Inoltre, si stima che il 20-40% delle persone con epilessia in tali regioni non riceva alcun trattamento, con il conseguente aggravamento del quadro clinico e sociale.[53]

In ultima analisi, diverse riflessioni sono state fornite in relazione al quesito circa l'interazione tra stigma e *status* occupazionale. In effetti, secondo la letteratura, numerosi datori di lavoro manifestano timori e atteggiamenti negativi nei confronti dell'epilessia, temendo soprattutto le implicazioni in termini di sicurezza, in particolare per mansioni che comportano l'uso di macchinari o l'esposizione a rischi elevati. Tali preoccupazioni possono tradursi in restrizioni ingiustificate. La questione della rivelazione diagnostica ai datori di lavoro assume, pertanto, una rilevanza cruciale: diversi studi suggeriscono che non dichiarare la patologia possa agevolare l'accesso a un impiego. Tuttavia, in alcuni contesti, l'omissione della prognosi è percepita come una violazione del rapporto fiduciario, come emerso in un'indagine condotta nel Regno Unito.[54]

[53] per il Disturbo, C. D. E., Compulsivo, O., Sociale, D. A., & Metodo, A. B. A. Autismo: cos' è e cosa fare.

[54] Smeets, V. M., van Lierop, B. A., Vanhoutvin, J. P., Aldenkamp, A. P., & Nijhuis, F. J. (2007). Epilepsy and employment: literature review. *Epilepsy & behavior*, *10*(3), 354-362.

1.3 Il disturbo dello spettro autistico: genesi clinica e storica

L'autismo, classificato come disturbo del neurosviluppo, si configura come una condizione caratterizzata da persistenti compromissioni nelle competenze relazionali e comunicative, cui si associano comportamenti rigidi, ripetitivi e interessi ristretti. Tali caratteristiche cliniche tendono a manifestarsi nei primi anni di vita, tipicamente entro il terzo anno, e sono frequentemente correlate a un certo grado di compromissione cognitiva. Alcuni soggetti presentano segnali riconoscibili sin dalla nascita, mentre altri sembrano attraversare una fase iniziale di sviluppo regolare, seguita da una regressione improvvisa tra i 18 e i 36 mesi.

Le stime epidemiologiche più aggiornate indicano una prevalenza di circa un caso ogni 77 bambini, con una marcata incidenza nei maschi rispetto alle femmine, secondo un rapporto di circa 4:1. Il disturbo dello spettro autistico (*ASD*) si manifesta trasversalmente in tutte le fasce sociali, senza distinzione di razza, etnia, reddito o livello di istruzione dei genitori. Ad oggi, l'eziologia dell'autismo non è ancora pienamente chiarita, sebbene le evidenze scientifiche suggeriscano un forte coinvolgimento della componente genetica nella sua genesi. In tal senso, l'autismo può essere considerato come una condizione neuroevolutiva di natura multifattoriale, con una base neurologica spesso non identificabile in modo univoco.

Dal punto di vista clinico, il disturbo implica deviazioni significative in tre domini fondamentali dello sviluppo: le abilità sociali e relazionali, l'utilizzo del linguaggio a fini comunicativi, e la presenza di comportamenti stereotipati o ritualistici, frequentemente orientati verso un campo d'interesse ristretto ma estremamente intenso. In codesto quadro, la diagnosi precoce riveste un ruolo cruciale, poiché l'intervento tempestivo mediante approcci terapeutici validanti si è dimostrato efficace nel promuovere miglioramenti nelle competenze comunicative, cognitive e relazionali.

Per comprendere appieno la natura profonda del disturbo, risulta utile soffermassi sull'etimologia stessa del termine ''autismo'', il quale deriva dal greco *autòs*, e indica una condizione di marcato distacco o isolamento dalla realtà esterna e dagli altri.

Dal punto di vista storico, l'uso del termine ha subito un'evoluzione significativa: fu lo psichiatra svizzero *Eugen Bleuler*, nei primi anni del Novecento, a adottarlo per indicare un insieme di sintomi inerenti alla schizofrenia, con particolare riferimento ai ripiegamenti del soggetto su di sé. Successivamente, negli anni Quaranta, *Leo Kammer*, ha impiegato il termine per narrare circa il comportamento sociale ritirato di un gruppo di bambini, avviando così una nuova riflessione clinica che ha portato alla formulazione di un profilo diagnostico autonomo. Nonostante ciò, la distinzione tra autismo e schizofrenia è rimasta a lungo sfumata nella letteratura scientifica, fino a quando, negli anni Sessanta, si è giunto progressivamente a una comprensione più definita e autonoma del disturbo.[55]

1.3.1 Analisi dei domini funzionali dello spettro autistico

Il disturbo dello spettro autistico (*ASD*) si manifesta attraverso un insieme eterogeneo di caratteristiche comportamentali, cognitive e sensoriali, le quali possono variare significativamente da un individuo all'altro.

[55] per il Disturbo, C. D. E., Compulsivo, O., Sociale, D. A., & Metodo, A. B. A. Autismo: cos' è e cosa fare.

Tali tratti distintivi sono comunemente classificabili in alcune macroaree funzionali: il linguaggio, la comunicazione interpersonale, la coordinazione motoria, gli interessi e abilità specifiche, la tendenza alla ripetitività e resistenza al cambiamento, nonché reattività sensoriale atipica.

L'acquisizione e l'uso del linguaggio rappresentano una delle aree maggiormente compromesse nei soggetti con *ASD*. L'evoluzione linguistica non segue un *pattern* univoco: circa il 40% delle persone affette da autismo non sviluppa una comunicazione verbale funzionale.

Uno dei nuclei sintomatologici più rilevanti è la compromissione delle competenze comunicative, verbali e non verbali, e delle abilità relazionali. Indipendentemente dal livello di sviluppo linguistico, i soggetti con *ASD* incontrano difficoltà in tre aree chiave:

- Reciprocità socio-emotiva: le persone con autismo faticano a condividere emozioni, intenzioni o interessi. L' interazione sociale appare spesso unidirezionale e strumentale, finalizzata esclusivamente a ottenere ciò che desiderano.
- Comunicazione non verbale: è frequentemente alterata o assente. Le espressioni facciali sono ridotte, il contatto oculare è scarso o evitato, i gesti risultano goffi o incoerenti. Il tono della voce può essere monotono, cantilenante o eccessivamente enfatico. Le conversazioni, se presenti, tendono a essere sbilanciate e centrate su temi di interesse ristretto, con manifestazioni di ecolalia.
- Gestione delle relazioni: la comprensione delle dinamiche sociali risulta deficitaria. I soggetti con autismo mostrano una ridotta propensione al contatto affettivo e non partecipano spontaneamente al gioco simbolico o imitativo. Possono manifestare comportamenti impulsivi, aggressivi o autolesionistici, specie nelle forme più gravi. Nonostante tali difficoltà, non si deve cadere nell'erronea convinzione che essi non desiderino relazioni significative: spesso, ciò che manca è la capacità di instaurarle e mantenerle.

Le difficoltà motorie sono frequenti: movimenti grossolani, goffaggine, e scarso controllo motorio caratterizzano le attività quotidiane. La scrittura e il disegno possono risultare compromessi, così come la partecipazione a giochi sportivi. Sono spesso presenti movimenti stereotipati (dondolarsi, battere le mani, saltellare) che assumono una funzione auto-stimolatori e auto-regolatoria.[56]

L'autismo è frequentemente associato a interessi intensi e circoscritti. Molte persone si concentrano ossessivamente su oggetti, dettagli o argomenti specifici, come i mezzi di trasporto, le mappe stradali o le sequenze numeriche; nei casi di autismo ad alto funzionamento, la letteratura precoce, la memoria per dati o nozioni storiche/geografiche. Tali passioni possono perdurare nel tempo e, in alcuni casi, rappresentare la base per lo sviluppo di competenze professionali in età adulta.

Una marcata insistenza sulla ripetizione di *routine*, schemi e rituali è un altro cardine dell'*ASD*. Tali individui possono manifestare disagio o reazioni dirompenti di fronte a cambiamenti anche minimi nelle loro abitudini quotidiane. L'adesione a rituali può includere il fissarsi su oggetti specifici, la reiterazione di attività motorie

[56] per il Disturbo, C. D. E., Compulsivo, O., Sociale, D. A., & Metodo, A. B. A. Autismo: cos' è e cosa fare.

o l'adozione di abitudini alimentari estremamente rigide. Tale resistenza alla novità si estende spesso anche all'ambito istruttivo e lavorativo, dove ambienti strutturati e prevedibili risultano maggiormente adatti al loro benessere.

Infine, le persone con *ASD* mostrano frequentemente una reattività sensoriale atipica, che può presentarsi in forma di ipersensibilità o iposensibilità. Essi possono non rispondere al proprio nome o ai segnali verbali, pur avendo un udito nella norma, oppure possono risultare estremamente reattivi a sintomi tattili, visivi o acustici generalmente tollerati.[57]

1.3.2 Discriminazione occupazionale e barriere sistemiche all'inclusione lavorativa delle persone *ASD*

I dati forniti dalla *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* (*EEOC*) evidenziano una tendenza crescente, ormai protrattasi per oltre un decennio, nelle segnalazioni avanzate ai sensi *dell'Americans with Disabilities ACT* (*ADA*) relative a condizioni riconducibili alla neurodiversità. In particolare, le denunce esplicitamente riferite all'autismo hanno registrato un incremento significativo, con un numero che, a partire dal 2015, risulta più che raddoppiato.

Tale fenomeno appare particolarmente acuto nel settore dei servizi, in cui le segnalazioni per discriminazione correlate all'autismo presentano una probabilità sette volte superiore di concludersi con una *merit-based resolution* rispetto a quanto avvenga negli altri comparti produttivi. Questa circostanza suggerisce l'esistenza di una vulnerabilità sistemica e specifica nei contesti lavorativi ad alta interazione sociale, dove le aspettative comunicative e relazionali costituiscono spesso una barriera implicita per i lavoratori con disturbi dello spettro autistico.[58]

Emblematico, in tal senso, è il caso documentato a *New York* nel 2019, in cui un lavoratore con disabilità cognitive impiegato presso un programma destinato all'inserimento lavorativo di persone con disabilità ha richiesto un intervento di formazione o *coaching* aggiuntivo, a causa di difficoltà nella comprensione delle aspettative professionali a lui rivolte. La richiesta è stata respinta, e al dipendente sono stati consegnati avvertimenti disciplinari redatti in forma scritta, che egli non era in grado di leggere né comprendere; infine, è stato oggetto di licenziamento. Tale episodio appare paradossale: un'organizzazione deputata all'inclusione lavorativa di persone con disabilità che, di fatto, nega quegli accomodamenti ragionevoli previsti dalla normativa vigente. Eppure, secondo quanto documentato in letteratura, situazioni analoghe si verificano con allarmante regolarità.

Un aspetto particolarmente critico, emersi in ambito scientifico, riguarda la percezione sociale delle disabilità di natura psico-comportamentale, che risultano generalmente stigmatizzate in misura maggiore rispetto a quelle di tipo fisico. Tale pregiudizio può generare ulteriori discriminazioni anche in contesti teoricamente progettati per supportare le persone con disabilità.

---

[57] per il Disturbo, C. D. E., Compulsivo, O., Sociale, D. A., & Metodo, A. B. A. Autismo: cos' è e cosa fare.

[58] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).

L'autotutela da parte del lavoratore con disabilità, in presenza di comportamenti vessatori o discriminatori, si configura come particolarmente problematica, analogamente a quanto accade per qualsiasi individuo soggetto a molestie sul luogo di lavoro. In tale prospettiva, la responsabilità gestionale del *management* si fa ancor più stringente. È compito del dirigente vigilare attivamente sull'ambiente lavorativo, prevenire episodi di molestia e garantire la protezione di quei dipendenti che si trovano in una condizione di doppia vulnerabilità.

Un'indagine condotta, per giunta, nel 2021, ha evidenziato che le molestie in ambito lavorativo rappresentano una delle principali cause per cui molti lavoratori affetti da disturbo dello spettro autistico sono stati licenziati o indotti ad abbandonare il proprio impiego. Tali episodi di vessazione non sono perpetrati esclusivamente da colleghi parimenti collocati nella medesima condizione contrattuale, ma coinvolgono frequentemente anche superiori gerarchici o altri attori organizzativi.[59]

Di fatto, numerosi individui con *ASD* riferiscono di essere stati oggetto di sanzioni disciplinari o emarginazione sociale a causa di difficoltà relazionali, nonostante dimostrassero elevati livelli di produttività. È stato inoltre riportato che la comunicazione esplicita della propria diagnosi ai datori di lavoro ha spesso determinato un peggioramento della propria condizione lavorativa: molti partecipanti allo studio riferiscono di aver subito provvedimenti punitivi in seguito alla divulgazione della diagnosi, mentre altri sono stati licenziati anche da posizioni lavorative di lunga durata, pur in assenza di un effettivo deterioramento delle *performance* professionali.[60]

La discriminazione non si limita alla fase di mantenimento del rapporto di lavoro, ma si estende anche alla fase di accesso all'impiego. Un ulteriore ricerca condotta ha impiegato una metodologia sperimentale basata sull'invio di *curriculum* equivalenti a una serie di potenziali datori di lavoro: l'unica variabile differenziale consisteva nella presenza, in uno dei due profili, di una dichiarazione relativa la diagnosi di *ASD*. I risultati hanno mostrato che i candidati identificatisi come affetti da autismo hanno ricevuto il 26% in meno di manifestazioni di interesse da parte dei selezionatori rispetto ai profili analoghi privi di tale dichiarazione.[61]

Tale evidenza empirica conferma quanto già sostenuto da molti lavoratori nello spettro: l'esplicitazione della diagnosi durante la fase di selezione può compromettere le possibilità di assunzione, anche in presenza di competenze adeguate e profili professionali perfettamente coerenti con il ruolo richiesto. In ragione di ciò, si stima che circa due terzi delle persone con *ASD* scelgono, ove possibile, di non rivelare la propria condizione.

Alla luce di questi dati, appare imprescindibile promuovere una più diffusa consapevolezza tra i *manager* e i colleghi di lavoro circa le caratteristiche dell'autismo e il potenziale contributo che tali soggetti sono in grado di apportare nei contesti occupazionali. Solo attraverso una cultura inclusiva e il superamento degli stereotipi sarà possibile favorire una reale integrazione delle persone con *ASD* nel mondo del lavoro, valorizzandone le

[59] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).

[60] Mujtaba, B.G., Cavico, F.J., and Senathip, T. (2020). Strategies for Personal, Organizational, and Professional Leadership Success. Scientific Journal of Research and Reviews, 2(3), 1-10.

[61] Oesch, T. (2019, August 19). Autism at Work: Hiring and Training Employees on the Spectrum. The Society for Human Resource Management.

competenze e consentendo loro di offrire un apporto stabile, significativo e socialmente utile alle comunità di appartenenza e alla collettività nel suo complesso.

Inoltre, per lo sviluppo delle medesime riflessioni sono stati presi in considerazione i dati forniti dai *Centres for Disease Control and Prevention* (*CDC*), ove la prevalenza del disturbo dello spettro autistico negli Stati Uniti si attesta attualmente intorno a 1 caso ogni 44 bambini (*Tabella 1*).[62] Tale incidenza risulta in crescita costante. Tuttavia, alcune evidenze suggeriscono una leggera prevalenza più elevata tra i bambini nativi americani.[63] Numerosi di questi studi epidemiologici hanno poi rilevato un'associazione significativa tra l'età avanzata dei genitori e un aumento del rischio di *ASD* nei figli; in un contesto sociale in cui molti adulti intraprendono il percorso genitoriale in età più tarda, spesso dopo aver consolidato la propria carriera professionale, è plausibile ipotizzare un'ulteriore crescita del numero di diagnosi nei prossimi anni.[64]

Tabella 1 – Prevalence of Autism Spectrum Disorder. 2000-2018.

Surveillance (Years)	*Birth (Year)*	*Autism about 1 in X children…*
2000	1992	1 in 150
2002	1994	1 in 150
2004	1996	1 in 125
2006	1998	1 in 110
2008	2000	1 in 88
2010	2002	1 in 68
2012	2004	1 in 69
2014	2006	1 in 59
2016	2008	1 in 54
2018	2010	1 in 44

Fonte: CDC (2022). Autism Spectrum Disorder (ASD). Accessed on March 11, 2022.[65]

Secondo recenti approfondimenti, l'autismo si manifesta con una notevole eterogeneità sintomatologica e può essere classificato in almeno tre livelli funzionali, ciascuno con caratteristiche cliniche e bisogni di supporto differenti. Gli individui diagnosticati con disturbo dello spettro autistico di livello 1 presentano lievi difficoltà nelle interazioni sociali e, sebbene possano necessitare di un supporto specifico in contesti familiari o

[62] Roux, Anne M., Shattuck, P.T., Cooper, B. P., Anderson, K.A., Wagner, M., and Narendorf, S. C. (2013). Postsecondary Employment Experiences Among Young Adults With an Autism Spectrum Disorder. Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 52(9), 931–39.

[63] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).

[64] Mujtaba, B.G., Cavico, F.J., and Senathip, T. (2020). Strategies for Personal, Organizational, and Professional Leadership Success. Scientific Journal of Research and Reviews, 2(3), 1-10.

[65] CDC (2022). Autism Spectrum Disorder (ASD). Accessed on March 11, 2022.

lavorativi, riescono generalmente a mantenere un certo grado di autonomia.[66] Al contrario, le persone con *ASD* di livello 2 richiedono un'assistenza più consistente, a causa di interessi ristretti e comportamenti ripetitivi che interferiscono significativamente con il funzionamento quotidiano. Infine, coloro che rientrano nel livello 3 necessitano di un supporto intensivo e continuativo da parte di specialisti multidisciplinari, in quanto possono presentare compromissioni gravi, come l'assenza o la marcata riduzione del linguaggio verbale, ipersensibilità sensoriale (ad esempio a luci intense o ambienti affollati), disturbi del sonno, epilessia, comportamenti auto- o etero- aggressivi, nonché disabilità intellettiva associata (*Figura 1*).[67]

Figura 1 – Three Functional Levels of Autism

Fonte: Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).[68]

In presenza di quadri clinici meno severi, molte persone autistiche riescono con il tempo a adattarsi efficacemente all'ambiente sociale, conducendo una vita relativamente autonoma e soddisfacente.[69]
Esistono inoltre interventi specialistici mirati che contribuiscono in modo significativo al miglioramento della qualità della vita. Tuttavia, una parte consistente di individui con *ASD* manifesta, anche in età adulta, difficoltà rilevanti nelle interazioni sociali, rendendo complesso l'accesso e il mantenimento dell'occupazione. In tali circostanze, è frequente l'inserimento in occupazioni scarsamente retribuite, caratterizzate da orari minimi e collocate in settori marginali come il commercio al dettaglio, i servizi o la produzione industriale.[70]

[66] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).
[67] Rudy, L. J. (February 25, 2022). Understanding the Three Levels of Autism. VeryWell Health.
[68] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).
[69] Lindsay, S., Osten, V., Rezai, M., & Bui, S. (2019). Disclosure and workplace accommodations for people with autism: a systematic review. Disability and Rehabilitation, 43(5), 597–610.
[70] Gilani, S.R.S., Cavico, F.J., and Mujtaba, B.G. (2014). Harassment in the Workplace: A Practical Review of the Laws in the United Kingdom and the United States. Public Organization Review, 14(1), 1-18.

Un'indagine condotta da *Roux, Anderson e Shattuck* (2013) ha rilevato che circa il 42% dei giovani adulti statunitensi con *ASD* non aveva mai svolto un lavoro retribuito durante i primi anni dell'età adulta. Analogamente, uno studio su scala nazionale, esteso a 31 Stati, ha evidenziato che soltanto il 14% degli adulti autistici era impiegato in un'occupazione formalmente retribuita, mentre il 54% era inserito in programmi diurni non retribuiti rivolti a persone con disabilità, e quasi il 30% non risultava coinvolto in alcuna attività lavorativa o formativa.

Tali dati rilevano una condizione di esclusione sistemica dal mondo del lavoro, in cui le barriere non sono unicamente legate alle caratteristiche cliniche dell'individuo, ma sono spesso amplificate da contesti organizzativi non inclusivi. Le difficoltà comunicative tipiche dell'autismo possono essere ostacoli all'occupazione, ma è altrettanto evidente che la mancanza di consapevolezza e di accomodamenti ragionevoli da parte dei datori di lavoro contribuisca a escludere le persone neurodivergenti. Comportamenti apparentemente neutri o prassi aziendali non inclusive possono generare disagio significativo nei dipendenti con *ASD*, compromettendone la permanenza in ambito lavorativo.[71]

Di conseguenza, appare necessaria una formazione specifica e diffusa sull'autismo rivolta a dirigenti, responsabili delle risorse umane e colleghi, al fine di costruire ambienti di lavoro realmente accessibili e capaci di valorizzare la diversità. La promozione di una cultura aziendale inclusiva sono solo permette l'accesso equo all'occupazione, ma consente anche di trattenere e valorizzare talenti con differenti profili neuro cognitivi.[72]

[71] Van Wieren, T. A., Reid, C. A., & McMahon, B. T. (2008). Workplace discrimination and autism spectrum disorders: The National EEOC Americans with Disabilities Act Research project. Work, 31(3), 299–308.

[72] Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).

2 L'EVOLUZIONE DELL'INTEGRAZIONE LAVORATIVA NEL PRISMA GIURIDICO

2.1 Il ruolo del diritto nell'integrazione delle persone con disabilità: il concetto di ''inclusione''

Tra le principali questioni ancora irrisolte in materia di giustizia sociale nel nostro tempo, emerge la condizione delle persone con disabilità. Essa costituisce una delle sfide più rilevanti proprio in ragione del fatto che solo in epoca relativamente recente tale categoria ha iniziato a beneficiare in maniera sostanziale del processo di universalizzazione dei diritti fondamentali. Ancora più tardivo è stato l'impegno effettivo da parte dei pubblici poteri nel garantire la concreta esecuzione di quei diritti formalmente riconosciuti, al fine di trasformare un'esistenza da ''potenziale'' in una effettivamente attuale.[73]

La traiettoria normativa più recente, in questa prospettiva, mira a incoraggiare il pieno e attivo coinvolgimento delle persone con disabilità in ogni ambito della vita sociale, inclusa la dimensione lavorativa. A testimonianza di ciò, si constata che l'approccio contemporaneo alla condizione giuridica della disabilità si fonda sul cosiddetto 'paradigma inclusivo', consacrato nella sua massima espressione dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità del 2006. Quest'ultima ha figurato una svolta di portata globale, convalidando l'inclusione come principio assiologico fondante non solo dell'ordinamento sovranazionale e comunitario, ma anche, almeno formalmente, di numerosi ordinamenti giuridici nazionali, tra cui quello italiano.

In tale contesto, l'analisi proposta non può che prendere avvio dal concetto di ''inclusione''; trattandosi di un termine che attraversa trasversalmente molteplici ambiti del sapere [74] e viene impiegato in riferimento a diverse categorie a rischio di esclusione sociale, è opportuno precisare che, nel presente capitolo, esso sarà considerato esclusivamente nella sua declinazione giuridica.

Sebbene il concetto di inclusione non trovi una definizione espressa nelle fonti normative positive, è possibile riconoscerne la sostanza concettuale nella sintesi avanzata di due principi fondamentali. Da un lato, il principio di eguaglianza formale [75], che impone l'esplicita equiparazione del quadro giuridico in riferimento della persona con disabilità a quella degli altri cittadini. Dall'altro, il principio di eguaglianza sostanziale [76], che mira a garantire il pieno sviluppo dei soggetti discussi, non soltanto mediante misure di tipo economico-assistenziale, bensì attraverso interventi sistemici di natura sociale e culturale, orientati a rimuovere gli ostacoli che delimitano l'effettiva partecipazione alla vita collettiva.[77]

Dal punto di vista tecnico-giuridico, l'interazione tra questi due principi conduce alla riconfigurazione delle situazioni giuridiche soggettive in modo da adattarle alla specifica condizione delle persone con disabilità. Diritti riconosciuti alla generalità dei consociati, quali il diritto alla salute, all'istruzione, al lavoro, devono

---

[73]Capograssi, G. (1950). *Il diritto dopo la catastrofe*. Università Cattolica del S. Cuore.

[74]Brambilla, M., D'Amico, M., Crestani, V., & Nardocci, C. (2021). *Genere, disabilità, linguaggio: Progetti e prospettive a Milano* (p. 226). FrancoAngeli.

[75] Cippitani, R. (2010). *La solidarietà giuridica tra pubblico e privato* (Vol. 8). ISEG-Ist Studi Econ e Giu. Poggi, A. M. (2020). Le dimensioni spaziali dell'uguaglianza. *RIVISTA AIC*, (1), 322-352.

[76] ROMAGNOLI U., Art. 3, II comma, in BRANCA G. (a cura di), Commentario della Costituzione, Principi fondamentali, Bologna-Roma, Zanichelli-Il Foro Italiano, 1975, p. 162 ss.

[77] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

essere reinterpretati in modo da assicurare l'effettivo esercizio anche da parte di chi si trova in uno stato personale atipico rispetto alla media statistica, attraverso l'adozione di misure di accomodamento ragionevole e personalizzato.

Tale processo di ricomposizione non produce effetti limitati alla sola posizione individuale dell'individuo disabile, ma incide profondamente sulla struttura e sul funzionamento dell'intero corpo sociale. La persona con disabilità viene così convenuta come soggetto ''situato'' all'interno della società, il che comporta un ripensamento complessivo dell'architettura sociale, fino ad arrivare a permeare anche i rapporti tra privati, inclusi quelli di natura lavorativa.

2.1.1 Verso una ridefinizione sistemica della nozione polisemica di disabilità e la *vis* attrattiva del modello

Sotto il profilo strettamente giuridico, il concetto di 'inclusione' assolve, in prima istanza, alla funzione di formante normativo. Essa si rivolge in modo diretto al legislatore, orientando l'evoluzione delle politiche pubbliche in materia di disabilità lungo direttrici radicalmente innovative rispetto a quelle sperimentate nel corso dei millenni precedenti. La discontinuità epistemologica è il risultato di un progressivo ripensamento del paradigma teorico sotteso alla nozione stessa di disabilità, avviatosi a partire dagli anni Sessanta del Novecento sotto l'impulso dei movimenti per i diritti delle persone con disabilità (*Disability Rights Movements*), e successivamente articolatosi in seno ai *Disability Studies*, i quali hanno concesso plurime letture del fenomeno, ciascuna contrassegnata da una peculiare impostazione conoscitiva.

In ambito giuridico-positivo si è imposto il modello ''bio-psico-sociale'', originariamente formulato nel contesto psichiatrico e in seguito adottato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità per la redazione *dell'International Classification of Functioning, Disability and Health* (*ICF*), quindi recepito nella Convenzione ONU del 2006 e, a cascata, trasfuso negli ordinamenti comunitari e nazionali.

Anzitutto, questo modello propone una ricostruzione teorica inedita, che rompe con la concezione millenaria, secondo cui la disabilità era intesa unicamente come deviazione dalla norma biologica, conseguente a un *deficit* fisico o mentale che limitava l'autonomia dell'individuo. Al contrario, il paradigma bio-psico-sociale concepisce la disabilità quale prodotto dell'interazione tra la menomazione e le barriere contestuali [78], che possono assumere natura fisica, ambientale, comportamentale o culturale. [79]

Il tratto distintivo del paradigma in questione risiede nella sua portata sistemica e trasformativa: esso non si limita a rivendicare la mera presenza delle persone con disabilità nei contesti sociali ordinari, i quali: scuola, lavoro, vita pubblica; ma impone ai titolari della ''signoria giuridica'' su tali contesti l'obbligo di modellarne la struttura e il funzionamento in modo tale da garantire la concretezza dell'accesso e dell'esercizio dei diritti, in condizione di autentica uguaglianza sostanziale.

[78]Bernardini, M. G. (2016). *Disabilità, giustizia, diritto.: Itinerari tra filosofia del diritto e Disability Studies* (Vol. 124). G Giappichelli Editore.

[79] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

A livello assiologico, il paradigma inclusivo si configura come una ‘’terza via’’ rispetto alle due strategie con cui, secondo l’antropologo *Claude Lévi-Strauss,* le società umane hanno storicamente fatto fronte la diversità: la strategia ‘’antropoemica’’ e quella ‘’antropofagica’’. [80] La prima si sostanzia nell’esclusione radicale dell’alterità, come accadeva con le pratiche di soppressione; la seconda nella neutralizzazione delle differenze attraverso un’integrazione che spesso annichilisce la specificità dell’individuo.

Il modello inclusivo postula un capovolgimento di prospettiva: non è più la persona con disabilità a doversi adattare al contesto, bensì quest’ultimo a doversi rimodellare, riconoscendo la singolarità soggettiva dell’individuo come elemento da tutelare e valorizzare. In termini giuridici, ciò implica il riconoscimento di diritti adattivi, cioè di situazioni giuridiche soggettive che impongono alla controparte (pubblica o privata) un dovere di flessibilità organizzativa, affinché l’ambiente risulti accessibile, funzionale e conforme alle esigenze personali dei singoli.

Sorge a questo punto un interrogativo di estrema rilevanza teorico-pratica: fino a che punto i diritti dei terzi possono cedere dinanzi alla rigidità strutturale dei diritti della persona con disabilità?

Questo quesito consente di riconoscere la seconda funzione giuridica fondamentale assolta dal concetto di inclusione: quella di canone ermeneutico. Non si rivolge al legislatore, bensì all’interprete, al quale fornisce chiavi per effettuare il bilanciamento tra i diritti del disabile e quelli degli altri soggetti coinvolti, tra cui il datore, i colleghi, l’amministrazione pubblica, nonché l’intera organizzazione ospitante.

L’introduzione di tale archetipo nel contesto normativo ha significativamente inciso sul processo di definizione delle condizioni fattuali idonee a integrare, sotto il profilo giuridico, lo *status* di disabilità e, conseguentemente, a fondarne il riconoscimento e la relativa tutela. Simile evoluzione ha avuto l’effetto di accrescere ulteriormente la complessità di un assetto definitorio già connotato, in ambito lavorativo, da una pluralità di accezioni normative, ciascuna delle quali è volta a cogliere aspetti parziali e specifici del fenomeno.

Ci si è interrogati, pertanto, sulla possibilità che il paradigma inclusivo e, in particolare, il modello bio-psico-sociale da esso promosso, potessero fungere da principio ordinatore, aprendo la via all’elaborazione di una nozione unitaria e comprensiva di disabilità. A parere dell’autore Davide Tardivo, tuttavia, una simile prospettiva richiede un’attenta disamina delle ragioni sottese alla storica coesistenza di definizioni parziali e settoriali, che si sono consolidate nel tempo in luogo di un’unica accezione onnicomprensiva.[81]

Due, in particolare, appaiono le motivazioni dirimenti. La prima attiene alla dimensione tecnico-concettuale: la difficoltà non risiede tanto nell’impiego di categorie mutuabili da saperi extragiuridici, quali la medicina o la sociologia, quanto, piuttosto, nella natura intrinsecamente dinamica e contingente di tali saperi, fortemente influenzati da variabili culturali, scientifiche e temporali. La seconda, e forse più rimarchevole, risiede nella finalizzazione funzionale di ciascuna definizione normativa, la quale è orientata a rispondere, attraverso misure mirate, a bisogni specifici di determinati gruppi sociali individuati come meritevoli di tutela da parte del legislatore.

---

[80] LÉVI-STRAUSS C., *Tristi tropici*, Milano, Il Saggiatore, 2008 (trad. it. a cura di Garufi B. di Tristes tropiques, Parigi, Librairie Plon, 1955).

[81] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

Un'analisi ricognitiva delle principali formulazioni permette di meglio comprendere, da un lato, tale pluralismo definitorio e, dall'altro, l'attuale impossibilità di istituire una nozione giuridicamente globale di disabilità, pur riconoscendo l'influenza conformativa esercitata dal modello su alcune definizioni interne.

Tralasciando gli esempi normativi in cui la menomazione è elevata a caratteristica identitaria della persona, si possono individuare, nel linguaggio giuridico, alcune espressioni rilevanti, quali ''inabilità'', ''invalidità'' e ''inidoneità'', cui si sono successivamente aggiunti i concetti di *''handicap''* e ''persona handicappata'', oggi superati, anche formalmente, a seguito della riforma del 2024, e infine il termine ''disabilità''.

Nel quadro che si intende delineare, merita attenzione il concetto di ''minorazione'', utilizzato dall'art. 38, comma 3, Cost., per estendere il diritto all'educazione e all'avviamento professionale anche ai soggetti ''minorati''. L'art. 2 della legge n. 222/1984, ad esempio, definisce ''inabile'' il soggetto assicurato che si trovi in una *''assoluta e permanente impossibilità di svolgere qualsiasi attività lavorativa''*, attribuendogli, su istanza, la pensione ordinaria di inabilità. In tal senso, la menomazione non assume rilievo di per sé, bensì nella misura in cui essa comporti una compromissione radicale della capacità lavorativa.

Diversamente, la nozione di invalidità civile, sviluppatasi in un secondo momento, riflette l'influenza della Costituzione e del processo di costituzionalizzazione dei bisogni sociali. La sua disciplina, in realtà, prescinde dal requisito assicurativo e si basa su parametri sanitari, individuando nella riduzione della capacità lavorativa, non inferiore a un terzo, il criterio per l'accesso alle tutele.[82]

La nozione di inidoneità, per contro, si inserisce nel contesto del rapporto di lavoro e si riferisce alla condizione del prestatore che, pur astrattamente idoneo, si troverebbe ad affrontare carichi eccessivi o logoranti, pregiudizievoli per le residue energie psico-fisiche. L'attuale disciplina, richiamando gli artt. 41 e 42 del d.lgs. n. 81/2008, distingue tra idoneità piena, idoneità parziale (temporanea o permanente), inidoneità temporanea e inidoneità permanente, affidando tale accertamento al medico competente o, in assenza, ai servizi medici del lavoro.[83]

La definizione di ''invalidità'' assume poi una duplice valenza: da un lato, come invalidità previdenziale o pensionabile (art. 38, comma 2, Cost.), condizionata dall'esistenza di un rapporto assicurativo; dall'altro, come invalidità civile (art. 38, comma 1, Cost.), intesa come strumento di sostegno a prescindere da qualsivoglia contribuzione.[84]

L'art. 1 della legge n. 222/1984 qualifica come invalido l'assicurato la cui capacità lavorativa, in occupazione confacenti alle proprie attitudini, risulti ridotta in modo permanente a meno di un terzo, per effetto di infermità o menomazioni psico-fisiche. Anche in questo caso, il *deficit* non rileva in quanto tale, ma solo nella misura in cui compromette la capacità funzionale del soggetto.[85]

---

[82]De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292). cleup.

[83] De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292). cleup. cit., p. 116; in giurisprudenza v. Cass. 26 gennaio 2017, n. 2008.

[84] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[85]MATTIA, P., & MADIA, D. O. (2022). *Diritto della sicurezza sociale*. G Giappichelli Editore.

La definizione di ‘*’handicap’’*, al pari delle precedenti, ha conosciuto una scissione tra ambito nazionale e ambito sovranazionale. A livello nazionale, la legge n. 104/1992, all’art. 3, comma 1, definiva la persona handicappata come colui che presenta una minorazione fisica, psichica o sensoriale, stabilizzata o progressiva, tale da generare difficoltà di apprendimento, di relazione o di integrazione lavorativa, comportando un processo di svantaggio sociale o di emarginazione.[86] Il medesimo articolo, al comma 3, introduceva la figura dell’*handicap* grave, connotata da un’invalidità singola o plurima tale da limitare l’autonomia personale (in relazione all’età), al punto da rendere necessario un intervento assistenziale permanente o globale nella sfera individuale o relazionale. Anche il d.lgs. n. 216/2003 ricorreva alla nozione di *handicap* per identificarlo come fattore di discriminazione vietata, in attuazione della Direttiva CE 2000/78.[87]

La definizione di ‘’disabilità’’, a sua volta, è soggetta a frammentazione semantica in virtù del concorso tra norme interne e sovranazionali. A livello interno, la legge n. 68/1999, relativa al collocamento mirato, definisce come disabili gli invalidi civili o del lavoro con una determinata percentuale di riduzione della capacità lavorativa. Sul piano sovranazionale, invece, l’art. 1, par. 1 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, recepito anche a livello interno, fonda la definizione di ‘’persona con disabilità’’ sul modello bio-psico-sociale, concependola come il risultato dell’interazione tra menomazione e barriere che ostacolano la piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri.[88]

In definitiva l’unica chiave ermeneutica che consente di conferire coerenza alla pluralità definitoria analizzata risiede nella considerazione funzionale di ciascuna accezione, la cui genesi è intimamente connessa alle specifiche finalità perseguite dal legislatore. Tentare di riconciliare tali definizioni ad un’unica nozione globale, per via interpretativa, significherebbe obliterare la diversità dei bisogni sottesi, a discapito della personalizzazione delle risposte giuridiche necessarie. E sebbene la definizione di disabilità contenuta nella Convenzione delle Nazioni Unite del 2006 non possa ritenersi idonea a fungere da fondamento esclusivo per un’elaborazione concettuale universalmente valida e giuridicamente unitaria, essa esercita nondimeno una significativa forza attrattiva, influenzando profondamente le nozioni elaborate nei diversi livelli ordinamentali.[89]

Un esempio emblematico si rinviene nella recentissima modifica apportata alla legge n. 104/1992 per effetto del d.lgs. n. 62/2024, emanato in attuazione della delega contenuta nella legge n. 227/2021. Tale legge delega conferiva al Governo il compito di procedere a un riordino organico della disciplina in materia di disabilità, in ossequi ai principi sanciti dalla Convenzione ONU del 2006, dal relativo Protocollo opzionale, dalla Strategia europea sui diritti delle persone con disabilità 2021-2030 e dalla risoluzione del Parlamento europeo del 7 ottobre 2021.[90]

---

[86]Tamborrino, A. (2019). Tutela giuridica delle persone con disabilità: diritti e libertà fondamentali delle persone diversabili.

[87] De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292). cleup. cit., p. 111.

[88]Navilli, M. (2012). Lavoratori disabili e collocamento “mirato”. In *Il MERCATO DEL LAVORO* (pp. 275-347). Cedam.

[89] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[90]Masci, F. (2022). PNRR, delega al Governo in materia di disabilità e legge di bilancio 2022: per un paradigma di tutela costituzionale che garantisca la riduzione del “disability divide”. *Costituzionalismo. it*, (3), 87-136.

Tra i criteri direttivi espressamente contemplati figurava l'adozione di una definizione di disabilità conforme all'art. 1, par. 2 della Convenzione. In attuazione di tale mandato, il d.lgs. n. 62/2024, in particolare all'art. 2 e all'art. 4, introduce un'informazione di ''condizione di disabilità'' che si pone in piena coerenza con il dettato convenzionale. Essa viene intesa come ''una duratura compromissione fisica, mentale, intellettiva, del neurosviluppo o sensoriale che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita, su base di uguaglianza con gli altri''.[91]

Conseguentemente, l'art. 4, co. 1, lett. a), stabilisce che, ovunque ricorra, il termine *''handicap''* sia sostituito dalla locuzione ''condizione di disabilità''. Si assiste così a un'operazione di sostituzione non soltanto terminologica (del significante), ma anche concettuale (del significato), con un'esplicita adozione della definizione convenzionale.

Nonostante ciò, un'analisi più attenta del decreto evidenzia come la tenzione conformativa subisca una significativa attuazione nel corpo stesso del d.lgs. n. 62/2024. Ci si riferisce, in particolare, alla persistente centralità dell'accertamento medico quale presupposto necessario per il riconoscimento giuridico della condizione di disabilità, ai fini dell'accesso alle prestazioni previste dall'art. 5 del medesimo decreto. Tale accertamento è ora affidato a un unico organismo valutativo.[92]

In tale ottica, l'art. 2, co. 1, lett. b) del decreto, definisce la ''persona con disabilità'' non sulla base della formulazione dell'art. 1, par. 2, della Convenzione, bensì con rinvio all'art. 3 della legge n. 104/1992, a sua volta novellato dallo stesso d.lgs. n. 62/2024. In particolare, la nuova formulazione del comma 1 dell'art. 3 dispone che: *'' è persona con disabilità chi presenta durature compromissioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che, in interazione con barriere di diversa natura, possono ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita, su base di uguaglianza con gli altri, accertate all'esito della valutazione di base''*.[93]

Si delinea così un quadro normativo ambiguo, quasi distopico, in cui coesistono due diverse accezioni di disabilità: da un lato, la ''condizione di disabilità'' ex art. 2, co. 1, lett. a), perfettamente allineata alla Convenzione; dall'altro, la figura di ''persona con disabilità'' ex art. 2, co. 1, lett. b), che si appropria del solo significante della nozione convenzionale, ma continua a presupporre, quale elemento costitutivo, l'accertamento medico, recuperando così parte del significato originario della legge n. 104/1992.

Tale ambivalenza ridimensiona l'innovatività della riforma, ma riflette anche la necessità dell'ordinamento giuridico di adottare definizioni plurime e differenziate, capaci di rispondere alle molteplici esigenze e situazioni concrete correlate alla disabilità.[94]

---

[91] Art. 2, co. 1, lett. a), d.lgs. n. 62/2024.

[92] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[93] Cfr. artt. 5, co. 4, e 25 del d.lgs. n. 62/2024. Sulla previsione della valutazione multidimensionale solo come eventuale si esprimeva in senso critico già sulla delega BONARDI O., *Luci e ombre della nuova legge delega sulla disabilità*, 8 febbraio 2022; in tema v. anche DE FALCO M., *Ragionando attorno alla legge delega in materia di disabilità: una prospettiva giuslavoristica, in Resp. Civ. Prev.*, 2022, 5, p. 1738 ss.

[94] Bonardi O. (2023). Disabilità e caregivers: Problemi aperti e prospettive. In *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro* (pp. 40-54). Futura.

2.1.2 La strategia di inclusione multilivello e la funzione emancipante del lavoro nelle diverse prospettive

La tensione egualitaria che pervade il paradigma inclusivo si rivela con immediatezza all'interprete attento; ben più arduo, tuttavia, si dimostra il compito di identificare con precisione i fondamenti sui quali si articola la strategia pubblica volta a promuovere l'inclusione delle persone con disabilità. Tale difficoltà origina da una pluralità di fattori: in primo luogo, l'elevato grado di eterogeneità delle fonti giuridiche, dislocate su molteplici livelli dell'ordinamento, sovranazionale, comunitario, nazionale e regionale, concorre a comporre un mosaico normativo dal profilo disorganico e scarsamente riconducibile ad un impianto sistemico coerente.[95] In secondo luogo, tali fonti disciplinano ambiti non sempre perfettamente sovrapponibili. La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (2006), ad esempio, adotta un approccio regolativo marcatamente olistico, volto a incidere su tutte le dimensioni relazionali e istituzionali in cui la persona disabile interagisce con la società. Diversamente, l'intervento comunitario risulta limitato dalle competenze dell'Unione, circoscrivendosi a settori quali la parità di trattamento nel lavoro e la libertà di circolazione.[96] In ambito nazionale, viceversa, si è assistito a un progressivo ampliamento del raggio d'azione, partito da ambiti ritenuti fondamentali, come istruzione e lavoro, e successivamente esteso a molteplici altre sfere della vita quotidiana.

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla cronologia disorganica con cui tali fonti hanno fatto ingresso nel sistema giuridico. La Convenzione ONU, massima espressione del paradigma inclusivo, è di recente elaborazione rispetto a molte norme interne, anche di rango primario, il che richiede all'interprete un'opera non agevole di coordinamento tra la nuova architettura assiologica e il preesistente assetto normativo.[97]

Alla luce di questa frammentarietà, si impone un'opportuna scelta metodologica.[98] In luogo di una ricostruzione puramente diacronica, risulta preferibile un'impostazione che muova dai singoli diritti enucleati della Convenzione, che rappresenta il compendio più esaustivo dei diritti delle persone con disabilità, per poi verificarne la trasposizione nei diversi livelli dell'ordinamento interno.

Seguendo tale metodo, è possibile individuare tre nuclei fondamentali di diritti, ciascuno articolato in una pluralità di situazioni giuridiche soggettive. Il primo nucleo comprende quei diritti e libertà fondamentali che costituiscono il presupposto per l'esercizio di ogni altra posizione soggettiva e che, già prima dell'affermazione del paradigma inclusivo, trovano riconoscimento nella Costituzione. In tal senso, la Convenzione si limita a ribadire, adattandoli espressamente alla condizione di disabilità, princìpi costituzionali consolidati. Si pensi, ad esempio, al diritto alla libertà e alla sicurezza personale, all'integrità fisica, all'accesso effettivo alla giustizia, al diritto alla vita e al riconoscimento della personalità giuridica. Questi diritti, definibili

[95]Garofalo, D. (2010). L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, *10*(2), 231-280.

[96] Borelli, S., & Ranieri, M. (2021). La discriminazione nel lavoro autonomo. Riflessioni a partire dall'algoritmo Frank. *Labour & Law Issues*, *7*(1), I-18.

[97]COLAPIETRO C., *I diritti delle persone con disabilità nella giurisprudenza della Corte costituzionale: il ''nuovo" diritto alla socializzazione*, 2020, 2, p. 121 ss.

[98] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

come ‘’statici’’, mirano a tutelare la persona nella sua dimensione individuale, ponendosi come strumenti di garanzia nei confronti dell’autorità pubblica. Il secondo nucleo è costituito, invece, da quei diritti che si sviluppano nella sfera della relazionalità sociale, investendo ambiti strutturalmente vocati all’inclusione. Ne fanno parte, in particolare, il diritto all’istruzione, il diritto al lavoro e il diritto all’accessibilità.

All’interno dell’architettura del paradigma inclusivo precedentemente delineato, assume rilievo centrale il ruolo attribuito al diritto al lavoro quale vettore primario di emancipazione e partecipazione sociale. Si tratta, come già accennato, di un ambito in cui l’intervento pubblico si è manifestato sin dalle fasi immediatamente successive al secondo conflitto mondiale. Tuttavia, sia le tecniche adottate per valorizzare il lavoro come leva di inclusione, sia le finalità effettivamente perseguite attraverso tali strumenti, hanno subito una profonda evoluzione nel corso dei decenni.

A segnare una censura significativa rispetto all’impianto precedente è stata l’entrata in vigore della Costituzione repubblicana, che ha celebrato l’inizio di un processo di revisione radicale, se non una vera e propria palingenesi, dei paradigmi ideologici, economici e sociali che informavano l’ordinamento previgente. Tale mutamento non si è limitato a una mera riorganizzazione sistemica dei diritti, ma ha coinvolto in maniera più profonda la stessa concezione di ‘’persona’’ posta al centro della regolazione giuridica.[99]

La Costituzione italiana, ispirata a una visione autenticamente umanistica, ha infatti sovvertito la gerarchia tra le categorie dell’‘’avere’’ e dell’‘’essere’’, riportando al centro della riflessione giuridica la persona nella sua interezza, intesa come soggetto incarnato, relazionale, situato all’interno di una rete di rapporti sociali. Ne è testimonianza l’attenzione rivolta al corpo, alla dimensione psico-fisica dell’individuo e, più in generale, alla possibilità di sviluppare liberamente la propria personalità a contribuire, secondo le proprie capacità, alla vita della collettività.[100]

In questa cornice assiologica, l’ordinamento costituzionale riconosce ed eleva a rango primario le condizioni di svantaggio che possono compromettere l’effettiva partecipazione del cittadino alla vita sociale. Tra esse, figura espressamente, in un *unicum* nel panorama costituzionale del tempo, anche la condizione di disabilità, cui è dedicato l’art. 38 Cost.[101] Quest’ultimo non si limita a garantire un intervento di tipo assistenziale, ma configura un’autentica strategia di attivazione, fondata sull’autonomia e la dignità della persona.

In tale disegno, il lavoro, al pari dell’istruzione, si configura non come un diritto meramente strumentale, bensì come il principale strumento attraverso cui la persona con disabilità può fuoriuscire della propria condizione di marginalità, diventando soggetto attivo e partecipe del tessuto sociale. L’intervento assistenziale e previdenziale, pur previsto, assume una funzione residuale e subordinata rispetto alla centralità attribuita all’inserimento attivo nel mondo del lavoro.

La formulazione dell’art. 38 Cost., letta alla luce dei principi fondamentali della Carta lascia trasparire con chiarezza l’adesione del costituente a una visione del lavoro connotata assiologicamente. Non si tratta, infatti,

[99]Branca, G. (1975). Commentario della costituzione. *(No Title)*.
[100] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.
[101]Arconzo, G. (2020). I diritti delle persone con disabilità. *Profili costituzionali, Milano, FrancoAngeli*.

di una mera attività produttiva, bensì di un'esperienza umana fondamentale, capace di conferire senso e dignità all'esistenza individuale. È questa la visione che informa la *''fede laica''*[102] del costituente, frutto di una sedimentazione culturale e filosofica profonda, che riconosce nel lavoro lo strumento privilegiato attraverso il quale ciascun individuo può realizzare pienamente sé stesso e contribuire, allo stesso tempo, allo sviluppo armonico della collettività.

Proprio perché coniuga dimensione individuale e dimensione collettiva, la funzione attribuita al lavoro nella prospettiva costituzionale non può che estendersi anche alle persone con disabilità. Queste ultime, una volta superata la concezione arcaica di ''irrecuperabilità'' e sottratte al paradigma pietistico-assistenziale, vengono finalmente riconosciute come titolari attive del diritto al lavoro, nonché come soggetti capaci di apportare un contributo significativo alla vita sociale, secondo le proprie possibilità.

Ne deriva una trasformazione profonda del ruolo attribuito alla persona disabile: da oggetto passivo di cure e misure caritatevoli, a protagonista attivo di un progetto di vita che passa attraverso la valorizzazione delle competenze, l'autodeterminazione e l'esercizio pieno della cittadinanza. Il lavoro, in questa prospettiva, non si riduce a mezzo di sostentamento economico, ma assurge a strumento privilegiato per la costituzione dell'identità personale, per il miglioramento della condizione psicofisica e per l'esercizio di una funzione sociale attiva, coerente con le inclinazioni e le capacità di ciascuno.[103]

A livello sovranazionale, la piena valorizzazione del lavoro quale leva di inclusione sociale delle persone con disabilità si afferma in modo esplicito solo a partire dagli anni Settanta del Novecento, in un contesto storicamente segnato dall'ascesa dei movimenti per i diritti civili e sociali che avevano cominciato a diffondersi globalmente già nel decennio precedente.

Segnali importanti di questa nuova sensibilità si rinvengono in due atti adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite: la ''Dichiarazione sui diritti delle persone con ritardo mentale'' del 1971 e la ''Dichiarazione sui diritti delle persone disabili'' del 1975. La prima riconosce formalmente che le persone con disabilità mentale sono titolari degli stessi diritti fondamentali di ogni altro essere umano e che, tra tali diritti, figura quello di poter svolgere un'occupazione utile o qualsiasi altra attività significativa, nella misura massima compatibile con le proprie capacità. Tali capacità, si afferma, devono essere promosse attraverso l'accesso all'istruzione, alla formazione professionale, alla riabilitazione e all'orientamento lavorativo.

Decisamente più avanzata è la Dichiarazione del 1975, che sancisce l'inscindibile connessione tra il diritto a una vita dignitosa[104] e indipendente e il diritto al lavoro, concepito non solo come impiego ma come esercizio di un'attività utile e remunerativa.[105] In questo contesto, per la prima volta si riconosce anche il diritto delle persone con disabilità a partecipare alla vita sindacale,[106] preludendo a una piena cittadinanza attiva e partecipativa nel mondo del lavoro.

---

[102] L'espressione è di BATTAGLIA F., *Filosofia del lavoro*, Bologna, Cesare Zuffi Editore, 1951, p. 180.

[103] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[104] Cfr. Dichiarazione sui diritti delle persone disabili, del 9 dicembre 1975, pt. 3 e pt. 4.

[105] Ivi, pt. 7: «*disabled persons (...) have the right, according to their capabilities, to secure and retain employment or to engage in a useful, productive and remunerative occupation and to join trade unions*».

[106] *Ibidem.*

Un passo ulteriore in questa direzione è rappresentato dall'adozione delle ''Regole *standard* sulle pari opportunità per le persone con disabilità'' del 1994, che segnano un consolidamento della coscienza collettiva in materia di disabilità e pongono le basi per l'avvio, nel 2001, dei negoziati che condurranno all'approvazione di uno strumento giuridicamente vincolante: la Convenzione delle nazioni unite sui diritti delle persone con disabilità, adottata nel 2006.

La convenzione rappresenta un momento di svolta nel diritto internazionale dei diritti umani, poiché attribuisce al lavoro una valenza centrale nella promozione della dignità umana e dell'inclusione sociale.[107] In particolare, l'art. 3, lett. a) stabilisce che l'inclusione piena ed effettiva nella società è uno dei principi fondamentali su cui si fonda la Convenzione, mentre l'art. 3, lett. a) e l'art. 19 sottolineano l'importanza dell'autonomia individuale. L'art. 27 è interamente dedicato al diritto al lavoro e all'occupazione, e prevede non solo il divieto di ogni forma di discriminazione, ma anche il diritto a condizioni lavorative eque, alla protezione contro il licenziamento, al sostegno all'inserimento e alla progressione professionale.

Di particolare rilievo è l'invito rivolto agli Stati a promuovere la partecipazione delle persone con disabilità anche alle dinamiche sindacali e alle rivendicazioni collettive, superando ogni visione assistenziale o caritatevole.[108]

Già negli anni precedenti, l'Assemblea Generale delle nazioni Unite aveva ulteriormente arricchito il quadro normativo con la Dichiarazione dei diritti dei disabili visivi e uditivi del 1979 e con il programma d'azione mondiale per le persone disabili, adottato nel 1982 al termine dell'Anno internazionale delle persone disabili. Quest'ultimo documento rappresenta il punto di svolta definitivo nel passaggio da una visione meramente riabilitativa della disabilità a un approccio centrato sulla partecipazione attiva e sulla valorizzazione delle capacità individuali. Le persone con disabilità vengono, infatti, riconosciute come *''agenti del cambiamento e dello sviluppo della società''*, anche mediante la loro inclusione nel mercato del lavoro.[109]

In parallelo, nel medesimo periodo si colloca l'adozione della Convenzione OIL n. 159/1983 e della Raccomandazione n. 168, le quali sollecitano gli Stati membri a implementare politiche nazionali efficaci per il reinserimento professionale e l'occupazione delle persone con disabilità. L'art. 1 della Convenzione OIL sottolinea con chiarezza che l'obiettivo del reinserimento lavorativo è quello di consentire alle persone con disabilità di ottenere e mantenere un'occupazione adeguata, di progredire professionalmente e, conseguentemente, di integrarsi pienamente nella società in condizioni di parità.[110]

A valle del Decennio ONU per le persone disabili (1983-1992), le Regole *Standard* del 1994 rafforzano ulteriormente il percorso verso l'inclusione, riaffermando la centralità del lavoro come strumento di pari opportunità. Queste regole contribuiscono a preparare il terreno per la Convenzione del 2006, che sancisce definitivamente la transizione da un modello medico-assistenziale a un approccio fondato sui diritti umani, nel quale l'inclusione lavorativa è un diritto imprescindibile, e non una concessione.

---

[107] Comitato per i diritti delle persone con disabilità, *Commento generale* n. 8/2022, del 7 ottobre 2022, pt. III.

[108] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[109] Loy, G. (2009). La disabilità nelle fonti internazionali. *Disabilità e lavoro (a cura di Carmen La Macchia)*. cit., p. 52.

[110] Convenzione OIL n. 159 del 1983, art. 2.

Il ruolo del lavoro nella promozione dell'inclusione sociale delle persone con disabilità trova ulteriore conferma nei più recenti strumenti programmatici delle Nazioni Unite, come l'Agenda 2030 per lo ''sviluppo sostenibile''. In tale contesto, l'accesso al lavoro dignitoso da parte delle persone con disabilità viene elevato a indicatore di sostenibilità economica e coesione sociale, riconoscendo che l'inclusione lavorativa rappresenta una condizione essenziale per un progresso equo, giusto e duraturo.[111]

Nel contesto dell'ordinamento comunitario, la relazione tra lavoro e inclusione delle persone con disabilità risente, da un lato, delle specifiche competenze attribuite all'Unione e, dall'altro dell'andamento oscillante che ha caratterizzato l'affermazione della dimensione sociale nel processo di integrazione europea.[112]

Pur non essendo oggetto della presente analisi ripercorrere l'intero *iter* che ha condotto l'Unione a superare l'iniziale indifferenza verso le tematiche sociali, vale la pena precisare che l'attuale fase di attivismo risulta ben rappresentata dal Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, che ne incarna la sintesi più evoluta.[113]

L'analisi si concentra, dunque, esclusivamente sull'evoluzione del nesso tra disabilità e lavoro nel diritto dell'Unione. A tal proposito, il prisma interpretativo privilegiato è stato tradizionalmente costituito dal principio di uguaglianza e dal divieto di discriminazione, coerente con l'impostazione di matrice mercantilista che ha contraddistinto le fasi originarie del diritto comunitario. In tale contesto, il lavoro veniva concepito come fattore cruciale per la libera concorrenza e, di conseguenza, per il buon funzionamento del mercato interno. L'individuo era tutelato principalmente nella sua veste di agente economico (il cosiddetto *market citizen*), in quanto capace di contribuire al corretto assetto concorrenziale. [114]

Non sorprende, dunque, che le prime norme antidiscriminatorie nei Trattati si focalizzassero su gruppi sociali ritenuti strategici per la stabilità del mercato, quali i lavoratori migranti e le lavoratrici, lasciando fuori i lavoratori con disabilità, non considerati, all'epoca, soggetti economicamente rilevanti.[115]

Una prima inversione di tendenza si manifesta a metà degli anni Settanta, quando si comincia a consolidare negli Stati membri la consapevolezza circa l'interdipendenza strutturale tra dimensione economica e dimensione sociale. Emblematico in tal senso è il ''Programma d'azione sociale'' adottato con la Risoluzione del Consiglio del 21 gennaio 1974, che formalizza l'intento di promuovere iniziative volte alla reintegrazione sociale e professionale delle persone con disabilità, valorizzando le esperienze nazionali più virtuose.

A tale iniziativa segue il ''Primo Programma d'azione comunitaria per il riadattamento professionale dei minorati'' (Risoluzione del Consiglio del 27 giugno 1974), il quale si propone di consentire alle persone con disabilità di condurre una vita autonoma e pienamente integrata, anche attraverso il miglioramento delle

---

[111] La disabilità viene espressamente citata tra i *Sustainable Development Goals*, in partico. lare obiettivi 4, 8, 10 e 11.

[112] Su cui IZZI D., ROCCELLA M., *Diritto comunitario e diritto del lavoro*, in PERSIANI M. (a cura di), *Le fonti del diritto del lavoro,* cit., p. 272 ss.

[113] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[114] Cfr. EVERSON M., *The legacy of the market citizen*, in SHAW J., MORE G. (a cura di), *New Legal Dynamics of European* Union, Oxford, Oxford University Press, 1995, p. 73 ss.; V. anche GIUBBONI S., ORLANDINI G., *La libera circolazione dei lavoratori nell'Unione Europea. Principi e tendenze,* Bologna, Il Mulino, 2007, p. 224.

[115] BARNARD C., The economic objective of art. 119, in HERVEY T., O'KBEFEE D. (a cura di), Sex equality in the European Union, Chichester, Wiley, 1996, p. 321 ss.

opportunità di riadattamento professionale. Fondamentale in questo percorso è il coinvolgimento non solo degli attori pubblici e delle imprese, ma anche della collettività nel suo insieme.[116]

A partire da tali documenti programmatici, matura una diversa visione della disabilità, simile a quella già delineata in ambito ONU: le persone con disabilità non sono più considerate unicamente soggetti bisognosi di assistenza, ma agenti economici la cui esclusione strutturale dal mercato compromette l'efficienza complessiva del sistema e genera oneri per i sistemi di *welfare*.[117]

Il passaggio da un approccio programmatico a uno giuridicamente vincolante si concretizza solo nel 1997, con il Trattato di Amsterdam, che, rafforzando la dimensione sociale dell'Unione, introduce all'interno del Trattato CE l'art. 13 (oggi art. 19 TFUE).[118] Questa disposizione rappresenta una svolta epocale: superando i limiti tradizionali di intervento (nazionalità e sesso), il nuovo articolo estende l'azione antidiscriminatoria dell'Unione anche all'*handicap*, inaugurando quella che è stata definita dalla dottrina la ''nuova età dell'oro'' della legislazione comunitaria antidiscriminatoria.[119]

Tale indirizzo trova successivamente conferma nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (Carta di Nizza), che rafforza l'identità sociale dell'Europa. Essa, da un lato, riafferma il divieto di discriminazione basata sull'*handicap* (art. 21) e, dall'altro, riconosce esplicitamente il diritto delle persone con disabilità a beneficiare di misure volte a garantire la loro autonomia, inclusione sociale e professionale (art. 26). Ne emerge un chiaro cambio di paradigma: la tutela giuridica si estende alla persona disabile in quanto tale, e non più unicamente in ragione della sua funzione economica.

In linea con questo nuovo approccio si colloca la Direttiva 2000/78/CE, che rappresenta tuttora l'asse portante del sistema di tutela comunitario in materia di non discriminazione dei lavoratori disabili. Essa, da un lato, conserva la prospettiva mercantilista, riconoscendo che la discriminazione fondata sulla disabilità può ostacolare il raggiungimento di un alto livello di occupazione e la coesione economico-sociale, ma, dall'altro, valorizza il lavoro come strumento di realizzazione personale e di partecipazione piena alla vita comunitaria, culturale ed economica.

Particolarmente significativa è la scelta di adottare una tecnica di inclusione piuttosto che di mera partecipazione attenuata: lo dimostra l'obbligo di introdurre accomodamenti ragionevoli. Tale obbligo impone un adeguamento dell'organizzazione del lavoro, intesa in senso ampio: locali, attrezzature, orari, inquadramento e ripartizione dei compiti, per favorire l'effettiva inclusione del lavoratore con disabilità, senza pretendere che sia il lavoratore a doversi conformare. La clausola di ''ragionevolezza e proporzionalità finanziaria'' serve a bilanciare le esigenze organizzative e la tutela del diritto all'inclusione.[120]

---

[116] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[117] Cfr. Commissione COM (96) 406 del 30 luglio 1996.

[118] ROCCELLA M., *Introduzione. Diritto comunitario e diritto del lavoro: dalle origini al Trattato di Lisbona*, cit., p. 287; in tema anche F. CARINCI, P*iano, piano, dolce Carlotta: cronaca di un Europa in cammino, in Arg. Dir. Lav.*, 2010, 1, p. 41 ss.

[119] BARBERA M., *Eguaglianza e differenza nella nuova stagione del diritto antidiscriminatorio comunitario, in Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.,* 2003, 3-4, p. 399.

[120] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

L'approccio dell'Unione Europea al binomio lavoro-disabilità si è evoluto ben oltre una visione funzionalistica del disabile come mero fattore produttivo. Ne sono testimonianza, in tempi più recenti, sia il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, sia la Strategia per i Diritti delle Persone con Disabilità 2021-2030. In tali documenti, seppur programmatici, il lavoro è concepito non solo come veicolo di partecipazione economica, ma anche come strumento imprescindibile per l'indipendenza, l'inclusione sociale e la piena realizzazione personale dell'individuo.[121]

2.1.3 Strumenti giuridici per l'inserimento: tecniche impositive pure, di neutralizzazione e promozionali

Accertata la centralità del lavoro quale veicolo privilegiato di inclusione della persona con disabilità all'interno dell'ordinamento multilivello, si impone ora un'analisi delle tecniche che, in concreto, il decisore pubblico ha impiegato per valorizzarne tale funzione.

In tal senso, se è vero che il collocamento obbligatorio rappresenta da tempo una delle modalità più diffuse, già a partire dal primo dopoguerra, ed è ancora oggi attivo in molti ordinamenti internazionali, è altrettanto evidente come l'insieme degli strumenti normativi finalizzati all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità si presenti oggi ben più articolato.[122]

Un importante tentativo di sistematizzazione in ambito internazionale è rinvenibile nella Raccomandazione n. 99/1955 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), la quale, nel delineare le misure atte a '*'promuovere le maggiori opportunità possibili per le persone disabili di ottenere e mantenere un'occupazione adeguata''*,[123] affianca agli schemi di assunzione basati su quote percentuali anche misure quali: impieghi riservati, sostegno alla costituzione di cooperative gestite da/o in favore di persone disabili, e la diffusione di buone pratiche per l'adeguamento e la modifica di macchinari e ambienti di lavoro.

Questo *corpus* è stato successivamente arricchito dalla Raccomandazione OIL n.168/1983, che introduce ulteriori strumenti: il rafforzamento dei servizi di formazione e collocamenti, la promozione di opportunità lavorative flessibili, la rimozione delle barriere fisiche e comunicative, la sensibilizzazione dei datori attraverso *case studies* di integrazione positiva, e infine incentivi economici per le imprese, con riferimento sia alla formazione professionale che alla predisposizione di ''adattamenti ragionevoli'' ai luoghi e alle condizioni di lavoro.

Nel tentativo di organizzare razionalmente tale eterogeneità di strumenti, parte della dottrina ha proposto una distinzione tra misure vincolistiche e non vincolistiche.[124] Le prime impongono obblighi stringenti ai datori, tanto nella fase di instaurazione del rapporto (es. obblighi di assunzione), quanto nella sua gestione ed eventuale cessazione (es. vincoli sul licenziamento). Le seconde, invece, mirano a rendere il lavoratore disabile

[121] Cfr. Strategia europea sulla disabilità 2010-2020, p. 7; Strategia europea per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030, p. 11.

[122] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[123] Ivi, Parte VII, pt. 28.

[124] ICHINO P., VIOLI M., *Neutralizzare l'handicap. Modelli e idee per un'iniziativa regionale a sostegno degli handicappati nel mercato del lavoro,* in ICHINO A., ICHINO P., VIOLI M. (a cura di), *Nuovi strumenti di intervento nel mercato del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1988, p. 14.

maggiormente competitivo attraverso azioni volte a incrementare la produttività o a ridurne il costo per l'impresa, tramite corsi di formazione, assistenza personalizzata, contributi economici proporzionali al salario e inventivi per l'adattamento dei posti di lavoro.

Tale dicotomia riflette, però, due filosofie difficilmente conciliabili: le misure non vincolistiche si fondano su una logica di cooperazione tra datore, lavoratore e amministrazione, mentre le misure vincolistiche generano spesso attriti, ostacolando la realizzazione piena della persona con disabilità e, conseguentemente, la stessa funzione inclusiva del lavoro.

A partire da questo impianto teorico, per quanto risalente (1988) e non più perfettamente allineato all'attuale evoluzione normativa, si propone oggi una tripartizione maggiormente aderente al paradigma inclusivo contemporaneo, che distingue tra tecniche impositive, tecniche di neutralizzazione e tecniche promozionali.

- Tecniche impositive: rientrano in questa categoria tutte le disposizioni normative che impongono obblighi stringenti ai datori di lavoro, come le assunzioni riservate, il collocamento obbligatorio e le limitazioni all'autonomia contrattuale del datore nei confronti del prestatore disabile (ad esempio, in materia di *ius variandi* o potere di recesso). Tali strumenti sono coerenti con un approccio tradizionale, basato su vincoli giuridici espliciti a tutela della parte più debole del rapporto.
- Tecniche di neutralizzazione: queste misure sebbene obbligatorie per il datore, si distinguono dalle tecniche impositive pure per la loro finalità, strettamente connessa al modello bio-psico-sociale della disabilità, fondato sul superamento delle barriere ambientali e sociali che, in combinazione con la menomazione, ostacolano la piena partecipazione della persona disabile al contesto lavorativo.
- Tecniche promozionali: si configurano come strumenti facoltativi, rimessi all'iniziativa del datore di lavoro, e sono caratterizzate da incentivi di natura economico-fiscale. Emblematici sono l'art. 13, co. 1, della l. n. 68/1999, che prevede un incentivo pari al 70% della retribuzione per 36 mesi per l'assunzione a tempo indeterminato di determinate categorie di disabili, e l'art. 28 del d.l. n. 48/2023 (convertito nella l. n. 85/2023) che amplia tali misure.

  Ulteriori forme di incentivazione economica si rinvengono nella normativa in materia di contratti pubblici, che vincola la partecipazione alle gare d'appalto o l'accesso a rapporti convenzionali con la pubblica amministrazione all'assolvimento degli obblighi di collocamento obbligatorio. Questo principio è stato esteso anche alle procedure previste nell'ambito del 'Piano nazionale di ripresa e resilienza' (PNRR),[125] dove il datore di lavoro, pur non essendo obbligato in senso stretto, è tenuto a dichiarare l'adempimento delle suddette obbligazioni qualora intenda contrattare con la pubblica amministrazione.[126]

[125] Cfr. art. 47 del d.l. n. 77/2021, per come modificato in sede di conversione dall'art. 1, co. 1, della I. n. 108/2021.
[126] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

Tabella riassuntiva – Tecniche impositive pure, di neutralizzazione, promozionali.

Categoria tecnica	Logica giuridica sottostante	Obbligatorietà	Finalità
Tecniche impositive	Comando autoritativo	Obbligatorie	Assicurare l'inserimento lavorativo attraverso obblighi formali per il datore
Tecniche di neutralizzazione	Superamento delle barriere	Obbligatorie	Rimuovere ostacoli ambientali, sociali e organizzativi che impediscono la partecipazione piena
Tecniche promozionali	Approccio incentivante e collaborativo	Facoltative	Promuovere l'inclusione mediante incentivi economici e fiscali per il datore

Fonte: Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

2.1.4 Limiti endogeni ed esogeni delle tecniche di inclusione lavorativa

Nel quadro costituzionale contemporaneo, in cui nessun diritto può assurgere a posizione di assoluta preminenza, il principio di inclusione sociale delle persone con disabilità, anche mediante l'accesso e la permanenza nel mondo del lavoro, non può esimersi da un necessario bilanciamento con altri interessi giuridicamente rilevanti, anch'essi meritevoli di tutela.

Si tratta di un'operazione ermeneutica particolarmente complessa, giacché i poli del bilanciamento risultano molteplici e dislocati su piani differenti dell'ordinamento. In questa sede si intende delineare, in termini generali, la traiettoria teorica che sarà approfondita nei paragrafi successivi. [127]

In prima battuta, occorre superare una visione riduttiva che circoscrive il bilanciamento al mero confronto tra la libertà di iniziativa economica del datore di lavoro (art. 41 Cost.) o, nel caso di datore pubblico, ai principi di buon andamento ed equilibrio di bilancio (artt. 97 e 81 Cost.), e il diritto al lavoro del prestatore con disabilità. Le tecniche di inclusione lavorativa, infatti, impattano anche su posizioni giuridiche soggettive di terzi, che si pongono in relazione indiretta con il rapporto lavorativo, come il diritto alla professionalità o alla sicurezza dei colleghi. In altri casi, il diritto al lavoro del disabile entra in tensione con altri suoi stessi diritti, quali il diritto alla riservatezza.

Alla luce di tale articolazione, risulta utile procedere a una distinzione concettuale tra limiti endogeni ed esogeni delle tecniche di inclusione lavorativa, al fine di individuare con maggior precisione i criteri che orientano il bilanciamento tra diritti e interessi coinvolti, e di coglierne la portata sistematica nella gerarchia dei valori costituzionali.

[127] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

- Limiti esogeni: rientrano in questa categoria i limiti derivanti da diritti o libertà fondamentali previsti da fonti esterne alla disciplina inclusiva, quali, ad esempio, l'art. 32 Cost: (tutela della salute), l'art. 41 Cost. (libertà di iniziativa economica) o l'art. 2 Cost.,[128] nella sua interpretazione estensiva (diritto alla professionalità dei colleghi, principio di solidarietà, ecc.). Tali limiti operano come parametri etero-integrativi del sistema, costituendo veri e propri contrappesi al dispiegarsi delle tecniche di inclusione.
- Limiti endogeni: diversamente dai precedenti, questi trovano fondamento nella medesima normativa che promuove l'inclusione, la quale, nel disporre gli obblighi in capo al datore, ne predefinisce contestualmente l'estensione e le condizioni applicative. Si tratta, in sostanza, di limiti interni e funzionali al bilanciamento, stabiliti *ex ante* dal legislatore per assicurare un equo contemperamento tra i diversi interessi coinvolti. Esemplare, in tal senso, è la disciplina sui ragionevoli accomodamenti: l'art. 5 della direttiva 2000/78/CE e, ancor prima, l'art. 2 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, individua i criteri di ragionevolezza e proporzionalità dell'onere finanziario come limiti strutturali all'obbligo di adattamento del posto di lavoro. Analogamente, l'art. 42 del d.lgs. n. 81/2008 prevede la possibilità di assegnare il lavoratore a mansioni equivalenti o inferiori, con mantenimento del trattamento economico, nel rispetto delle capacità residue, introducendo così un limite intrinseco alla prestazione lavorativa esigibile.

In entrambi i casi, è la stessa disciplina inclusiva a fissare i confini interni dell'obbligo datoriale, senza necessità di ricorrere a fonti esterne.

Sia per i limiti endogeni sia per quelli esogeni, dottrina e giurisprudenza non hanno ancora elaborato criteri univoci e consolidati circa la loro portata limitativa rispetto all'effettività delle tecniche di inclusione, in particolare con riferimento a quelle di neutralizzazione, oggi sempre più centrali nel paradigma inclusivo.

Tale incertezza è riconducibile, da un lato alla relativa novità del quadro normativo, soprattutto nel contesto interno, dove il legislatore ha mostrato una certa resistenza ad allinearsi agli *standard* sovranazionali. Dall'altro lato, incide anche l'intrinseca flessibilità delle tecniche di neutralizzazione, che tendono ad assumere forme variabili in relazione alla specificità del caso concreto, configurandosi come strumenti di giustizia sostanziale e non come precetti astratti.[129]

[128] Cfr. BARBERA A., Art. 2, cit.

[129] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

2.2 La parabola del collocamento obbligatorio: dalla coercizione all'inclusione

La tecnica del collocamento obbligatorio rappresenta la prima, e storicamente più risaliente, modalità giuridica di inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Piuttosto che ripercorrere l'evoluzione storica che ne ha segnato lo sviluppo, si ritiene più proficuo concentrare l'attenzione sul suo assetto normativo attuale, risultante dalla legge n. 68 del 1999. Tale approccio consente di cogliere appieno il superamento dell'impianto originario, fortemente ancorato a logiche assistenzialistiche, a favore di un paradigma maggiormente orientato alla rivalutazione della persona con disabilità come soggetto attivo del rapporto di lavoro.

La legge n. 68/1999, infatti, rappresenta un punto di svolta concettuale, sancendo l'abbandono della mera imposizione normativa in favore di un collocamento ''mirato'', inteso come quel complesso di strumenti tecnici e di supporto volti a valutare adeguatamente le capacità lavorative del soggetto con disabilità e ad assicurarne l'inserimento nel contesto lavorativo più idoneo.[130] Ne discende una diversa modalità di contemperamento tra l'interesse della persona disabile al pieno esercizio del diritto al lavoro e gli interessi, altrettanto meritevoli di tutela, dell'organizzazione datoriale. Tale contemperamento si manifesta già nella definizione normativa contenuta all'art. 2 della legge, che enfatizza l'importanza dell'adeguatezza del posto di lavoro in relazione alle capacità del lavoratore e alle condizioni dell'ambiente lavorativo, introducendo strumenti di sostegno, azioni positive e soluzioni relazionali e ambientali. L'obiettivo della norma è duplice: da un lato, massimizzare l'utilità della prestazione resa per il datore; dall'altro, garantire al lavoratore un impiego coerente con le proprie aspirazioni e con la propria residua capacità lavorativa.

Questa trasformazione segna un deciso scarto rispetto alla precedente disciplina di cui alla legge n. 482/1968, la quale, pur animata da intenti economiabili, si era concretizzata in una tecnica rigidamente impositiva, priva di strumenti di modulazione che permettessero un effettivo incontro tra domanda e offerta di lavoro.

L'assegnazione del posto avveniva proprio secondo criteri meramente amministrativi (graduatorie) e non sulla base dell'idoneità professionale del lavoratore, con effetti distorsivi sia per il datore, costretto a integrare soggetti non adeguati ai ruoli richiesti, sia per il lavoratore, escluso dalla possibilità di valorizzare appieno la propria identità professionale.[131]

La riforma del 1999 ha dunque avviato una vera e propria ''flessibilizzazione'' del sistema, potenziando il canale nominativo rispetto a quello numerico e introducendo la possibilità di stipulare convenzioni di inserimento lavorativo tra datore e servizi per l'impiego.[132] In tal modo, il collocamento obbligatorio assume le caratteristiche delle più avanzate tecniche di inclusione: non solo garantisce l'inserimento in un contesto sociale tipico, ma ne regola attivamente le interazioni, assicurando al diritto al lavoro una posizione di maggiore resistenza rispetto agli interessi organizzativi del datore.

Tale evoluzione trova un ulteriore consolidamento con la novella del 2015, la quale integra esplicitamente nell'impianto normativo della legge n. 68/1999, il riferimento ai ''ragionevoli accomodamenti''. Diverse

[130] BOZZAO P., *Il collocamento mirato e le relative convenzioni*, in CINELLI M., SANDULLI P. (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, cit., p. 192.
[131] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.
[132] RICCARDI A., *Disabili e lavoro*, cit, p. 53 e p. 66.

disposizioni, tra cui l'art. 4 sui criteri di computo, l'art. 9, comma 6-bis, relativo alla comunicazione alla Banca dati del collocamento mirato, e l'art. 14 sui contributi erogabili dal Fondo regionale, così saldando la tecnica impositiva del collocamento con la tecnica di neutralizzazione della disabilità.

Tuttavia, l'influenza dei ragionevoli accomodamenti sulla disciplina del collocamento obbligatorio è rintracciabile già in via interpretativa, a partire dall'art. 3, comma 3-bis, del d.lgs. n. 216/2003, attuativo dell'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE. Questa convergenza normativa evidenzia come il collocamento obbligatorio, pur conservando la propria natura impositiva, si sia evoluto verso un modello più inclusivo e dialogico, in cui le modalità di adempimento dell'obbligo sono oggetto di concertazione, e non più di mera esecuzione coattiva.

Il saldo complessivo di questa trasformazione è decisamente positivo per le finalità inclusive. I limiti endogeni ed esogeni che in passato ostacolavano l'effettività del collocamento obbligatorio risultano oggi in gran parte ridimensionati, grazie al potenziamento degli strumenti di personalizzazione e adattamento dell'inserimento. In tal senso, il collocamento mirato cessa di essere una mera tecnica di ''partecipazione attenuata'', per assumere pienamente le caratteristiche di una vera e propria tecnica di inclusione, capace di armonizzare efficacemente interessi contrapposti e di valorizzare la persona con disabilità quale soggetto pienamente integrato nella dimensione lavorativa.[133]

2.2.1 Residua capacità e rendimento lavorativo nell'organizzazione ''rigida''

Le legge n. 68 del 1999, nel ridefinire le coordinate del collocamento delle persone con disabilità, ha avuto cura nel sancire espressamente un principio di parità di trattamenti tra lavoratori con disabilità e lavoratori normodotati. In forza di tale principio, né la condizione di disabilità né le particolari modalità di instaurazione del rapporto possono giustificare un trattamento economico o normativo deteriore. Ciò implica che al prestatore disabile vada riconosciuto, a parità di mansioni e in presenza di utilità della prestazione, lo stesso livello retributivo e normativo degli altri dipendenti.[134]

Tale previsione, unitamente alla natura coattiva dell'avvio al lavoro, ha tuttavia suscitato, soprattutto prima dell'introduzione del collocamento mirato, significativi dubbi di legittimità costituzionale in particolare con riferimento all'art. 41 Cost., che tutela la libertà di iniziativa economica privata.

Le perplessità si sono concentrate su due aspetti principali:

1. l'idoneità della prestazione resa dal lavoratore disabile a soddisfare il fine produttivo, considerata la sua capacità lavorativa ridotta;
2. l'eventuale obbligo, per il datore, di adattare la propria organizzazione interna al fine di rendere possibile l'inserimento lavorativo.

[133] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[134] MARESCA A., *Rapporto di lavoro dei disabili e assetto dell'impresa*, cit., p. 66 e D'HARMANT FRANCOIS A., *La nuova disciplina delle assunzioni obbligatorie: prime note*, cit., p. 329.

Con riguardo al primo profilo, il nodo centrale risiedeva nella tenuta del sinallagma contrattuale. Ci si interrogava se l'obbligo per il datore di assumere un lavoratore con ridotta capacità e di garantirgli un trattamento retributivo equivalente a quello dei colleghi non costituisse, in realtà, una forma mascherata di assistenza. Qualora ciò fosse stato riconosciuto, ne sarebbe derivata una violazione dell'art. 38, comma 4, Cost., che attribuisce alla collettività organizzata, e non a una singola categoria, come quella datoriale, il compito di sostenere economicamente le persone con disabilità.[135]

Su tali questioni è intervenuta più volte la Corte Costituzionale, la quale ha escluso in maniera netta il carattere assistenziale del rapporto di lavoro istaurato mediante il collocamento obbligatorio. In particolare, la Consulta ha affermato che, una volta instaurato, anche se coattivamente, un rapporto regolare di lavoro determina il diritto alla retribuzione non in quanto misura di sostegno, ma in quanto corrispettivo di una prestazione lavorativa effettiva. L'obiettivo delle norme sul collocamento obbligatorio, secondo la Corte, è quello di assicurare il reinserimento produttivo di persone che, pur affette da minorazioni, conservano una capacità lavorativa residua tale da consentire una concreta utilità nell'ambito dell'organizzazione aziendale.[136]

Anche la giurisprudenza ordinaria ha progressivamente accolto una lettura funzionalistica della normativa, affermando che la residua capacità lavorativa e l'utilità della prestazione costituiscono requisiti logici e costituzionalmente imprescindibili per la legittimità del collocamento obbligatorio. Solo una prestazione idonea a soddisfare l'interesse del datore può, infatti, dirsi integrabile nel ciclo produttivo, evitando di snaturare il contratto in senso solidaristico o assistenziale.

Questa impostazione è pienamente coerente con la disciplina introdotta dalla legge n. 68/1999, la quale, pur non prevedendo una soglia massima di invalidità come limite all'iscrizione nelle liste, contiene riferimenti normativi inequivocabili al requisito di utilità della prestazione. Si pensi all'art. 2, che definisce il collocamento mirato come un sistema orientato alla valutazione delle capacità lavorative effettive, come un sistema orientato alla valutazione delle capacità lavorative effettive, oppure all'art. 6, comma 2, che attribuisce al Comitato tecnico il compito di valutare proprio le residue capacità lavorative del soggetto da avviare.[137]

Analogamente, l'art. 8 prevede che nella scheda individuale dei soggetti iscritti debbano essere annotate, oltre ai dati anagrafici, anche le capacità lavorative; mentre l'art. 10, comma 3, contente, pur con le dovute garanzie, il licenziamento del lavoratore disabile divenuto non più proficuamente utilizzabile nell'organizzazione aziendale.

Anche le disposizioni in materia di esclusioni ed esoneri parziali previste dall'art. 5 della legge n. 68/1999 si fondano sulla presunzione legale di incompatibilità tra specifiche tipologie di disabilità e determinate mansioni, in ragione della tipicità dell'attività produttiva e dei connessi profili di sicurezza. Alla base di tale previsione vi è il riconoscimento, di natura normativa e non solo empirica, dell'esigenza che la prestazione lavorativa sia concretamente utile e sicura.

---

[135] PERA G., *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*, cit., p. 67; in giurisprudenza Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78.

[136] HERNANDEZ S., *Una timida minaccia a buon fine (A proposito degli invalidi psichici), in Dir. Lav*., 1990, 2, p. 233 ss.; GAROFALO D., voce *Lavoro (collocamento obbligatorio),* cit., spec. p. 135 ss.

[137] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

In definitiva, la disciplina sul collocamento mirato, così come delineata dalla legge n 68/1999, presuppone centralità del criterio di utilità della prestazione resa, quale parametro di legittimità del rapporto instaurato. Questo parametro si pone come cardine del bilanciamento tra l'esigenza di tutela delle persone con disabilità e il diritto del datore a un'organizzazione efficiente e sostenibile, garantendo così una forma di inclusione effettiva, fondata sull'equilibrio tra solidarietà e funzionalità economica.

2.2.2 Utilità della prestazione e l'evoluzione degli obblighi datoriali

In relazione al tema oggetto di trattazione, si sottolinea come la richiesta nominativa abbia inciso sul contenuto dell'obbligo di assunzione, conferendogli una valenza qualitativa che impone una considerazione esplicita delle condizioni della persona da assumere. In questa prospettiva, l'articolazione dell'obbligo datoriale si è arricchita dell'ulteriore onere di predisporre accomodamenti ragionevoli, ai sensi dell'art.3, comma 3-bis, del d.lgs. n. 216/2003, in favore delle persone con disabilità rientranti nella definizione comunitaria.

La conseguenza più rilevante è l'anticipazione del momento in cui sorge l'obbligo di predisporre tali accomodamenti, che si colloca già nella fase pre-assuntiva. Il datore, dunque, non può giustificare il rifiuto di assumere un lavoratore con disabilità sulla base dell'asserita inutilità della prestazione o della presunta intangibilità dell'organizzazione, senza prima verificare la possibilità di ovviare a tali ostacoli mediante l'adozione di accomodamenti ragionevoli.

Le 'Linee Guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità' adottata con il d.m. 11 marzo 2022, n. 43,[138] forniscono una casistica esemplificativa di tali misure: adeguamento dei locali, adattamento delle attrezzature, modifica dei ritmi e dell'orario di lavoro, ripartizione dei compiti tra il personale in servizio, ricorso a tecnologie assistive.[139]

Parallelamente, la giurisprudenza, sebbene prevalentemente maturata in sede di licenziamento, ha affermato principi che possono trovare applicazione anche nella fase di accesso, imponendo al datore una valutazione ''*a contrariis*'' dell'utilità della prestazione, che implichi l'esplorazione di mansioni alternative, anche inferiori, purché effettivamente esistenti e coerenti con la figura professionale richiesta.

Diversa è la questione concernente l'eventuale obbligo di erogare formazione al lavoratore con disabilità, qualora questi sia privo delle competenze di base necessarie. La Direttiva 2000/78/CE esclude espressamente tale obbligo, pur mantenendo l'obbligo generale di adottare soluzioni appropriate.

La legge n. 68/1999 contempla il ricorso alla formazione come misura facoltativa. Il tirocinio formativo è configurato come opzione disponibile, non come obbligo. Tuttavia, una parte della giurisprudenza ha interpretato la formazione come possibile accomodamento, purché proporzionato sotto il profilo economico e sostenibile per l'impresa. La valutazione della proporzionalità deve necessariamente considerare sia i costi

[138] Trattasi delle Linee guida adottate in attuazione dell'art. 1, co. 1, d.lgs. n. 151/2015, che si propongono di organizzare la raccolta e la diffusione di buone prassi ed esperienze positive, così da assicurare la disponibilità su tutto il territorio nazionale di modelli replicabili di azioni, procedure e progettualità a beneficio delle persone con disabilità e dei datori obbligati; in tema v. anche Min. Lavoro decr. dirett. 11 settembre 2023, n. 154.

[139] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

diretti (es. retribuzione del formatore) che quelli indiretti (es. periodo di improduttività del lavoratore durante il percorso formativo), soprattutto nel caso di mansioni altamente specializzate.

In conclusione, l'interazione tra la disciplina del collocamento mirato e quella antidiscriminatoria ha determinato una significativa ridefinizione degli obblighi datoriali. L'effetto sistemico è l'ampliamento della sfera del ''debito datoriale'' e una contestuale attenuazione dei limiti tradizionali fondanti sull'utilità della prestazione e sull'intangibilità dell'organizzazione, la quale ha cessato di essere una ''variabile fissa'' per assumere il profilo di ''variabile mobile'', suscettibile di rimodulazione nell'ottica dell'inclusione effettiva, sempre nel rispetto del principio di ragionevolezza e sostenibilità economica.[140]

2.2.3 I rimedi avverso l'illegittimo rifiuto di assumere

Allorché il rifiuto datoriale di procedere all'assunzione si ponga al di fuori dei margini di legittimità delineati dall'ordinamento, esso configura una violazione suscettibile di attivare una reazione sanzionatoria. In primo luogo, tale reazione si esplica attraverso l'irrogazione della sanzione amministrativa prevista dall'art. 15, comma 4, della legge n. 68/1999.[141]

Più dibattuta risulta invece, in dottrina e giurisprudenza, la possibilità di ricorrere al rimedio della costituzione coattiva del rapporto di lavoro *ex* art. 2931 c.c., in alternativa al mero risarcimento del danno. Parte degli interpreti ha manifestato una posizione di netta contrarietà a tale opzione, ricalcando orientamenti già consolidato sotto il vigore della precedente legge n. 482/1968. Tale posizione si fonda sull'argomento secondo cui solo la libera volontà delle parti sarebbe legittimata a determinare gli elementi essenziali del contratto, quali la qualifica, l'eventuale patto di prova, o altri aspetti tipici del sinallagma contrattuale.

Altra parte della dottrina, che appare oggi prevalente, propende, invece, per l'ammissibilità dell'esecuzione in forma specifica anche nel contesto della legge n. 68/1999. Tale orientamento valorizza due argomentazioni principali: da un lato, la sanzione amministrativa non esaurirebbe il ventaglio dei rimedi a tutela dell'inadempimento datoriale; dall'altro, la struttura della legge stessa fornirebbe ormai tutti gli elementi necessari per individuare il contenuto del contratto rifiutato, anche in assenza di stipula formale.

In tale prospettiva, assumono rilievo dirimente i documenti che precedono l'avviamento al lavoro: le schede professionali, i prospetti informativi (ex art. 2), nonché l'applicazione del principio di completamento negoziale mediante integrazione giudiziale ai sensi dell'art. 10, comma 1, della legge n. 68/1999. Tale principio legittimerebbe il giudice a integrare eventuali lacune negoziali, così come già avviene nel diritto del lavoro per la generalità dei lavoratori, secondo la cosiddetta ''via italiana'' alla retribuzione conforme all'art. 36 Cost., integrata dall'art. 2999 c.c.[142]

---

[140] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[141] PASSALACQUA P., *Modalità di assunzioni obbligatorie e obblighi dei datori di lavoro nel settore pubblico e nel settore privato,* in CINELLI M., SANDULLI P. (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, cit., p. 336.

[142] BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente ed autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002; sulle più recenti criticità MENEGATTI E.*, Ripensando la "via italiana" alla giusta retribuzione, in Arg. Dir. Lav*., 2020, 1, p. 46 ss.

Tuttavia, alcuni interpreti obiettano che l'applicazione coattiva del contratto garantirebbe solo una tutela minimale al prestatore, confinata ai trattamenti normativi previsti dal contratto collettivo, senza possibilità di accedere a benefici individuali come il superminimo, comunemente riconosciuto da altri lavoratori. In tal modo, si svuoterebbe di contenuto lo scopo stesso del collocamento mirato, che è quello di permettere al lavoratore con disabilità di offrire una prestazione utile, equamente retribuita, e valorizzabile anche oltre i minimi tabellari.

A tale rilievo si potrebbe tuttavia replicare che anche per i lavoratori ordinari il diritto del lavoro italiano contempla una retribuzione minima ex art. 36 Cost.; integrata *ex lege*, e non sempre oggetto di libera contrattazione individuale. L'obiettivo, quindi, sarebbe assicurare al lavoratore con disabilità parità sostanziale di trattamento rispetto ai colleghi, pur a costo di una limitazione alla libertà negoziale del datore di lavoro.

La questione si complica ulteriormente nei casi in cui l'assunzione del lavoratore disabile risulti subordinata all'introduzione di un ragionevole accomodamento, come prescritto dalla Direttiva 2000/78/CE. In tali ipotesi, infatti, l'individuazione di un assetto lavorativo adeguato ricade, almeno in prima battuta, sulla responsabilità del datore di lavoro, che è chiamato a collaborare con il lavoratore stesso per indentificare soluzioni ragionevoli e proporzionate all'organizzazione aziendale.

Il punto critico risiede nella domanda se, in caso di rifiuto datoriale, il giudice possa legittimamente procedere alla costituzione coattiva del rapporto, individuando egli stesso il ragionevole accomodamento da adottare. Se il lavoratore non ha dettagliato tale accomodamento del proprio ricorso o ha proposto una soluzione poi ritenuta eccessiva, il giudice potrebbe trovarsi a dover bilanciare due esigenze contrapposte: assicurare un inserimento effettivo ed evitare di ingerirsi in decisioni organizzative riservate alla sfera imprenditoriale.

Sembra dunque ragionevole ritenere che il giudice, nel disporre l'esecuzione in forma specifica *ex* art. 2931 c.c., possa e debba limitarsi a garantire la costituzione del rapporto sulla base di parametri oggettivi, senza spingersi fino a determinare puntualmente l'accomodamento da adottare, se non in presenza di indicazioni precise da parte del lavoratore e di evidenze circa la loro ragionevolezza.

La critica si accentua se si considera che, in mancanza di un accomodamento adeguato il risarcimento del danno risulta insufficiente a garantire un'effettiva tutela del diritto all'inclusione, sancito dagli artt. 3 e 4 Cost. e ribadito dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. In tal caso, l'esclusione dal posto di lavoro, pur risarcita economicamente, continua a produrre effetti discriminatori e di esclusione sociale, frustrando l'obiettivo di piena integrazione perseguito dalla legge.

In definitiva, il ragionevole accomodamento non dovrebbe costruire un ostacolo insormontabile alla costituzione coattiva del rapporto, ma piuttosto un elemento da valutare con attenzione, nel rispetto dei principi di proporzionalità, sostenibilità organizzativa e coinvolgimento del lavoratore. [143]

[143] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

2.3 La platea dei creditori del diritto ai ragionevoli accomodamenti: un perimetro dinamico

Come anticipato nei paragrafi precedenti, l'affermazione del paradigma inclusivo, unitamente alla peculiare accezione di disabilità da esso veicolata, ha determinato una profonda trasformazione delle tecniche giuridiche di inclusione lavorativa. Accanto agli strumenti di natura impositiva, si è progressivamente delineata una nuova tecnica di tutela: quella della neutralizzazione della disabilità, la cui disciplina si fonda sull'apparato antidiscriminatorio, imperniato sull'obbligo di predisporre ragionevoli accomodamenti in favore dei lavoratori.

Punto di partenza imprescindibile è l'individuazione dei soggetti titolari del diritto a vedersi riconosciuti i ragionevoli accomodamenti. Tale operazione deve essere condotta a partire dalla nozione euro-unitaria di disabilità, svincolata dalle definizioni offerte dai singoli ordinamenti nazionali e forgiata dalla Corte di Giustizia al fine di garantire un'applicazione uniforme della Direttiva 2000/78/CE.

Come già osservato in precedenza, il termine ''disabilità'' assume una valenza polisemica sotto il profilo giuridico. A tal riguardo, la giurisprudenza, tanto europea quanto nazionale, appare oggi consolidata nell'aderire al modello bio-psico-sociale, il quale rappresenta il fondamento concettuale della tutela antidiscriminatoria; sembra opportuno concentrare l'attenzione sugli effetti dinamici propri della tutela in questione, i quali influenzano anche la perimetrazione della platea dei soggetti beneficiari.

Il carattere dinamico della tutela antidiscriminatoria si articola in due direttrici: una espansiva, che tende ad ampliare la platea dei soggetti titolari del diritto, e una restrittiva, che invece mira a delimitarne l'estensione.

Sul versante espansivo, è possibile individuare almeno tre direttrici:

- estensione ai lavoratori con malattia: l'interpretazione della nozione di *handicap* in chiave bio-psico-sociale ha condotto all'inclusione, nel concetto comunitario di disabilità, anche delle condizioni morbose, incluse le malattie croniche che, derivando da menomazioni fisiche, mentali o psichiche, determinano un ostacolo duraturo alla partecipazione professionale del soggetto. Tuttavia, affinché tale inclusione sia operativa, la malattia deve risultare di lunga durata e influire effettivamente sulla capacità lavorativa al momento della condotta discriminatoria. Qualora tali requisiti difettino, la malattia non può essere ricondotta alla nozione di disabilità ai sensi della Direttiva;
- lavoratori autonomi: sebbene la lettera dell'art. 5 della Direttiva CE 2000/78 non sembri attribuire loro il diritto ai ragionevoli accomodamenti, alcune recenti evoluzioni normative e giurisprudenziali hanno riacceso il dibattito sulla possibile estensione anche a questa categoria, sollecitando nuove riflessioni in merito alla portata soggettiva dell'obbligo;[144]
- discriminazione per associazione: con la nota sentenza *Coleman*,[145] la Corte di giustizia ha esteso la tutela antidiscriminatoria anche a soggetti discriminati in quanto associati (ad esempio, parenti o conviventi) a persone con disabilità. Sebbene inizialmente tale estensione non includesse il diritto agli accomodamenti,

[144] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[145] Corte giust. 17 luglio 2008, C-303/06, *Coleman*.

alcune pronunce e innovazioni legislative più recenti sembrano aprire uno spazio interpretativo favorevole al riconoscimento anche di questo diritto in capo ai soggetti discriminati per associazione.

Sul versante opposto emerge una tendenza restrittiva, rivolta a delimitare la titolarità del diritto ai ragionevoli accomodamenti nei confronti di quei soggetti per i quali la disabilità risulti venuta meno, in conseguenza del superamento della menomazione, oppure integralmente neutralizzata attraverso, ad esempio, l'impiego di strumenti tecnologici o di intelligenza artificiale.

2.3.1 La definizione partecipata delle misure di accomodamento ragionevole

Laddove le fonti normative, a ogni livello dell'ordinamento, definiscono gli accomodamenti ragionevoli in relazione alla loro idoneità a consentire il pieno esercizio del diritto al lavoro in condizioni di parità, si impone un interrogativo centrale: in che modo e secondo quale criterio tali misure debbano essere selezionate nel caso concreto? In altri termini, esiste un metodo strutturato per individuare la misura più adeguata alla specificità del singolo lavoratore?

La questione non è meramente tecnica, bensì giuridicamente e assiologicamente cruciale, poiché incide non solo sulla corretta esecuzione dell'obbligo datoriale, ma anche su alcune criticità interpretative sorte nella giurisprudenza nazionale, tra cui quella inerente alla conoscibilità della condizione di disabilità. Un campo particolarmente controverso, in tal senso, è quello delle sentenze sul superamento del periodo di comporto da parte dei lavoratori disabili.

Alla luce di queste problematiche, si propone qui una chiave di lettura partecipativa: la misura di accomodamento dovrebbe essere sempre individuata mediante il coinvolgimento preventivo del lavoratore interessato, inteso come momento consultivo, non necessariamente negoziale. Il datore, pertanto, non è obbligato a raggiungere un accordo, ma è tenuto a promuovere un confronto significativo. Tale prospettiva si fonda su plurimi argomenti di diritto positivo e di interpretazione sistemica.[146]

La Convenzione delle nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità rappresenta il fondamento assiologico e normativo del principio di partecipazione. In piena coerenza con il celebre motto del *Disability Rights Movement* '*'Nothing About Us Without Us*'' essa impone il coinvolgimento attivo delle persone con disabilità nei processi decisionali che le riguardano, sia tramite organismi rappresentativi nelle politiche pubbliche, sia *uti singuli* quando la misura incide sulla posizione giuridica individuale. Ciò emerge chiaramente dal Preambolo, lett. o) e dall'art. 4, par. 3, che annovera la partecipazione tra gli obblighi generali a carico degli Stati parte.

Inoltre, come secondo argomento di ordine logico-fattuale, vi è la rilevanza della soggettività della disabilità: gli accomodamenti ragionevoli devono essere calibrati sulle specifiche esigenze del singolo. Tali esigenze possono essere non manifestate o addirittura inconoscibili senza una dichiarazione esplicita del lavoratore. Il coinvolgimento diretto del beneficiario è quindi, in molte situazioni, l'unico strumento efficace per accertare

[146] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

la reale idoneità della misura adottata. Non si tratta solo di conoscere se un accomodamento sia necessario, ma anche quale sia più adatto a raggiungere lo scopo legale: l'effettivo esercizio del diritto al lavoro in condizioni di parità.

La partecipazione del lavoratore nella definizione della misura concreta consente altresì di tutelare il principio di autodeterminazione, diretta manifestazione della dignità umana. Solo il beneficiario può compiutamente rappresentare i bisogni che discendono dalla sua condizione. In alcuni casi, può anche decidere di non avvalersi di alcun accomodamento.

A sostegno di tale visione, si registra la posizione consolidata dal Comitato ONU, che, nei Commenti Generali, afferma: ''*to fall within the concept of reasonable accommodation, the changes need to be negotiated with the individual*''.[147] Dunque, la misura deve essere oggetto di dialogo con il soggetto interessato.

Ulteriori elementi a supporto del metodo partecipativo derivano dal diritto dell'Unione Europea. In particolare, una recente sentenza della Corte di Giustizia ha valorizzato la volontà del beneficiario nella selezione di un assistente personale. Sebbene la fattispecie non riguardasse direttamente gli accomodamenti *ex* art. 5 della Direttiva 2000/78/CE, essa consente di ricavare un principio generale secondo cui la libertà di scelta della persona con disabilità rappresenta un fattore essenziale per promuovere autonomia, inclusione sociale e partecipazione piena in tutti gli ambiti della vita.

In ambito lavorativo, tale libertà deve inevitabilmente bilanciarsi con il potere organizzativo del datore di lavoro. Si tratta dunque di coordinare due prerogative: la facoltà datoriale di organizzare la produzione e il diritto del lavoratore a partecipare alle decisioni che lo riguardano. In assenza di una norma cogente che imponga la concertazione, l'unico strumento giuridico di legittimazione del metodo partecipativo sembra essere il criterio della ragionevolezza della misura.

L'adozione del metodo partecipato implica una responsabilità giuridica anche per il beneficiario. Una volta coinvolto nel processo di definizione dell'accomodamento, il lavoratore è tenuto a cooperare secondo i principi di correttezza e buona fede, al fine di agevolare l'adempimento datoriale. La partecipazione, quindi, non è solo un diritto, ma anche un elemento che fonda un dovere relazionale, ispirato alla leale cooperazione tra le parti.[148]

2.3.2 Il nodo della conoscibilità nelle diverse fasi del rapporto tra prestatore e datore

Nell'attuale architettura normativa, non si rinviene a nessun livello dell'ordinamento una disposizione di diritto positivo che definisca in modo espresso il momento in cui sorga l'obbligo, in capo al datore di lavoro, di predisporre misure di accomodamento ragionevole. In un contesto normativo connotato da tale lacuna, l'interprete si trova a muoversi entro un quadro esegetico bifronte, ove si contrappongono due ricostruzioni antitetiche. A fronte di ciò, appare opportuno tentare una riflessione ermeneutica che si radichi nel modello

[147] Comitato per i diritti delle persone con disabilità, *Commento generale n. 8/2022*, 7 ottobre 2022, pt. 19; conforme anche *Commento generale n. 6/2018*, 26 aprile 2018, pt. 24, lett. b), secondo cui «*reasonable accommodation must be negotiated with the applicant(s)*».

[148] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

partecipativo promosso dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, la quale valorizza il coinvolgimento attivo di tali soggetti nella determinazione delle misure ragionevoli da adottare.

Se si accoglie il principio secondo cui l'efficacia dell'accomodamento presuppone, quale condizione imprescindibile, la partecipazione consapevole del lavoratore al processo decisionale, allora si potrà ritenere che l'obbligo di provvedere a misure ragionevoli sorga nel momento in cui il beneficiario ne solleciti formalmente l'adozione.

Tuttavia, tale impostazione non è esente da criticità. È osservato, infatti, che condizionare la nascita dell'obbligo alla richiesta del lavoratore rischia di vanificare le garanzie contro la discriminazione, in quanto il prestatore, timoroso di ritorsioni o ignaro dei propri diritti, potrebbe omettere ogni comunicazione, rendendo così inoperante l'obbligo datoriale.

Al contrario, ritenere che il datore debba attivarsi autonomamente, a prescindere da qualsiasi istanza del lavoratore, espone il rischio opposto: l'impostazione di misure non solo utili, ma potenzialmente non desiderate dal destinatario, il che potrebbe integrare una violazione dell'art. 41 Cost., in quanto tale imposizione si tradurrebbe in una compressione ingiustificata della libertà di iniziativa economica, non sorretta da alcuna effettiva utilità sociale.

A ciò si aggiunga che la misura potrebbe rivelarsi addirittura inopportuna laddove non solo non richiesta, ma esplicitamente non desiderata dal prestatore stesso. Tale evenienza si verifica, ad esempio, nei casi di recesso per superamento del comporto, in cui il prestatore non aveva né reso nota la propria condizione di disabilità, né formulato richieste di accomodamento prima del licenziamento. Sul punto, l'Avvocato Generale presso la Corte di Giustizia ha chiarito che la direttiva 2000/78/CE non impone al lavoratore, né tantomeno al potenziale lavoratore, l'obbligo di rivelare la propria disabilità, sicché il datore che ne sia giustificamene ignaro non può ritenersi obbligato all'adozione di misure ragionevoli.[149]

In tale prospettiva, l'obbligo insorgerebbe solo allorché il lavoratore abbia informato il datore della propria condizione, precisandone entità e caratteristiche rilevanti, oppure, secondo una lettura più estensiva, nel momento in cui la disabilità sia oggettivamente percepibile.[150]

In direzione opposta si orienta, tuttavia, la giurisprudenza interna, oggi maggioritaria, la quale individua il momento genetico dell'obbligo di disabilità, a prescindere sia dalla volontà espressa del lavoratore, sia dalla effettiva conoscenza datoriale della disabilità stessa, anche se ''occulta''. Tale orientamento si è progressivamente consolidato nei contenziosi inerenti licenziamenti per superamento del comporto, in cui il lavoratore non aveva previamente comunicato né la propria condizione, né il nesso eziologico tra disabilità e assenze.

La medesima *ratio* è stata poi estesa anche alla fase genetica e a quella di svolgimento del rapporto, dando luogo ad esiti talvolta paradossali. Nella delicata operazione di coordinamento tra l'art. 2110 c.c. e la disciplina antidiscriminatoria, si è giunti a configurare una forma di eterogenesi dei fini: lo strumento

[149] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[150] Comitato per i diritti delle persone con disabilità*, Commento generale n. 8/2022*, 7 ottobre 2022, pt. 19.

dell'accomodamento, nato per garantire inclusione, si trasformerebbe in mezzo di compressione dell'autodeterminazione della persona con disabilità.

Indagini recenti confermano che non è affatto infrequente che il prestatore ometta volontariamente di comunicare la propria condizione, specie ove questa non sia immediatamente percepibile, rinunciando consapevolmente alle misure di accomodamento. Le ragioni possono essere molteplici: da un clima lavorativo ostile o discriminatorio (che il datore ha l'onere di rimuovere), alla volontà personale di non percepire la propria condizione come limitante, preferendo affrontarla autonomamente. Quando tale scelta è genuina e non indotta da un contesto lavorativo lesivo, essa costituisce legittima espressione del diritto all'autodeterminazione, tutelato dall'art. 2 Cost. e dalla Direttiva 2000/78/CE.

Ne deriva una conseguenza fondamentale: l'ordinamento non impone al lavoratore disabile l'obbligo né di chiedere, né di accettare misure di accomodamento. Imporre il contrario significherebbe reiterare una visione paternalistica e deresponsabilizzante, in contrasto con il rispetto della dignità e della volontà personale.

Pertanto, ancorare l'insorgenza dell'obbligo alla richiesta espressa del prestatore appare la soluzione ermeneutica più compatibile con i principi di autodeterminazione e volontarietà. Tale regola, tuttavia, incontra due significative eccezioni. La prima riguarda i casi in cui la disabilità sia manifestata: in tali circostanze, il datore è tenuto ad attivarsi autonomamente, in quanto l'obbligo insorge dal momento in cui il bisogno diviene ‘*'apparent''*.[151] La seconda eccezione, si configura qualora l'accomodamento persegua anche finalità di tutela della salute e dell'integrità psico-fisica del lavoratore. In tali ipotesi, l'obbligo datoriale si estende oltre la richiesta del prestatore, sorgendo anche in via autonoma, in virtù della pluralità di beni giuridici coinvolti.[152]

Nell'attuale panorama giurisprudenziale si delineano due orientamenti principali: uno che collega l'insorgenza dell'obbligo alla richiesta del prestatore, e l'altro che lo fonda sulla mera esistenza della condizione di disabilità. A sostegno del primo si colloca la lettura più recente offerta dal Comitato ONU, che, a partire dal Commento Generale n. 3/2016, chiarisce che l'obbligo sorge solo *''dal momento in cui la persona lo richiede in un dato contesto''*,[153] posizione ribadita nei successivi commenti generali n. 6/2018 e n. 8/2022.

A tale interpretazione aderisce anche l'Avvocato Generale nella causa *Conejero,*[154] richiamando la giurisprudenza della Corte di Giustizia secondo cui i lavoratori con disabilità sono esposti a un rischio più elevato di assenze per malattia, con conseguente maggiore probabilità di superare il comporto.

Una prima tesi escludeva che l'omessa differenziazione del comporto potesse integrare discriminazione indiretta, anche in assenza di strumenti compensativi. Di segno opposto, un secondo orientamento, oggi avallato dalla Corte di cassazione, ha invece riconosciuto l'illegittimità dell'uniforme applicazione del comporto, richiamando i principi della Corte di Giustizia e valorizzando la maggiore esposizione al rischio dei

---

[151] Comitato per i diritti delle persone con disabilità*, Commento generale n. 8/2022*, 7 ottobre 2022, pt. 19.

[152] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

[153] Cf. Comitato per i diritti delle persone con disabilità, *Commento generale n. 2/2014*, 22 maggio 2014, pt. 26, che distingue l'obbligo di introdurre ragionevoli accomodamenti dall'obbligo di assicurare l'accessibilità *ex* art. 9 della Convenzione. Il secondo deve considerarsi un «*ex ante duty*», che l'obbligato deve adempiere «*before receiving an individual request to enter or use a place or service*». Il primo, invece, è «*ex nunc duty*» che sorge all'atto della richiesta.

[154] Conclusioni dell'Avvocato Generale Sharpston del 19 ottobre 2017 nella causa C-270/2016, *Conejero*.

soggetti disabili. Da ciò si evince la necessità di scomputare le assenze riconducibili alla disabilità, indipendentemente dalla consapevolezza datoriale.

Il nodo critico, tuttavia, si ripropone anche nelle fasi anteriori alla cessazione, con particolare riferimento al momento genetico del rapporto. Si pensi, ad esempio, alla selezione per l'accesso al lavoro: l'adozione di criteri uniformi per tutti i candidati (quali tempi e strumenti standardizzati) può risultare discriminatoria nei confronti di coloro che, pur necessitando di accomodamenti, scelgono di non manifestare la propria condizione. Estendere il principio dell'irrilevanza della conoscenza soggettiva del datore sino a tale fase conduce, paradossalmente, ad attribuire natura ''oggettiva'' alla discriminazione, anche laddove né il datore, né il lavoratore siano consapevoli della condizione che avrebbe potuto giustificare misure differenziate.

Una simile interpretazione, se portata alle estreme conseguenze, svuota l'accomodamento del suo carattere di misura proattiva e personalizzata, riducendolo a mera sanzione *ex* post, con funzioni sostanzialmente rimediali. Ciò appare incongruente rispetto alla finalità originaria dell'istituto, che è quella di consentire *ex ante* una partecipazione piena e paritaria alla vita lavorativa.

2.3.3 La proporzionalità dell'onere finanziario come limite di integrazione

Oltre a dover essere ''ragionevoli'' secondo quanto già delineato, gli accomodamenti devono rispettare il principio della proporzionalità dell'onere finanziario che essi comportano per il soggetto obbligato. Questo costituisce un limite endogeno alla disciplina antidiscriminatoria, in quanto espressamente sancito dalle principali fonti normative di riferimento: l'art. 2 della Convenzione ONU del 2006, l'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE e l'art. 3, comma 3-bis, del d.lgs. n. 216/2003.[155]

La valutazione della proporzionalità impone il ricorso a criteri oggettivamente verificabili. In tal senso, né il testo della Convenzione né i commenti interpretativi del Comitato ONU offrono indicazioni operative sufficientemente dettagliate. Più utili risultano invece le precisazioni contenute nel Considerando n. 21 della Direttiva, il quale, con formulazione esemplificativa, fa riferimento a parametri quali: i costi finanziari (o di altra natura) associati alla misura, le dimensioni e le risorse economiche dell'organizzazione, nonché la possibilità di accedere a finanziamenti pubblici o ad altre forme di sovvenzione.

Nel contesto italiano, la possibilità di ricorrere a sovvenzioni pubbliche si collega, in prima battuta, ai finanziamenti erogati tramite il Fondo regionale di cui all'art. 14 della l. n. 68/1999. A seguito della modifica apportata dall'art. 11, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 151/2015, il Fondo può rimborsare parzialmente le spese sostenute per l'adozione di accomodamenti ragionevoli, incluse tecnologie per il telelavoro e interventi di abbattimento delle barriere architettoniche.

Ulteriori forme di sostegno finanziario coerenti con la *ratio* del Considerando n. 21 possono derivare da provvidenze regionali o da contributi erogati dall'INAIL, ai sensi dell'art. 1, comma 166, della l. n. 190/2014. Quest'ultimo prevede il finanziamento di progetti personalizzati per il mantenimento del posto di lavoro,

[155] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

articolati su tre assi principali: superamento delle barriere architettoniche, adattamento delle postazioni lavorative, formazione e tutoraggio.

Inoltre, è rilevante considerare che la mera presentazione di un progetto non garantisce l'erogazione del contributo, subordinata invece a una valutazione discrezionale dell'INAIL e alla disponibilità di risorse, generalmente limitate. Di conseguenza, non è giuridicamente corretto presumere, nella valutazione della proporzionalità, che il datore possa aver usufruito di tali sovvenzioni se non è dimostrabile un beneficio effettivamente ottenuto. Né può attribuirsi rilievo negativo alla mancata attivazione da parte dello stesso, sia perché tale iniziativa non è giuridicamente obbligatoria, sia perché l'esito di una richiesta è comunque incerto, per via dei vincoli di bilancio e della discrezionalità amministrativa.

Il dato testuale del Considerando n. 21 sembrerebbe limitare l'incidenza delle sovvenzioni ai soli costi direttamente connessi all'accomodamento. Tuttavia, stante il carattere esemplificativo della disposizione, potrebbe ammettersi anche la considerazione ai benefici indiretti di cui il datore gode per il solo fatto di assumere un lavoratore con disabilità, indipendentemente dall'adozione di specifici accomodamenti. In tale prospettiva, si richiamano in particolare gli incentivi previsti dall'art. 13 della l. n. 68/1999.

Parte della dottrina ha inoltre proposto l'utilizzo di ulteriori criteri di natura ''soggettiva'', in analogia con quanto avviene nella disciplina sanzionatoria del licenziamento illegittimo. Tali criteri comprendono: il numero di dipendenti, le dimensioni aziendali, il fatturato, gli utili di bilancio e l'eventuale stato di crisi dell'impresa. Anche questi indici, come quelli oggettivi, devono essere valutati alla luce delle peculiarità del caso concreto.

L'analisi giurisprudenziale dimostra che solo una minoranza degli accomodamenti richiesti impone costi tali da compromettere l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Tuttavia., il limite della proporzionalità può ritenersi superato anche in presenza di oneri inferiori, laddove essi risultino comunque sproporzionati rispetto alla situazione specifica.

In tale prospettiva, si potrebbe integrare l'analisi della proporzionalità con un ulteriore parametro: l'utilità della prestazione lavorativa, da valutarsi anche sulla base della retribuzione corrisposta. In linea di massima, infatti, la retribuzione può fungere da indicatore oggettivo del valore che il datore attribuisce alla prestazione, dunque dell'utilità che si attende dalla stessa. Se il costo dell'accomodamento dovesse superare significativamente tale utilità, ciò potrebbe costituire un elemento idoneo a dimostrare la sproporzione della misura. In tal modo, la valutazione della proporzionalità non riguarderebbe più soltanto il costo dell'intervento, ma si estenderebbe all'intero rapporto tra costi e benefici nell'ambito dell'organizzazione.[156]

[156] Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

3 PRATICHE, PROCESSI E STRUMENTI PER L'INSERIMENTO PRODUTTIVO

3.1 Modelli organizzativi e pratiche di inclusione lavorativa: una tassonomia empirica delle strategie

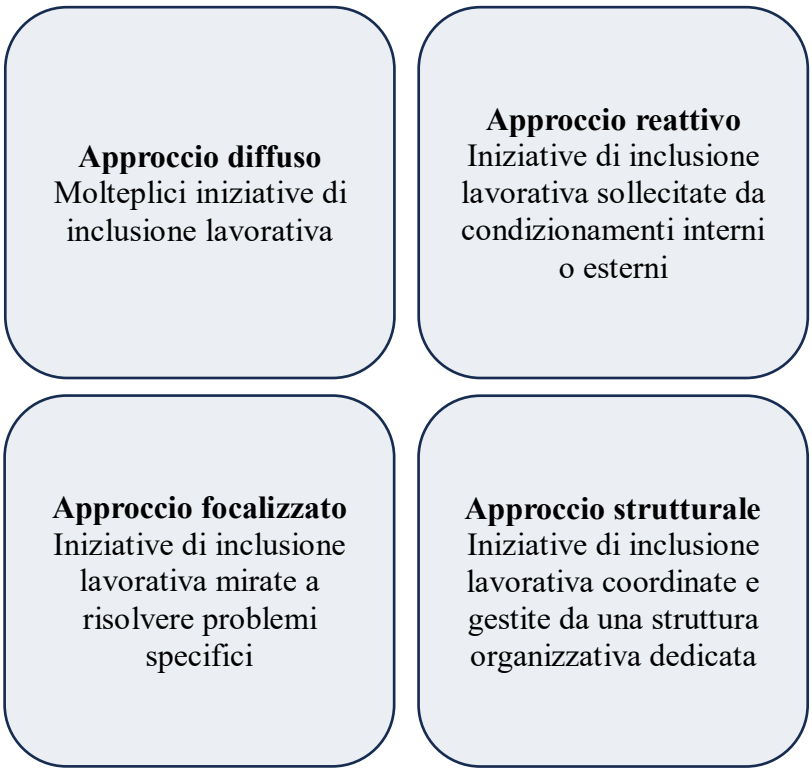
Nel primo capitolo, è stata riportata l'indagine qualitativa condotta, fondata su interviste in profondità ai responsabili delle risorse umane, che ha consentito di delineare una tipologia di approcci adottati dalle imprese, che viene qui ripresa sulla base della narrazione dei modelli e la classificazione delle modalità prevalenti con cui le aziende della Distribuzione Moderna Organizzata interpretano e attuano l'inclusione nei propri contesti lavorativi; approcci distinguibili in base al grado di formalizzazione, alla sistematicità degli interventi e alla diffusione della cultura inclusiva all'interno dell'organizzazione. Tali approcci non si pongono in una relazione dicotomica, bensì lungo un *continuum* di maturità organizzativa, che va dalle forme più occasionali e reattive a quelle maggiormente strutturate e strategiche. Ne emergono quattro modelli distinti: reattivo, focalizzato, diffuso e strutturale (*Figura 1*); ciascuno dei quali riflette differenti livelli di consapevolezza, intenzionalità e capacità gestionale nella promozione dell'inclusione lavorativa. L'analisi di tali modelli consente non solo di comprendere la varietà delle pratiche attualmente in essere, ma anche di individuare le traiettorie evolutive verso una maggiore integrazione del principio inclusivo nel sistema organizzativo.

- L'approccio reattivo: le imprese riconducibili a questo modello si contraddistinguono per l'assenza di politiche strutturate e formalizzate in materia di inclusione lavorativa. Tuttavia, esse attivano iniziative episodiche in risposta a stimoli esterni (provenienti da istituzioni, enti del terzo settore, associazioni) o sollecitazioni interne (esigenze espresse dal personale o da altri *stakeholder* aziendali).
- L'approccio focalizzato: si caratterizza per una declinazione selettiva e settoriale dell'inclusione lavorativa, che si concretizza in progettualità mirate e interventi delimitati a specifiche dimensioni. Alcune imprese, ad esempio, orientano le proprie politiche esclusivamente verso il riconoscimento meritocratico dei dipendenti, attraverso l'erogazione di premi di risultato o di partecipazione agli utili. In altri casi, l'attenzione si concentra unicamente su determinate categorie di lavoratori: le persone con disabilità. Tale modalità di intervento, pur denotando una certa sensibilità, limita la portata inclusiva ad ambiti ristretti e predefiniti, senza integrarla in modo trasversale all'intera struttura organizzativa.[157]
- L'approccio diffuso: in questo modello, l'inclusione lavorativa costituisce un pilastro valoriale strutturale dell'identità aziendale ed è declinata attraverso un ampio ventaglio di politiche, iniziative e pratiche operative. L'adozione di strategie inclusive risulta consolidate nel tempo e orientata alla generalità, investendo una pluralità di ambiti. Tra le dimensioni maggiormente presidiate si annoverano: la promozione della *leadership* inclusiva, la valorizzazione della diversità, l'adozione di un linguaggio inclusivo, l'attenzione ai processi cognitivi impliciti (*bias* e *de-bias*) nelle fasi di selezione e avanzamento di carriera, il supporto psicologico, la flessibilità oraria per lavoratori e la promozione del dialogo verticale all'interno della gerarchia organizzativa. Si tratta di un approccio sistemico, pervasivo e continuativo, volto a integrare la cultura inclusiva nel *DNA* stesso dell'impresa.

[157] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

- L'approccio strutturale: rappresenta il livello più avanzato di maturità inclusiva, in quanto associa alla presenza pervasiva di politiche inclusive anche un'architettura organizzativa esplicitamente dedicata alla loro pianificazione, attuazione e monitoraggio. In tali imprese, l'inclusione non solo permea la cultura aziendale, ma è altresì gestita attraverso unità operative, figure professionali o comitati dedicati, con il compito di garantire coerenza, continuità e impatto delle misure attivate. La presenza di una struttura organizzativa deputata alla gestione dell'inclusione assicura un'efficace istituzionalizzazione del principio, traducendolo da enunciato valoriale a prassi sistemica e responsabilizzata.[158]

Figura 1 – Gli approcci all'inclusione lavorativa



Fonte: Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

Nel corso delle interviste condotte con i direttori del personale, è stato richiesto di descrivere le politiche e le partiche adottate nei rispettivi contesti organizzativi al fine di promuovere l'inclusione lavorativa. Le azioni individuate si articolano lungo sei principali assi tematici, che riflettono l'impegno aziendale verso un modello di gestione del personale orientato all'equità, alla partecipazione e alla cura delle diversità:

1) Coinvolgimento attivo dei dipendenti nei processi decisionali aziendali, al fine di valorizzare la pluralità di pensiero e rafforzare ilo senso di appartenenza organizzativa;
2) Sostegno alla crescita professionale, mediante percorsi di formazione, *mentoring* e avanzamento di carriera inclusivi;

[158] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

3) Promozione del principio di equità, con attenzione all'equilibrio tra opportunità, trattamento e riconoscimento delle competenze;
4) Supporto ai nuclei familiari dei dipendenti, attraverso misure di conciliazione vita-lavoro e *benefit* dedicati;
5) Sostegno economico diretto ai lavoratori, specialmente in situazioni di difficoltà contingente;
6) Accompagnamento e tutela delle persone in condizione di vulnerabilità o fragilità, mediante politiche personalizzate e accomodamenti ragionevoli.[159]

3.1.1 Valorizzare la neurodiversità come vettore di innovazione e vantaggio competitivo

Negli ultimi anni, il dibattito sull'inclusione lavorativa si è progressivamente arricchito di una nuova dimensione strategica: la valorizzazione della neurodiversità. Il concetto di ''*neuroinclusion''* non si limita a garantire pari opportunità alle persone neurodivergenti, ma si configura sempre più come un potente motore di trasformazione organizzativa (*Figura 1*). In tale prospettiva si colloca l'articolo *''Unleashing Innovation with Neuroinclusion''*, pubblicato da *Deloitte Insights* (2024), che esplora in profondità il contributo distintivo che i profili neurodivergenti sono in grado di offrire in termini di creatività, *problem-solving* e impatto strategico.

L'analisi condotta da *Deloitte* evidenzia come la presenza di *team* cognitivamente eterogenei possa incidere positivamente sull'innovazione, migliorare la qualità delle decisioni e incrementare le *performance* aziendali. In un contesto economico sempre più complesso e competitivo, le organizzazioni che abbracciano la neurodiversità non solo rispondono a un'esigenza etica, ma accedono a un vantaggio competitivo fondato sulla diversità di pensiero, sull'originalità delle soluzioni e sulla capacità di adattamento.

Tale analisi si basa su una ricerca condotta nella primavera del 2024, attraverso interviste qualitative con 18 esperti provenienti da ambiti industriali, accademici e istituzionali. I partecipanti occupavano posizioni chiave quali vicepresidente delle risorse umane e della cultura organizzativa, responsabile globale per l'innovazione tecnologica e la chimica digitale, e *leader* nel settore dell'impatto sociale. A supporto della ricerca primaria, è stata effettuata una revisione sistematica della letteratura secondaria, comprendente articoli scientifici, monografie, *report* aziendali e contributi di settore inerenti alla neurodiversità nei contesti organizzativi.[160]

L'indagine condotta ha individuato cinque fattori determinanti nella risoluzione dei problemi e nella resilienza organizzativa che i profili neurodivergenti sono in grado di attivare, contribuendo in modo significativo all'innovazione sistemica. Essa ha inoltre fatto emergere un insieme di strategie che i *leader* organizzativi possono adottare per valorizzare pienamente il potenziale creativo e trasformativo degli individui neurodivergenti e dei *team* caratterizzati da neuroinclusività.

---

[159] Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

[160] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

Stime recenti indicano che gli individui neurodivergenti costituiscono una percentuale significativa della popolazione generale, oscillante tra il 15% e il 20%, con una presenza stimata nella forza lavoro pari al 17%. Tuttavia, questa rilevanza numerica non si riflette adeguatamente nella rappresentanza occupazionale, a causa di diversi fattori, tra cui la difficoltà di auto-identificazione, la scarsa consapevolezza individuale e il timore di stigma. Numerosi dirigenti intervistati hanno sottolineato che la neurodiversità nei contesti professionali potrebbe essere significativamente più diffusa di quanto si ritenga, dal momento che molti dipendenti preferiscono non dichiarare apertamente la propria condizione, per evitare discriminazione o percezioni negative.

La capacità di percepire ed elaborare la realtà secondo schemi alternativi costituisce uno dei principali vettori dell'innovazione. La letteratura dimostra che la diversità cognitiva, in quanto differenziazione nei modelli mentali e nei processi decisionali, rappresenta un fattore abilitante per la generazione di idee nuove e per la risoluzione efficace dei problemi. Uno studio condotto nel Regno Unito ha rilevato che *team* dirigenziali cognitivamente eterogenei hanno risolto problemi simulati fino a tre volte più rapidamente rispetto a *team* omogenei. Tale evidenza è ancora più rilevante se si considera che lo stesso studio non ha riscontrato differenze significative in base alla variabilità anagrafica o di genere, rafforzando l'ipotesi secondo cui la neurodiversità costituisca una risorsa strategica distintiva.

L'inclusione, se adeguatamente progettata e gestita, si correla inoltre a benefici dimostrabili: le organizzazioni inclusive presentano una probabilità superiore del 75% di trasformare idee in prodotti, dell'87% di assumere decisioni più efficaci e mostrano, in generale, una maggiore propensione all'innovazione profittevole.

Ogni individuo possiede una combinazione unica di stili di pensiero e modalità di apprendimento che può generare valore aggiunto in contesti aziendali dinamici. Le differenze nei processi cognitivi non costituiscono un ostacolo, bensì un'opportunità per rafforzare la varietà dei punti di vista e dei contributi analitico-creativi all'interno dei gruppi di lavoro.

La tabella riportate nella versione estesa di questo studio illustra una tipologia di stili cognitivi frequentemente citati da accademici e professionisti in relazione alla neurodiversità (*Tabella 1*). Tali elenchi, sebbene non esaustivi, servono a sensibilizzare i decisori organizzativi sull'importanza di riconoscere e coltivare tali differenze come veri e propri *asset* strategici. In contesti in cui i diversi approcci cognitivi vengono accolti, legittimati e incentivati, fioriscono soluzioni originali e si consolidano dinamiche di *problem-solving* più efficaci. La coesistenza, all'interno dei *team,* di più modalità cognitive favorisce quindi la nascita di un ecosistema organizzativo aperto, riflessivo e orientato al miglioramento continuo. In tal senso, l'adozione di una cultura del lavoro autenticamente neuroinclusiva rappresenta una condizione imprescindibile per l'innovazione sostenibile e per la costruzione di un vantaggio competitivo durevole.[161]

[161] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August 17*.

Tabella 1 – Stili di pensiero

Stile di pensiero	Descrizione	Impatto dell'innovazione	Potenziali aree di impatto organizzativo
Pensiero divergente	Generare idee creative da un unico punto di partenza (in contrasto con il pensiero convergente) ed esplorando quante più soluzioni possibili. Il pensiero divergente si collega strettamente ad altri elementi cogniti creativi, tra cui: • Espansione concettuale: ampliare l'applicazione di un concetto esistente. Un esempio di espansione concettuale può essere l'utilizzo di un prodotto o di uno strumento in un modo precedentemente non considerato. • Superare i vincoli di conoscenza: pensare oltre le conoscenze esistenti e creare idee originali e innovative.	Promuovere l'innovazione rivoluzionaria promuovendo la creatività e l'esplorazione di idee non convenzionali.	Incoraggia una vasta gamma di soluzioni, portando a innovazioni che possono rivoluzionare nuovi mercati e creare nuove vie di crescita.
Pensiero visivo	Elaborazione di informazioni attraverso immagini, diagrammi e relazioni spaziali.[162]	Migliora il *design* visivo e le soluzioni non lineari in campi come l'architettura, l'ingegneria e le arti.	Supporta presentazioni e piani strategici visivamente accattivanti, nonché visualizzazioni e interfacce utente per tecnologie emergenti come

[162] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

			l'intelligenza artificiale e la realtà estesa.[163]
Pensiero basato su modelli	Riconoscere e comprendere modelli in dati, eventi o comportamenti.	Promuove l'innovazione identificando le tendenze e prevedendo i risultati futuri.	Supporta un processo decisionale informato e lo sviluppo di strategie basate sul riconoscimento paziente, portando a una pianificazione proattiva e strategica.
Pensiero sequenziale	Elaborare le informazioni in modo ordinato e lineare, passo dopo passo.	Supporta l'innovazione metodica attraverso approcci strutturati e organizzati e sequenze logiche.	Garantisce l'implementazione sistemica di strategie innovative, riducendo i rischi e migliorando la coerenza nel raggiungimento degli obiettivi.
Pensiero astratto	Elaborare idee complesse correlate a esperienze tangibili.	Promuove innovazioni teoriche e concettuali comprendendo significati simbolici e generazionali.	Aiuta nello sviluppo di prodotti didattici e incoraggia la creatività a lungo temine.

Fonte: Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

Tra le più recenti pubblicazioni dedicate alla valorizzazione del tema oggetto di discussione, l'articolo in questione *''Building the Neuroinclusive Workplace''* curato da *Sniderman, Buffi, Holdowsky* e *Buckley* si distingue per il taglio empirico e strategico con cui affronta l'argomento. Il contributo, pubblicato nell'ambito delle ricerche sull'evoluzione dei modelli organizzativi inclusivi, raccoglie testimonianze significative tratte da esperienze aziendali concrete. Attraverso una narrazione basata su esempi reali, il *report* evidenzia come le organizzazioni abbiano ottenuto benefici tangibili dall'inserimento lavorativo.

Numerosi studi confermano, dunque, la correlazione tra neurodiversità e capacità innovativa, sottolineando il ruolo cruciale della diversità cognitiva nell'elaborazione di soluzioni originali e funzionali. In questo contesto,

[163] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

l'esperienza della Dott.ssa *Temple Gradin* rappresenta un caso emblematico. Considerata una delle più autorevoli voci nel campo dell'autismo, *Gradin* ha attribuito il proprio successo professionale a una modalità di pensiero fortemente visiva, che definisce come *''pensare per immagini''*. Tale processo cognitivo, che trasforma immediatamente le parole in rappresentazioni mentali concrete, le ha permesso di elaborare soluzioni tecniche altamente innovative nel settore zootecnico, in particolare nella progettazione di attrezzature per l'allevamento. Le sue invenzioni hanno rivoluzionato gli *standard* del settore, promuovendo pratiche più etiche ed efficienti nella gestione del bestiame, oggi riconosciuto a livello internazionale. Il caso *Gradin* dimostra come il pensiero divergente, frequentemente associato a profili neurodivergenti, possa tradursi in innovazioni ad alto impatto, capaci di trasformare interi comparti industriali.

La celebre affermazione *''Nessuno di noi è intelligente quanto tutti noi''* esprime il valore attribuito alla collaborazione tra individui con punti di vista differenti. Tuttavia, nella realtà aziendale, la diversità apparente può spesso celare una profonda omogeneità cognitiva e comportamentale, che alimenta fenomeni di *groupthink* (pensiero di gruppo). Tale dinamica si manifesta quando i membri di un'organizzazione privilegiano il consenso e l'armonia rispetto alla valutazione critica delle idee, compromettendo l'efficacia dei processi decisionali e ostacolando il rinnovamento.[164]

Nel medesimo articolo è stato sottolineato come l'omogeneizzazione culturale e comportamentale diffusa nelle imprese possa soffocare la creatività; un'osservazione che mette in luce il rischio sistemico rappresentato dalla mancanza di eterogeneità nei *team* decisionali.[165]

La presenza di persone neurodivergenti nei gruppi di lavoro può agire come un potente correttivo a queste dinamiche. La disponibilità ad esprimere opinioni non convenzionali, anche in assenza di consenso immediato, caratterizza molti professionisti neurodiversi e contribuisce a stimolare dibattiti autentici, a identificare rischi trascurati e a generare soluzioni alternative. [166]

Affinché i diversi contributi possano emergere e prosperare, è necessario che i *leader* favoriscano un clima psicologicamente sicuro, in cui i confini siano chiari, ma in particolar modo ove le verità scomode possano essere espresse senza timore di ripercussioni. Questo implica la normalizzazione di un certo grado di tensione e disaccordo come parte integrante di un processo creativo sano. La neuroinclusione, in questo senso fornisce un ventaglio ampliato di prospettive cognitive, promuove il confronto critico e alimentando una cultura del miglioramento continuo.

Come evidenziano *David Rock* e *Heidi Grant*, il *comfort* derivante dall'interazione con persone che condividono lo stesso approccio può generare un pericoloso conformismo, che frena l'innovazione. Al contrario, la collaborazione con individui che pensano e apprendono in modo differente può generare inizialmente attrito, ma conduce a una più profonda rielaborazione delle idee e a risultati superiori.

---

[164] Crook, T., & Rutherford, A. (2025). Supporting Neurodiversity in the Workplace. In *The Holistic Career Coaching Handbook* (pp. 109-169). Routledge.

[165] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

[166] Twumasi, R., & Burton, L. (2024). From Margins to Mainstream: Embracing Neurodiverse Needs for an Inclusive Workplace. *Ought: The Journal of Autistic Culture*, 66-93.

L'integrazione consapevole di talenti neurodivergenti rappresenta una strategia efficace per disinnescare le dinamiche del pensiero di gruppo, favorendo l'emersione di idee non convenzionali, una maggiore apertura al cambiamento e una migliore capacità di adattamento. Questo approccio può tradursi in un vantaggio competitivo durevole, in una maggiore soddisfazione lavorativa tra i dipendenti e in una cultura organizzativa resiliente, fondata sul dialogo, sulla diversità di pensiero e sull'eccellenza collaborativa.
La neurodiversità costituisce una risorsa cruciale in termini di resilienza organizzativa, flessibilità operativa e capacità di risoluzione dei problemi complessi. I professionisti neurodivergenti, infatti, sono spesso chiamati a confrontarsi quotidianamente con contesti che non tengono conto delle loro specificità cognitive. Questa esperienza di costante adattamento genera una forma di *problem-solving* radicata, che si traduce in una naturale predisposizione ad affrontare e superare ostacoli, anche laddove gli altri non ne colgano la presenza.
Questo capitale adattivo rappresenta un vantaggio competitivo significativo: integrare nel tessuto organizzativo individui che incarnano tale flessibilità operativa significa rafforzare la capacità collettiva di rispondere alle sfide emergenti con prontezza e creatività.
Evidenze empiriche suggeriscono come le organizzazioni che scelgono di valorizzare consapevolmente la neurodiversità possono acquisire un vantaggio strategico in termini di adattabilità ai cambiamenti, resilienza alle interruzioni sistemiche e capacità di navigare con successo in scenari incerti e turbolenti. L'inclusione di persone neurodivergenti nei *team* di lavoro non solo arricchisce il ventaglio delle competenze cognitive disponibili, ma consente anche di rafforzare l'agilità strategica e operativa, rendendo l'intera struttura aziendale più pronta a reagire, reinventarsi e prosperare nel lungo termine.[167]

3.1.2 Iperconcentrazione e *Customer Insight*: *driver* neurodivergenti per l'evoluzione organizzativa

In un contesto organizzativo contrassegnato da ritmi accelerati e sfide di crescente complessità, la capacità di mantenere un'elevata concentrazione e un impegno costante costituisce un fattore critico di successo per l'innovazione. La letteratura e le evidenze raccolte evidenziano come molti professionisti neurodivergenti manifestino una tendenza alla cosiddetta iperconcentrazione, ovvero la capacità di focalizzarsi in modo intenso e prolungato su specifiche attività o problemi. Questa inclinazione, se opportunamente riconosciuta e valorizzata, può condurre allo sviluppo di soluzioni inedite, anche in aree ritenute inaccessibili o già esplorate da *team* convenzionali. Un caso emblematico è riportato da un dirigente del settore dell'elettronica, il quale ha descritto come un membro neurodivergenete del proprio *team* abbia investito settimane nella riconfigurazione di un microcopio tecnico, in funzione di obiettivi di ricerca avanzata. Mentre altri colleghi avevano escluso la possibilità di adattare lo strumento, ritenendolo statico nelle sue funzionalità, la tenacia del professionista neurodiverso ha portato a una ridefinizione dell'utilizzo dell'apparecchiatura, aprendo nuove e significative opportunità di sviluppo tecnologico.

[167] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

Un ulteriore esempio proviene da una società di consulenza tecnica, in cui un dipendente neurodivergente ha perseguito con determinazione un'intuizione riguardante l'impiego dell'intelligenza artificiale generativa per la creazione di strumenti autogeneranti. L'organizzazione ha supportato il progetto, che ha condotto allo sviluppo di una *suite* di *autonomous agents* oggi centrale per la piattaforma tecnologica e per il posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato.

L'integrazione della neurodiversità nei contesti lavorativi può arricchire significativamente i *team* con una maggiore capacità di concentrazione, costanza e approfondimento analitico. Tali qualità si rivelano determinanti nell'affrontare sfide complesse, superare ostacoli e portare a termine progetti ad alto impatto. Promuovendo una cultura della determinazione e della resilienza, le imprese possono non solo elevare la qualità dei risultati ottenuti, ma anche costruire un vantaggio competitivo durevole fondato sulla capacità di andare oltre i limiti convenzionali.[168]

Oltre a influenzare positivamente i processi interni, i team neurodiversi offrono un valore aggiunto significativo anche nella comprensione e nel soddisfacimento delle esigenze dei clienti. Se si considera che una porzione rilevante della popolazione, circa il 17% della forza lavoro è neurodivergente, è plausibile ritenere che una quota simile si riscontri anche nella base clienti delle aziende. Pertanto, adottare una prospettiva inclusiva non è un esercizio di rappresentanza simbolica, bensì una strategia di *business* volta ad ampliare la capacità di *customer insight* e *user empathy*.[169]

L'inclusione di prospettive neurodiverse consente alle imprese di sviluppare una comprensione più profonda della propria clientela. Ciò si traduce nella capacità di anticipare esigenze latenti, progettare prodotti e servizi più accessibili, e costruire relazioni più empatiche con gli utenti. In ultima analisi, un'organizzazione capace di valorizzare la pluralità delle esperienze cognitive non solo aumenta la propria *costumer centricity*, ma rafforza la fidelizzazione e genera soluzioni realmente inclusive, sostenibili e innovative.

3.1.3 Diversità cognitiva: *framework* operativi per l'inclusione sistemica

L'innovazione neuroinclusiva non si esaurisce alla mera compresenza di professionisti neurotipici e neurodivergenti, ma richiede un'impostazione intenzionale, strutturata e multilivello. Tale approccio mira a sostenere l'espressione di ogni individuo, a rafforzare le relazioni collaborative e a costruire un clima di fiducia diffusa. Tuttavia, molte organizzazioni si trovano ancora in una fase iniziale o frammentaria nell'adozione di politiche inclusive. A ciò si aggiunge la complessità del fatto che molte persone non hanno dichiarato la propria condizione neurodivergente, né ne sono consapevoli. E che i programmi di supporto spesso non contemplano anche le esigenze dei colleghi neurotipici. [170]

[168] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

[169] Crook, T., & Rutherford, A. (2025). Supporting Neurodiversity in the Workplace. In *The Holistic Career Coaching Handbook* (pp. 109-169). Routledge.

[170] Mcdowall, A., Teoh, K., Beauregard, A., & Gawronska, J. (2025). Neurodiversity at work: bridging research, practice, and policy. Acas Website.

I *leader* intervistati hanno evidenziato le difficoltà nel rendere scalabili e sistemici tali percorsi, sottolineando la necessità di agire su due piani paralleli: da un lato, il livello individuale, volto a rafforzare il benessere e le connessioni personali; dall'altro, il livello organizzativo, centrato sulla predisposizione di infrastrutture e processi inclusivi.

1. Normalizzare la pluralità degli stili cognitivi e delle modalità di apprendimento

È essenziale riconoscere che non esiste un unico modo ''corretto'' di apprendere o di generare idee. Gli individui neurodivergenti, spesso posizionati agli estremi della distribuzione normale degli stili cognitivi, manifestano modalità di pensiero distintive che meritano di essere valorizzate. Promuovere la comunicazione aperta su tali differenze consente ai *team* di adattare tempi e modalità di interazione. Ad esempio, un collaboratore potrebbe necessitare di un tempo di elaborazione più lungo prima di proporre soluzioni, oppure preferire un approccio operativo e concreto. Creare uno spazio in cui queste preferenze siano accettate e integrate favorisce l'inclusione senza imporre la divulgazione formale della neurodivergenza, promuovendo così una cultura dell'innovazione più ampia e partecipativa.[171]

2. Istituire nuove norme di comunicazione

Oltre alla diversità cognitiva, le differenze nei canali comunicativi sono altrettanto rilevanti. Alcuni individui neurodivergenti possono prediligere l'interazione scritta, ricorrere a tecnologie assistive o evitare contesti affollati e sensorialmente stimolanti. Per questo motivo, è fondamentale adottare una comunicazione flessibile e multiforme, che riconosca la legittimità di diversi linguaggi espressivi.[172]

Come osservato da un dirigente, i momenti di confronto non devono necessariamente svolgersi in presenza o in modalità orale. Formati asincroni, come *chat* o *forum* digitali, consentono anche alle persone più riservate di contribuire con idee di valore. Inoltre, strutture organizzative fluide e non gerarchiche permettono una circolazione più libera del pensiero creativo, svincolata da vincoli formali o ruoli predeterminati. Domandare apertamente le preferenze comunicative del *team* rappresenta un atto di *leadership* responsabile e inclusiva.

3. Sviluppare reti di innovazione attorno al talento neurodivergente

La generazione di idee rappresenta solo la fase iniziale dell'innovazione: per realizzarsi, le idee devono ottenere consensi, risorse e alleati. Tuttavia, gli aspetti relazionali e strategici di tale percorso possono risultare complessi per alcune persone neurodivergenti. Per questo motivo, è cruciale prevedere forme di supporto mirato.

Un esempio efficace consiste nella figura del ''promotore dell'innovazione'', incaricato di accompagnare l'ideatore nella fase di presentazione e *advocacy*. Ulteriori strategie includono la costituzione di *team* dedicati

[171] Kirby, A., & Smith, T. (2021). Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce. Kogan Page Publishers.

[172] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August 17*.

a sostenere e sviluppare le intuizioni più promettenti, garantendo che l'idea trovi concretizzazione all'interno dei processi organizzativi.

4. Rivedere i modelli tradizionali di innovazione

Per abbracciare l'eterogeneità neurocognitiva, le organizzazioni dovrebbero ripensare anche i propri modelli di innovazione. L'adozione di approcci collaborativi e aperti, come l'*open innovation*, gli *hackathon* o i laboratori sperimentali, consente di coinvolgere attori esterni e di decentralizzare il processo creativo. In tali contesti, i professionisti neurodivergenti non solo devono essere inclusi, ma possono assumere ruoli guida, diventando protagonisti di ambienti di co-creazione dove la diversità diventa risorsa strategica.[173]

5. Progettare e implementare supporti comunitari universali

Piccoli adattamenti organizzativi possono generare un impatto significativo. Tra questi, si segnalano strategie come il *body doubling*, in cui due persone lavorano in parallelo per stimolare concentrazione e motivazione, oppure le sessioni collaborative strutturate in stile ''orario di ricevimento universitario''. Alcune organizzazioni stanno anche esplorando soluzioni tecnologiche avanzate, come l'impiego di intelligenze artificiali assistive, per sviluppare ambienti di lavoro adattivi e sensibili ai bisogni neurodiversi, beneficiando allo stesso modo di nuove opportunità formative per l'intero personale.[174]

6. Valorizzare la diversità nel pensiero e nel *problem solving*

Infine, per sostenere un'innovazione realmente inclusiva, occorre ridefinire le metriche di *performance*, premiando la creatività, la resilienza e la capacità di risolvere problemi in modo collaborativo e non convenzionale. È opportuno riconoscere e incentivare le figure manageriali in grado di guidare efficacemente team neurodiversi, favorendo così una cultura organizzativa in cui la diversità è riconosciuta come leva di valore e competitività.[175]

[173] Kirby, A., & Smith, T. (2021). Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce. Kogan Page Publishers.
[174] Crook, T., & Rutherford, A. (2025). Supporting Neurodiversity in the Workplace. In *The Holistic Career Coaching Handbook* (pp. 109-169). Routledge.
[175] Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

3.2 Verso ambienti di lavoro flessibili, equi e ad alto valore aggiunto

La costruzione di ambienti di lavoro neuroinclusivi rappresenta una leva strategica per rigenerare gli ecosistemi aziendali, generando vantaggi trasversali per l'intera forza lavoro e promuovendo allo stesso tempo, un incremento della produttività e della capacità innovativa dell'organizzazione. La crescente consapevolezza del valore apportato da persone con profili neurologici eterogenei sta incentivando sempre più imprese ad adottare pratiche inclusive, orientate alla valorizzazione della neurodiversità quale risorsa competitiva.

La neuroinclusione si sostanzia nella creazione di contesti professionali flessibili, adattabili e supportivi, in grado di rispondere alle esigenze di lavoratori con caratteristiche riconducibili a disturbi del neurosviluppo, tra cui il disturbo dello spettro autistico ed epilessia.[176]

Sebbene i benefici derivanti dalla presenza di persone neurodivergenti all'interno della forza lavoro siano sempre più evidenti, la realizzazione di una cultura autenticamente inclusiva implica un cambiamento strutturale che travalica la fase di selezione, interessando l'intero modello organizzativo e le modalità con cui si concepiscono le dinamiche lavorative e la collaborazione tra gruppi.

L'ingresso nel mondo del lavoro delle generazioni che hanno beneficiato di percorsi scolastici più inclusivi ha contribuito a sensibilizzare l'ambiente professionale a favore di approcci flessibili e orientati alla diversità cognitiva. La reciproca familiarità tra studenti neurodivergenti e neurotipici, maturata nei contesti educativi, si traduce oggi in una maggiore apertura intergenerazionale verso pratiche di inclusione neurodiversa nei luoghi di lavoro.

Tra le linee guida per un'organizzazione neuroinclusiva si annoverano:

- la pianificazione e progettazione, intesa come l'adozione di una prospettiva inclusiva la quale deve partire dalla riprogettazione dei sistemi di lavoro, assumendo come presupposto la composizione neurodiversificata dei *team*. Ciò può tradursi, ad esempio, nell'introduzione di una maggiore flessibilità nella pianificazione degli orari, nella revisione dei percorsi di carriera e nella valorizzazione dei talenti individuali, sia neurotipici che neurodivergenti, sulla base delle competenze effettive e delle aspirazioni personali.[177]
- processi di selezione e reclutamento: una strategia inclusiva richiede la riscrittura delle *job description* in un linguaggio accessibile, privo di tecnicismi, focalizzato sulle competenze e contenente indicazioni esplicite sulla possibilità di richiedere accomodamenti ragionevoli. Il processo di selezione deve configurarsi come un'occasione per istaurare un rapporto di fiducia, promuovendo la rappresentazione e l'avanzamento di carriera delle persone neurodivergenti all'interno dell'organizzazione
- individualizzazione dei ruoli: l'emergere di modelli organizzativi più fluidi consente di strutturare posizioni lavorative attorno alle persone piuttosto che alle mansioni predefinite. L'approccio *skills-*

[176] Crook, T., & Rutherford, A. (2025). Supporting Neurodiversity in the Workplace. In *The Holistic Career Coaching Handbook* (pp. 109-169). Routledge.

[177] Knezevic, V. (2025). *Organizational Practices and Disability Inclusion: Challenges and Best Practices for Advancing Career Outcomes* (Doctoral dissertation, South College).

based offre ai *decision-makers* l'opportunità di progettare incarichi maggiormente coerenti con le inclinazioni, le capacità e gli interessi degli individui neurodivergenti.

- formazione e sviluppo: programmi di *mentoring*, *community* interne e gruppi di risorse per dipendenti focalizzati sulla neurodiversità costituiscono strumenti fondamentali per favorire il *networking* interfunzionale, l'emersione delle competenze trasversali e la visibilità dei lavoratori neurodiversi. Tali spazi rappresentano, inoltre, piattaforme di ascolto e co-progettazione di iniziative di inclusione sempre più efficaci.
- monitoraggio e valutazione: l'efficacia delle politiche di neuroinclusione deve essere misurata mediante indicatori chiave, tra cui strumenti di auto-identificazione volontaria, sondaggi di clima organizzativo e interviste strutturate. Il monitoraggio continuo permette di valutare i progressi compiuti, correggere eventuali criticità e consolidare prassi virtuose.
- strutturazione, adattamento e scalabilità: investire nella formazione continua su neurodiversità, stili cognitivi e modalità comunicative favorisce una collaborazione efficace nei *team* eterogenei. *Leader* e *manager* devono essere supportati nello sviluppo di competenze specifiche per guidare e valorizzare il lavoro di persone neurodivergenti, attraverso *feedback* strutturati, obiettivi chiari e aspettative condivise. La formazione sui *bias* cognitivi è altresì essenziale per prevenire discriminazioni inconsapevoli e garantire pari opportunità.

Il successo di una cultura neuroinclusiva dipende in larga misura dall'impegno della *leadership*, dalla coerenza tra pratiche e *policy* e dall'allocazione di risorse adeguate. La trasformazione non può ridursi a un evento isolato: essa richiede un processo continuativo e multilivello, sostenuto da una visione integrata delle politiche di diversità, equità e inclusione.[178]

La neuroinclusione, se attuata in modo sistemico, apporta benefici che si estendono ben oltre i destinatari diretti. Miglioramenti nella comunicazione, nella chiarezza organizzativa e nell'adattabilità dei processi possono potenziare l'intera struttura aziendale, favorendo la fidelizzazione dei talenti, l'innovazione e la resilienza strategica. In un contesto caratterizzato da sfide persistenti nella gestione delle risorse umane, valorizzare i talenti neurodiversi rappresenta una scelta non solo etica, ma anche economicamente vantaggiosa.[179]

3.2.1 Un'analisi critica dei processi di selezione: ostacoli impercettibili

Alla luce dei contributi significativi che le persone autistiche possono offrire in ambito lavorativo, risulta evidente l'esistenza di un divario rilevante tra il potenziale occupazionale espresso e i bassi tassi di impiego

[178] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

[179] Knezevic, V. (2025). *Organizational Practices and Disability Inclusion: Challenges and Best Practices for Advancing Career Outcomes* (Doctoral dissertation, South College).

effettivi. Tra le cause di questa discrepanza, un ruolo chiave è rivestito dall'inaccessibilità dei processi di selezione, spesso strutturati in modalità che non tengono conto delle specificità cognitive e comunicative delle persone autistiche.[180] Il presente studio propone pertanto di esplorare le esperienze di reclutamento delle persone autistiche, mettendole a confronto con quelle di candidati neurodivergenti e neurotipici, al fine di identificare le criticità nei processi di assunzione e le possibili aree di miglioramento.

Numerose sono le barriere che le persone autistiche si trovano ad affrontare durante il processo di assunzione. In primo luogo, emergono difficoltà nella fase di individuazione di opportunità lavorative adeguate. Spesso, infatti, l'accesso al lavoro è mediato da reti sociali pregresse[181], ma le persone autistiche tendono ad avere connessioni sociali più limitate, il che riduce le possibilità di inserimento professionale. Anche quando le offerte di lavoro sono rese pubbliche, le descrizioni delle posizioni tendono a enfatizzare competenze generiche come la ''comunicazione'' o il ''lavoro di squadra'', piuttosto che competenze tecniche o specifiche del ruolo[182], ostacolando ulteriormente i candidati autistici, i quali possono interpretare tali indicazioni in maniera letterale e sentirsi inadeguati nel caso in cui non soddisfino tutti i requisiti espressamente elencati. Le difficoltà nella comunicazione sociale, tipiche del quadro clinico, contribuiscono inoltre a dissuadere molte persone autistiche dal candidarsi per ruoli percepiti come troppo comunicativi. Al contrario, i candidati non autistici tendono più frequentemente a proporsi anche per posizioni per le quali possiedono integralmente le competenze richieste.[183]

In secondo luogo, barriere significative emergono anche nella fase di candidatura scritta. Le persone autistiche hanno minori probabilità di essere coinvolte in esperienze formative come i tirocini e spesso incontrano difficoltà nell'allineare le esperienze precedenti ai criteri dei potenziali ruoli professionali.

Il diffuso impiego di strumenti automatizzati nel reclutamento, come i *software* di screening basati su intelligenza artificiale, può aggravare tale svantaggio, in quanto tali sistemi non sono progettati per valorizzare profili atipici, rischiando così di escludere prematuramente candidati validi prima ancora che possano dimostrare le proprie competenze.[184]

In terzo luogo, il colloquio di lavoro rappresenta un ulteriore momento critico. Trattandosi di uno degli strumenti di selezione più diffusi, il colloquio si basa fortemente su abilità interpersonali e comunicative, verbali e non verbali, nonché su capacità di gestione dell'impressione e auto-presentazione. Le persone autistiche, però, possono incontrare difficoltà nell'adeguarsi a tali prospettive, nonostante siano perfettamente in grado di svolgere il lavoro richiesto. Le sfide comprendono la comprensione delle regole implicite della

---

[180] Vincent J. (2020). Employability for UK university students and graduates on the autism spectrum: Mobilities and materialities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 22(1), 12–24.

[181] Markel K. S., Elia B. (2016). How human resource management can best support employees with autism: Future directions for research and practice. *Journal of Business and Management*, 22(1), 71–85.

[182] Hurley-Hanson A. E., Giannantonio C. M., Griffiths A. J. (2020). The Labor Market Skills Gap and Autism. In Hurley-Hanson A. E., Giannantonio C. M., Griffiths A. J. (Eds.), *Autism in the Workplace: Palgrave Explorations in Workplace Stigma*. Palgrave Macmillan.

[183] Markel K. S., Elia B. (2016). How human resource management can best support employees with autism: Future directions for research and practice. *Journal of Business and Management*, 22(1), 71–85.

[184] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

comunicazione, la difficoltà a interpretare il linguaggio non verbale e l'incertezza nell'affrontare domande che presuppongono una valutazione soggettiva, come quelle relative ai propri ''punti deboli''.

Ulteriori ostacoli si presentano quando gli intervistatori propongono domande aperte, ad esempio del tipo '*'mi racconti di una volta in cui*…'', le quali richiedono il ricordo e la narrazione di esperienze personali. Tuttavia, le ricerche indicano che le persone autistiche possono manifestare difficoltà nel richiamare ricordi episodici e che tali difficoltà aumentano nei compiti poco strutturati. Inoltre, molte persone autistiche necessitano di un tempo maggiore per elaborare e comprendere le domande poste, ma i vincoli temporali tipici dei colloqui raramente contemplano tale esigenza. Vi è anche un generalizzato *deficit* di formazione e consapevolezza tra i datori di lavoro circa l'autismo e le relative esigenze, il che limita l'adozione di accomodamenti ragionevoli durante il processo di selezione. Non sorprende, pertanto, che molti datori di lavoro manifestino una preferenza implicita per candidati non autistici.

Infine, non vanno trascurate le barriere di tipo pratico. La sola partecipazione a un colloquio implica un cambiamento nelle *routine* quotidiane, un elemento che può generare forte ansia nelle persone autistiche, data la loro esigenza di prevedibilità e struttura. Inoltre, l'ipersensibilità sensoriale, frequente tra individui nello spettro, può rendere l'ambiente del colloquio fonte di disagio, se non adeguatamente adattato.

3.2.2 (segue) Disparità nei processi di assunzione: un'analisi statistica delle esperienze di reclutamento

Alla luce di quanto esposto, appare evidente che le persone autistiche affrontano ostacoli peculiari nel processo di selezione, non sempre condivisi con i candidati non autistici. Eppure, la letteratura attuale non offre ancora una comparazione sistematica delle esperienze di reclutamento tra candidati autistici, neurodivergenti e neurotipici. Il presente studio è stato inteso per colmare tale lacuna, analizzando le prospettive dirette di adulti appartenenti a ciascun gruppo nel contesto britannico. L'obiettivo ultimo è fornire indicazioni operative affinché le organizzazioni possano rendere più equi e accessibili i propri processi di selezione, valorizzando non solo le competenze delle persone autistiche, ma arricchendo complessivamente il capitale umano delle imprese.[185]

Tale indagine si inserisce all'interno di un più ampio programma di ricerca volto ad analizzare le esperienze occupazionali degli adulti autistici nel contesto del Regno Unito, utilizzando lo strumento denominato '*Diverse Minds Survey*'; la quale è stata progettata in stretta collaborazione con un gruppo di revisori autistici, e somministrata *online* con il supporto della piattaforma *Qualtrics*. Il questionario raccoglie informazioni relative alla condizione di neurodivergenza degli individui partecipanti e alle loro esperienze lavorative, includendo moduli opzionali concernenti specifiche dimensioni dell'occupazione, quali i processi di reclutamento e selezione.[186]

---

[185] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

[186] Austin R. D., Pisano G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard Business Review, 95(3), 96–103.

Particolare attenzione è stata dedicata all'accessibilità e all'inclusività dello strumento, attraverso, ad esempio, la possibilità di regolare i colori e i contrasti dello schermo e l'utilizzo di un linguaggio semplice e diretto.[187] Tuttavia, si riconosce che la natura approfondita del sondaggio che richiedeva riflessione e narrazione di esperienze personali, possa aver escluso, di fatto, la partecipazione di adulti con disabilità intellettiva.

Il *Diverse Minds Survey* è stato promosso attraverso diversi canali: la *Discover Network* di *Autistica*, una piattaforma rivolta a persone autistiche interessate alla partecipazione nella ricerca; i profili pubblici sui *social media* del gruppo di ricerca; e alcune organizzazioni *partner* coinvolte nel progetto, desiderose di approfondire le dinamiche della neurodiversità nel contesto occupazionale. Il presente contributo analizza in particolare le risposte fornite alle domande relative ai processi di reclutamento raccolte tra marzo 2019 e aprile 2020.

Andando al fulcro della ricerca, lo studio ha coinvolto un campione, ove tutti i partecipanti avevano un'età pari o superiore ai 18 anni ed esperienza diretta di processi di selezione nel Regno Unito. In una prima fase, si era prevista la distinzione dei soggetti in due gruppi principali: persone autistiche e persone non autistiche. Tuttavia, l'emergere di un numero rilevante di individui che si sono identificati come neurodivergenti (soggetti con diagnosi formale o autodiagnosi di una condizione del neurosviluppo diversa dell'autismo) ha suggerito di ampliare la classificazione, suddividendo il campione nei seguenti tre gruppi:

1. Partecipanti autistici: comprendenti sia persone con diagnosi formale che autoidentificate come autistiche;
2. Partecipanti neurodivergenti non autistici: includenti soggetti con diagnosi formale o autodiagnosi di neuro-divergenze diverse dall'autismo, o con disturbi di salute mentale;
3. Partecipanti neurotipici: ovvero individui privi di qualunque condizione neurodivergente conosciuta.[188]

Alla data di aprile 2020, avevano completato il modulo sul reclutamento 241 persone autistiche, 83 neurodivergenti non autistici e 113 soggetti neurotipici. Tuttavia, sono stati esclusi dalle analisi 15 partecipanti autistici (6,6%), 19 neurodivergenti non autistici (22,9%) e 25 neurotipici (22,1%) che non avevano risposto ad almeno il 50% delle domande specifiche sul reclutamento. Il campione finale è pertanto composto da 225 adulti autistici, 64 neurodivergenti non autistici e 88 soggetti neurotipici.[189]

All'interno del gruppo di partecipanti autistici, la maggioranza (n = 192; 85,3%) ha dichiarato di avere una diagnosi formale di autismo, mentre i restanti (n = 33; 14,7%) si sono autoidentificati come tali. Inoltre, oltre due terzi degli autistici (n = 157; 69,8%) hanno riferito di essere affetti anche da un disturbo di salute mentale. Nel gruppo neurodivergente non autistico, le diagnosi più ricorrenti includevano l'ansia (n =20; 31,3%), la depressione (n = 15; 23,4%) e la dislessia (n = 10; 15,6%). Per quanto concerne la variabile di genere, circa la metà dei soggetti neurodivergenti non autistici (n = 27; 42,2%) e dei neurotipici (n = 48; 54,5%) si è identificata

[187] Bourdage J. S., Schmidt J., Wiltshire J., Nguyen B., Lee K. (2020). Personality, interview performance, and the mediating role of impression management. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3), 556–577.

[188] Baldwin S., Costley D., Warren A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. Journal of Autism and Developmental Disorders, 44(10), 2440–2449.

[189] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

come di sesso maschile, mentre tale percentuale scende al di sotto del 30% nel gruppo sei partecipanti autistici (n = 64; 28,4%). In ultima istanza, si osserva una marcata omogeneità etnica, con una prevalenza netta di soggetti di origine caucasica in tutti e tre i sottogruppi (*Tabella 1*). Parallelamente, la maggioranza dei partecipanti in ciascun gruppo possiede un titolo di studio pari almeno alla laurea triennale. Si segnala, inoltre, che circa un terzo del campione neurotipici (n = 29; 33,0%) ha dichiarato di occupare una posizione lavorativa di livello elevato.[190]

Tabella 1 – Caratteristiche demografiche

Background variables	Autistic participants (*n* = 225) [a]	Non-autistic neurodivergent participants (*n* = 64)	Neurotypical participants (*n* = 88)	Group comparisons[b]
Gender identity				**A > ND****, NT* ND = NT**
Female (including transwoman)	145 (64.4%)	35 (54.7%)	40 (45.5%)	
Male (including transman)	64 (28.4%)	27 (42.2%)	48 (54.5%)	
Non-binary	12 (5.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Other	4 (1.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Prefer not to say	0 (0.0%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)	
Age (years)				**A = ND = NT**
18–25	26 (11.6%)	5 (7.8%)	10 (11.4%)	
26–35	51 (22.7%)	23 (35.9%)	23 (26.1%)	
36–45	55 (24.4%)	13 (20.3%)	20 (22.7%)	
46–55	67 (29.8%)	16 (25.0%)	29 (33.0%)	
56–65	24 (10.7%)	6 (9.4%)	4 (4.5%)	
66–75	2 (0.9%)	1 (1.6%)	2 (2.3%)	
Ethnicity[c]				**A < NT*, ND = A, NT**
White	161 (71.6%)	56 (87.5%)	78 (88.6%)	
Black/African/Caribbean/Black British	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.1%)	
Asian/Asian British	0 (0.0%)	1 (1.6%)	4 (4.5%)	
British/English/Scottish/United Kingdom	24 (10.7%)	2 (3.1%)	2 (2.3%)	
Mixed/multiple ethnic groups	10 (4.4%)	1 (1.6%)	1 (1.1%)	
Eastern European	2 (0.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
South African	2 (0.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Ashkenazi Jewish	1 (0.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Latin	1 (0.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Australian	1 (0.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Irish	0 (0.0%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)	
Indian	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.1%)	
Undisclosed	23 (10.2%)	3 (4.7%)	1 (1.1%)	
Highest level of education				**A = ND = NT**
Bachelor's degree (e.g., Bsc, BA, BEd)	63 (28.0%)	22 (34.4%)	28 (31.8%)	
Master's degree (e.g., MA, MSc, MEd)	58 (25.8%)	19 (29.7%)	39 (44.3%)	
Vocational qualification (e.g., BTEC, GNVQ, HND)	23 (10.2%)	5 (7.8%)	1 (1.1%)	
A/AS level[d]	23 (10.2%)	3 (4.7%)	4 (4.5%)	
Other postgraduate study (e.g., PGCe, PGDip)	18 (8.0%)	4 (6.3%)	6 (6.8%)	
Doctorate	16 (7.1%)	3 (4.7%)	5 (5.7%)	
GCSE's[e]	12 (5.3%)	4 (6.3%)	3 (3.4%)	
Foundation degree	6 (2.7%)	3 (4.7%)	0 (0.0%)	
No formal qualifications	4 (1.8%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)	
Other (e.g. fellowship to professional body)	2 (0.9%)	0 (0.0%)	2 (2.3%)	
Employment status				**A < ND*, NT*; ND = NT**
Employed full-time	86 (38.2%)	48 (75.0%)	73 (83.0%)	
Employed part-time	51 (22.7%)	9 (14.1%)	13 (14.8%)	

[190] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Self-employed	20 (8.9%)	1 (1.6%)	1 (1.1%)	
Unemployed (looking for work)	19 (8.4%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)	
Unemployed (not looking for work)	16 (7.1%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)	
Student	10 (4.4%)	1 (1.6%)	1 (1.1%)	
Volunteer	6 (2.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Full-time career	6 (2.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Other	6 (2.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Retired	5 (2.2%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)	
Satisfaction with job role				**A < ND**, NT*; ND < NT***
Satisfied	99 (44.0%)	40 (62.5%)	80 (90.9%)	
Dissatisfied	66 (29.3%)	11 (17.2%)	1 (1.1%)	
Uncertain	46 (20.4%)	8 (12.5%)	5 (5.7%)	
Neither satisfied nor unsatisfied	6 (2.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Other	5 (2.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
N/A	3 (1.3%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)	
Prefer not to say	0 (0.0%)	3 (4.7%)	1 (1.1%)	
Number of past employers				**A > NT*; ND = NT, A**
None	5 (2.2%)	4 (6.3%)	3 (3.4%)	
1–2	22 (9.8%)	13 (20.3%)	27 (30.7%)	
2–4	49 (21.8%)	16 (25.0%)	31 (35.2%)	
4–6	37 (16.4%)	12 (18.8%)	11 (12.5%)	
>6	110 (48.9%)	19 (29.7%)	16 (18.2%)	
Prefer not to say	2 (0.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Most recent income (£)				**A < ND*, NT*; ND < NT*****
<10,000	45 (20.0%)	6 (9.4%)	0 (0.0%)	
10,000–19,999	59 (26.2%)	6 (9.4%)	3 (3.4%)	
20,000–29,999	51 (22.7%)	11 (17.2%)	6 (6.8%)	
30,000–39,999	27 (12.0%)	13 (20.3%)	24 (27.3%)	
40,000–49,999	9 (4.0%)	13 (20.3%)	11 (12.5%)	
50,000–59,999	7 (3.1%)	2 (3.1%)	6 (6.8%)	
60,000–79,999	7 (3.1%)	7 (10.9%)	12 (13.6%)	
80,000–99,999	3 (1.3%)	2 (3.1%)	10 (11.4%)	
100,000–149,999	4 (1.8%)	1 (1.6%)	9 (10.2%)	
>150,000	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.1%)	
Prefer not to say	13 (5.8%)	3 (4.7%)	6 (6.8%)	
Highest level worked at				**A = ND = NT**
Mid-level employment	94 (41.8%)	32 (50.0%)	39 (44.3%)	
Entry level/graduate employment	66 (29.3%)	14 (21.9%)	18 (20.5%)	
Senior-level employment	39 (17.3%)	11 (17.2%)	29 (33.0%)	
Intern, apprentice, or volunteer	14 (6.2%)	4 (6.3%)	1 (1.1%)	
Other	7 (3.1%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)	
Prefer not to say	5 (2.2%)	2 (3.1%)	1 (1.1%)	
Sector (top three for each group shown)				
Education	41 (18.2%)	4 (6.3%)	3 (3.4%)	
Healthcare	29 (12.9%)	3 (4.7%)	0 (0.0%)	
Public sector	22 (9.8%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)	
Technology	8 (3.6%)	12 (18.8%)	18 (20.5%)	
Transport	1 (0.4%)	11 (17.2%)	15 (17.0%)	
Infrastructure	3 (1.3%)	8 (12.5%)	21 (23.9%)	[191]

[a] Non ci sono state differenze significative nelle informazioni demografiche tra i partecipanti con diagnosi formale di autismo e quelli con diagnosi autodiagnosticata.
[b] A = autistico, ND = neurodivergente, NT = neurotipico
[c] La domanda relativa all'etnia aveva una casella di risposta a testo libero. Alcuni partecipanti hanno rivelato la loro nazionalità anziché la loro etnia.
[d] I livelli A/AS sono qualifiche nel Regno Unito, in genere conseguite tra i 16 e i 18 anni.
[e] GCSE sono qualifiche nel Regno Unito, in genere conseguite tra i 14 e 16 anni.
*p < 0,001, **p = 0,002, ***p = 0,003, **** p = 0,006.

Fonte: Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. Autism, 27(6), 1746-1763.

[191] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Per esaminare le differenze tra i gruppi nei tratti sociodemografici, sono stati condotti *test* esatti di *Fisher*, applicando la correzione di *Bonferroni* per tenere conto dei confronti multipli. Il gruppo dei partecipanti autistici (n = 145; 64,46%) risultava significativamente più ampio rispetto ai gruppi dei partecipanti neurodivergenti non autistici (n = 35; 54,7%; p = 0,006) e neurotipici (n = 40; 45,5%; p < 0,001). In tutti i gruppi, la maggioranza dei rispondenti risultava occupata professionalmente, comprendendo impieghi a tempo pieno, *part-time* e attività autonome. Tuttavia, un numero significativamente più elevato di partecipanti neurotipici (n = 73; 83,0%; p < 0,001) e neurodivergenti non autistici (n = 48; 75,0%; p < 0,001) risultava impiegato a tempo pieno rispetto ai partecipanti autistici (n = 86; 38,2%).[192]

Analogamente, sono emerse significative differenze tra i gruppi in merito al reddito percepito, con i partecipanti neurotipici attestati su fasce reddituali superiori rispetto sia ai partecipanti autistici (p < 0,001) che a quelli neurodivergenti non autistici (p = 0,003). Questi ultimi hanno altresì dichiarato un potenziale di guadagno significativamente maggiore rispetto ai partecipanti autistici (p < 0,001). Tali disparità si riflettono anche nei livelli di soddisfazione occupazionale: i partecipanti autistici hanno riportato un grado di soddisfazione significativamente inferiore rispetto sia ai neurodivergenti non autistici (p = 0,002) che ai neurotipici (p < 0,001); inoltre, i neurodivergenti non autistici risultavano meno soddisfatti rispetto ai neurotipici (p < 0,001). Per un quadro completo delle caratteristiche demografiche e dei confronti tra gruppi si rimanda alla *Tabella 1*.[193]

Tutti i rispondenti hanno compilato il modulo demografico del *Diverse Minds Survey*, che includeva quesiti relativi al genere, all'etnia e al titolo di studio più elevato. Il modulo comprendeva anche informazioni sull'esperienza professionale, quali lo *status* occupazionale attuale, il grado di soddisfazione per il ruolo ricoperto, il settore dell'ultimo impiego, il livello professionale raggiunto, la fascia reddituale più recente e il numero di datori di lavoro precedenti. Inoltre, è stato somministrato un modulo specifico per indagare le esperienze nei processi di reclutamento. Tale modulo si apriva con una definizione operativa di ''reclutamento'', inteso come l'insieme dei passaggi dalla pubblicazione dell'offerta lavorativa fino alla comunicazione dell'esito finale del processo selettivo. I partecipanti erano invitati a selezionare le tecniche di reclutamento a cui erano stati sottoposti da una lista predefinita (es. '*'test online''*, '*'test* psicometrici'', ''colloquio''), o a descrivere eventuali esperienze alternative. È stato inoltre richiesto di valutare ciascuna tecnica di reclutamento mediante una scala *Likert* a quattro punti (1 = molto negativa; 4 = molto positiva). Successivamente, è stata posta una domanda chiusa sull'eventuale possibilità di fornire *feedback* ai datori di lavoro riguardo la propria esperienza. Il modulo si concludeva con due quesiti aperti: il primo chiedeva di

[192] Flower R. L., Dickens L., Hedley D. (2019). Barriers to employment for individuals with autism spectrum disorder: Perceptions of autistic and non-autistic job candidates during a simulated job interview. Journal of Intellectual Disability Research, 63, 652.
[193] Lorenz T., Frischling C., Cuadros R., Heinitz K. (2016). Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. PLOS ONE, 11(1), e0147040.

riportare esperienze particolarmente positive e negative, mentre il secondo invitava a suggerire modalità di miglioramento dei processi di selezione.[194]

Il completamento del modulo riguardante le esperienze di reclutamento ha richiesto circa dieci minuti. L'intero studio ha ricevuto l'approvazione dal Comitato Etico per la Ricerca *dell'UCL Institute of Education – Faculty of Education and Society*. Tutti i partecipanti hanno fornito consenso informato prima della partecipazione.

L'analisi dei dati qualitativi è stata condotta mediante il *software IBM SPSS Statistics*.[195] I *test* del chi-quadrato di indipendenza e i *t-test* per campioni indipendenti hanno evidenziato l'assenza di differenze significative tra le risposte fornite da partecipanti con diagnosi formale e quelli con autodiagnosi di autismo. Di conseguenza, le risposte di tutti i soggetti autistici sono state trattate in modo aggregato. I *test* del chi-quadrato (o, ove necessitavano, i *test* esatti di *Fisher*) sono stati impiegati per confrontare la distribuzione delle risposte ai quesiti chiusi tra i tre gruppi considerati (autistici, neurodivergenti non autistici e neurotipici). Per quanto concerne le valutazioni medie delle tecniche di reclutamento, si è fatto ricorso ad *ANOVA* a una via oppure, nei casi in cui non si potessero assumere presupposti parametrici, al *test* di *Kruskal-Wallis*.

Le risposte aperte sono state analizzate attraverso l'approccio dell'analisi tematica riflessiva[196], adottando una prospettiva di realismo critico e procedendo all'identificazione induttiva (*bottom-up*) di significati semantici nei dati testuali. L'analisi è stata condotta da *J.D.*, un ricercatore esperto in studi sull'autismo, mediante un processo ricorsivo che ha previsto le fasi di familiarizzazione con i dati, codifica, sviluppo e raffinamento dei temi. Il processo è stato supervisionato da *A.R.*, *senior researcher* anch'egli esperto nell'ambito, il quale ha contribuito alla validazione e all'affidamento dei temi individuati. La struttura tematica finale è stata condivisa e validata da tutti gli autori, un *team* eterogeneo composto da individui autistici, neurodivergenti e neurotipici. L'analisi delle risposte dei partecipanti autistici (sia formalmente diagnosticati sia autodiagnosticati) è stata condotta separatamente rispetto a quella dei partecipanti neurodivergenti non autistici e neurotipici, al fine di preservare la specificità dei vissuti. I temi emergenti sono stati verificati per assicurare una rappresentazione coerente e accurata di entrambe le sottopopolazioni.[197]

Due coautori autistici, *A.L.* e *A.W.*, hanno partecipato attivamente alla progettazione del questionario, all'interpretazione dei risultati, alla revisione del manoscritto e alla formazione delle raccomandazioni finali rivolte agli attori coinvolti nei processi di selezione del personale.[198]

---

[194] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

[195] Levashina J., Hartwell C. J., Morgeson F. P., Campion M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. Personnel Psychology, 67(1), 241–293.

[196] Braun V., Clarke V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597

[197] DeGroot T., Motowidlo S. J. (1999). Why visual and vocal interview cues can affect interviewers' judgments and predict job performance. Journal of Applied Psychology, 84(6), 986.

[198] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Un totale di 202 partecipanti autistici, 61 neurodivergenti non autistici e 86 neurotipici ha fornito dettagli sulle modalità di reclutamento a cui è stato esposto (*Tabella 2*). Il colloquio individuale si è configurato come la modalità più comunemente adottata, risultando sperimentato dalla quasi totalità dei partecipanti autistici (n = 199; 98,5%) e neurotipici (n = 83; 96,5%) e dalla totalità dei neurodivergenti non autistici (n = 61; 100%). Altre tecniche frequentemente riportate includono i *test online* (autistici: 52,2%; neurodivergenti non autistici: 55,7%; neurotipici: 55,8%) e le prove di gruppo (autistici e neurodivergenti non autistici: 47,5%; neurotipici: 50%).

Le risposte aperte hanno altresì rivelato l'esposizione a pratiche di selezione meno convenzionali, successivamente classificate in: valutazione delle competenze, presentazioni, esercitazioni di *role-playing* e colloqui informali. Tali modalità sono state codificate e incluse nell'analisi qualitativa.

Tabella 2 – Metodi di reclutamento sperimentati dai partecipanti autistici e non autistici (n =349)

	Autistic participants (*n* = 202)	Non-autistic neurodivergent participants (*n* = 61)	Neurotypical participants (*n* = 86)	Group comparisons
Interview	199 (98.5%)	61 (100%)	83 (96.5%)	A = ND = NT
Written questionnaire	124 (61.4%)	30 (49.2%)	31 (36.0%)	A > NT*; ND = NT, A
Online test	106 (52.5%)	34 (55.7%)	48 (55.8%)	A = ND = NT
Group task	96 (47.5%)	29 (47.5%)	43 (50.0%)	A = ND = NT
Psychometric test	85 (42.1%)	32 (52.5%)	55 (64.0%)	NT > A*; ND = NT, A
Work trial	71 (35.1%)	17 (27.9%)	16 (18.6%)	A = ND = NT
Skills assessments	21 (10.4%)	0 (0.0%)	3 (3.5%)	A = ND = NT
Presentation	8 (4.0%)	2 (3.3%)	2 (2.3%)	A = ND = NT
Role play activities	2 (1.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)	A = ND = NT
Informal discussion	1 (0.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	A = ND = NT

Fonte: Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

L'analisi statistica condotta mediante *test* del chi-quadrato di indipendenza, con applicazione della correzione di *Bonferroni* per il controllo dell'errore nei confronti multipli, ha evidenziato alcune differenze significative tra i gruppi in relazione alle tecniche di reclutamento sperimentate. Un numero significativamente maggiore di partecipanti autistici ha riferito di essere stato sottoposto alla compilazione di questionari scritti rispetto ai partecipanti neurotipici: X^2 (1, n = 287) = 14,35, p < 0,001. Al contrario, un numero significativamente più elevato di partecipanti neurotipici ha riportato l'esperienza dei *test* psicometrici rispetto ai partecipanti autistici: X^2 (1, n = 287) = 12,30, p < 0,001. Nessun'altra modalità di selezione ha evidenziato differenze statisticamente significative tra i gruppi.[199]

[199] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Sebbene le interviste individuali costituiscano la pratica di selezione più frequentemente adottata, esse sono state valutate in maniera poco favorevole dai partecipanti autistici, con un punteggio medio di 2,21 su 4 (DS = 0,78), come riportato nella *Tabella 3*. Particolarmente critiche sono risultate anche le valutazioni relative ai compiti di gruppo, che hanno ottenuto una media di 1,60 (DS = 0,80), attestandosi come una delle modalità percepite più negativamente da tale gruppo.[200]

Le analisi della varianza unidirezionali (*ANOVA*) hanno messo in luce differenze significative nelle valutazioni delle interviste (F (2,355) = 45,38, $p < 0,001$) e dei compiti di gruppo (F (2,180) = 32,80, $p < 0,001$). I *test post hoc* di *Tukey* hanno evidenziato che i partecipanti autistici hanno valutato entrambe le modalità, interviste e compiti di gruppo, in modo significativamente meno positivo rispetto ai partecipanti neurotipici ($p < 0,001$) e ai neurodivergenti non autistici ($p < 0,001$). Inoltre, i partecipanti neurotipici hanno attribuito alle interviste una valutazione significativamente più elevata rispetto ai neurodivergenti non autistici ($p = 0,008$).

Per quanto riguarda i *test* psicometrici, l'analisi non parametrica tramite *test* di *Kruskal-Wallis* ha rivelato una differenza significativa tra i gruppi: $X^2 = 29,79$, $p < 0,001$. I successivi confronti *post hoc*, effettuati con la correzione di *Dunn*- Bonferroni, hanno indicato che i partecipanti neurotipici hanno valutato l'esperienza dei *test* psicometrici in modo significativamente più positivo rispetto sia ai partecipanti autistici ($p < 0,001$) sia ai neurodivergenti non autistici ($p = 0,008$).

Tabella 3 – Percezioni dei partecipanti autistici e non autistici sui metodi di reclutamento

	Autistic participants		Non-autistic neurodivergent participants		Neurotypical participants.		Group comparisons
	No. of respondents	Mean score (*SD*)[a]	No. of respondents	Mean score (*SD*)[a]	No. of respondents	Mean score (*SD*)[a]	
Interview	212	2.21 (0.78)	63	2.75 (0.88)	83	3.13 (0.68)	A < NT*, ND*; ND < NT**
Written questionnaire	124	2.62 (0.84)	34	2.44 (0.75)	31	2.81 (0.75)	A = ND = NT
Online test[b]	112	2.59 (0.85)	36	2.39 (0.90)	48	2.77 (0.59)	A = ND = NT
Group task	108	1.60 (0.80)	32	2.53 (0.98)	43	2.67 (0.81)	A < NT*, ND*
Psychometric test[b]	91	2.13 (0.91)	35	2.29 (0.83)	55	2.96 (0.72)	A*, ND* < NT
Work trial	78	2.60 (0.98)	21	2.67 (0.97)	16	3.19 (0.66)	A = ND = NT
Skills assessment	21	2.85 (1.14)	1	4.00 (N/A)	3	3.33 (0.58)	A = ND = NT
Presentation	8	2.89 (0.93)	2	3.50 (0.71)	2	3.00 (0.00)	A = ND = NT

Fonte: Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Un totale di 212 partecipanti autistici, 41 partecipanti neurodivergenti non autistici e 64 partecipanti neurotipici ha risposto alla domanda: *''Ti è stata offerta la possibilità di fornire un feedback sulle tue sperienze di reclutamento ai datori di lavoro?''* (*Tabella 4*). [201] La stragrande maggioranza dei partecipanti,

[200] Honeybourne V. (2019). The neurodiverse workplace: An employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers. Jessica Kingsley Publishers.

[201] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

indipendentemente dal gruppo di appartenenza, ha riferito di non aver avuto tale opportunità: nello specifico, l'87,3% dei partecipanti autistici (n = 185), l'80,4% dei neurodivergenti non autistici (n = 33) e il 73,4% dei neurotipici (n = 47) ha dichiarato di non aver potuto fornire alcun tipo di riscontro ai potenziali datori di lavoro. L'analisi statistica condotta tramite *test* del chi-quadrato di indipendenza ha rivelato un'associazione significativa tra il neurotipo e la possibilità di fornire *feedback* sui processi di selezione: X^2 (2, n = 327) = 7,24, p = 0,027. Le analisi *Post Hoc*, corrette mediante procedura *Bonferroni* per tenere conto dei confronti multipli, hanno evidenziato che i partecipanti autistici avevano significativamente meno probabilità di poter offrire un *r*iscontro rispetto ai partecipanti neurotipici: X^2 (1, n = 276) = 7.01, p = 0,008. [202]

Non sono emerse differenze statisticamente significative né tra i partecipanti autistici e i neurodivergenti non autistici (X^2 (1, n = 263) = 1,61, p = 0,205), né tra i partecipanti neurodivergenti non autistici e quelli neurotipici (X^2(1, n = 115) = 0,76, p = 0,382), suggerendo che la possibilità di fornire *feedback* non sia equamente garantita, ma che la disparità si accentui in modo particolare nei confronti delle persone autistiche.[203]

Tabella 4 – Esperienze di fornitura di feedback ai datori di lavoro sui loro processi di reclutamento

	Autistic participants (*n* = 212)	Non-autistic neurodivergent participants (*n* = 51)	Neurotypical participants (*n* = 64)
No, I have not been able to provide feedback to employers	**185 (87.3%)**	**41 (80.4%)**	**47 (73.4%)**
I have not been able to provide feedback	183 (86.3%)	41 (80.4%)	46 (71.9%)
I have tried to provide feedback, but I was not listened to	2 (0.9%)	0 (0.0%)	1 (1.6%)
Yes, I have been able to provide feedback about my recruitment experiences	**27 (12.7%)**	**10 (19.6%)**	**17 (26.6%)**
Yes, I was asked by the employer to provide feedback	8 (3.8%)	7 (13.7%)	13 (20.3%)
Yes, but I had to ask the employer if I could provide feedback	12 (5.7%)	2 (3.9%)	4 (6.3%)
Yes, I have provided informal feedback	3 (1.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
I have given feedback to a recruitment agency	2 (0.9%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Somebody else has provided feedback on my behalf	1 (0.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

Fonte: Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

L'analisi delle risposte alle domande aperte, in cui ai partecipanti è stato richiesto di descrivere esperienze particolarmente positive o negative nei processi di reclutamento, nonché di avanzare proposte migliorative, ha portato all'identificazione di cinque temi principali.[204] La maggior parte dei temi e dei relativi sottotemi si è

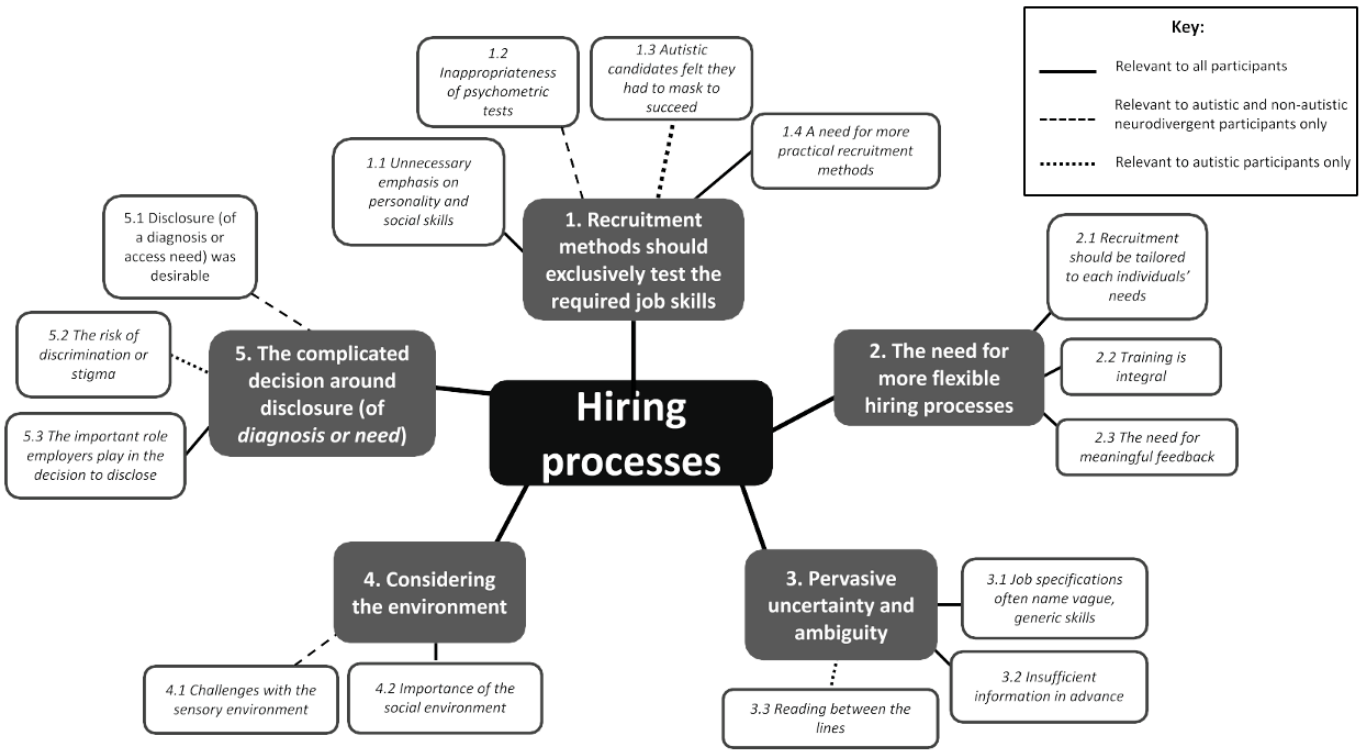
[202] Macan T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. Human Resource Management Review, 19(3), 203–218.

[203] Müller E., Schuler A., Burton B. A., Yates G. B. (2003). Meeting the vocational support needs of individuals with Asperger syndrome and other autism spectrum disabilities. Journal of Vocational Rehabilitation, 18(3), 163–175.

[204] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

rivelata trasversale ai tre gruppi analizzati (partecipanti autistici, neurodivergenti non autistici e neurotipici), consentendo così una trattazione unitaria dei risultati qualitativi per l'intero campione.[205] Eventuali differenze specifiche emerse tra i gruppi sono evidenziate puntualmente nel testo e rappresentate graficamente nella mappa tematica (*Figura 1*).[206] Le citazioni selezionate a scopo illustrativo sono accompagnate da un identificativo che indica l'appartenenza del partecipante al gruppo di riferimento: A per persone autistiche, ND per neurodivergenti non autistici, NT per neurotipici. [207]

Figura 1 – Mappa tematica delle esperienze dei partecipanti nei processi di assunzione



Fonte: Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Dall'analisi qualitativa emergono considerazioni trasversali ai tre gruppi di partecipanti circa l'inadeguatezza dei metodi tradizionali di selezione del personale. In particolare, è stata unanimemente evidenziata l'eccessiva centralità attribuita alle competenze sociali e alla personalità, a scapito della valutazione effettiva delle competenze tecniche richieste per la mansione. Come affermato da un partecipante: *''Penso che i colloqui*

[205] Ohl A., Grice Sheff M., Small S., Nguyen J., Paskor K., Zanjirian A. (2017). Predictors of employment status among adults with Autism Spectrum Disorder. Work, 56(2), 345–355.
[206] Peck J. A., Levashina J. (2017). Impression management and interview and job performance ratings: A meta-analysis of research design with tactics in mind. Frontiers in Psychology, 8, 201.
[207] Nelson A. (2018, May 30). Neurodiversity in the workplace: Exciting opportunities on the horizon.

siano solo un test delle tue capacità recitative e sociali''.[208] Tale impostazione è risultata particolarmente ostica per candidati con profili neurodivergenti, i quali hanno riportato difficoltà nel ''vendere sé stessi'' o nel contribuire efficacemente durante attività di gruppo, come esemplificato da un partecipante autistico: '' *i compiti di gruppo non sono adatti quando sei autistico, io non so quando intervenire, e ci metto un po' a elaborare le informazioni…*''. Anche soggetti neurotipici hanno riconosciuto l'elevato carico ansiogeno di tali modalità.[209]

In questo quadro, molti partecipanti hanno espresso frustrazione per l'inadeguatezza dei *test* psicometrici, ritenuti scarsamente correlati alle reali esigenze del lavoro: *''I test psicometrici testano le competenze sociali, non la capacità delle persone di svolgere il lavoro''*, *''Sono stati progettati per filtrare i tratti autistici''.* Particolare rilievo è stato attribuito all'adozione precoce di tali strumenti nel processo selettivo, che precludeva l'opportunità di dimostrare concretamente le proprie competenze professionali.

Un tema ricorrente ha riguardato il fenomeno del *masking*: per ottenere un esito positivo al colloquio, molti partecipanti autistici hanno dichiarato di aver dovuto simulare comportamenti neurotipici (*'' Tutti i processi positivi sono quelli in cui mi sono mascherato con successo'')* o memorizzare risposte preconfezionate. Coloro che non erano in grado di sostenere tale sforzo adattivo hanno riferito maggiori ostacoli all'inserimento lavorativo.

A fronte delle criticità sopra descritte, i partecipanti hanno auspicato un'evoluzione dei criteri e delle tecniche di selezione, orientata verso maggiore personalizzazione e valutazione esperienziale delle competenze lavorative. Come affermato da un soggetto neurotipico: *'' Un colloquio tradizionale non è sempre il modo migliore per valutare la competenza di qualcuno per un lavoro specifico''*. In tal senso, sono state giudicate positivamente le prove pratiche o simulate, poiché consentono di dimostrare le abilità professionali in contesti realistici, riducendo l'influenza di elementi sociali e comportamentali.

Altro aspetto evidenziato riguarda la flessibilità del processo selettivo. È stata infatti riconosciuta l'importanza di adattare i metodi di valutazione ai punti di forza individuali, evitando approcci standardizzati *(''non può esserci un approccio unico per tutti'')*. Le preferenze espresse sono risultate variegate: alcuni candidati hanno indicato come preferibili i colloqui in remoto, mentre altri li hanno ritenuti fonte di ulteriore *stress*.

In parallelo, è stata avanzata la richiesta di una formazione mirata del personale addetto al reclutamento, sia su tematiche generali di inclusione e disabilità, sia con *focus* specifici sull'autismo. Tra i suggerimenti più ricorrenti figurano la sensibilizzazione su *bias* cognitivi, il coinvolgimento attivo di persone autistiche nella formazione, e la necessità di fornire anticipatamente indicazioni chiare sugli adattamenti possibili durante il processo di selezione.[210]

---

[208] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

[209] Thompson-Hodgetts S., Labonte C., Mazumder R., Phelan S. (2020). Helpful or harmful? A scoping review of perceptions and outcomes of autism diagnostic disclosure to others. Research in Autism Spectrum Disorders, 77, 101598.

[210] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

Un elemento trasversale segnalato da tutti i gruppi è stato l'elevato livello di ambiguità e incertezza che caratterizza le diverse fasi del processo di reclutamento. Tale incertezza si manifesta, da un lato, in descrizione generiche e poco chiare delle posizioni lavorative, e dall'altro nella mancanza di informazioni preventive sulle modalità selettive.

Particolarmente criticate sono state le domande di colloquio ambigue o formulate in maniera ipotetica, che richiedono abilità di astrazione difficilmente attuabili da parte di soggetti neurodivergenti. Le proposte di miglioramento includono la condivisione anticipata delle domande e la maggiore trasparenza sulle aspettative comunicative.[211]

Il contesto ambientale in cui si svolge il colloquio è stato identificato come fattore cruciale per ridurre l'ansia e promuovere la *performance*. I partecipanti autistici e neurodivergenti hanno descritto il disagio provocato da ambienti sensorialmente ostili, con luci artificiali intense, rumori di fondo e temperatura non regolabile. Tra le proposte migliorative vi sono la predisposizione di spazi più accoglienti e, quando possibile, l'adozione del colloquio da remoto come strumento di compensazione delle difficoltà ambientali.

Anche l'ambiente sociale è risultato determinante. Intervistatori capaci di instaurare un clima disteso, fornendo rassicurazioni e piccole accortezze, hanno favorito esperienze percepite come positive, indipendentemente dall'esito finale.[212]

Un ulteriore tema critico emerso riguarda la dichiarazione della propria diagnosi o delle proprie esigenze di adattamento. Sebbene molti partecipanti riconoscano il valore di una *disclosure* tempestiva per consentire l'attivazione degli accomodamenti necessari, permane il timore di discriminazioni o esclusioni. Di conseguenza, è stato sottolineato il ruolo centrale delle organizzazioni nel promuovere un clima di sicurezza psicologica e fiducia.[213]

Tra i suggerimenti operativi, figurano: l'adozione di una comunicazione esplicitamente inclusiva nei bandi di selezione, la presentazione proattiva degli adattamenti disponibili, e un linguaggio istituzionale che normalizzi la possibilità di richiedere accomodamenti (''un approccio apertamente abilitante'').

3.2.3 (segue) Interpretare le disuguaglianze: riflessioni critiche

Il presente studio si è posto l'obiettivo di indagare le esperienze peculiari vissute da candidati autistici nel Regno Unito durante i processi di selezione, confrontandole con quelle di candidativi neurodivergenti non autistici e neurotipici. I risultati emersi delineano differenze significative nelle modalità on cui individui autistici e non autistici interagiscono con le pratiche di reclutamento comunemente adottate.[214] In particolare,

---

[211] Wilk S. L., Cappelli P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. Personnel Psychology, 56(1), 103–124.

[212] Zschirnt E., Ruedin D. (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: A meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. Journal of Ethnic and Migration Studies, 42(7), 1115–1134.

[213] Scott M., Jacob A., Hendrie D., Parsons R., Girdler S., Falkmer T., Falkmer M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. PLOS ONE, 12(5), e0177607.

[214] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

i partecipanti autistici hanno riferito esperienze complessivamente meno positive durante i colloqui individuali e le prove di gruppo, attività che enfatizzano l'interazione sociale, rispetto agli altri due gruppi. Analogamente, sia i partecipanti autistici sia quelli neurodivergenti non autistici hanno riportato una valutazione negativa dei *test* psicometrici, frequentemente percepiti come astratti e poco rilevanti rispetto ai requisiti concreti del ruolo lavorativo, a differenza dei partecipanti neurotipici.

Secondo quanto evidenziato da *Harper* (2008), i *test* psicometrici tendono a essere somministrati con maggiore frequenza ai candidati per posizioni di livello superiore, sia in fase di selezione iniziale sia nell'ambito dei percorsi di sviluppo di carriera.[215] Di conseguenza, la prevalenza di partecipanti neurotipici in ruoli *senior* potrebbe aver influenzato l'andamento dei risultati, giustificando la maggiore familiarità e valutazione positiva da parte di questo gruppo. Tuttavia, tutti e tre i gruppi hanno sottolineato i benefici potenziali derivanti da modalità di selezione più pratiche e orientate alla dimostrazione di competenza rilevanti, come le prove pratiche e i colloqui mirati alla valutazione delle abilità.

Pur rilevando differenze nella percezione dei metodi di reclutamento, l'approccio comparativo adottato ha consentito di individuare significative convergenze qualitative tra i tre gruppi analizzati. È emerso, in particolare, un diffuso senso di difficoltà e frustrazione legato all'eccessiva enfasi attribuita alle competenze sociali nei processi di selezione tradizionali. I partecipanti, a prescindere dalla loro neurotipicità o neurodivergenza, hanno unanimemente auspicato una maggiore attenzione alle competenze funzionali e specifiche per il ruolo professionale. Sebbene la letteratura precedente abbia già evidenziato tali criticità per le persone autistiche, l'unicità del disegno comparativo di questo studio consente di estendere tale criticità anche a candidati non autistici, rivelando che le problematiche legata alla componente sociale nei colloqui non sono esclusivamente caratteristiche dell'autismo. In effetti, i partecipanti hanno suggerito che una riduzione dell'enfasi sulle *soft skills* sociali potrebbe migliorare l'esperienza per un'ampia gamma di candidati.

Altre analogie riscontrate nei resoconti dei partecipanti riguardano: la richiesta condivisa di modalità di selezione più flessibili; la necessità di maggiore chiarezza riguardo alle fasi del processo di assunzione e il ruolo del contesto sociale durante il reclutamento. In particolare, i partecipanti autistici e neurodivergenti hanno sottolineato l'importanza delle dinamiche legate alla rivelazione di informazioni personali ai datori di lavoro. Le somiglianze tra i vissuti riportati dai tre gruppi suggeriscono l'opportunità di evitare una patologizzazione eccessiva delle difficoltà sperimentate da individui autistici. Al contrario, la sovrapposizione tra esperienze autistiche e non autistiche appare indicativa di criticità sistemiche insite nei processi di selezione convenzionali, la cui riforma potenzialmente beneficerebbe una pluralità di candidati, non soltanto le persone neurodivergenti.[216]

Nonostante le convergenze, sono state identificate anche alcune barriere specifiche che interessano in modo particolare i candidati autistici. Anzitutto, sebbene tutti i partecipanti abbiano criticato l'enfasi posta sulle

[215] Harper A. (2008). Psychometric tests are now a multi-million-pound business: What lies behind a coach's decision to use them? International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 1, 40–51.

[216] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

abilità sociali, solo gli individui autistici hanno dichiarato di sentirsi costretti a mascherare il proprio sé autentico per accedere all'impiego. Tale tendenza potrebbe riflettere una maggiore capacità, innata o acquisita, da parte dei soggetti neurotipici di adattare il proprio comportamento alle norme sociali implicite (come l'uso di un registro professionale durante i colloqui). I partecipanti non autistici potrebbero non aver menzionato tali adattamenti poiché li percepiscono come parte integrante di un comportamento socialmente atteso. Tuttavia, evidenze scientifiche suggeriscono che i datori di lavoro manifestano una preferenza per candidati non autistici [217] , mentre le persone autistiche sono frequentemente soggette a stigma e discriminazioni, legati sia alla loro identità che ai tratti caratteristici dell'autismo.[218]

È dunque plausibile che le persone autistiche siano indotte ad adottare forme di mascheramento più pervasive e su più aspetti della propria identità rispetto ai candidati non autistici. Tale mascheramento, tuttavia, è stato associato a impatti negativi sulla salute mentale e sul benessere psicologico degli individui autistici.[219] Da ciò deriva la necessità di un maggiore impegno da parte dei datori di lavoro nel garantire l'equità dei processi di selezione. Ciò include, tra le altre cose, l'adozione di percorsi formativi specifici sull'autismo e sulle cosiddette ''disabilità invisibili''. Come osservato in studi precedenti, la conoscenza dell'autismo da parte dei selezionatori risulta spesso insufficiente,[220] ed entrambi i gruppi di partecipanti, hanno sottolineato la necessità di migliorare la formazione sul tema della disabilità e dell'inclusione. I suggerimenti raccolti in questo studio includono la formazione sui benefici derivanti da una forza lavoro diversificata e su come implementare adeguamenti ragionevoli durante le fasi di selezione.[221]

In secondo luogo, esclusivamente i partecipanti autistici hanno evidenziato difficoltà nell'interpretare le richieste implicite da parte dei selezionatori, un'abilità spesso racchiusa nel concetto di ''leggere tra le righe''. È noto che le persone autistiche tendono a interpretare il linguaggio in modo più letterale rispetto ai soggetti non autistici e che necessitano di maggior tempo per elaborare le informazioni. Questi risultati sono coerenti con studi precedenti che hanno identificato l'ambiguità come un ostacolo rilevante per i candidati autistici [222]. Tuttavia, anche candidati neurotipici e neurodivergenti non autistici hanno riportato difficoltà legate all'ambiguità comunicativa durante il processo di selezione. Tutti e tre i gruppi hanno sollecitato un miglioramento della chiarezza informativa, proponendo: (1) l'eliminazione delle competenze non essenziali dalle *job description*; (2) la semplificazione e chiarezza delle domande nei colloqui; (3) la fornitura di

[217] Ameri M., Schur L., Adya M., Bentley F. S., McKay P., Kruse D. (2018). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364.

[218] Johnson T. D., Joshi A. (2016). Dark clouds or silver linings? A stigma threat perspective on the implications of an autism diagnosis for workplace well-being. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 430.

[219] Bradley L., Shaw R., Baron-Cohen S., Cassidy S. (2021). Autistic adults' experiences of camouflaging and its perceived impact on mental health. *Autism in Adulthood*, 3, 71.

[220] López B., Keenan L. (2014). *Barriers to employment in autism: Future challenges to implementing the Adult Autism Strategy*. Autism Research Network.

[221] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

[222] Markel K. S., Elia B. (2016). How human resource management can best support employees with autism: Future directions for research and practice. *Journal of Business and Management*, 22(1), 71–85.

documentazione dettagliata su attività previste, tempistiche e interlocutori coinvolti; (4) la definizione di scadenze certe per la comunicazione degli esiti.

In terzo luogo, mentre l'influenza dell'ambiente sociale è stata discussa da tutti i partecipanti, solo i gruppi neurodivergenti (autistici e non) hanno riferito difficoltà specifiche connesse all'ambiente sensoriale. Considerata la nota sensibilità sensoriale che caratterizza molti individui autistici, tali osservazioni risultano coerenti con studi recenti condotti nel Regno Unito, che documentano come stimoli sensoriali inadeguati nei contesti lavorativi possano indurre sovraccarico e disagio psicologico. In risposta a tali criticità, i partecipanti hanno suggerito l'adozione di misure di accomodamento ambientale, quali: lo svolgimento dei colloqui in stanze silenziose, ben illuminate, con temperatura controllata e assenza di odori invadenti.

Per concludere, sebbene la possibilità di divulgare la propria diagnosi di autismo fosse ritenuta potenzialmente utili per accedere ad adattamenti personalizzati, i partecipanti autistici hanno manifestato timori significativi riguardo allo stigma e alla discriminazione derivante da tale *disclosure*.

I partecipanti hanno evidenziato l'urgenza di promuovere politiche di *diversity* e *inclusion* realmente efficaci, capaci di valorizzare una molteplicità di talenti e rendere le persone neurodivergenti maggiormente libere di scegliere se rivelare o meno la propria diagnosi. Tra le misure proposte, vi sono: l'adozione di strategie di reclutamento dedicate, l'esplicitazione degli accomodamenti disponibili e l'eliminazione della necessità di certificazioni formali per accedere a processi di selezione più inclusivi. In effetti, molti partecipanti neurotipici hanno riportato sfide analoghe a quelle vissute dai candidati neurodivergenti. Ciò suggerisce che gli adattamenti dovrebbero essere implementati proattivamente e messi a disposizione di tutti, indipendentemente dal possesso o dalla comunicazione di una diagnosi.[223]

[223] Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

3.3 L'importanza del *coaching* e del *mentoring* negli ambienti lavorativi

Il *coaching* e il *mentoring* configurano due modelli relazionali di sviluppo professionale che, negli ultimi anni hanno assunto un ruolo sempre più centrale nella letteratura accademica e nella prassi gestionale in ambito lavorativo. Tali pratiche rappresentano strumenti efficaci per la valorizzazione del capitale umano, implementati da una pluralità di attori: professionisti delle risorse umane, dirigenti, esperti del settore, colleghi, consulenti esterni.

Secondo l'ultimo *report* dell*'International Coaching Federation* (*ICF*, 2023), il fatturato globale derivante dai servizi di *coaching* nel 2022 ha raggiunto i 4,564 miliardi di dollari statunitensi, con un incremento del 60% rispetto alla stima del 2019. Parallelamente, si osserva una crescita del numero di *coach* professionisti, che si attesta intorno a 109200 a livello mondiale. L'utilizzo delle competenze di *coaching* da parte di *manager* e *leader* è in costante aumento, a testimonianza della crescente legittimazione di tale approccio all'interno delle organizzazioni.

La letteratura scientifica conferma la validità del *coaching* nel promuovere numerosi esiti favorevoli, tra cui il miglioramento della *performance* lavorativa, la maggiore chiarezza dei ruoli, l'incremento della soddisfazione professionale e dell'impegno organizzativo. Esiti positivi si riscontrano anche in termini di qualità del servizio, comportamenti proattivi di carriera, e comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Pertanto, tale figura si rivela determinante per il benessere psicosociale dei *coachee*, rafforzando la percezione del supporto sociale.

Sul versante del *mentoring*, i dati evidenziano una sua diffusione significativa: oltre un terzo delle principali organizzazioni statunitensi adotta programmi formali di *mentoring* e fino a due terzi dei lavoratori hanno sperimentato almeno una volta un rapporto di *mentoring*. Sono, a tal proposito, documentati ampi benefici: si segnalano ricadute positive in termini di sviluppo della *leadership*, rafforzamento dell'identità professionale, soddisfazione lavorativa, crescita di carriera e benessere mentale. I *mentor*, dal canto loro traggono benefici generativi, tra cui l'ampliamento della rete professionale e un'accresciuta soddisfazione personale.[224]

I due termini, sono spesso impiegati in modo intercambiabile, sebbene la letteratura rilevi alcune differenze concettuali rilevanti. Non esiste, tuttavia, un consenso unanime sulle rispettive definizioni. Una delle ricerche più sistematiche sul tema ha identificato 37 definizioni di *coaching*, suddivise in quattro categorie principali: *coaching* generico, *executive coaching*, *business coaching* e *life coaching*. Le differenze emergono in relazione agli obiettivi specifici e alle modalità: *l'executive coaching* tende a focalizzarsi sull'acquisizione e il potenziamento di competenze manageriali, mentre il *life coaching* si orienta verso esperienze trasformative a livello personale.[225]

---

[224] Ghosh, R., & Ellinger, A. D. (2024). Coaching and mentoring. In *The Sage Handbook of Human Resource Development* (pp. 277-293). Sage Publications Ltd.

[225] Parker, P., Wasserman, I., Kram, K. E., & Hall, D. T. (2015). A relational communication approach to peer coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, 51(2), 231-252.

Passmore, J., & Lai, Y-L. (2019) Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. International Coaching Psychology Review, 14(2) 69-83.

In concetto di *mentoring*, al pari del *coaching*, è oggetto di ampia varietà definitoria. In termini tradizionali, il *mentoring* è definito come una relazione in cui una persona più esperta fornisce guida e supporto a una persona meno esperta, generalmente nel contesto di sviluppo professionale.

3.3.1 Relazioni di *mentoring* diversificate e dinamiche di potere

Le relazioni di *mentoring* diversificate (*Diverse Mentoring Relationships, DMR*) si configurano come interazioni tra mentori e *mentee* che differiscono per caratteristiche quali razza, etnia, genere, orientamento sessuale, religione, disabilità, *background* culturale o altre appartenenze a gruppi tradizionalmente associati a differenti livelli di potere o marginalizzazione all'interno delle organizzazioni. Tali eterogeneità non detengono lo stesso peso nei contesti organizzativi e, proprio per questo, l'attraversamento di confini identitari nell'ambito del *mentoring* si rivela una pratica complessa e delicata*: ''è una danza particolarmente delicata che giustappone le norme di gruppo, le pressioni e le aspettative sociali alle caratteristiche della personalità individuale''.*[226]

La natura gerarchica delle *DMR*, in cui ciascun soggetto coinvolto occupa posizioni di potere e status differenti in funzione delle proprie appartenenze demografiche, può intensificare dinamiche relazionali asimmetriche. In questi contesti, il dislivello di potere rischia di produrre tensioni significative, poiché l'influenza del *partner* dominante può accentuare il senso di esclusione del *mentee* proveniente da un gruppo minoritario. Le differenze percepite tra mentore e *mentee*, legate a variabili demografiche, possono generare conflitti identitari nel *mentee* o attivare pregiudizi impliciti da parte del mentore. In alcuni casi, i mentori rischiano di replicare quegli stessi processi di scrutinio e marginalizzazione che i *mentee* appartenenti a minoranze vivono nella quotidianità lavorativa, fondati su stereotipi e attribuzioni negative.[227]

Alla luce di tali sfide, è fondamentale che entrambe le parti investano intenzionalmente nella costruzione di un rapporto basato sulla fiducia, affrontando consapevolmente i possibili ostacoli derivanti dalla diversità.[228]

In particolare, laddove mentori e *mentee* riescono ad abbracciare prospettive relazionali e approcci femministi al *mentoring*, e si mostrino aperti all'apprendimento reciproco, si possono realizzare esperienze relazionali trasformative: *''possono co-fare da mentori, condividere il potere, impegnarsi nel dialogo, essere autentici e trasparenti per sviluppare relazioni sostenibili''.*[229]

Come evidenziato da *Ragins* in un'intervista dedicata al rapporto tra diversità e *mentoring*, *''nelle relazioni mentoring diversificate, quando le persone sono aperte all'apprendimento, esiste un enorme potenziale per*

---

[226] Johnson-Bailey, J., & Cervero, R. M. (2004). Mentoring in black and white: The intricacies of cross-cultural mentoring. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 12(1), 7-21.

[227] Ghosh, R., & Ellinger, A. D. (2024). Coaching and mentoring. In *The Sage Handbook of Human Resource Development* (pp. 277-293). Sage Publications Ltd.

[228] Blake-Beard, S., Bayne, M. L., Crosby, F. J., & Muller, C. B. (2011). Matching by race and gender in mentoring relationships: Keeping our eyes on the prize. Journal of Social issues, 67(3), 622-643

[229] Manongsong, A. M., & Ghosh, R. (2021). Developing the positive identity of minoritized women leaders in higher education: How can multiple and diverse developers help with overcoming the impostor phenomenon? Human Resource Development Review, 20(4), 436-485.

loro di apprendere sulla diversità…questo apprendimento può essere più efficace della formazione sulla diversità, perché avviene in una relazione in cui le persone possono dialogare, porre domande e imparare davvero sulla diversità in prima persona''[230]

3.3.2 Sostenibilità e capitale umano: leve di inclusione

Nei contesti lavorativi, la presenza di patologie croniche come l'epilessia può generare significative difficoltà per i lavoratori coinvolti, i quali si trovano spesso ad affrontare barriere di natura organizzativa, relazionale e psicologica. Tali ostacoli non solo compromettono la continuità occupazionale, ma si traducono frequentemente in condizioni di svantaggio, isolamento sociale e riduzione dell'autostima. In questo scenario, le figure preposte al *mentoring* e al *coaching* assumono un ruolo cruciale nel sostenere il benessere e l'inclusione lavorativa di tali soggetti.[231]

Uno dei nodi critici più delicati è rappresentato dalla *''disclosure''*, ovvero dalla decisione, da parte dei lavoratori affetti da patologie, di condividere informazioni relative alla propria condizione di salute con i superiori gerarchici, i colleghi o la funzione risorse umane. La possibilità di affrontare tale passaggio con il supporto di un mentore o di un *coach* può rappresentare una risorsa fondamentale, soprattutto durante periodi prolungati di fragilità fisica ed emotiva, spesso connessi al decorso clinico o agli effetti collaterali della malattia.[232]

Per questo motivo, risulta auspicabile che le organizzazioni prevedano la presenza strutturata di figure di supporto relazionale, in grado di offrire spazi di ascolto, confronto e riflessione. Figure le quali possono contribuire all'identificazione precoce dei bisogni emergenti, accompagnando il lavoratore nel processo di adattamento alla nuova condizione e promuovendo un clima di fiducia e accoglienza.

Disporre di punti di riferimento stabili, capaci di favorire un senso di appartenenza e di agio all'interno del contesto lavorativo, si configura come un'opportunità preziosa non solo per i dipendenti affetti da patologie croniche, ma anche per l'intera popolazione aziendale. In tal modo, le organizzazioni possono concretamente dar seguito ai principi di *purpose* aziendale, sempre più orientati verso obiettivi di sostenibilità integrata, economica, ambientale e sociale, valorizzando il capitale umano in tutte le sue forme e condizioni.[233]

---

[230] Ragins, B. R. (1997b). Antecedents of diversified mentoring relationships. Journal of Vocational Behavior, 51(1), 90-109.
Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. In G. Powell (Ed.), Handbook of gender and work (pp. 347-370). Thousand Oaks, CA: Sage.
Ragins, B. R. (2007). Diversity and workplace mentoring relationships: A review and positive social capital approach. The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach (pp. 281-300).

[231] Chandler, D. E., & Ellis, R. (2011). Diversity and mentoring in the workplace: A conversation with Belle Rose Ragins. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 19(4), 483-500.Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. Human Resource Management, 57(1), 111-126.

[232] Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring: Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. Academy of Management Learning & Education, 10(4), 606-622.

[233] Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi

3.4 Distribuzione occupazionale e predittori dell'inclusione lavorativa nelle persone autistiche: analisi dello studio di *Goldfarb, Assion* e *Begeer*

La dimensione lavorativa costituisce un asse portante dell'esistenza adulta, in quanto la maggior parte degli individui trascorre gran parte delle ore di veglia nell'ambito occupazionale, traendone benefici di natura economica, sociale e piscologica.[234] L'integrazione nel mercato del lavoro si rivela particolarmente significativa anche per gli adulti con diagnosi di disturbo dello spettro autistico, poiché consente non soltanto di percepire un reddito, ma anche di coltivare interessi personali, accrescere la qualità della vita e favorire una piena inclusione sociale.[235] Tuttavia, alla luce degli elevati tassi di disoccupazione e della diffusa condizione di sotto-occupazione riscontrata in questa popolazione, espressa in lavori non commisurati al livello di istruzione o alle competenze possedute, bassi salari e ridotto monte ore lavorativo,[236] si rende imprescindibile un impegno sistematico volto ad accrescere i tassi occupazionali e a migliorare la qualità delle esperienze lavorative.

Ottenere e mantenere un impiego, infatti, può risultare particolarmente complesso per le persone nello spettro autistico, come evidenziato dalla letteratura che ha individuato una serie di barriere strutturali e individuali, le quali sono state ampiamente discusse nei precedenti capitoli e in quest'ultimo.[237]

Parallelamente alle sfide descritte, la letteratura recente ha posto crescente attenzione ai punti di forza e alle competenze peculiari che sui *deficit*.[238] Alcune abilità distintive possono costituire un vantaggio competitivo in specifici ambiti occupazionali: ad esempio, le elevate *performance* nei compiti che richiedono attenzione ai dettagli e nelle capacità di ricerca visiva risultano particolarmente funzionali in occupazioni *visual-based*, come la *data labeling* nel settore tecnologico o l'elaborazione di sistemi informativi geografici. Analogamente, la propensione alla sistematizzazione può tradursi in eccellenza nelle discipline matematiche e scientifiche, mentre la creatività e l'originalità di pensiero possono rappresentare un valore aggiunto nei settori artistici e del *design*.[239]

Accanto a competenze specifiche, diversi studi segnalano altresì vantaggi generalizzabili a molteplici settori, come il pensiero logico, l'elevato impegno lavorativo, l'etica professionale, la puntualità e i bassi livelli di assenteismo. Particolare rilevanza rivestono, inoltre, gli interessi circoscritti, i quali sono stati associati a

---

[234] Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *Career Development Quarterly*, *67*(3), 236–254.

[235] Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, *63*(2), 127–148. Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *32*(2), 125–134.

[236] Beenstock, M., Pinto, O., & Rimmerman, A. (2021). Transition into adulthood with autism spectrum disorders: A longitudinal population cohort study of socioeconomic outcomes. *Journal of Disability Policy Studies*, *32*(3), 159–170.

[237] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

[238] Johnson, K. R. (2022). Using a strengths-based approach to improve employment opportunities for individuals with autism spectrum disorder. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, *34*(1), 16–25.

[239] Cope, R., & Remington, A. (2022). The strengths and abilities of autistic people in the workplace. *Autism in Adulthood, 4*(1), 22–31.

maggior benessere soggettivo[240] e, se tradotti in interessi professionali, possono favorire il successo occupazionale e la soddisfazione lavorativa.

In linea con l'evidenziata predisposizione verso attività tecnologiche, numerosi studenti universitari autistici risultano iscritti in percorsi di informatica in misura maggiore rispetto alla popolazione generale[241] e con un tasso di persistenza più elevato. Ciononostante, occorre riconoscere che molte delle evidenze riguardanti i punti di forza occupazionali sono basate su autovalutazioni o osservazioni riportate, mentre le misurazioni oggettive sono spesso raccolte in contesti di laboratorio[242], richiedendo pertanto ulteriori indagini empiriche sul campo.[243]

Un ulteriore approccio di analisi consiste nell'esaminare i settori occupazionali effettivamente presidiati da persone autistiche. La concentrazione in discipline *STEM* e nei comparti tecnologici è ampiamente documentata, e figure di rilievo nel campo scientifico e informatico hanno contribuito ad alimentare un discorso pubblico sull' *''autism advantage''* in tali settori.[244] Non a caso, diverse multinazionali, quali *Microsoft* e *SAP*, hanno implementato programmi mirati di reclutamento e inclusione, sviluppando politiche di adattamento organizzativo e formazione sulla neurodiversità. La letteratura manageriale sulla neurodiversità, difatti, si concentra prevalentemente sull'*IT*, dove la carenza di competenze digitali ha incentivato la nascita di iniziative specifiche.

Al contempo, studi più recenti hanno dimostrato che le opportunità lavorative delle persone autistiche si estendono ben oltre il settore tecnologico, includendo comparti quali educazione, trasporti, commercio al dettaglio, ospitalità e sanità. L'attenzione si è recentemente rivolta anche alla rilevante presenza di medici autistici, i cui tratti distintivi, curiosità, capacità di riconoscere *pattern*, attenzione al dettaglio, *problem solving* e memoria eccellente, possono costituire un vantaggio professionale. Infine, ricerche qualitative hanno offerto preziose testimonianze sulle esperienze di professionisti autistici anche in settori meno esplorati, come le arti performative e l'insegnamento.[245]

In sintesi, la letteratura scientifica sull'autismo e sull'occupazione sembra articolarsi lungo due narrazioni parallele che riguardano i settori occupazionali. La prima prospettiva si concentra sull'individuazione dei punti di forza e degli interessi specifici delle persone nello spettro autistico, applicandoli al mercato del lavoro in un'ottica di reciproco beneficio per il lavoratore e per l'organizzazione. In tale quadro, il settore

---

[240] Grove, R., Hoekstra, R. A., Wierda, M., & Begeer, S. (2018). Special interests and subjective wellbeing in autistic adults. *Autism Research*, *11*(5), 766–775.

[241] Bakker, T., Krabbendam, L., Bhulai, S., & Begeer, S. (2019). Background and enrollment characteristics of students with autism in higher education. *Research in Autism Spectrum Disorders*, *67*, 101424.

[242] Marciano, H., Gal, E., Kimchi, R., Hedley, D., Goldfarb, Y., & Bonneh, Y. S. (2022). Visual detection and decoding skills of aerial photography by adults with autism spectrum disorder (ASD). *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *52*(3), 1346–1360.

[243] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

[244] Alexander, C. (2013, February 26). IT-Consultants mit Autismus gesucht. *Der SPIEGEL*.

[245] Wood, R., & Happé, F. (2023). What are the views and experiences of autistic teachers? Findings from an online survey in the UK. *Disability & Society*, *38*(1), 47–72.

dell'*Information Technology (IT*) emerge come campo privilegiato, avendo generato una consistente produzione accademica, in particolare nell'ambito della gestione della neurodiversità e delle pratiche di *Human Resource Management,* nonché ispirato una pluralità di programmi di reclutamento mirati.

La seconda narrazione, più recente e in progressiva espansione, si propone invece di ampliare l'orizzonte delle opportunità lavorative disponibili per gli individui autistici. Questo approccio si discosta da visioni socialmente consolidate che tendono a predeterminare preferenze professionali e traiettorie occupazionali per le persone nello spettro, contribuendo così a ridurre stereotipi che rischiano di limitare, anziché valorizzare, le reali possibilità occupazionali.[246] In tale contesto, l'analisi dei dati relativi alla distribuzione settoriale dei lavoratori autistici risulta fondamentale per comprendere il grado di rappresentanza effettiva di questa popolazione nel mercato del lavoro, al di là delle esperienze circoscritte a programmi specifici di inserimento. Diverse variabili, sia specifiche dell'autismo sia generali, possono offrire una comprensione più articolata dei fattori che incidono sulla scelta del settore occupazionale. Dal punto di vista delle caratteristiche autistiche, ad esempio, è stato rilevato un più alto livello di tratti autistici tra i lavoratori impiegati in ambiti *STEM* e *IT*, suggerendo una possibile maggiore concentrazione di occupati anche in settori affini. Oltretutto, la presenza di interessi per l'autismo, ad esempio, può condurre a occupazioni basate sull'esperienza diretta e sull'auto-rappresentanza, mentre un interesse per i *computer* può favorire l'inserimento nel settore informatico.

Alla luce di tali considerazioni, lo studio in questione si propone l'obbiettivo di identificare la distribuzione dei lavoratori autistici nei vari settori occupazionali, confrontandola con la forza lavoro generale olandese; esplorare se il settore di impiego possa essere previsto sulla base di variabili quali genere, livello di istruzione, grado di tratti autistici, presenza di interessi specifici ed età della diagnosi.[247]

3.4.1 (segue) Metodologia dello studio e procedure di ricerca

I dati analizzati provengono dal Registro Olandese dell'Autismo, un *database* longitudinale dedicato a bambini e adulti nello spettro autistico nei Paesi bassi, istituito dall'Associazione Olandese per l'Autismo. Dopo la registrazione ai partecipanti viene annualmente inviato un questionario *online*, che indaga diverse aree legate all'autismo. La partecipazione avviene su base volontaria, previa acquisizione del consenso informato. L'approvazione etica dello studio è stata ottenuta dal Comitato Permanente per la Scienza e l'Etica della *Vrije Universiteit* di Amsterdam.

Le domande relative ai settori occupazionali sono state inserite nelle indagini del 2016 e del 2017, dalle quali sono stati estratti i dati utilizzati. I questionari, originariamente in lingua olandese, sono stati successivamente tradotti in inglese per la pubblicazione.

---

[246] Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., Dissanayake, C., & Gal, E. (2019). If you've employed one person with autism. . .: An individual difference approach to the autism advantage at work. *Autism, 23*(6), 1607–1608.

[247] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

Lo studio ha adottato un impianto metodologico articolato, basato sull'integrazione di variabili sociodemografiche, cliniche e occupazionali, al fine di analizzare i predittori della distribuzione settoriale dei lavoratori in questione (*ASD*).

Le variabili di *background* considerate comprendevano: l'appartenenza etnica, rilevata tramite sette categorie predefinite con possibilità di risposta aperta; la presenza di disturbi concomitanti, identificati attraverso un elenco di venticinque opzioni diagnostiche; l'età alla prima diagnosi di autismo, riportata in anni e mesi; il livello di istruzione, classificato secondo gli *standard* ufficiali di '*Statistics Netherlands'* in tre gradi (alto, medio, basso) e il genere, con possibilità di scelta tra uomo, donna o altro. Le caratteristiche autistiche sono state valutate tramite la versione breve dell'*Autism Spectrum Quotient*,[248] uno strumento a scala *Likert* a quattro punti che indaga abilità sociali, rigidità, immaginazione, orientamento numerico e riconoscimento di *pattern*. Punteggi più elevati riflettono una maggiore presenza di tratti autistici; la scala breve mostra un'elevata affidabilità interna e una forte correlazione con la versione estesa ($r > 0,93$), con *cut-off* pari a 65 e 70, associati a specificità $\geq 0,82$ e sensibilità $\geq 0,94$. È stata inoltre rilevata la presenza di interessi specifici mediante l'*item* dicotomico '*'Ha attualmente un interesse intenso o speciale per un argomento?'*.

Le informazioni relative al settore lavorativo dei partecipanti sono state raccolte attraverso il *Netherlands Autism Register (NAR)*, che prevede una classifica in 19 aree professionali. Per consentire il confronto con la popolazione generale, sono stati utilizzati i dati del *Central Bureau of Statistics* (*CBS*, 2017), basati su una classificazione in 12 macrosettori. Poiché le due tassonomie non coincidevano, due esperti di psicologia del lavoro ed economia hanno effettuato un processo di abbinamento: alcune categorie sono rimasta invariate (ad esempio agricoltura e *IT*), mentre altre sono state aggregate (ad esempio commercio al dettaglio e all'ingrosso). Il risultato è consistito in 12 settori comparabili tra i due gruppi.

La distribuzione settoriale è stata confrontata tra i lavoratori autistici e la popolazione generale tramite *test U* di *Mann-Whitney*; all'interno del campione *NAR* è stato inoltre applicato un *test t* a campione singolo per verificare l'equità distributiva. Nei settori in cui almeno il 10% dei partecipanti autistici risultava occupato, sono state condotte regressioni logistiche binarie per esaminare i predittori di occupazione, con correzione per *test* multipli. L'analisi dei dati è stata eseguita con *Microsoft Excel* e *SPSS v.28*, adottando un livello di significatività di $\alpha = 0,05$.

Nelle analisi descrittive i dati mancanti sono stati mantenuti, mentre nelle regressioni logistiche si è ricorso a procedure di imputazione interna: per i predittori rilevati in entrambi le coorti (2016 e 2017) è stato selezionato il valore più completo. I partecipanti privi di informazioni relative ad almeno un predittore in entrambi gli anni sono stati esclusi dalle analisi inferenziali.[249]

---

[248] Hoekstra, R. A., Vinkhuyzen, A. A., Wheelwright, S., Bartels, M., Boomsma, D. I., Baron-Cohen, S., Posthuma, D., & Van Der Sluis, S. (2011). The construction and validation of an abridged version of the autism-spectrum quotient (AQ-Short). Journal of Autism and Developmental Disorders, 41(5), 589–596.

[249] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

Il campione analizzato comprendeva 2584 individui di età superiore ai 15 anni, partecipanti alle coorti *NAR* del 2016 e/o 2017. Per evitare duplicazioni, i dati sono stati unificati includendo le informazioni più recenti. Tra i partecipanti, 1115 risultavano occupati, ossia impegnati in lavoro retribuito, attività autonoma o inseriti in programmi di mantenimento dell'occupazione. Tutti i soggetti avevano ricevuto una diagnosi formale di *ASD* da professionisti qualificati. Il campione era composto per il 95% da cittadini olandesi, con la minoranza indonesiana come gruppo etnico più rappresentato (1,1%). La presenza di disturbi concomitanti risultava diffusa (39%), con prevalenze significative di disturbi dell'umore (18,4%), *ADHD* (12%), disturbi d'ansia e ossessivo-compulsivi (9,3%), *burnout* o stanchezza cronica (6,6%) e *PTSD* (6,2%). I dati comparativi della popolazione generale, forniti dal *CBS* (2017) comprendevano oltre 8,5 milioni di lavoratori tra i 15 e i 75 anni.

3.4.2 (segue) Risultati empirici

La distribuzione dei settori professionali evidenzia differenze significative tra i lavoratori autistici e la popolazione generale. Come riportato nella *Tabella 1*, entrambe le popolazioni risultano impiegate in una molteplicità di ambiti, sebbene la distribuzione interna dei lavoratori non appaia uniforme (t = 48,53, p < 0,001). Il confronto diretto tra i due gruppi ha inoltre mostrato divergenze statisticamente significative nella distribuzione settoriale complessiva (U = 83, p = 0,007).

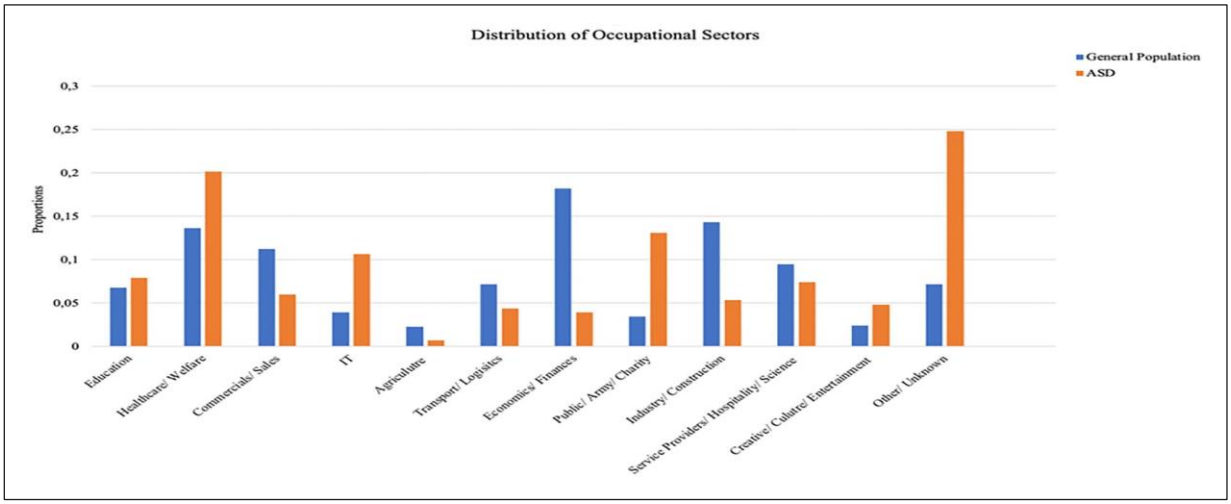
In particolare, gli adulti autistici risultano sovrarappresentati nei settori della sanità e assistenza sociale, dell'*information technology (IT)* e del comparto pubblico-esercito-beneficenza. Al contrario, risultano sottorappresentati nei settori del commercio e vendite, dell'economia e finanza. Alcuni ambiti, come l'istruzione, i servizi professionali, insieme al settore scientifico presentano proporzioni pressoché equivalenti tra i due gruppi. Un ulteriore elemento emerso riguarda la maggiore frequenza, tra i partecipanti autistici della risposta '*'altro/ignoto''* in merito al proprio settore di impiego, rispetto alla popolazione non autistica. Le proporzioni dettagliate e la relativa rappresentazione grafica delle differenze sono illustrate in *Tabella 1* e *Figura 1*. [250]

[250] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

Tabella 1 – Panoramica dei settori occupazionali dei dipendenti autistici e non autistici nell'intera popolazione, suddivisi per genere

Sector	General population (%)			Employees with autism (%)		
	Total	Men	Women	Total	Men	Women
Education	6.8	3.8	10.2	7.9	5.3	9.9
Healthcare/Welfare	13.6	5.1	23.5	20.2	9.5	28.5
Commercials/Sales	11.2	9.1	13.8	6.0	4.9	6.9
IT	3.9	6.3	1.2	10.7	18.1	5.3
Agriculture	2.3	3.4	1.0	0.7	0.8	0.6
Transport/Logistics	7.2	11.2	2.6	4.4	5.3	3.8
Economics/Finances	18.2	15.5	21.3	3.9	4.6	3.3
Public, Army, Charity	3.5	4.1	2.7	13.1	16.3	10.7
Industry/Construction	14.3	23.3	4.0	5.4	8.0	3.4
Service Providers/Hospitality/Science	9.5	6.2	13.2	7.4	6.1	8.2
Creative/Culture/Entertainment	2.4	2.4	2.4	4.8	3.8	5.6
Other/Unknown	1.9	2.5	1.3	15.4	17.5	13.9

Figura 1 - Grafico a barre della distribuzione dei settori occupazionali nella popolazione generale e nei dipendenti autistici.

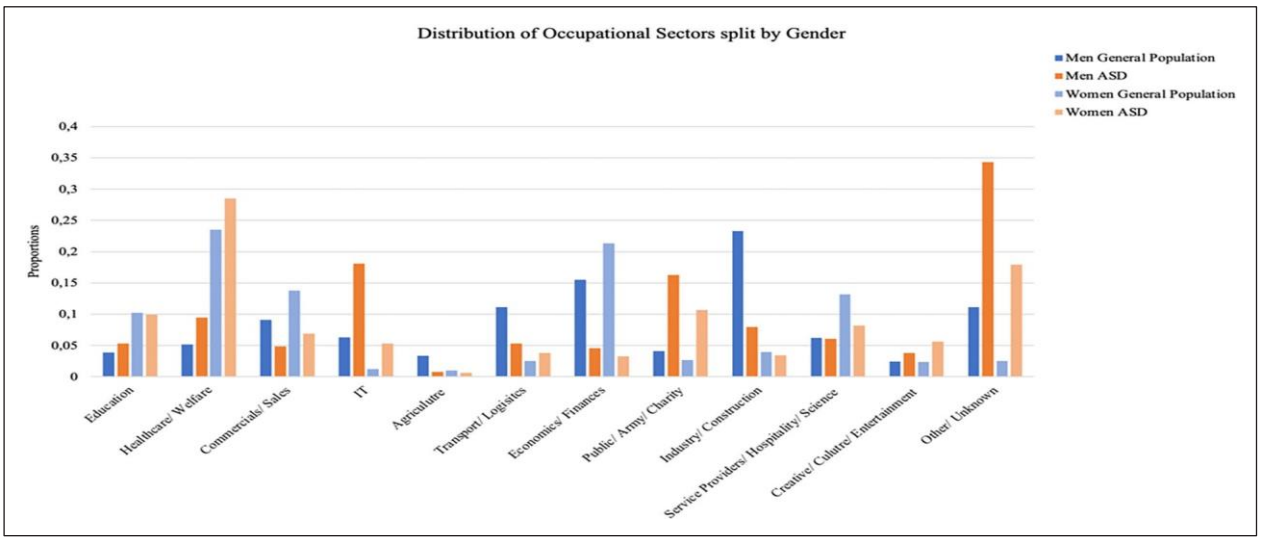


Fonte Tabella 1 e Figura 1: Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. Autism, 28(11), 2779-2792.

L'analisi ha approfondito anche le differenze di genere nella distribuzione settoriale. In entrambe le popolazioni, le donne risultavano maggiormente impiegate nei settori della sanità e assistenza e dell'istruzione, mentre il comparto *IT* era prevalentemente maschile. Allo stesso modo, i settori dell'industria e costruzioni e dei trasporti e logistica presentavano una prevalenza di uomini in entrambi i gruppi; tuttavia, tra i lavoratori autistici tali divari di genere risultavano meno marcati. Un dato rilevante riguarda la sottorappresentazione delle donne autistiche nel settore economico-finanziario, sia rispetto agli uomini autistici sia alla popolazione generale. Le proporzioni dettagliate sono illustrate in *Figura 2*.[251]

[251] Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

Figura 2 – Grafico a barre della distribuzione dei settori occupazionali tra la popolazione generale e i dipendenti autistici suddivisi per genere.



Fonte Figura 2: Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. Autism, 28(11), 2779-2792.

Per la previsione dei settori occupazionali dei lavoratori autistici, le analisi di regressione logistica sono state condotte limitatamente ai comparti che includevano almeno il 10% dei partecipanti. Da tale criterio sono emersi tra ambiti rilevanti: sanità e *welfare* (20,2%), *IT* (10,7%) e pubblico-esercito-beneficenza (13,1%). Considerando i dati mancanti, il 22,8% del campione è stato escluso, ottenendo una numerosità finale di 851 individui. Il livello di significatività è stato corretto fissando un *p-value* a 0,017.

Il modello relativo al settore sanitario e assistenziale includeva come predittori genere, età alla diagnosi, punteggio totale all'*AQ*, livello di istruzione e presenza di interessi specifici; è risultato statisticamente significativo, $C\,(6) = 66{,}18$, $p < 0{,}0001$, spiegando l'11,9% della varianza. Tre le variabili considerate, solo il genere si è confermato un predittore significativo ($p < 0{,}001$).

Per il settore *IT*, il modello con gli stessi predittori ha raggiunto la significatività statistica, $X^2\,(6) = 46{,}39$, $p < 0{,}001$, spiegando il 10,3% della varianza. In questo caso, sia il genere ($p < 0{,}001$) sia il livello di istruzione ($p = 0{,}004$) hanno predetto in maniera significativa l'inserimento professionale. Un'analisi aggiuntiva ha evidenziato che soltanto il contrasto tra livelli di istruzione medio e alto risultava statisticamente rilevante ($p < 0{,}001$).

Diversamente, il modello elaborato per il settore pubblico, militare e beneficenza non ha raggiunto la significatività, $X^2\,(6) = 14{,}97$, $p = 0{,}02$, non consentendo quindi di identificare predittori affidabili per tale comparto.

I coefficienti *beta* e gli *odds ratio* dei modelli significativi sono riportati in *Tabella 2*.[252]

[252] *Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. Autism, 28(11), 2779-2792.*

Tabella 2 – Coefficienti beta e odds ratio dei predittori per il settore sanitario e assistenziale e per il settore IT

Sector	Healthcare/welfare		IT	
	B (SE)	OR (95% CI)	B (SE)	OR (95% CI)
Gender	−1.46 (0.21)*	0.23 (0.15-0.35)	1.37 (0.24)*	3.92 (2.45-6.25)
Age at diagnosis	0.01 (0.01)	1.01 (1.00-1.03)	−0.00 (0.01)	1.00 (0.98-1.02)
Level of education				
Low versus high	−20.15 (12,454.17)	0.00 (0.00-0.00)	−0.04 (1.09)	0.96 (0.11-8.13)
Middle versus high	−0.25 (0.19)	0.78 (0.54-1.14)	−0.76 (0.25)*	0.47 (0.29-0.76)
AQ total score	−0.01 (0.01)	0.99 (0.97-1.00)	0.00 (0.01)	1.00 (0.98-1.03)
Focused interests	−0.06 (0.2)	0.95 (0.64-1.39)	−0.36 (0.24)	0.70 (0.44-1.10)

IT: information technology; OR: odds ratio; CI: confidence interval AQ: autism-spectrum quotient.

*Significant with an alpha of 0.001.

Fonte: Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. Autism, 28(11), 2779-2792.

3.4.3 (segue) Breve discussione dei risultati

I dati evidenziano che i dipendenti autistici trovano collocazione in una pluralità di settori, riflettendo la diversità di interessi e competenze proprie di questa popolazione.

Il settore *IT* rappresenta un altro ambito privilegiato, favorito da programmi dedicati come *Specialisterne*, nonché da politiche di inclusione promosse da aziende globali quali *SAP*, *Google* e *Microsoft*.[253] I lavori *entry-level* strutturati e le mansioni che richiedono precisione e tolleranza alla ripetitività valorizzano caratteristiche comunemente associate all'autismo. Pur prevalendo gli uomini, anche le donne autistiche risultano qui relativamente più rappresentata rispetto alla popolazione generale, in controtendenza rispetto al noto divario di genere nel settore tecnologico.[254]

Si osserva che la diagnosi e l'identità autistica possono fungere sia da vincolo sia da risorsa, favorendo in alcuni casi percorsi contro-stereotipici (ad es. donne autistiche in *IT*), oppure rafforzando adattamenti a norme sociali consolidate.[255]

Per concludere, alcuni fattori ipotizzati non si sono rivelati predittivi. Gli interessi focalizzati, ad esempio, non hanno mostrato un'associazione significativa con il settore di impiego, pur potendo fungere sia da ostacolo sia da leva motivazionale a seconda dell'allineamento con il contenuto lavorativo.[256] Analogamente, un livello

[253] Walkowiak, E. (2021). Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. Technological Forecasting and Social Change, 168, 120739.

[254] Rosenbloom, J. L., Ash, R. A., Dupont, B., & Coder, L. (2008). Why are there so few women in information technology? Assessing the role of personality in career choices. *Journal of Economic Psychology, 29*(4), 543–554.

[255] Wasan, N., & Wilton, R. (2020). Gender matters in career exploration and job-seeking among adults with autism spectrum disorder: Evidence from an online community. Disability and Rehabilitation, 42(18), 2530–2541.

[256] Goldfarb, Y., Gal, E., & Golan, O. (2019). A conflict of interests: A motivational perspective on special interests and employment success of adults with ASD. Journal of Autism and Developmental Disorders, 49(9), 3915–3923. Goldfarb, Y., Zafrani, O., & Gal, E. (2021). "It's in my nature"— Subjective Meanings of repetitive and restricted behaviors and interests voiced by adults with autism spectrum disorders. In: E. Gal & N. Yirmiya (Eds.), Repetitive and restricted behaviors and interests in autism spectrum disorders. Autism and child psychopathology series (pp. 13–29).

più elevato di tratti autistici non ha predetto la collocazione in settori specifici, ma potrebbe incidere maggiormente sullo *status* occupazionale complessivo.[257]

[257] *Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. Autism, 28(11), 2779-2792.*

4 AUTISM AT WORK

4.1 Evoluzione storico-strategica di *SAP* nel corso degli anni

Tra le iniziative di maggiore impatto sociale sviluppate dalle grandi organizzazioni negli ultimi decenni, merita particolare attenzione il programma *''Autism at Work''* promosso da *SAP*. Tale progetto, concepito per favorire l'inclusione lavorativa di persone nello spettro autistico, rappresenta un caso di studio esemplare di come un'impresa multinazionale possa coniugare obiettivi economici e responsabilità sociale, generando al contempo valore per l'azienda e per la collettività. Nel presente elaborato, l'analisi di questo programma verrà condotta facendo riferimento all'indagine approfondita svolta da *Pisano, Gary P.* e *Robert D. Austin* nell'ambito della *Harvard Business School*, che ha esaminato il contesto organizzativo, le strategie implementative e gli esiti conseguiti.

Per comprendere appieno le motivazioni e le dinamiche alla base di un'iniziativa di tale portata, è tuttavia opportuno delineare preliminarmente il quadro storico e lo sviluppo strategico dell'organizzazione, dalla sua fondazione fino alle più recenti innovazioni tecnologiche, evidenziando le tappe fondamentali che ne hanno plasmato l'identità e il posizionamento competitivo.

All'inizio del 1972, cinque dipendenti della *IBM* di *Mannheim: Dietmar Hopp, Klaus Tschira, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner e Claus Wellenreuther,* concepirono l'idea di un sistema *software* gestionale dotato di capacità di elaborazione in tempo reale. La proposta, tuttavia, non incontrò l'entusiasmo del *management IBM,* che segnalò come iniziative simili fossero già in corso all'interno dell'azienda. Un incontro con altri gruppi di sviluppo confermò le differenze di visione e rafforzò nei cinque l'intenzione di intraprendere un percorso autonomo.

Nel giugno dello stesso anno, essi abbandonarono *IBM* per fondare *Systemanalyse und Programmentwicklung* (''Analisi di sistema e sviluppo di programmi''), poi abbreviato in '*SAP'* e successivamente ridenominato *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datanverarbeitung* (''Sistemi, applicazioni e prodotti nell'elaborazioni dati''). La filosofia progettuale che animava i fondatori si distingueva per due tratti innovativi: l'integrazione delle informazioni a livello aziendale e l'archiviazione dei dati in modalità rapidamente accessibile. A ciò si aggiungeva un approccio pionieristico: lo sviluppo di pacchetti *software* standardizzati, pur mantenendo un'elevata configurabilità, pronti per l'implementazione con interventi minimi.[258]

Tale impostazione si discostava nettamente dalla prassi dominante dell'epoca, che privilegiava lo sviluppo ad *hoc* di sistemi integralmente personalizzati per ogni singolo cliente, con costi elevati, rischi implementativi e inefficienze strutturali. I fondatori compresero che le esigenze informatiche della maggior parte delle organizzazioni, pur differenziandosi nei dettagli, presentavano aree di significativa sovrapposizione, rendendo più conveniente ed efficace l'adozione di soluzioni *standard* configurabili. Inoltre, *SAP* pose grande enfasi su

[258] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

relazioni collaborative e improntate all'empatia con la clientela, alimentando al contempo una cultura aziendale fortemente imprenditoriale.

Nel 1979 l'azienda introdusse *SAP R/2*, una *suite* modulare in grado di supportare differenti funzioni aziendali, dalla finanza alle vendite e distribuzione, fino alla produzione. Il prefisso ''*R*'' (*real-time*) sottolineava la capacità di integrazione in tempo reale tra moduli, consentendo l'eliminazione di *report* cartacei e la riduzione di ridondanze nei processi di inserimento dati. Il modello di adozione prevedeva l'implementazione iniziale di singoli moduli, con la possibilità di espansione graduale e personalizzazione mirata.

Il concetto di integrazione in tempo reale trovò particolare risonanza presso le grandi *corporation*. Negli anni Ottanta, clienti di rilievo come *DuPont, General Mills, Goodyear* e *Shell* adottarono la piattaforma, consolidando la reputazione di *SAP* quale attore di riferimento nell'allora emergente mercato dell*'Enterprise Resource Planning (ERP)*. Entro il 1994, con oltre 1400 installazioni *R/2* a livello globale, analisti e clienti riconoscevano nei sistemi *ERP* una risposta strutturata alla frammentazione e complessità dei sistemi *legacy*, spesso costosi, poco affidabili e scarsamente integrati.

L'evoluzione tecnologica e il passaggio dal paradigma *mainframe* al modello *client-server* negli anni Ottanta imposero un ripensamento dell'architettura *software*. *SAP* rispose sviluppando *R/3*, versione *client-server* di *R/2*, lanciata ufficialmente nel 1992. Inizialmente concepito come soluzione conveniente per piccole e medie imprese, *R/3* conobbe un'adozione come soluzione conveniente per piccole e medie imprese, *R/3* conobbe un'adozione sorprendentemente rapida anche presso grandi organizzazioni, complici la diffusione delle pratiche di *business process reengineering* e le preoccupazioni legate al cosiddetto *millennium bug*.

Il successo fu immediato e dirompente: tra il 1992 e il 1993, la quota di ricavi derivanti da *R/3* passò dal 5% all'80%, mentre quella di *R/2* precipitò dal 95% a circa il 20%, sancendo il definitivo passaggio alla nuova generazione di sistemi *ERP* e la consacrazione di *SAP* come *leader* globale del settore.

A metà degli anni Novanta, *SAP* si era affermata come il fornitore *ERP* di riferimento per nove delle dieci maggiori aziende statunitensi e per circa un terzo delle imprese incluse nella *Fortune 100*. Tra il 1991 e il 1995, le vendite triplicarono, sostenute da una domanda crescente di soluzioni integrate. Nel solo 1995, l'azienda poteva vantar oltre 1100 installazioni di *R/3* presso società con fatturati superiori al miliardo di dollari e più di 1300 presso realtà di dimensioni inferiori. In parallelo, il titolo *SAP*, quotato in borsa dal 1988, aveva registrato un incremento di valore superiore al 1000%, e nel 1996 l'azienda raggiunse la più alta capitalizzazione di mercato tra le imprese tedesche. La sua crescente proiezione internazionale si tradusse nel trasferimento di alcune funzioni all'estero, ad esempio il *marketing* a *Filadelfia, Pennsylvania*, e nella creazione di una rete globale di centri di ricerca e sviluppo.[259]

Il modello di *business ERP* di *SAP* presentava peculiarità rilevanti. Le commesse erano di elevato valore, i cicli di vendita potevano protrarsi a lungo, ma l'ondata di investimenti in sistemi *ERP* alimentò per tutti gli anni Novanta una crescita costante. *R/3* offriva ai clienti oltre 75 moduli suddivisi in quattro aree funzionali

[259] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

principali: finanza, vendite e distribuzione, produzione e logistica e risorse umane, per un totale di oltre 17 milioni di righe di codice. L'implementazione, complessa e articolata, poteva richiedere più di un anno e generava un indotto significativo per i grandi integratori di sistemi, come *Andersen Consulting* (oggi *Accenture*), *EDS* (poi acquisita da *Hewlett-Packard*) e *IBM*, che contribuirono attivamente alla promozione e diffusione delle soluzioni *SAP*.

La redditività del settore attirò inevitabilmente concorrenti. *Oracle*, forte della propria posizione nei *database*, divenne il rivale più pericoloso, mentre la olandese *Baan* conquistò l'attenzione assicurandosi clienti di alto profilo, quali *Boeing* e *Siemens*. *PeopleSoft*, poi assorbita da *Oracle*, ampliò la propria offerta *HR* fino a trasformarle in una soluzione *ERP* completa; altri operatori, come *J.D. Edwards* e *Great Plains* (in seguito acquisita da *Microsoft*), ritagliarono nicchie di mercato. Nonostante la pressione competitiva, *SAP* mantenne una *leadership* netta, prevalendo su *Oracle* in circa l'80% delle gare dirette. Lo scandalo contabile che travolse *Baan* e la successiva ondata di acquisizioni portò, all'inizio degli anni Duemila, a una concentrazione del mercato nelle mani di due soli protagonisti di primo piano: *SAP* e *Oracle*.

I progetti *ERP*, comprendenti licenze, consulenza e implementazione, rappresentavano spesso l'investimento tecnologico più oneroso mai affrontato dai clienti, con rapporti di spesa che potevano raggiungere dieci dollari per l'installazione per ogni dollaro investito nel *software*. Le dimensioni e la complessità di tali progetti rendevano inevitabile l'emergere di casi problematici, alcuni dei quali finirono sotto i riflettori della stampa specializzata.

La principale sfida strategica per *SAP*, tuttavia, non proveniva tanto dai rivali diretti, quanto dall'evoluzione del paradigma tecnologico. L'era *client-server*, che aveva sostenuto l'ascesa di *R/3*, cedette progressivamente il passo a un nuovo modello, fondato sull'uso dell'*Internet* commerciale per erogare servizi *IT* preconfigurati e fruibili su abbonamento. Questo approccio, noto come *cloud computing*, prometteva economie di scala e costi ridotti rispetto alla gestione *in-house* dei sistemi. L'esplosione e il successivo scoppio della bolla tecnologica rallentarono temporaneamente la transizione, ma non ne arrestarono la traiettoria.[260]

Alla fine degli anni 2000, *SAP*, ormai terzo fornitore di *software* indipendente al mondo, con oltre 30000 dipendenti e 24000 clienti che gestivano più di 84000 installazioni, comprese la necessità di adattarsi. Avviò così l'evoluzione di *R/3* verso un'architettura *web-based*, introducendo il concetto *mySAP*, che consentiva di erogare funzionalità integrate sia in modalità tradizionale (*on-premise*) sia in modalità remota (*off-premise*, inclusa l'erogazione in *cloud*). Parallelamente, ampliò la propria gamma con soluzioni di *Costumer Relationship Management (CRM)* e *Supply Chain Management (SCM)*, consolidando il proprio posizionamento anche presso la clientela di medie dimensioni.

La strategia di crescita fu sostenuta da aperture di nuovi centri, come quello di ricerca e sviluppo a *Budapest*, e da acquisizioni mirate a rafforzare le capacità di gestione dell'infrastruttura *cloud* e dell'analisi dei dati. Una *partnership* con *Microsoft* e il lancio di prodotti strategici contribuirono a mantenere la *leadership* di mercato.

[260] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

La crisi finanziaria globale del 2008-2009 comportò una temporanea flessione, ma *SAP* reagì acquisendo *Sybase*, specializzata in *database* per piattaforme mobili, e puntando sull'innovazione in ambito *in-memory computing*. Nel 2011, il lancio di *SAP HANA* segnò l'ingresso deciso dell'azienda nell'era dei *big data*, offrendo analisi in tempo reale e integrando la crescente domanda di soluzioni mobili e *Internet of Things*.

Al 2014, *SAP* registrava ricavi per 17,5 miliardi di euro e utili per 3,3 miliardi (*Figura 1*), con una forza lavoro che, alla fine del 2015, superava le 75000 unità e una crescita a due cifre dell'utile operativo. Tuttavia, in un settore dominato dell'innovazione, l'azienda non poteva permettersi compiacimento. Come affermò *Silvio Bessa, Senior Vice President Global Services and Support*, il pericolo maggiore poteva non provenire dai ''leoni'', ossia i gradi rivali tradizionali come *Oracle* o *IBM*, bensì' dalle ''iene'', nuovi attori agili e *disruptive* pronti a insidiare le posizioni acquisite.[261]

Figura 1 - SAP's P&L Statement for 2014

Consolidated Income Statements of SAP Group for the Years Ended December 31,
€ millions, unless otherwise stated

	Notes	2014	2013	2012
Cloud subscriptions and support		1,087	696	270
Software		4,399	4,516	4,658
Support		9,368	8,738	8,237
Software and support		13,767	13,254	12,895
Software and software-related service revenue		**14,855**	**13,950**	**13,165**
Professional services and other service revenue		**2,706**	**2,865**	**3,058**
Total revenue	**(5)**	**17,560**	**16,815**	**16,223**
Cost of software and software-related services	(6)	–2,894	–2,629	–2,553
Cost of professional services and other services		–2,379	–2,402	–2,520
Total cost of revenue		**–5,272**	**–5,031**	**–5,073**
Gross profit		**12,288**	**11,784**	**11,149**
Research and development		–2,331	–2,282	–2,261
Sales and marketing		–4,304	–4,131	–3,912
General and administration		–892	–866	–949
Restructuring	(7)	–126	–70	–8
TomorrowNow and Versata litigation	(24)	–309	31	–2
Other operating income/expense, net		4	12	23
Total operating expenses		**–13,230**	**–12,336**	**–12,181**
Operating profit		**4,331**	**4,479**	**4,041**
Other non-operating income/expense, net	**(9)**	**49**	**–17**	**–173**
Finance income		127	115	103
Finance costs		–152	–181	–175
Financial income, net	**(10)**	**–25**	**–66**	**–72**
Profit before tax		**4,355**	**4,396**	**3,796**
Income tax TomorrowNow and Versata litigation		86	–8	0
Other income tax expense		–1,161	–1,063	–993
Income tax expense	(11)	–1,075	–1,071	–993
Profit after tax		**3,280**	**3,325**	**2,803**
attributable to owners of parent		3,280	3,326	2,803
attributable to non-controlling interests		0	–1	0
Earnings per share, basic (in €)	**(12)**	**2.75**	**2.79**	**2.35**
Earnings per share, diluted (in €)	**(12)**	**2.74**	**2.78**	**2.35**

The accompanying Notes are an integral part of these Consolidated Financial Statements.

Fonte: Company documents.

Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

[261] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

4.1.1 Il programma *''Autism at Work''* di *SAP*: origini ed evoluzione

Le radici concettuali del programma '*''Autism at Work''* di *SAP* affondano nel 2004, in Danimarca, quando l'imprenditore *Thorkil Sonne* fondò '*Specialisterne*'. L'iniziativa nacque dalla convinzione che le persone nello spettro autistico, se adeguatamente supportate e valorizzate, potessero generare un rilevante vantaggio competitivo per le imprese. *Specialisterne*, società di consulenza informatica a scopo di lucro, si specializzò nel *software testing*, un'attività caratterizzata da compiti ripetitivi e ad alto contenuto di precisione, generalmente percepita come monotona, ma perfettamente in linea con le inclinazioni di individui con spiccata capacità di concentrazione e attenzione ai dettagli. Grazie a tali competenze, l'azienda fu in grado di offrire servizi di alto valore, applicando tariffe *premium*. Nonostante le difficoltà iniziali nella definizione di processi di selezione, formazione e supporto del personale con disturbo dello spettro autistico (ASD), il modello si rivelò operativo e profittevole in pochi anni.

Tuttavia, la crescita di *Specialisterne* non rispecchiò le ambizioni di *Sonne*, che ispirato anche dall'esperienza personale legata alla diagnosi di ASD del figlio, desiderava generare un impatto occupazionale di scala ben maggiore. Ciò lo spinse a sperimentare forme organizzative alternative, tra cui l'apertura di filiali in *franchising* all'estero e la creazione di una fondazione non-*profit* con l'obiettivo dichiarato di generare un milione di opportunità di lavoro per ''specialisti'', non soltanto individui autistici, ma anche talenti appartenenti ad altre categorie svantaggiate ed escluse dal mercato del lavoro.

Nel 2010, dall'altra parte del globo, a Bangalore, l'allora Amministratore Delegato di *SAP Labs* India, *V.R. Ferose*, padre di un bambino recentemente diagnosticato con ASD, venne a conoscenza dell'esperienza di *Specialisterne*. Insieme al suo assistente *Sridhar Sundaram*, avviò un'analisi di fattibilità per replicare un'iniziativa analoga nel contesto indiano. Questo stesso anno, *Sonne* visitò l'India e successivamente *Ferose* e *Sundaram* si recarono in Danimarca per osservare direttamente il modello in azione.

L'analisi mise in evidenza differenze strutturali significative: il sistema educativo indiano presentava lacune nell'individuazione e nel sostegno degli studenti nello spettro autistico, con conseguente bassa percentuale di prosecuzione degli studi oltre la scuola secondaria. Ciò comportava una minore preparazione tecnica rispetto ai coetanei in altri Paesi, spesso già in possesso di una formazione universitaria. Secondo *Ferose*, l'unica leva immediatamente disponibile per colmare questo divario era la tecnologia, in grado di offrire strumenti compensativi e opportunità di apprendimento innovative.[262]

Da tali premesse, nel 2011 nacque il 'Progetto *Prayas*', iniziativa articolata su più fronti: *advocacy*, sensibilizzazione, istruzione, ricerca, occupazione e supporto alle persone con autismo. Tra le azioni avviate figurava la creazione di un *iPad Lab* per sperimentare l'impiego di tecnologie digitali a sostegno dell'autonomia e dell'inclusione. Contestualmente, furono avviate le prime esperienze di inserimento lavorativo di persone con autismo all'interno di *SAP Labs*, con esiti incoraggianti.

[262] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

L'eco mediatica del progetto si amplificò a seguito della pubblicazione di un articolo su *Forbes* nell'ottobre 2012 e dell'intervento di *Ferose* al *World Economic Forum* di *Davos* nel gennaio 2013. Parallelamente, *Anka Wittenberg*, nominata *Chief Diversity and Inclusion Officer* di SAP nel marzo 2013, avviò un processo per tradurre queste esperienze pilota in un programma strutturato a livello globale.

Il disegno strategico del programma fu fondato su una logica *''strength- based''*, volta a valorizzare le specifiche abilità delle persone nello spettro autistico. *SAP* fissò un obiettivo chiaro: garantire che la percentuale di dipendenti con disturbi dello spettro autistico nella propria forza lavoro fosse allineata a quella stimata nella popolazione globale, pari circa l'1%. Tale obiettivo venne ufficialmente annunciato durante la conferenza annuale *Sapphire*. In questa sede, *SAP* chiarì che l'iniziativa non era da intendersi come mera azione filantropica, bensì come parte integrante della propria strategia di innovazione e competitività: ''l'innovazione nasce ai margini, solo includendo persone che pensano in modo differente è possibile affrontare con successo le sfide del XXI secolo''.[263]

4.1.2 Le ragioni fondanti del progetto *AaW*

SAP SE ha avviato il programma *Autism at Work* sulla base di cinque motivazioni principali, riconducibili tanto a logiche di valorizzazione del capitale umano quanto a esigenze di sostenibilità organizzativa e innovazione strategica:

1. Attrazione dei talenti: il talento non si manifesta in forme univoche, bensì in espressioni eterogenee che includono anche quelle riconducibili alla neurodiversità. Attraverso il programma *AaW*, *SAP SE* intendeva ampliare i propri orizzonti di reclutamento, attingendo a competenze non convenzionali e spesso sottorappresentata nei percorsi lavorativi tradizionali.[264]
2. Innovazione: l'innovazione trae linfa vitale dalla pluralità di prospettive. Non a caso, il celebre informatico *Alan Kay* sottolineava come ''una prospettiva diversa valga 80 punti di quoziente intellettivo''. L'inserimento di individui neurodivergenti nei processi creativi e decisionali consente di arricchire la varietà cognitiva e, di conseguenza, di generare soluzioni più originali e performanti.
3. Accesso a un bacino di talenti sottoutilizzato: diverse istituzioni accademiche di prestigio, quali la *Stanford University*, il *Rochester Institute of technology*, e molte altre, hanno sviluppato percorsi formativi e di supporto specificamente rivolti a studenti nello spettro autistico. Ne è conseguito che un numero crescente di laureati dotati di competenze elevate in discipline tecnico-scientifiche sarebbe entrato nel mercato del lavoro, costituendo una risorsa preziosa per le imprese in grado di intercettarla e valorizzarla.
4. Valorizzazione delle competenze specifiche delle persone nello spettro autistico: è ampiamente documentato come molti individui nello spettro presentino capacità distintive, tra cui l'elevata attitudine alla concentrazione su aree di interesse per periodi prolungati e la straordinaria abilità nel

[263] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

[264] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

rilevare anomalie o deviazioni all'interno di sistemi e *set* di dati complessi. Tali caratteristiche, integrate da una formazione tecnica, sia essa formale o acquisita in modo autonomo, possono essere strategicamente messe a frutto da imprese di ogni dimensione, in particolare nei settori ad alto contenuto tecnologico.

5. Fidelizzazione del personale: il settore *high-tech* è storicamente caratterizzato da tassi di *turnover* significativi, oscillanti tra il 15% e il 20%. Considerato che la sostituzione di un dipendente può generare un costo compreso tra il 40% e l'800% del suo salario annuo, la fidelizzazione diviene un pilastro imprescindibile di ogni strategia di gestione del capitale umano. In tale prospettiva, l'inclusione di lavoratori neurodivergenti non rappresenta soltanto una scelta etica e sociale, ma anche un investimento in termini di stabilità e continuità organizzativa.

L'introduzione di nuovi paradigmi organizzativi nasce sovente da scelte coraggiose e lungimiranti compiute da singoli individui. Il movimento per la promozione della neurodiversità nei contesti lavorativi rappresenta, in tal senso, una delle trasformazioni più rilevanti dell'ultimo decennio.[265]

4.1.3 Il processo di implementazione del programma *Autism at Work*

L'annuncio ufficiale del programma *Autism at Work*, avvenuto in occasione della conferenza internazionale *Sapphire*, suscitò un entusiasmo diffuso all'interno di *SAP*; in particolare tra coloro che avevano vissuto in prima persona l'esperienza dell'autismo in ambito familiare. Tra questi, *Jose Velasco*, Vicepresidente *Operations and Strategy* del *Product Innovations Group* e padre di due figli con diagnosi di disturbo dello spettro autistico, contattò *Anka Wittenberg* offrendo il proprio contributo alla definizione e allo sviluppo operativo dell'iniziativa. *Velasco*, forte di un'esperienza personale diretta, propose un insieme di soluzioni pratiche, tra cui la creazione di gruppi di supporto per dipendenti autistici, finalizzate a favorire l'integrazione e la valorizzazione dei talenti neurodivergenti in azienda.[266]

A seguito di questo incontro, *Velasco* e *Stephanie Nennstiel*, componente del *Diversity & Inclusion Team* con sede in Germania e diretta collaboratrice di *Wittenberg*, furono nominati co-responsabili globali del programma. Il gruppo dirigente, che includeva anche figure come *Florian Michaelsen* (già co-responsabile locale del progetto) e *Wittenberg* stessa, elaborò una *roadmap* strategica, articolata in tre fasi temporali distinte (*Figura 1*):

1. Fase di sperimentazione (2013-2015): avvio di progetti pilota in diverse sedi internazionali, con l'obiettivo di acquisire conoscenze operative e definire pratiche iniziali parallele ai processi tradizionali di gestione delle risorse umane. In tale periodo, ciascuna sede avrebbe integrato tra 3 e 12 nuovi collaboratori con autismo.

[265] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.
[266] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

2. Fase di ottimizzazione (2015-2019): consolidamento e perfezionamento delle procedure, transizioni da buone pratiche a migliori pratiche, ampliamento delle *partnership* esterne e progressiva integrazione della gestione dell'autismo nei processi *HR* ordinari, al fine di garantire sostenibilità a lungo termine.
3. Fase di maturità (dal 2019 in avanti): raggiungimento dell''equivalenza di *onboarding"*, ovvero la piena inclusione dei candidati con autismo nei processi *standard* di reclutamento e inserimento, eliminando la necessità di percorsi paralleli o speciali.

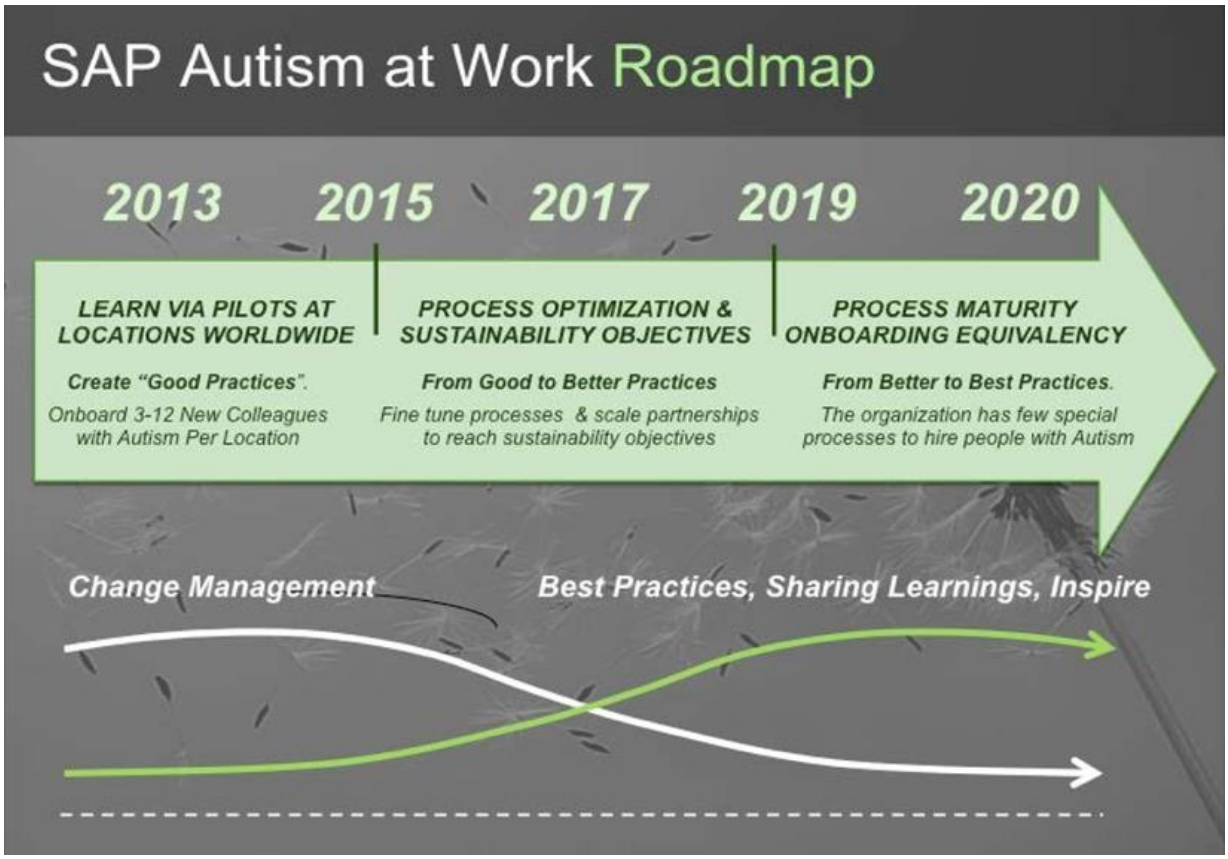
Questa *roadmap* si fondava su due principi cardine. In primo luogo, il programma avrebbe dovuto giustificare la propria esistenza non come atto filantropico, bensì attraverso un chiaro valore aggiunto per il *business* di *SAP*. In secondo luogo, il successo definitivo sarebbe stato raggiunto nel momento in cui la presenza di collaboratori con autismo fosse diventata un aspetto integrato e naturale del ciclo di gestione del personale, senza barriere di accesso o trattamenti differenziati.

Per tradurre tale visione in risultati concreti, *Velasco* e *Nennstiel* svilupparono un piano di implementazione globale (*Figura 2*), fissando come obiettivo l'assunzione di 100 dipendenti con diagnosi di disturbo dello spettro autistico entro la fine del 2015. Le sedi interessate comprendevano Germania, Stati Uniti (aree di Filadelfia, Palo Alto, *South San Francisco* e *Scottsdale*), Brasile, Canada, Repubblica Ceca, India e Irlanda.

I ruoli professionali previsti spaziavano su un ampio spettro di funzioni aziendali, includendo posizioni quali sviluppatore e *tester software*, sviluppatore di contenuti informativi, analista aziendale, specialista di supporto tecnico *IT*, *project manager* in ambito *IT*, consulente per il supporto tecnico clienti, grafico, analista media/comunicazioni, analista dati, *product manager*, consulente associato, addetto al supporto *marketing*, nonché ruoli nell'amministrazione finanziaria e delle risorse umane.[267]

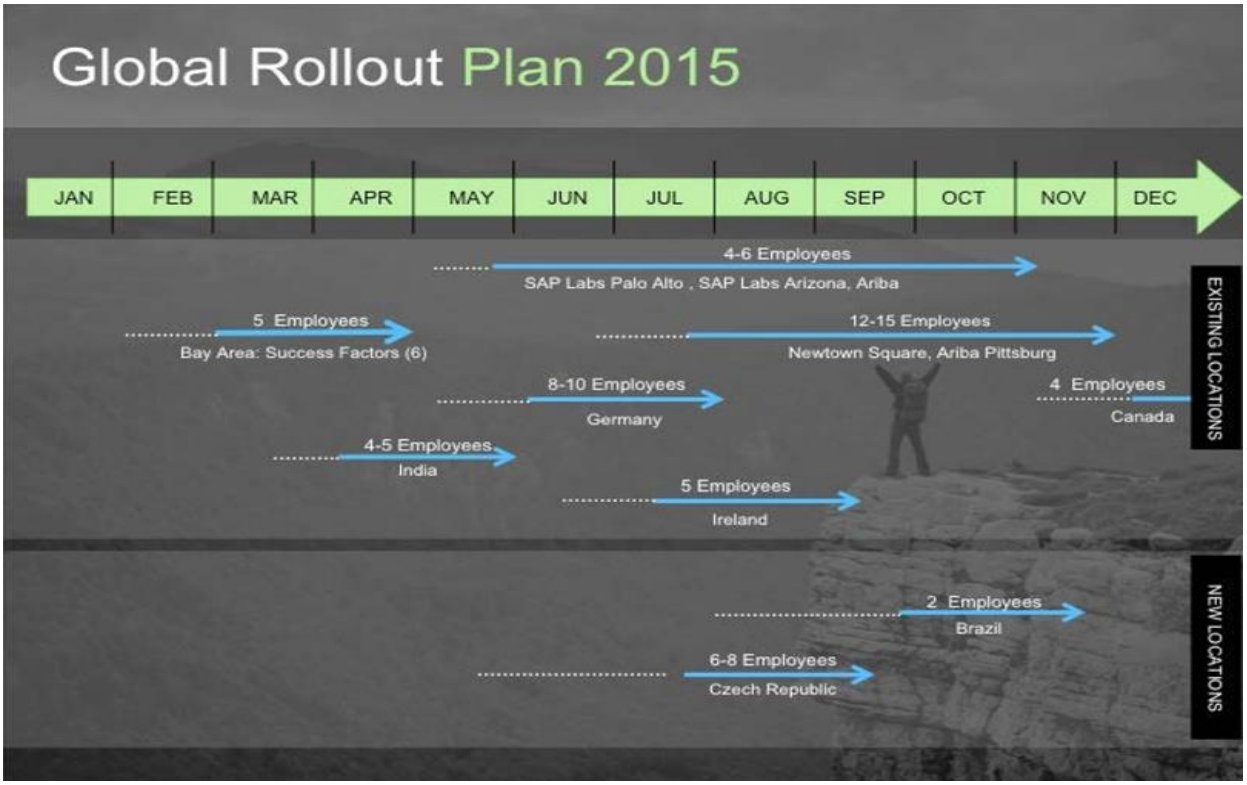
[267] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

Figura 1 – The SAP Autism at Work Roadmap



Fonte: Company documents. Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

Figura 2 – Autism at Work Global Rollout Plan[268]



Fonte: Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

[268] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

4.2 Identificazione e formazione dei candidati

Con una *roadmap* e un piano di implementazione globale già definiti, il programma si è posto l'obiettivo di individuare i candidati da inserire, evitando accuratamente stereotipi ed etichette ma delineando una serie di caratteristiche spesso riscontrabili nelle persone con autismo. Tra queste: una spiccata affinità con lo sviluppo *software*, la capacità di riconoscere schemi e anomalie in dati e sistemi, un'attenzione ai dettagli unita alla perseveranza necessaria per mantenere un'elevata precisione anche in compiti ripetitivi, un'elevata diligenza con bassa tolleranza all'errore e una comunicazione diretta e trasparente.[269]

Per raggiungere i potenziali candidati, *SAP* ha avviato collaborazioni con diversi *partner* locali: tra questi, il Dipartimento di Riabilitazione della California (*DOR*) ed *EXPANDability* a Palo Alto, l'Ufficio di Riabilitazione Vocazionale della Pennsylvania e *The Arc* a Philadelphia, il *Southwest Autism Research and Resource Center (SARRC)* a *Scottsdale*, *APLA* nella Repubblica Ceca, *Pandorga* in Brasile, *Enable India* in India e *l'Integrationsamt* in Germania. Le organizzazioni *no-profit* come *EXPANDability*, *The Arc, APLA, Enable India, SARRC e Pandorga* erano già attive nell'inserimento lavorativo di persone con varie disabilità, mentre *l'Integrationsamt* svolgeva un ruolo governativo di supporto.

L'accesso ai servizi di queste organizzazioni era subordinato a requisiti stringenti, come una diagnosi formale di autismo. Poiché *SAP* non disponeva internamente di competenze per diagnosticare il disturbo, si affidava ai criteri di selezione preliminare stabiliti dai *partner*. Questi ultimi conoscevano già un ampio bacino di persone qualificate e motivate, il cui talento era spesso oscurato dagli aspetti più evidenti dell'ASD. In alcuni contesti, come California e Pennsylvania, i *partner* hanno anche facilitato l'ottenimento di finanziamenti pubblici per la formazione, oltre a supportare *SAP* nella gestione delle diverse normative locali.

Il livello di qualifiche era molto alto. Nei pressi di Palo Alto, ad esempio, i candidati possedevano lauree magistrali in ingegneria elettrica, biostatistica, economia con specializzazione in analisi statistica, antropologia, nonché lauree triennali in informatica, matematica applicata, ingegneria elettrica/informatica con brevetti *software*, ingegneria fisica, doppia laurea in informatica e simulazione di giochi, sistemi informativi, tecnologia dell'informazione e radio, televisione e cinema. Nonostante eccellenti risultati accademici, molti non avevano mai superato con successo un colloquio di lavoro.

Per la selezione e formazione, *SAP* ha stretto una *partnership* con *Specialisterne*, azienda con una metodologia consolidata grazie ad anni di esperienza. In stretta collaborazione con *Thorkil Sonne*, allora *CEO* di *Specialisterne USA*, e con i *partner* locali, sono state avviate le prime fasi operative. Il processo iniziava con l'individuazione delle posizioni aperte: nel primo anno, la direzione metteva a disposizione del programma organico aggiuntivo, così che anche i reparti sprovvisti di risorse potessero partecipare. Questo incentivo, pur utile, era spesso superfluo, vista la difficoltà di molte aree a coprire posizioni vacanti.

La preselezione prevedeva controlli delle referenze, verifiche formali dei precedenti, questionari e colloqui telefonici. Chi superava questa fase accedeva a una settimana di formazione sulle competenze trasversali, per

[269] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

imparare norme e dinamiche tipiche di un ambiente aziendale. Come spiegato da *Mark Lazarus*, mentore del programma, anche semplici decisioni, come capire a quali *e-mail* rispondere o quando usare ‘’Rispondi’’ anziché ‘’Rispondi a tutti’’, potevano risultare ostiche per chi non aveva esperienza diretta.[270]

Successivamente, i candidati partecipavano al *’Lego Hangout’*, evento di un giorno che combinava attività pratiche (come l’uso dei *Lego Mindstorms*) e interazioni informali per valutare le motivazioni personali. Da qui si passava a una formazione di quattro-sei settimane: le prime tre focalizzate su progetti *Lego Mindstorms*, *standard* formativo adottato da *Specialisterne* per preparare persone con autismo a ruoli tecnologici; le ultime due dedicate a progetti reali forniti dai potenziali *manager SAP*, così da valutare competenze specifiche e favorire una conoscenza reciproca in contesti meno formali.

Durante questo periodo, i *partner* come *EXPANDability*, *The Arc* o *APLA* erogavano la formazione, mentre i *team SAP* coinvolti ricevevano *training* di sensibilizzazione sull’autismo. I colleghi più vicini ai candidati ricevevano inoltre una formazione ulteriore per lavorare in maniera inclusiva.

A fine percorso, avveniva l’abbinamento candidato-posizione in base alle competenze dimostrate. Chi non riceveva un’offerta immediata veniva seguito per nuove opportunità, talvolta collocate poche settimane o mesi dopo. Alcuni venivano indirizzati ad altri datori di lavoro o a corsi formativi ulteriori (*Figura 1 e Figura 2*).

Elemento centrale del programma erano i due ‘’circoli di supporto’’: uno professionale, con *Team Manager*, *Job and Life Skills Coach*, *Autism at Work Mentor*, *Team Buddy* e *HR Business Partner*; e uno personale, con figure esterne come ‘Consulenti familiari e di riabilitazione professionale’ (in modo esaustivo, illustrato dalla *Figura 3*).

Il primo gruppo entrò in Germania nel 2013, seguito da un secondo negli Stati Uniti nel 2014. Entro l’autunno 2015, erano stati inseriti 94 partecipanti: 36 negli *USA* (16 tirocinanti), 20 in Germania, 13 in India, 10 in Irlanda, 8 in Canada e 7 nella Repubblica Ceca. Nello stesso anno il programma arrivò in Australia e Brasile, con ulteriori espansioni previste per Corea del Sud, Francia e Sudafrica nel 2016.

[270] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

Figura 1 – Example of the On-Boarding Process (in the U.S)

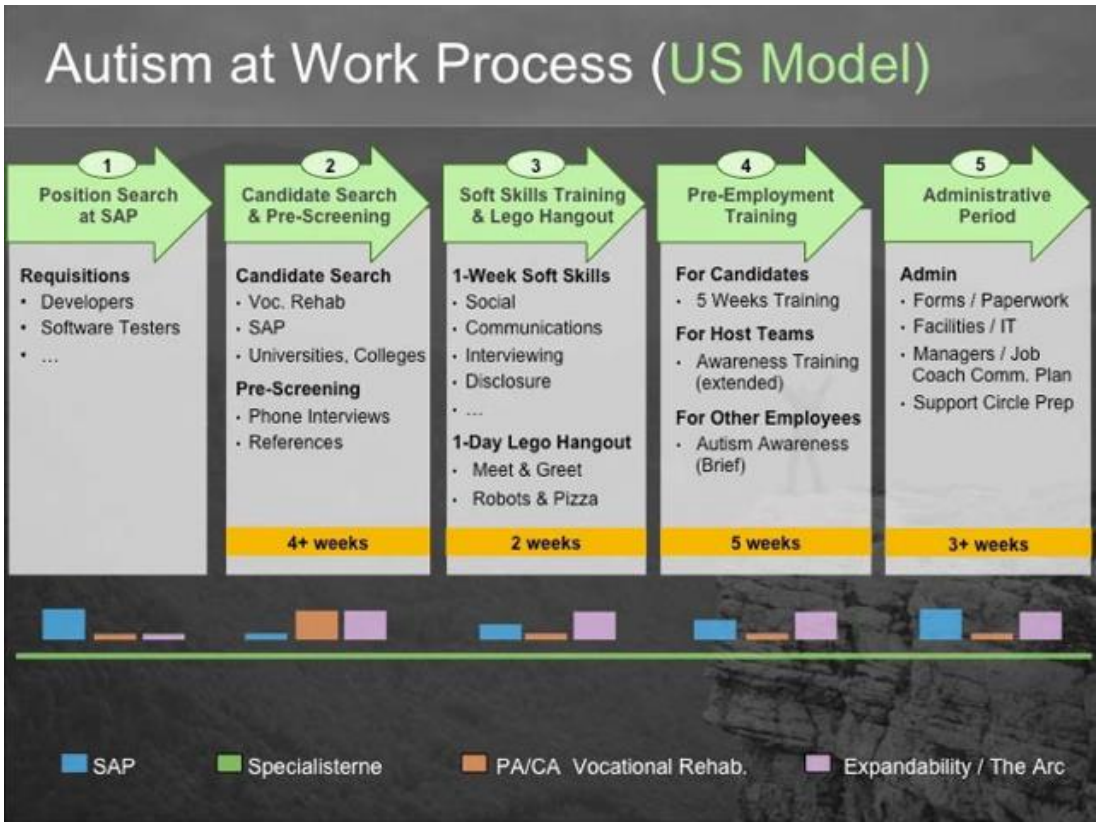
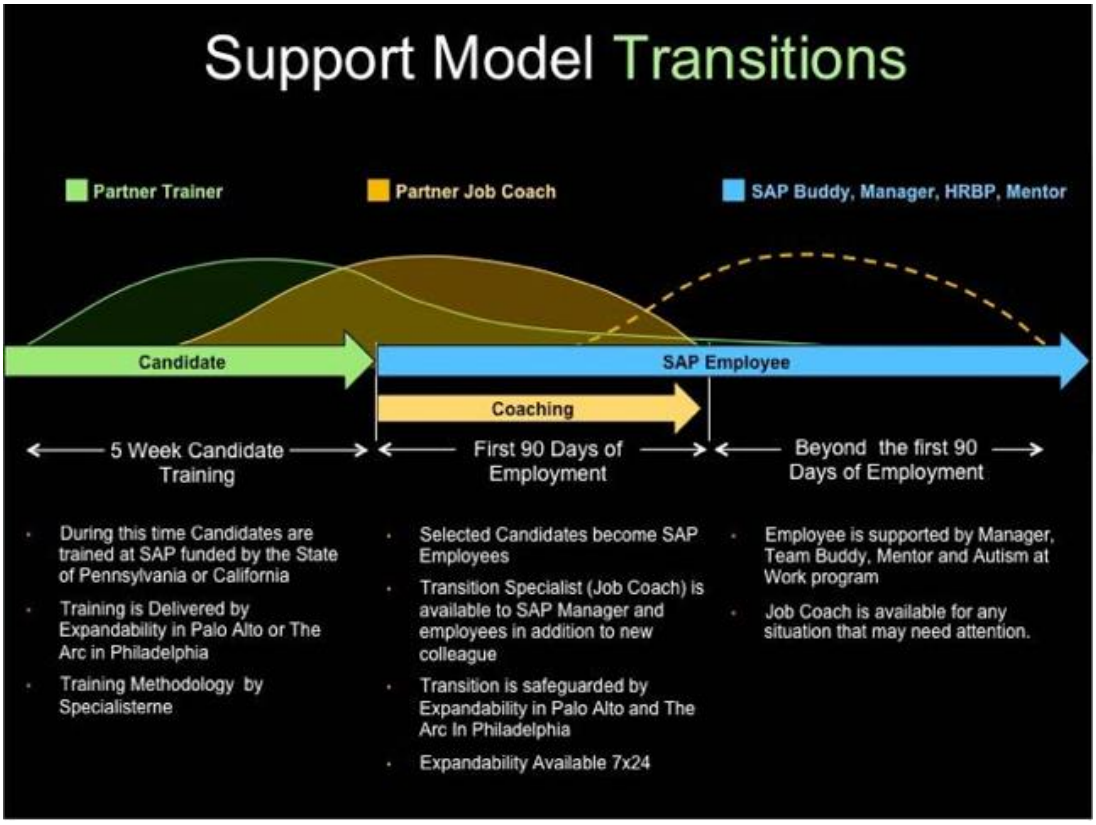


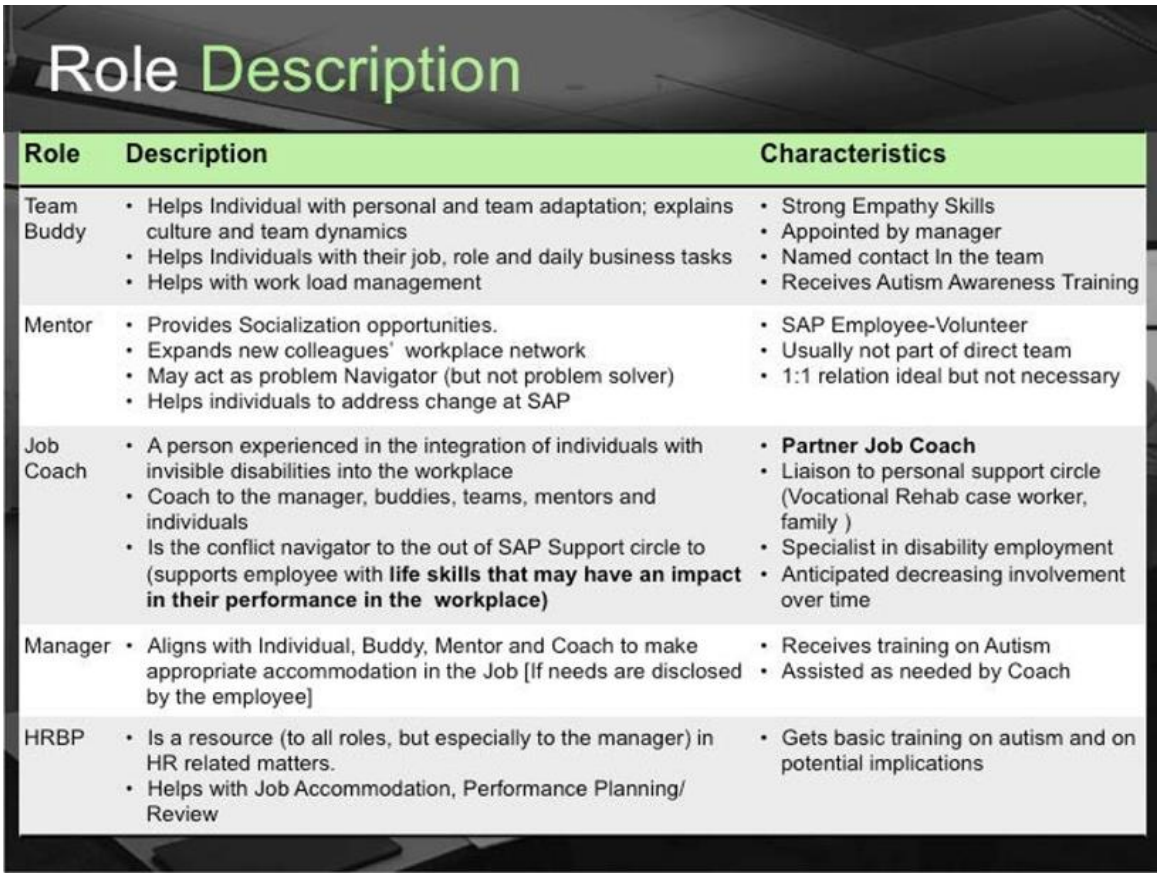
Figura 2 - Example of the On-Boarding Process (in the U.S)[271]



Fonte: Company documents

[271] Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

Figura 3 – Support Roles for Workplace Support Circles



Role Description

Role	Description	Characteristics
Team Buddy	• Helps Individual with personal and team adaptation; explains culture and team dynamics • Helps Individuals with their job, role and daily business tasks • Helps with work load management	• Strong Empathy Skills • Appointed by manager • Named contact In the team • Receives Autism Awareness Training
Mentor	• Provides Socialization opportunities. • Expands new colleagues' workplace network • May act as problem Navigator (but not problem solver) • Helps individuals to address change at SAP	• SAP Employee-Volunteer • Usually not part of direct team • 1:1 relation ideal but not necessary
Job Coach	• A person experienced in the integration of individuals with invisible disabilities into the workplace • Coach to the manager, buddies, teams, mentors and individuals • Is the conflict navigator to the out of SAP Support circle to (supports employee with **life skills that may have an impact in their performance in the workplace)**	• **Partner Job Coach** • Liaison to personal support circle (Vocational Rehab case worker, family) • Specialist in disability employment • Anticipated decreasing involvement over time
Manager	• Aligns with Individual, Buddy, Mentor and Coach to make appropriate accommodation in the Job [If needs are disclosed by the employee]	• Receives training on Autism • Assisted as needed by Coach
HRBP	• Is a resource (to all roles, but especially to the manager) in HR related matters. • Helps with Job Accommodation, Performance Planning/ Review	• Gets basic training on autism and on potential implications

Fonte: Company documents

Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

4.2.1 Principi ispiratori: linee direttrici per l'inclusione

SAP SE valorizza le capacità peculiari che le persone nello spettro autistico possono apportare al contesto lavorativo, implementando tali risorse in un ambiente autenticamente inclusivo e ispirandosi a principi guida di carattere innovativo e rispettoso della dignità individuale.

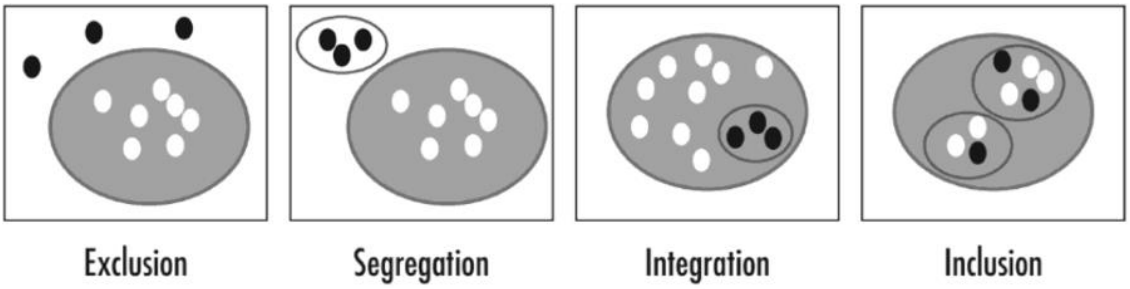
1. Inclusione integrata e non segregativa: il modello adottato da *SAP SE* si fonda sul concetto di inclusione completa, difatti i dipendenti nello spettro autistico operano fianco a fianco con colleghi neurotipici, senza essere circoscritti a *team* esclusivamente composti da persone con la medesima condizione. Tale impostazione intende superare ogni forma di segregazione organizzativa, favorendo invece la creazione di gruppi di lavoro eterogenei e cooperativi (*Figura 1*).[272]
2. Assenza di ruoli predefiniti: l'azienda non preassegna posizioni lavorative specifiche alle persone con autismo né vincola una particolare categoria di dipendenti a determinati ruoli. Al contrario, l'accesso alle opportunità professionali è basato unicamente sul possesso delle competenze richieste dalla mansione, garantendo così un approccio meritocratico e rispettoso del potenziale individuale.

[272] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

3. Superamento delle etichette diagnostiche: *SAP* non adotta classificazioni interne allo spettro autistico (quali, ad esempio, sindrome di *Asperger* o disturbo pervasivo dello sviluppo non altrimenti specificato) come criterio di selezione, né in senso favorevole né discriminatorio. Il processo di reclutamento si concentra esclusivamente sulle abilità e sulle capacità del candidato, in coerenza con un approccio centrato sulle competenze.
4. Parità di opportunità di carriera: i dipendenti nello spettro autistico hanno accesso ai medesimi servizi e percorsi di sviluppo professionale previsti per tutti i collaboratori. L'azienda garantisce un'effettiva parità di trattamento, promuovendo carriere inclusive e non discriminatorie.
5. Principio del ''*meet in the middle*'': l'inclusione si realizza attraverso un processo reciproco di adattamento; da un lato, i dipendenti nello spettro autistico ricevono formazione per integrarsi in ambienti prevalentemente neurotipici; dall'altro, i colleghi neurotipici vengono sensibilizzati e formati per comprendere e valorizzare i contributi dei colleghi autistici. In tal modo, si evita che l'onere dell'adattamento ricada esclusivamente sulle persone neurodivergenti, promuovendo un equilibrio equo e sostenibile.
6. Partecipazione attiva delle persone nello spettro alla *governance* del programma: *SAP SE* ha istituito un comitato consultivo interno composto da dipendenti nello spettro autistico, chiamati a contribuire in modo sostanziale all'evoluzione del programma '*Autism at Work'*. Tale organo supporta sia decisioni operative, ad esempio, la scelta delle immagini utilizzate nella comunicazione del progetto, sia aspetti più ampi di carattere identitario, come la definizione del linguaggio preferito per riferirsi alle persone coinvolte. A questo proposito è stato adottato il *person-first language* (linguaggio centrato sulla persona) in luogo del *identity-first language*.
7. Condivisione delle *best practice* e missione inclusiva: *SAP SE* non si limita a implementare il programma 'Autism at Work' all'interno della propria organizzazione, ma si impegna attivamente a condividere le esperienze maturate e le conoscenze acquisite, collaborando con altre imprese e istituzioni al fine di favorire la diffusione delle migliori pratiche (*best practice*) in materia di inclusione lavorativa. Tale orientamento si inscrive nella più ampia visione aziendale, sintetizzata nella missione di ''far funzionare meglio il mondo e migliorare la vita delle persone''. In questo contesto, il principio guida del programma si declina in un impegno concreto verso il miglioramento della qualità della vita delle persone nello spettro autistico, coniugando la responsabilità sociale d'impresa con l'innovazione organizzativa e gestionale.[273]

[273] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

Figura 1 – Inclusion models



Fonte: Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

4.2.2 *Roadmap* e percorsi di integrazione nel modello *SAP SE*

Nel processo di definizione e avvio del programma *Autism at Work, SAP SE* ha riconosciuto che un'implementazione simultanea in tutte le sedi *target,* a fronte della limitata esperienza interna inizialmente disponibile, non sarebbe stata una scelta opportuna né sostenibile. Per tale ragione, è stata delineata la *roadmap* pluriennale precedentemente citata.

Dall'esperienza maturata nella fase pilota, *SAP SE* ha rilevato come molti candidati assunti tramite il programma non avessero potuto accedere a esperienze lavorative pregresse durante il percorso scolastico o universitario, fattore che aveva ostacolato il loro ingresso nel mercato del lavoro. Per tale ragione, l'ambito del programma è stato progressivamente ampliato: da un iniziale *focus* sulle sole posizioni lavorativa, si è esteso a tirocini, contratti di lavoro *part-time* e *full-time,* scuole professionali e opportunità formative per studenti.

Attualmente *SAP SE* prevede tre principali tipologie di opportunità per persone nello spettro autistico:

1) opportunità di lavoro: comprendono contratti a tempo pieno o parziale, nonché collaborazioni a tempo determinato o indeterminato.
2) opportunità per studenti universitari: si articolano in tirocini della durata variabile da uno a sei mesi (con possibilità di più cicli formativi in alcuni Paesi), programmi di studio-lavoro integrati nelle scuole professionali, e percorsi di apprendistato come la *Enterprise Readiness Academy*, dalla durata di 2,4 o 6 settimane.[274]
3) opportunità per studenti delle scuole superiori: in ottica di responsabilità sociale d'impresa, *SAP SE* organizza, in collaborazione con scuole, istituzioni governative e *ONG*, attività di sensibilizzazione e avvicinamento al mondo del lavoro, articolate in tre formati:

- visite giornaliere: esperienze di un giorno presso le sedi *SAP SE*, guidate da volontari del programma.
- visite semestrali: incontri mensili della durata di un semestre, che offrono un contatto costante con la realtà aziendale.

[274] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

- accademie estive: programmi intensivi di 1-3 settimane focalizzati su robotica, *design thinking* e formazione in *business etiquette*.

Al presente, *SAP SE* impiega persone con disturbi dello spettro autistico in una pluralità di ruoli professionali. In coerenza con i principi guida già delineati, l'azienda non prevede posizioni predefinite riservate a candidati nello spettro, bensì procede all'inserimento professionale sulla base della corrispondenza tra le competenze individuali e le esigenze organizzative specifiche.

Le posizioni occupate si caratterizzano per una notevole eterogeneità in termini di requisiti, anni di esperienza e tipologia di competenze richieste. Alcune risultano maggiormente adatte a persone che prediligono contesti regolamentati e strutturati, ad esempio, funzioni di *back-office* nell'ambito del supporto finanziario, mentre altre esigono maggiore flessibilità cognitiva e capacità di adattamento, come nel caso della consulenza. Vi sono ruoli con orientamento prevalentemente individuale e autonomo, accanto ad altri che implicano una forte componente di collaborazione, come lo sviluppo *software* o la gestione di progetti. Analogamente, alcune posizioni sono fortemente *task-oriented*, mentre altre privilegiano la dimensione creativa. Anche la gestione dell'orario varia: alcune funzioni richiedono un'elevata flessibilità (es. *product manager)*, mentre altre prevedono una scansione temporale più rigida (es. addetti alle risorse umane).

I profili formativi e professionali dei candidati e dei dipendenti inseriti nel programma variano sensibilmente in funzione della sede di collocazione e della tipologia di mansioni. L'età dei dipendenti si distribuisce tra i 20 e i 50 anni; il 19% della forza lavoro è rappresentato da donne; e i livelli di istruzione comprendono diplomi *post*-secondari, titoli universitari di primo livello, lauree magistrali e dottorati. Le aree disciplinari di provenienza sono molteplici e spaziano dall'ingegneria elettrica alla matematica, dalla statistica all'informatica, dall'economia alle scienze sociali, fino ad ambiti artistici, multimediali, chimici e fisici.[275]

È altresì significativo rilevare che gran parte dei dipendenti neurodivergenti risultava, prima dell'ingresso in *SAP SE*, sottoccupata, parzialmente occupata o addirittura disoccupata. In numerosi casi, tali candidati non avevano maturato alcuna esperienza lavorativa, mentre altri potevano vantare carriere di oltre vent'anni. Questa eterogeneità conferma come il progetto non solo favorisca l'inclusione, ma contribuisca a intercettare e valorizzare un bacino di talenti precedentemente marginalizzato o trascurato dal mercato del lavoro tradizionale.

4.2.3 Processi di reclutamento e varianti applicative

Considerata la possibilità che i candidati nello spettro autistico incontrino difficoltà nei tradizionali *iter* di selezione, *SAP SE* ha introdotto un modello di reclutamento potenziato, caratterizzato da adattamenti specifici volti a rispondere alle loro esigenze. L'elemento innovativo principale è rappresentato dal programma di formazione preassunzione denominato '*ERA'*.

[275] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

Il processo di assunzione previsto dal programma si articola in diverse fasi sequenziali:

- ricerca dei candidati;
- selezione preliminare;
- formazione preassunzione;
- supporto alla candidatura;
- colloqui individuali;
- *onboarding* assistito.

A valle dell'assunzione, i dipendenti hanno inoltre accesso a specifici servizi di sostenibilità, concepiti per favorire il mantenimento e lo sviluppo della carriera.

È opportuno sottolineare che l'intero processo non è rigidamente vincolante: i candidati con autismo possono scegliere liberamente in quale misura avvalersi dei supporti previsti. Ad esempio, un candidato che si offri direttamente tramite il portale aziendale senza aver partecipato al percorso di ricerca, selezione e formazione preassunzione, può comunque beneficiare del supporto del *gruppo AaW* nella fase del colloquio. Analogamente, i servizi di sostenibilità, pur essendo disponibili fin dall'assunzione, non sono obbligatori e possono essere attivati o sospesi in base alle esigenze individuali.

Il modello di reclutamento *AaW* si declina in due principali varianti:

1. variante pilota: adottata in fase di avvio di una nuova sede del programma, prevede che i ruoli e i *manager* vengano individuati anticipatamente rispetto alla selezione dei candidati. Le posizioni vengono così riservate e mantenute disponibili per settimane o mesi, fino al completamento dell'assunzione.
2. variante *mainstream*: attivata dopo una o due interazioni della fase pilota, rappresenta la modalità consolidata del processo, perfezionata alla luce delle esperienze pregresse e volta a colmare eventuali lacune emerse nell'implementazioni locale.[276]
3. la transizione dalla fase pilota alla modalità *mainstream* consente all'organizzazione di raffinare progressivamente l'integrazione del programma nei diversi contesti organizzativi, garantendo un bilanciamento efficace tra sperimentazione e stabilizzazione operativa.

I *partner* del prospetto non si limitano a condurre interviste con finalità valutative, ma li utilizzano anche come strumento di approfondimento del *background* e delle motivazioni dei candidati. Questo approccio nasce dalla consapevolezza che un *curriculum* tradizionale raramente restituisce in modo esaustivo l'insieme delle competenze ed esperienze di un individuo, aspetto ancora più evidente nel caso di persone nello spettro autistico. Per questa ragione, il colloquio diventa anche un momento di arricchimento del *curriculum* stesso, attraverso l'inclusione di elementi non convenzionalmente riportati ma di grande rilevanza, quali

[276] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

l'appartenenza a *Mensa* (la più antica e vasta associazione internazionale per individui con elevato quoziente intellettivo), la partecipazione come protagonista in produzioni teatrali o musicali, la conoscenza di più lingue straniere o il conseguimento del titolo di *Eagle Scout*. Tali esperienze, infatti, possono indicare qualità personali e professionali di rilievo: intelligenza superiore, abilità comunicative e di presentazione, capacità di impegno e dedizione.

Parallelamente, durante questa fase si indagano le motivazioni personali dei candidati in relazione a un impiego presso *SAP SE*, valutando aspetti quali la disponibilità ad operare in un contesto aziendale complesso, l'eventuale apertura alla mobilità territoriale e il grado di collegamento con organizzazioni di riabilitazione professionale. È essenziale sottolineare che l'attenzione è rivolta esclusivamente alle motivazioni del candidato stesso, escludendo influenze esterne derivanti da familiari o figure di supporto.

Nonostante l'accuratezza del processo, le principali criticità emergono nei casi in cui *deficit* nelle competenze esecutive o la mancanza di esperienze lavorative pregresse ostacolano la partecipazione. Alcuni candidati, ad esempio, non rispondono a ripetuti tentativi di contatto, che possono arrivare fino a 10-15 telefonate o *e-mail* da parte dei *partner* del programma. In alcuni casi, la presenza di un referente alternativo può agevolare la comunicazione, ma non sempre questa possibilità è disponibile. Tale scenario porta talvolta alla perdita di potenziali talenti che, pur possedendo elevate competenze, non completano la fase di selezione. Si rende dunque necessario che le persone nello spettro autistico esercitino e consolidano queste abilità comunicative ed organizzative già nel percorso scolastico e universitario, oltre che nel contesto familiare.[277]

Per rispondere a tali sfide, il programma prevede l'attivazione di un percorso di formazione preassunzione denominato '*Empowerment and Readiness Academy*' (*ERA*), strutturato attorno a una duplice finalità:

- consentire a *SAP SE* di acquisire una conoscenza approfondita delle caratteristiche e delle potenzialità del candidato con disturbo dello spettro autistico.
- fornire al candidato strumenti per una maggiore consapevolezza di sé, della realtà aziendale e delle modalità per diventare un attore attivo del proprio percorso professionale.

Gli obiettivi specifici del candidato comprendono:

- la comprensione delle tipologie di supporto disponibili e delle modalità di accesso;
- la costituzione di un profilo professionale/*portfolio* personale da presentare ai responsabili delle assunzioni;
- l'acquisizione di conoscenze relative al settore del *software*, al funzionamento delle imprese e al lavoro di squadra;
- la realizzazione di un progetto finale di gruppo, consistente nella simulazione del lancio di un'azienda e di un prodotto;
- il rafforzamento dell'autostima mediante l'esperienza immersiva in un contesto aziendale;

[277] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

- lo sviluppo di relazioni professionali e reti di contatto.

4.2.4 Dalla formazione alla ricerca di lavoro: supporto e criticità nel programma

Al termine del percorso *Enterprise Readiness Academy*, ha inizio la fase di ricerca di lavoro. In questo momento, il tirocinante viene affiancato da un *job coach* appartenente a un'organizzazione *partner* del programma '*Autism at Work*' oppure da un membro del *team SAP SE AaW*. L'obiettivo è supportare il candidato nell'individuazione, all'interno del portale aziendale, delle posizioni lavorative maggiormente in linea con le proprie competenze.

Non tutti i candidati necessitano di un sostegno diretto in questa fase. Tuttavia, per alcuni profili, in particolare i neolaureati o coloro che incontrano difficoltà nell'abbinare le proprie competenze ed esperienze alle descrizioni dei ruoli, tale supporto rappresenta una risorsa di grande valore. Senza un'adeguata guida, infatti, i candidati rischierebbero di inoltrare decine di candidature senza esito, con conseguenti sentimenti di frustrazione e possibili ripercussioni negative sull'autostima.

Un caso emblematico si è verificato nel 2015: un giovane laureato in ingegneria, privo di supporto da parte di un *job coach*, aveva presentato numerose candidature senza successo, tra cui quella per una posizione di livello *senior* nel reparto vendite. Nonostante alcune competenze di base (come una buona conoscenza della tecnologia), mancavano requisiti fondamentali, quali una solida esperienza nel settore delle vendite di *software*. Inoltre, la posizione prevedeva il 100% di trasferte, condizioni per la quale il candidato si dichiarava inizialmente entusiasta, equiparando l'esperienza ai viaggi ricreativi con la famiglia. Solo successivamente gli fu chiarito che i viaggi di lavoro comportano difficoltà e imprevisti, come ritardi o cancellazioni dei voli, che richiedono capacità di gestione avanzate, soprattutto nei confronti della clientela. L'esperienza negativa, ripetuta in numerosi tentativi, aveva alimentato in lui un forte senso di delusione.

Proprio per questo motivo, la fase di ricerca occupazionale costituisce oggi un nodo centrale del modulo sulle ''Competenze Professionali Aziendali'' previsto dell'*ERA*. Una componente chiave della formazione riguarda l'importanza di mantenere un atteggiamento positivo, normalizzando l'esperienza del rifiuto come passaggio comune a tutti i candidati, affinché non si trasformi in un ostacolo psicologico.[278]

[278] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

4.3 Il colloquio di lavoro e il modello del ‘’colloquio accomodato’’

La fase del colloquio rappresenta una sfida particolarmente significativa per i candidati con disturbo dello spettro autistico. Per tale ragione, *SAP SE* ha introdotto un processo innovativo definito colloquio accomodato, espressione concreta del principio guida ‘’incontrarsi a metà strada’’. Questo approccio mira a garantire pari opportunità, preparando e sostenendo sia il candidato sia gli intervistatori durante l’intero percorso.

Gli attori coinvolti nel processo di colloquio accomodato sono i seguenti:

1. il candidato con disturbo dello spettro autistico: i tirocinanti che hanno completato l’*ERA* ricevono una preparazione specifica sul colloquio, mentre per coloro che non hanno seguito il programma, l’esperienza può coincidere con il primo contatto diretto con le strutture di *SAP SE*, aumentando così il livello di ansia.
2. il facilitatore del colloquio: può essere un *job coach* proveniente da un’organizzazione *partner* del programma AaW o un membro del *team SAP SE AaW*. Svolge molteplici funzioni:

- coordinamento: organizza logistica, sedi, date e orari.
- supporto agli intervistatori: con il consenso del candidato, fornisce indicazioni sugli eventuali accomodamenti necessari.
- preparazione del candidato: se richiesto, accompagna il candidato nella fase di preparazione al colloquio.
- gestione del *follow-up*: coordina le attività successive, interfacciandosi direttamente con il candidato o fungendo da contatto principale.[279]

3. il responsabile della sede *AaW*: supporta il processo coordinando la partecipazione del facilitatore e affrontando eventuali problematiche organizzative non gestibili da quest’ultimo.
4. gli intervistatori: generalmente comprendono il responsabile *SAP SE* e i membri del *team* presso cui il candidato si propone, i quali vengono anch’essi accompagnati per garantire un’interazione costruttiva delle esigenze di neurodiversità.

4.3.1 Potenziali supporti per i candidati durante il colloquio

Nella fase di preparazione al colloquio, il responsabile e il facilitatore si incontrano al fine di definire i possibili supporti individualizzati da mettere a disposizione del candidato. Tali misure non solo favoriscono un’esperienza più positiva e inclusiva per il candidato con disturbo dello spettro autistico, ma consentono anche agli intervistatori di ottenere una comprensione più accurata delle sue competenze e potenzialità.

- Presenza del facilitatore del colloquio: alcuni candidati traggono beneficio dalla partecipazione di una figura familiare durante la preparazione e lo svolgimento del colloquio. Il facilitatore può: fungere da intermediario nella comunicazione, riformulando domande poco chiare; aiutare il responsabile a

[279] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

cogliere aspetti del profilo del candidato che potrebbero non emergere spontaneamente; supportare il candidato nel chiarire o approfondire tematiche rilevanti.

- Strutturazione chiara del colloquio: per ridurre incertezza e ansia, è opportuno condividere preventivamente con il candidato il programma dettagliato del colloquio (sequenza e durata); i nomi e i ruoli degli intervistatori coinvolti. È inoltre raccomandato limitare a una o due persone il numero di intervistatori presenti in ogni sessione: non superare tre colloqui separati, intervallati da pause di 20-30 minuti.
- *Portfolio* e domande anticipate: il colloquio dovrebbe valorizzare il *portfolio* del candidato, predisposto durante l'*ERA*. Questo consente di orientare la conversazione su contenuti familiari e strutturati. Laddove siano necessarie ulteriori domande, è auspicabile condividerle anticipatamente, dal momento che alcuni candidati possono incontrare difficoltà nella gestione della spontaneità. È inoltre possibile consentire l'uso di appunti personali per organizzare meglio le risposte.
- Modalità comunicative e gestione degli interessi: alcuni candidati possono manifestare modalità comunicative atipiche (intonazione insolita, pause prolungate, voce troppo alta o bassa). In tali casi, la pazienza dell'intervistatore e la conoscenza preventiva delle preferenze comunicative, ottenuta dal facilitatore o dal candidato stesso, risultano fondamentali. Molte persone nello spettro autistico possiedono aree di forte interesse personale, che talvolta vengono condivise con grande intensità. Questo comportamento può rappresentare sia una competenza distintiva sia una strategia di autoregolazione in contesti ansiogeni. Consentire al candidato di esprimersi in tali ambiti, ad esempio all'inizio o in momenti di tensione, può contribuire a rendere l'interazione più fluida.
- Comportamenti ripetitivi e sincerità: movimenti ripetitivi (come dondolarsi o oscillare) possono costituire strategie di autoregolazione e non sono necessariamente segno di disagio. In alcuni casi, denotano persino attenzione e coinvolgimento. Molti candidati mostrano un livello di onestà e trasparenza superiore alla media, caratteristica che può costituire un vantaggio competitivo per l'organizzazione.[280]

4.3.2 Il procedimento di *onboarding* e i servizi di sostenibilità

A seguito dell'accettazione di un'offerta lavorativa, il candidato intraprende il percorso di *onboarding standard* previsto da *SAP SE*. Nucleo centrale di tale percorso è una sessione di orientamento, alla quale partecipano congiuntamente tutti i nuovi assunti, indipendentemente dal fatto che essi appartengono o meno alla popolazione neurodivergente. Per favorire un inserimento ottimale, i neoassunti possono avvalersi del supporto di un *job coach,* figura deputata a facilitare le attività burocratico-amministrative, nonché ad assistere

[280] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

il dipendente nell'assunzione di decisioni rilevanti, quali, ad esempio, quelle inerenti la copertura sanitaria che, in taluni casi, richiedono la consultazione con i familiari.

Al termine *dell'onboarding*, prende avvio la fase di sostenibilità, durante la quale il dipendente beneficia di un ampio ventaglio di servizi: supporto alla carriera, strumenti di promozione del benessere e della crescita professionale, nonché servizi specialistici calibrati sulle esigenze individuali. L'implementazione di strutture di sostegno personalizzate costituisce, in tale fase, un presupposto imprescindibile per garantire un'effettiva inclusione.

Dopo un periodo di permanenza in azienda, i dipendenti possono manifestare interesse verso nuove traiettorie professionali, sia all'interno di un diverso settore aziendale, sia all'interno dell'area di appartenenza. In tali circostanze, *SAP SE* mette a disposizione servizi *standard* di pianificazione della carriera, accessibili a tutti i lavoratori e integrabili con forme di *job coaching* sia appartenenti che estranee al programma.

Un dipendente nello spettro autistico che desideri intraprendere un nuovo percorso professionale può rivolgersi al *team AaW*, il quale fornisce assistenza nella ricerca di una nuova posizione all'interno dell'organizzazione. Analogamente a quanto previsto per i laureati *ERA*, il programma garantisce supporto nei colloqui di selezione interna, affiancando il dipendente nel processo valutativo e rendendo l'esperienza conforme alle specifiche necessità individuali.

Qualora il lavoratore affronti un cambiamento significativo, quale il passaggio a un nuovo *manager*, la ristrutturazione di un *team*, la variazione della sede o l'adeguamento delle strutture aziendali, la squadra AaW interviene per assicurare un processo di transizione fluido e sostenibile.

In caso di ricollocazione geografica, il *partner AaW* fornisce un collegamento con risorse locali in grado di supportare il dipendente nell'adattamento al nuovo contesto. Ciò include assistenza nella ricerca di alloggio, nell'individuazione di mezzi di trasporto adeguati e, più in generale, nello sviluppo di competenze di vita quotidiana.[281]

Il programma, oggetto di discussione, prevede servizi opzionali di monitoraggio del benessere (*check-in*), con cadenza mensile o bimestrale, svolti in modalità virtuale o in presenza. Tali incontri mirano a rilevare tempestivamente eventuali criticità, prevedendo il loro consolidarsi in problematiche più complesse. Durante i *check-in*, i *coach* possono individuare necessità ulteriori e predisporre interventi mirati, in coordinamento con il responsabile *AaW* della sede di riferimento.

Il progetto contempla, inoltre, seminari tematici su aspetti eterogenei, che spaziano dalla gestione dello *stress* e dell'ansia alla pianificazione finanziaria, fino ad attività di carattere più esperienziale.

Alcuni dipendenti nello spettro possono trovarsi nella condizione di dover comunicare la propria diagnosi a colleghi o superiori. In tali circostanze viene fornito supporto consulenziale o, se richiesto, la presenza diretta di un membro del *team* durante la comunicazione.

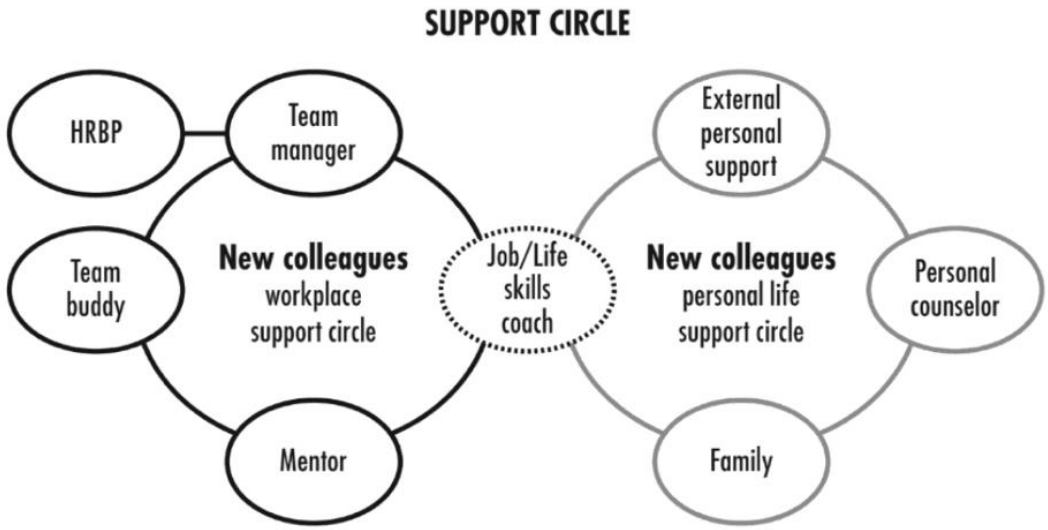
[281] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

Oltre ai benefici *standard* garantiti a tutti i dipendenti, *SAP SE* assicura ai lavoratori con disturbi dello spettro autistico l'accesso a ulteriori servizi di carattere specialistico, quali programmi di assistenza psicologica, consulenza clinica e supporto alla salute fisica e mentale. La disponibilità di tali risorse varia a seconda della sede, ma rappresenta un tassello fondamentale dell'approccio inclusivo dell'azienda.

Il modello inclusivo promosso dal programma *AaW* non si esaurisce all'interno del perimetro lavorativo, ma riconosce la centralità delle esperienze *extra*-lavorative nella determinazione del benessere complessivo del dipendente. L'esempio di *Oscar*, giovane laureato in informatica, assunto come sviluppatore *software*, privo di esperienza nella gestione delle incombenze quotidiane quali il pagamento delle bollette, la ricerca di un alloggio o la preparazione dei pasti, rende evidente la necessità di un approccio olistico.

Per rispondere a tali esigenze, *SAP SE* ha introdotto nel 2014 il circolo di supporto AaW, un modello innovativo di presa in carico integrata che coinvolge una pluralità di attori e risorse di sostegno. La relativa tabella/immagine illustra in dettaglio i ruoli e le responsabilità assegnati all'interno di questo dispositivo organizzativo (Figura 1).[282]

Figura 1 – Support circle



Fonte: Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

[282] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

4.4 Conclusione

Il programma '*Autism at work*' rappresenta una delle esperienze più significative e pioneristiche nel panorama delle politiche aziendali volte a promuovere l'inclusione lavorativa delle persone nello spettro autistico. La sua implementazione ha confermato come l'integrazione non debba essere intesa come mera adempienza normativa o gesto filantropico, bensì come leva strategica di innovazione, competitività e responsabilità sociale d'impresa.

Uno degli elementi centrali che emerge dall'esperienza di *SAP SE* è la capacità di coniugare la missione aziendale globale: ''migliorare la vita delle persone e far funzionare meglio il mondo'', con pratiche concrete in grado di valorizzare la diversità come risorsa. In questo senso, il programma incarna perfettamente l'allineamento tra visione organizzativa e azioni operative, traducendo principi astratti in risultati tangibili.

Le *partnership* instaurate con enti governativi e organizzazioni specializzate hanno rappresentato un fattore determinante per garantire la sostenibilità del programma. Esse hanno consentito di adattare i processi di selezione e supporto ai diversi contesti nazionali, superando barriere culturali e strutturali, e favorendo l'inserimento di persone autistiche in ruoli coerenti con le loro competenze e aspirazioni. Ciò ha reso possibile una maggiore personalizzazione delle pratiche *HR* e ha incrementato il grado di efficacia del progetto.

Sul piano organizzativo, i risultati evidenziano un duplice beneficio: da un lato, l'ampliamento della forza lavoro attraverso l'inclusione di talenti precedentemente esclusi dal mercato del lavoro; dall'altro, un incremento della capacità innovativa e della produttività interna, derivante dal contributo specifico delle persone neurodivergenti. Ne risulta, quindi, un impatto positivo non solo sui singoli individui e sulle loro traiettorie professionali, ma anche sull'intera struttura aziendale, in termini di *performance*, *engagement* e cultura inclusiva. E nonostante non siano disponibili dati ufficiali ai ritorni economici del programma, le prime applicazioni hanno fornito riscontri concreti e incoraggianti. I partecipanti hanno dimostrato essere un contributo favorevole alle dinamiche aziendali, costituendo vantaggi sia in termini di produttività sia di innovazione. In diversi casi, i lavoratori hanno realizzato progetti e sviluppato soluzioni apprezzate dai clienti e dagli stessi colleghi (es. un partecipante ha redatto e pubblicato un documento di supporto tecnico che ha riscosso un notevole successo tra i clienti, raggiungendo oltre 6500 *download*), con ricadute positive sulla reputazione e sulla competitività dell'organizzazione.

Per concludere, *AaW* assume un valore paradigmatico che travalica i confini della singola organizzazione. La condivisione delle *best practice* con altre imprese e *stakeholder* testimonia la volontà di *SAP* di esercitare un ruolo di *leadership* etica e sociale, promuovendo un modello scalabile e replicabile; contribuendo a ridefinire il concetto stesso di responsabilità sociale d'impresa, spostandolo da un'ottica compensativa a una logica trasformativa, capace di incidere profondamente sugli ecosistemi economici e sociali.[283]

[283] Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

Conclusione

Il presente contributo ha delineato un quadro ampio, articolato e multidimensionale dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità neurologica, con particolare attenzione rivolta agli individui dello spettro autistico e con epilessia.

L'analisi ha permesso di mettere in evidenza la complessità dei processi di integrazione e le molteplici variabili (culturali, giuridiche, organizzative e sociali) che ne determinano gli esiti. La ricerca si è sviluppata lungo tre direttrici principali: in primo luogo, l'approfondimento delle dimensioni teoriche e socioculturali dell'inclusione; in secondo luogo, la ricostruzione del quadro normativo e delle politiche pubbliche che ne costituiscono il presupposto regolativo; infine, l'esame di pratiche organizzative e modelli operativi sperimentati in contesti aziendali, con un *focus* specifico sui percorsi di inserimento produttivo e sulle strategie innovative adottate da realtà multinazionali, tra cui il programma '*'Autism at Work''* di *SAP SE*.

I risultati emersi evidenziano come l'inclusione lavorativa non possa essere ridotta né a un mero adempimento normativo, né a una semplice operazione di collocamento obbligatorio. Essa deve invece essere intesa come un processo complesso e sistemico, che richiede un approccio multilivello capace di coniugare diversi fattori: la valorizzazione delle competenze specifiche delle persone con disabilità; la promozione di contesti lavorativi flessibili, equi e innovativi; e, soprattutto, la rimozione delle barriere culturali e simboliche che ancora oggi ostacolano una reale partecipazione. Solo attraverso tale prospettiva è possibile superare l'idea di una diversità concepita come limite, riconoscendola invece quale risorsa strategica per le organizzazioni e per la società nel suo complesso.

Dal punto di vista giuridico, la ricerca ha confermato la centralità del paradigma inclusivo integrato, in cui strumenti coercitivi, promozionali e di neutralizzazione trovano un equilibrio dinamico volto a garantire non soltanto l'accesso, ma anche la permanenza e la piena rivalutazione delle persone coinvolte nel mondo del lavoro. Centrale in tale cornice è la disciplina dei ragionevoli accomodamenti, che, se intesi come diritti dinamici e partecipati, consentono un reale bilanciamento tra le esigenze produttive delle organizzazioni e i bisogni dei lavoratori. In questa prospettiva, l'integrazione lavorativa si configura non solo come un diritto soggettivo, ma anche come un fattore di competitività e sostenibilità per le imprese.

Sul piano empirico, le evidenze raccolte nel contesto aziendale e negli studi comparativi hanno evidenziato come programmi strutturati di reclutamento, *coaching* e *mentoring* possano costituire leve strategiche per l'inclusione sostenibile. Tali pratiche non solo favoriscono l'espressione del potenziale delle persone neurodivergenti, ma contribuiscono anche a trasformare gli ambienti di lavoro in spazi resilienti e capaci di innovazione. In questo senso, la valorizzazione delle competenze peculiari legate alla neurodiversità si intreccia con le esigenze di adattamento e rinnovamento delle organizzazioni contemporanee, delineando un quadro di reciproco arricchimento.

Per concludere, tale apporto sottolinea come la costruzione di percorsi inclusivi efficaci richieda un'integrazione sinergica tra politiche pubbliche, pratiche organizzative e consapevolezza sociale. È

necessario, quindi, promuovere un modello di lavoro in cui la diversità non sia percepita come ostacolo, bensì come valore aggiunto e risorsa strategica per lo sviluppo delle organizzazioni e per la coesione sociale.
L'inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti, lungi dall'essere un obiettivo residuale o di nicchia, rappresenta una sfida di civiltà e un banco di prova per la qualità democratica delle nostre società.
Si apre pertanto lo spazio per ulteriori ricerche che potrebbero contribuire a rafforzare la comprensione dei meccanismi che facilitano o ostacolano l'inserimento e a delineare strategie sempre più mirate e trasformative. Solo così sarà possibile dar voce a quelle realtà troppo spesso invisibili, riconoscendole come parte viva e imprescindibile della comunità lavorativa e sociale.

Bibliografia

Alexander, C. (2013, February 26). IT-Consultants mit Autismus gesucht. *Der SPIEGEL*.

Ameri M., Schur L., Adya M., Bentley F. S., McKay P., Kruse D. (2018). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364.

Angeloni S. (2010), L'aziendabilità, FrancoAngeli, Milano.

Arconzo, G. (2020). I diritti delle persone con disabilità. *Profili costituzionali, Milano, FrancoAngeli*.

Austin R. D., Pisano G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard Business Review, 95(3), 96–103.

Bakker, T., Krabbendam, L., Bhulai, S., & Begeer, S. (2019). Background and enrollment characteristics of students with autism in higher education. *Research in Autism Spectrum Disorders*, *67*, 101424.

Baldassarre G. (2008), Il diritto al lavoro della persona disabile, in Bombelli M.C., Pinzi E. Oltre il collocamento obbligatorio, Guerrini e Associati, Milano.

Baldwin S., Costley D., Warren A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. Journal of Autism and Developmental Disorders, 44(10), 2440–2449.

BARBERA M., *Eguaglianza e differenza nella nuova stagione del diritto antidiscriminatorio comunitario, in Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.,* 2003, 3-4, p. 399.

BARNARD C., The economic objective of art. 119, in HERVEY T., O'KBEFEE D. (a cura di), Sex equality in the European Union, Chichester, Wiley, 1996, p. 321 ss.

BATTAGLIA F., *Filosofia del lavoro*, Bologna, Cesare Zuffi Editore, 1951, p. 180.

Beenstock, M., Pinto, O., & Rimmerman, A. (2021). Transition into adulthood with autism spectrum disorders: A longitudinal population cohort study of socioeconomic outcomes. *Journal of Disability Policy Studies*, *32*(3), 159–170.

BELLOMO S., *Retribuzione sufficiente ed autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002; sulle più recenti criticità MENEGATTI E*., Ripensando la "via italiana" alla giusta retribuzione, in Arg. Dir. Lav*., 2020, 1, p. 46 ss.

Bernardini, M. G. (2016). *Disabilità, giustizia, diritto.: Itinerari tra filosofia del diritto e Disability Studies* (Vol. 124). G Giappichelli Editore.

Blake-Beard, S., Bayne, M. L., Crosby, F. J., & Muller, C. B. (2011). Matching by race and gender in mentoring relationships: Keeping our eyes on the prize. Journal of Social issues, 67(3), 622-643.

Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *Career Development Quarterly*, *67*(3), 236–254.

Bombelli M.C. (2009), Reinterpretare il Diversity Management: dalla diversità alla pluralità, «Sviluppo e Organizzazione», pp. 45-48.

Bonardi O. (2023). Disabilità e caregivers: Problemi aperti e prospettive. In *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro* (pp. 40-54). Futura.

BONARDI O., *Luci e ombre della nuova legge delega sulla disabilità*, 8 febbraio 2022; in tema v. anche DE FALCO M., *Ragionando attorno alla legge delega in materia di disabilità: una prospettiva giuslavoristica, in Resp. Civ. Prev.*, 2022, 5, p. 1738 ss.

Borelli, S., & Ranieri, M. (2021). La discriminazione nel lavoro autonomo. Riflessioni a partire dall'algoritmo Frank. *Labour & Law Issues*, *7*(1), I-18.

Bourdage J. S., Schmidt J., Wiltshire J., Nguyen B., Lee K. (2020). Personality, interview performance, and the mediating role of impression management. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3), 556–577.

BOZZAO P., *Il collocamento mirato e le relative convenzioni*, in CINELLI M., SANDULLI P. (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, cit., p. 192.

Bradley L., Shaw R., Baron-Cohen S., Cassidy S. (2021). Autistic adults' experiences of camouflaging and its perceived impact on mental health. *Autism in Adulthood*, 3, 71.

Brambilla, M., D'Amico, M., Crestani, V., & Nardocci, C. (2021). *Genere, disabilità, linguaggio: Progetti e prospettive a Milano* (p. 226). FrancoAngeli.

Branca, G. (1975). Commentario della costituzione. *(No Title)*.

Braun V., Clarke V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.

Bruscaglioni, M. (2005). Per una formazione vitalizzante. Milano: FrancoAngeli.

Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., Dissanayake, C., & Gal, E. (2019). If you've employed one person with autism. . .: An individual difference approach to the autism advantage at work. *Autism*, *23*(6), 1607–1608. Caldin, R., & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, *19*(3), 49-59.

Capograssi, G. (1950). *Il diritto dopo la catastrofe*. Università Cattolica del S. Cuore.

CDC (2022). Autism Spectrum Disorder (ASD). Accessed on March 11, 2022.

Chandler, D. E., & Ellis, R. (2011). Diversity and mentoring in the workplace: A conversation with Belle Rose Ragins. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 19(4), 483-500.Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. Human Resource Management, 57(1), 111-126.

Chaplin, J. E., Wester, A., & Tomson, T. (1998). Factors associated with the employment problems of people with established epilepsy. *Seizure*, *7*(4), 299-303.

Cippitani, R. (2010). *La solidarietà giuridica tra pubblico e privato* (Vol. 8). ISEG-Ist Studi Econ e Giu. Poggi, A. M. (2020). Le dimensioni spaziali dell'uguaglianza. *RIVISTA AIC*, (1), 322-352.

COLAPIETRO C., *I diritti delle persone con disabilità nella giurisprudenza della Corte costituzionale: il ''nuovo" diritto alla socializzazione*, 2020, 2, p. 121 ss.

Collings, J. A. (1990). Epilepsy and well-being. *Social science & medicine*, *31*(2), 165-170.
Convenzione OIL n. 159 del 1983, art. 2.

Cooper, A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD).

Cope, R., & Remington, A. (2022). The strengths and abilities of autistic people in the workplace. *Autism in Adulthood, 4*(1), 22–31.

Crook, T., & Rutherford, A. (2025). Supporting Neurodiversity in the Workplace. In *The Holistic Career Coaching Handbook* (pp. 109-169). Routledge.

D'Amico, R., Cipulli, M., & Giancristofaro, L. (2010). *Vivere con l'epilessia. Aspetti clinici, psicologici e culturali: Aspetti clinici, psicologici e culturali*. FrancoAngeli.

Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, *27*(6), 1746-1763.

De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292).

De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292)cit., p. 116; in giurisprudenza v. Cass. 26 gennaio 2017, n. 2008.

De Mozzi, B. (2018). *Condizioni personali del lavoratore e licenziamento* (pp. 1-292). cit., p. 111.

DeGroot T., Motowidlo S. J. (1999). Why visual and vocal interview cues can affect interviewers' judgments and predict job performance. Journal of Applied Psychology, 84(6), 986.

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, *63*(2), 127–148. Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *32*(2), 125–134.

EVERSON M., *The legacy of the market citizen*, in SHAW J., MORE G. (a cura di), *New Legal Dynamics of European* Union, Oxford, Oxford University Press, 1995, p. 73 ss.; V. anche GIUBBONI S., ORLANDINI G., *La libera circolazione dei lavoratori nell'Unione Europea. Principi e tendenze,* Bologna, Il Mulino, 2007, p. 224.

Flower R. L., Dickens L., Hedley D. (2019). Barriers to employment for individuals with autism spectrum disorder: Perceptions of autistic and non-autistic job candidates during a simulated job interview. Journal of Intellectual Disability Research, 63, 652.

Friso, V. (2025). Inclusione sociale, lavoro e capability. *Formazione & insegnamento*, *11*(1 Suppl.), 1-xx.
Fung, L. K. (Ed.). (2021). *Neurodiversity: From phenomenology to neurobiology and enhancing technologies*. American Psychiatric Pub.

Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

Galli, N. (2000). *Pedagogia della famiglia ed educazione degli adulti* (Vol. 10). Vita e pensiero.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. *(No Title)*.

Garofalo, D. (2010). L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, *10*(2), 231-280.

Ghosh, R., & Ellinger, A. D. (2024). Coaching and mentoring. In *The Sage Handbook of Human Resource Development* (pp. 277-293). Sage Publications Ltd.

Gilani, S.R.S., Cavico, F.J., and Mujtaba, B.G. (2014). Harassment in the Workplace: A Practical Review of the Laws in the United Kingdom and the United States. Public Organization Review, 14(1), 1-18.

Gilbert, 2000. Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), Diversity Management. Time fora new approach, «Public Personnel Management, pp. 75-92.

Gloag, D. (1985). Epilepsy and employment. *British medical journal (Clinical research ed.)*, *291*(6487), 2.
Goldfarb, Y., Assion, F., & Begeer, S. (2024). Where do autistic people work? The distribution and predictors of occupational sectors of autistic and general population employees. *Autism*, *28*(11), 2779-2792.

Goldfarb, Y., Gal, E., & Golan, O. (2019). A conflict of interests: A motivational perspective on special interests and employment success of adults with ASD. Journal of Autism and Developmental Disorders, 49(9), 3915–3923. Goldfarb, Y., Zafrani, O., & Gal, E. (2021). “It’s in my nature”— Subjective Meanings of repetitive and restricted behaviors and interests voiced by adults with autism spectrum disorders. In: E. Gal &

N. Yirmiya (Eds.), Repetitive and restricted behaviors and interests in autism spectrum disorders. Autism and child psychopathology series (pp. 13–29).

Grove, R., Hoekstra, R. A., Wierda, M., & Begeer, S. (2018). Special interests and subjective wellbeing in autistic adults. *Autism Research*, *11*(5), 766–775.

Harper A. (2008). Psychometric tests are now a multi-million-pound business: What lies behind a coach's decision to use them? International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 1, 40–51.

HERNANDEZ S., *Una timida minaccia a buon fine (A proposito degli invalidi psichici), in Dir. Lav*., 1990, 2, p. 233 ss.; GAROFALO D., voce *Lavoro (collocamento obbligatorio),* cit., spec. p. 135 ss.

Hoekstra, R. A., Vinkhuyzen, A. A., Wheelwright, S., Bartels, M., Boomsma, D. I., Baron-Cohen, S., Posthuma, D., & Van Der Sluis, S. (2011). The construction and validation of an abridged version of the autism-spectrum quotient (AQ-Short). Journal of Autism and Developmental Disorders, 41(5), 589–596.

Honeybourne V. (2019). The neurodiverse workplace: An employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers. Jessica Kingsley Publishers.

Hurley-Hanson A. E., Giannantonio C. M., Griffiths A. J. (2020). The Labor Market Skills Gap and Autism. In Hurley-Hanson A. E., Giannantonio C. M., Griffiths A. J. (Eds.), *Autism in the Workplace: Palgrave Explorations in Workplace Stigma*. Palgrave Macmillan.

ICHINO P., VIOLI M., *Neutralizzare l'handicap. Modelli e idee per un'iniziativa regionale a sostegno degli handicappati nel mercato del lavoro,* in ICHINO A., ICHINO P., VIOLI M. (a cura di), *Nuovi strumenti di intervento nel mercato del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1988, p. 14.

IZZI D., ROCCELLA M., *Diritto comunitario e diritto del lavoro*, in PERSIANI M. (a cura di), *Le fonti del diritto del lavoro,* cit., p. 272 ss.

Johnson T. D., Joshi A. (2016). Dark clouds or silver linings? A stigma threat perspective on the implications of an autism diagnosis for workplace well-being. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 430.

Johnson-Bailey, J., & Cervero, R. M. (2004). Mentoring in black and white: The intricacies of cross-cultural mentoring. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 12(1), 7-21.

Johnson, K. R. (2022). Using a strengths-based approach to improve employment opportunities for individuals with autism spectrum disorder. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 34*(1), 16–25.

Kirby, A., & Smith, T. (2021). Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce. Kogan Page Publishers.

Knezevic, V. (2025). *Organizational Practices and Disability Inclusion: Challenges and Best Practices for Advancing Career Outcomes* (Doctoral dissertation, South College).

Kossek E.E., Lobel S.A. (1996), Trensforming human resource systems to manage diversity. an introduction and orienting framework, in Kossek E.E., Lobel S.A. (Eds.), Managing diversity: human resource strategy for transforming the workplace, Blackwell, Cambridge.

Levashina J., Hartwell C. J., Morgeson F. P., Campion M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. Personnel Psychology, 67(1), 241–293.
LÉVI-STRAUSS C., *Tristi tropici*, Milano, Il Saggiatore, 2008 (trad. it. a cura di Garufi B. di Tristes tropiques, Parigi, Librairie Plon, 1955).

Lindsay, S., Osten, V., Rezai, M., & Bui, S. (2019). Disclosure and workplace accommodations for people with autism: a systematic review. Disability and Rehabilitation, 43(5), 597–610.

López B., Keenan L. (2014). *Barriers to employment in autism: Future challenges to implementing the Adult Autism Strategy*. Autism Research Network.

Lorenz T., Frischling C., Cuadros R., Heinitz K. (2016). Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. PLOS ONE, 11(1), e0147040.

Loy, G. (2009). La disabilità nelle fonti internazionali. *Disabilità e lavoro (a cura di Carmen La Macchia)*. cit., p. 52.

Macan T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. Human Resource Management Review, 19(3), 203–218.

Manongsong, A. M., & Ghosh, R. (2021). Developing the positive identity of minoritized women leaders in higher education: How can multiple and diverse developers help with overcoming the impostor phenomenon? Human Resource Development Review, 20(4), 436-485.

Marciano, H., Gal, E., Kimchi, R., Hedley, D., Goldfarb, Y., & Bonneh, Y. S. (2022). Visual detection and decoding skills of aerial photography by adults with autism spectrum disorder (ASD). *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *52*(3), 1346–1360.

MARESCA A., *Rapporto di lavoro dei disabili e assetto dell'impresa*, cit., p. 66 e D'HARMANT FRANCOIS A., *La nuova disciplina delle assunzioni obbligatorie: prime note*, cit., p. 329.

Markel K. S., Elia B. (2016). How human resource management can best support employees with autism: Future directions for research and practice. *Journal of Business and Management*, 22(1), 71–85.

Masci, F. (2022). PNRR, delega al Governo in materia di disabilità e legge di bilancio 2022: per un paradigma di tutela costituzionale che garantisca la riduzione del "disability divide". *Costituzionalismo. it*, (3), 87-136.

MATTIA, P., & MADIA, D. O. (2022). *Diritto della sicurezza sociale*. G Giappichelli Editore.

Mcdowall, A., Teoh, K., Beauregard, A., & Gawronska, J. (2025). Neurodiversity at work: bridging research, practice, and policy. Acas Website.

Moro, G. (2009). *Cittadini in Europa. L'attivismo civico e l'esperimento democratico comunitario*. Roma: Carocci.

Mujtaba, B.G., Cavico, F.J., and Senathip, T. (2020). Strategies for Personal, Organizational, and Professional Leadership Success. Scientific Journal of Research and Reviews, 2(3), 1-10.

Müller E., Schuler A., Burton B. A., Yates G. B. (2003). Meeting the vocational support needs of individuals with Asperger syndrome and other autism spectrum disabilities. Journal of Vocational Rehabilitation, 18(3), 163–175.

Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring: Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. Academy of Management Learning & Education, 10(4), 606-622.

Navilli, M. (2012). Lavoratori disabili e collocamento "mirato". In *Il MERCATO DEL LAVORO* (pp. 275-347). Cedam.

Nelson A. (2018, May 30). Neurodiversity in the workplace: Exciting opportunities on the horizon.

Oesch, T. (2019, August 19). Autism at Work: Hiring and Training Employees on the Spectrum. The Society for Human Resource Management.

Ohl A., Grice Sheff M., Small S., Nguyen J., Paskor K., Zanjirian A. (2017). Predictors of employment status among adults with Autism Spectrum Disorder. Work, 56(2), 345–355.

Parker, P., Wasserman, I., Kram, K. E., & Hall, D. T. (2015). A relational communication approach to peer coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, 51(2), 231-252.

PASSALACQUA P., *Modalità di assunzioni obbligatorie e obblighi dei datori di lavoro nel settore pubblico e nel settore privato,* in CINELLI M., SANDULLI P. (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, cit., p. 336.

Passmore, J., & Lai, Y-L. (2019) Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. International Coaching Psychology Review, 14(2) 69-83.

Pavan, A. (2003). Dire persona – luoghi critici e saggi di applicazione di un'idea. Bologna: il Mulino.
Peck J. A., Levashina J. (2017). Impression management and interview and job performance ratings: A meta-analysis of research design with tactics in mind. Frontiers in Psychology, 8, 201.

per il Disturbo, C. D. E., Compulsivo, O., Sociale, D. A., & Metodo, A. B. A. Autismo: cos' è e cosa fare.

PERA G., *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*, cit., p. 67; in giurisprudenza Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78.

Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). SAP SE: autism at work.

Posthuma R.A., Campion M.A. (2009), Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions, «Journal of Management», pp. 158-88.

Proudford K.L.. Nkomo S. (2006), Race and ethnicity in organizations, in Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (Eds.), Handbook of workplace diversity. Sage, London.

Ragins, B. R. (1997b). Antecedents of diversified mentoring relationships. Journal of Vocational Behavior, 51(1), 90-109.

Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. In G. Powell (Ed.), Handbook of gender and work (pp. 347-370). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ragins, B. R. (2007). Diversity and workplace mentoring relationships: A review and positive social capital approach. The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach (pp. 281-300).

RICCARDI A., *Disabili e lavoro*, cit, p. 53 e p. 66.

ROCCELLA M., *Introduzione. Diritto comunitario e diritto del lavoro: dalle origini al Trattato di Lisbona*, cit., p. 287; in tema anche F. CARINCI, P*iano, piano, dolce Carlotta: cronaca di un Europa in cammino, in Arg. Dir. Lav.*, 2010, 1, p. 41 ss.

ROMAGNOLI U., Art. 3, II comma, in BRANCA G. (a cura di), Commentario della Costituzione, Principi fondamentali, Bologna-Roma, Zanichelli-Il Foro Italiano, 1975, p. 162 ss.

Rosenbloom, J. L., Ash, R. A., Dupont, B., & Coder, L. (2008). Why are there so few women in information technology? Assessing the role of personality in career choices. *Journal of Economic Psychology*, *29*(4), 543–554.

Roux, Anne M., Shattuck, P.T., Cooper, B. P., Anderson, K.A., Wagner, M., and Narendorf, S. C. (2013). Postsecondary Employment Experiences Among Young Adults With an Autism Spectrum Disorder. Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 52(9), 931–39.

Rudy, L. J. (February 25, 2022). Understanding the Three Levels of Autism. VeryWell Health.

Scott M., Jacob A., Hendrie D., Parsons R., Girdler S., Falkmer T., Falkmer M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. PLOS ONE, 12(5), e0177607.

Smeets, V. M., van Lierop, B. A., Vanhoutvin, J. P., Aldenkamp, A. P., & Nijhuis, F. J. (2007). Epilepsy and employment: literature review. *Epilepsy & behavior*, *10*(3), 354-362.

Sniderman, B., Buffi, T., Holdowsky, J., & Buckley, N. (2024). Building the Neuroinclusive Workplace. *Deloitte Insights. Accessed August*, *17*.

Tamborrino, A. (2019). Tutela giuridica delle persone con disabilità: diritti e libertà fondamentali delle persone diversabili.

Tardivo, D. (2024). L'inclusione lavorativa della persona con disabilità tecniche e limiti.

Thompson-Hodgetts S., Labonte C., Mazumder R., Phelan S. (2020). Helpful or harmful? A scoping review of perceptions and outcomes of autism diagnostic disclosure to others. Research in Autism Spectrum Disorders, 77, 101598.

Twumasi, R., & Burton, L. (2024). From Margins to Mainstream: Embracing Neurodiverse Needs for an Inclusive Workplace. *Ought: The Journal of Autistic Culture*, 66-93.

Unione Europea (2010). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*. Bruxelles, 30.10.2000.

Van Wieren, T. A., Reid, C. A., & McMahon, B. T. (2008). Workplace discrimination and autism spectrum disorders: The National EEOC Americans with Disabilities Act Research project. Work, 31(3), 299–308.

Vincent J. (2020). Employability for UK university students and graduates on the autism spectrum: Mobilities and materialities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 22(1), 12–24.

Walkowiak, E. (2021). Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. Technological Forecasting and Social Change, 168, 120739.

Wasan, N., & Wilton, R. (2020). Gender matters in career exploration and job-seeking among adults with autism spectrum disorder: Evidence from an online community. Disability and Rehabilitation, 42(18), 2530–2541.

Wilk S. L., Cappelli P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. Personnel Psychology, 56(1), 103–124.

Wirrell, E., Tinuper, P., Perucca, E., & Moshé, S. L. (2022). Introduction to the epilepsy syndrome papers. *Epilepsia*, *63*(6), 1330-1332.

Wood, R., & Happé, F. (2023). What are the views and experiences of autistic teachers? Findings from an online survey in the UK. *Disability & Society, 38*(1), 47–72.

Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2023). Inclusione lavorativa: sfide e opportunità.

Zegers de Beijl R. (2000), Documenting discrimination against migrant workers in the labour market: a comparative study offour European countries, International Labour Office, Geneva.

Zschirnt E., Ruedin D. (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: A meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. Journal of Ethnic and Migration Studies, 42(7), 1115–1134.