



Corso di laurea in Economia e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Dal Pregiudizio al Vantaggio Strategico:
L'Inclusione di Persone con Autismo ed Epilessia
come Opportunità nelle Organizzazioni**

Relatore

Prof. Nunzio Casalino

Candidato

Alessandro Cordoni 284621

Anno Accademico 2024/2025

A me

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1	7
 Gli ostacoli all’inserimento nel mondo del lavoro.....	7
Un quadro generale.....	7
1.1 Il fardello e lo stigma dell’epilessia.....	8
1.2 Sconforto e paura nella ricerca del lavoro: il progetto <i>ERE</i>	10
1.3 Una scelta difficile tra etica e opportunita’	12
1.4 I limiti dell’epilessia in ambito lavorativo	15
1.5 Dall’epilessia all’autismo: una storia comune di discriminazione	18
1.6 Il progetto <i>START AUTISMO</i>	20
1.7 Alcune evidenze europee	22
1.8 Un esperimento sulle prime impressioni durante il colloquio di lavoro.....	27
1.9 L’impatto della comunicazione	30
 Capitolo 2	34
 L’adozione della diversita’ in azienda.....	34
Organizzazioni e neurodiversita’	34
2.1 Gli elementi organizzativi.....	35
2.1.1 La funzione risorse umane	35
2.1.2 Due figure per abbattere le distanze: il <i>change agent</i> ed il <i>communication manager</i>	38
2.2 Un innesto efficace nell’assetto organizzativo	42
2.2.1 Uno studio sull’autismo	42
2.2.2 Il <i>position paper</i> per le persone affette da epilessia.....	43
2.3 <i>Win with you</i> nell’ottica dei datori di lavoro.....	45
2.4 Il <i>diversity management</i>	51

2.4.1 Alcune definizioni.....	52
2.4.2 Il <i>diversity management</i> in azienda.....	54
2.4.3 Un bilancio tra benefici e ostacoli.....	58
2.4.4 <i>Diversity management</i> come gestione delle disabilita'	60
2.5 Conclusione	64
Capitolo 3	65
Il potenziale dell'inclusione: brevi riflessioni teoriche	65
I perche' dietro l'assunzione delle neurodiversita'	65
3.1 Un ruolo chiave tra strategia e obblighi legali	66
3.2 I punti di forza dei lavoratori con epilessia e autismo	68
3.2.1 <i>Self-management</i> e <i>problem solving</i> : quando l'epilessia diventa una risorsa	68
3.2.2 Un vantaggio nascosto: le abilita' eccezionali dell'autismo	71
3.3 Riepilogo.....	74
Capitolo 4	76
Dalle evidenze alla pratica: inclusione di successo nel caso PizzAut.....	76
Una breve introduzione.....	76
4.1 Le origini del progetto	77
4.2 Dalla strada al Gran Premio di Monza: la corsa di PizzAut.....	79
4.3 Le prospettive future	81
4.4 Gli accomodamenti ragionevoli o "le soluzioni creative che costruiscono inclusione"	83
4.5 Il contesto di riferimento.....	85
4.6 Considerazioni finali.....	91
Conclusione	95
Bibliografia	97

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni i temi della responsabilità sociale e dell'attenzione etica stanno diventando centrali negli interessi della società, in generale, e delle realtà organizzative, in linea con la tematica sociale della sostenibilità *ESG*. In questo ambito si configura la delicata situazione relativa all'inclusione di persone con disturbi neurologici come l'epilessia e l'autismo, diventata un importante argomento nelle riflessioni dei manager. La normativa sulla materia si è evoluta, portando a semplificazioni per queste persone, sia nella fase di accesso al mondo del lavoro sia sul posto stesso, ma esistono ancora barriere a livello culturale: pregiudizi, stereotipi e *bias* cognitivi continuano a permanere, innalzando barriere che ostacolano l'inclusione lavorativa. In questo modo, nonostante un'apparente maggiore apertura mentale all'accettazione del diverso, le persone con disabilità permangono in una situazione di partenza svantaggiosa, con scarse possibilità di assunzione e di autorealizzazione. La difficoltà nel reperire un lavoro che rispecchi le singole capacità, oltre a significare minori possibilità dal punto di vista economico, determina conseguenze psicologiche, generando insicurezza e mancanza di autostima, alimentando in questo modo fenomeni di autoesclusione e discriminazione.

In questo contesto, la presente ricerca ha il principale obiettivo di guardare oltre i pregiudizi vigenti, studiando i possibili vantaggi competitivi che potrebbero derivare dall'inclusione delle persone con disabilità. L'attenzione sarà volta principalmente agli impiegati con epilessia ed autismo che, se valorizzati secondo le proprie reali potenzialità, potrebbero diventare una risorsa. Il fine è quello di tracciare un percorso, mostrando in primo luogo le sfide che gli individui con disabilità affrontano durante il colloquio di lavoro e quelle legate allo stigma e i pregiudizi; in un secondo momento verranno invece esaminati i potenziali benefici delle politiche inclusive.

La struttura dello studio è organizzata in tre capitoli, con l'aggiunta di un caso studio. Il primo verterà sulle difficoltà che persistono ancora oggi nel mondo del lavoro e le barriere che incontrano le persone con disabilità nel trovare un impiego stabile e soddisfacente, dopo un preliminare inquadramento storico delle discriminazioni subite dalle persone con epilessia e autismo. Nel secondo capitolo, l'attenzione verrà spostata sull'inserimento nel mondo del lavoro dal punto di vista delle organizzazioni,

identificando figure aziendali, come il *chang agent*, il *communication manager* e la funzione risorse umane, che possano abbattere le barriere esistenti e facilitare il lavoro. Nella seconda parte dello stesso verrà invece approfondita la figura del *diversity manager*, che sta assumendo una posizione di crescente rilievo negli ultimi anni, diventando una figura centrale per includere le diversità in modo sostenibile e vantaggioso.

Dopo un'ampia analisi, si svilupperà l'argomento centrale della tesi, poiché verranno presentate le potenzialità e abilità che i dipendenti con epilessia e autismo potrebbero apportare a una realtà organizzativa. *Soft skills*, come il *self-management* ed il *problem solving* per le persone con epilessia, e le “*abilità eccezionali*” degli individui con autismo verranno elencati alla luce del possibile vantaggio che potrebbe scaturirne per le aziende. L'ultima parte sarà dedicata ad un caso di inclusione di successo, dando seguito a quanto esposto precedentemente.

La metodologia adottata nella presente tesi è prevalentemente di tipo teorico-comparativo. Verranno infatti analizzati e trattati studi scientifici e articoli medici, per un miglior inquadramento delle patologie oggetto di trattazione, oltre a risultati di indagini statistiche e *report* istituzionali, volgendo anche uno sguardo alla situazione internazionale. Dopo un'analisi di tipo qualitativo e con una connotazione teorica, verrà affrontato un caso studio: l'approfondimento concreto di quanto affermato sarà il progetto PizzAut, che mostrerà un esempio di successo derivante dall'inclusione lavorativa. Per questo fine, verranno riportati articoli di giornale, interviste ed estratti di conferenze. La struttura segue volutamente un'evoluzione dalle difficoltà alla presentazione di un modello di accettazione della disabilità replicabile e sostenibile.

Riassumendo, l'intento dello studio è di spingere a una riflessione sui modelli di lavoro inclusivi e mostrare che, superando le barriere culturali, tutti potrebbero ottenere un vantaggio: i lavoratori stessi, sia da un punto di vista economico, che di autorealizzazione e benessere personale, le realtà organizzative, in chiave culturale, economica e di immagine, e la società in generale, poiché gli individui disabili non costituirebbero più una spesa, ma diventerebbero cittadini attivi e contribuenti.

CAPITOLO 1

GLI OSTACOLI ALL'INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO

Un quadro generale

Circa 70 milioni di persone in tutto il mondo sono affette da epilessia (Singh e Trevick, 2016), definita dalla Società Italiana di Neurologia come “una malattia caratterizzata dalla persistente predisposizione dell’encefalo a generare crisi epilettiche”. Vari fattori contribuiscono a rendere l’interpretazione della malattia un aspetto particolarmente delicato: le crisi non sono facilmente classificabili secondo criteri quantificabili e le cause rimangono spesso sconosciute, oltre al fatto che la malattia risponde diversamente in base ai vari trattamenti (esistono casi di resistenza ai farmaci in cui non risponde affatto). In inglese le crisi sono definite “*seizure*”, ossia “*confisca*”, “*confisca del tempo e dello spazio, che accade in pochi secondi ma che condiziona tutto il resto*” (Tomasini, 2023).

La ricerca medica è in continuo movimento per trovare punti di svolta nell’interpretazione di questo problema che presenta, solamente in Europa, un ammontare di 30.000 nuove diagnosi l’anno (Forsgren et al., 2005). Importanti progressi sono stati fatti e, grazie ai medicinali, al giorno d’oggi si riescono a tenere a bada le conseguenze più spiacevoli della patologia. Tuttavia, il 25% dei casi presenta una forma resistente ai farmaci, detta “*drug-resistant*”, per la quale non è ancora stata trovata una soluzione, che riesca a neutralizzare del tutto le crisi (Gonzalez et al., 2015).

Per quanto riguarda l’autismo, nonostante la grande varietà di sintomi, manifestazioni e livelli, il Ministero della Salute trova una definizione univoca: esso lo definisce come “*un insieme eterogeneo di disturbi del neurosviluppo, caratterizzati da deficit persistente nella comunicazione sociale e nell’interazione sociale in molteplici contesti e pattern di comportamenti, interessi o attività ristretti, ripetitivi*”.¹

Secondo alcuni studi, anche l’autismo presenta numeri simili all’epilessia in termini di casi diagnosticati a livello mondiale. La *World Health Organization (WHO)* sostiene che

¹ L’*“insieme eterogeneo”* della definizione si riferisce al fatto che l’autismo consiste in realtà in uno spettro, per cui sarebbe più corretto parlare di disturbi dello spettro autistico.

una persona su cento soffra di questo disturbo (Zeidan et al., 2022), nonostante il fatto che l'imprecisione delle stime, dovuta alla mancanza di dati provenienti da paesi in via di sviluppo, possa significare numeri ancora più elevati. Ciò che contraddistingue questo disturbo dall'epilessia, in termini di numeri, è la crescita esponenziale che l'autismo ha mostrato nel corso del tempo. Il *CDC*², un'agenzia federale statunitense per il controllo sulla sanità pubblica, ha registrato nel 2020 una corrispondenza di una persona autistica ogni 150, che sancisce un incremento nelle diagnosi annuali del 176% rispetto al 2000.

Vista la grande crescita nei casi di epilessia e autismo, si ritiene possa essere utile che queste persone diventino risorse per la società, contribuendo allo sviluppo economico e partecipando attivamente alla vita lavorativa. Tuttavia, come vedremo più avanti, a causa dei pregiudizi e del timore sulle reali capacità delle persone con neurodiversità, non sempre le aziende decidono di affidarsi a loro, scartandole ancor prima di poterle mettere alla prova. Questo porta a scarsa rappresentazione ed alti tassi di disoccupazione (Anderson et al., 2017).

1.1 Il fardello e lo stigma dell'epilessia

C'è evidenza di discriminazioni nei confronti delle persone affette da epilessia fin dai tempi dei Babilonesi, durante il regno di Hammurabi (de Boer et al., 2008). Il *Sakikku*, un testo accadico sulla medicina scritto tra il 1067 e il 1046 a.C., descrive una legge commerciale nella quale i mercanti di schiavi erano autorizzati a restituire un individuo che avesse presentato una crisi epilettica entro un mese dall'acquisto, con conseguente rimborso dell'intera somma sborsata. Il disturbo era considerato una manifestazione di una possessione demoniaca ai danni del paziente (Eadie, 1995).

Gli epilettici venivano quindi stigmatizzati, esclusi, addirittura imprigionati. Già dal 2000 a.C. gli "imprenditori" hanno preferito allontanare dal loro giro di affari persone affette da epilessia e negare l'occupazione a coloro che presentassero crisi, nonostante queste non rendessero il lavoro inadatto o insicuro.

² *Centers for Disease Control and Prevention.*

I primi passi verso una maggiore consapevolezza vennero mossi solamente nel circolo di Ippocrate di Cos (400 a.C. circa, più di mille anni dopo), in cui si capì per la prima volta che il disturbo non avesse nulla di sacro o sovranaturale, ma potesse essere ricondotto a cause fisiche (Eadie, 1995). Nei secoli seguenti non vennero fatti grandi progressi: nel Nuovo Testamento si continuò a ricondurre le crisi alla presenza del diavolo, mentre, nell'opera "Giulio Cesare" di Shakespeare, venne affermato che la malattia fosse contagiosa e si potesse attaccare con il respiro del malato. Una semplice frase riassume il progresso nella scoperta e nella conoscenza di questa patologia. Essa afferma che "la storia dell'epilessia può essere riassunta come 4000 anni di ignoranza, superstizione e stigmatizzazione, seguiti da 100 anni di conoscenza, superstizione e stigmatizzazione" (Kale e Rajendra, 1997).

Per quanto riguarda la stigmatizzazione, essa incorpora due componenti: lo stigma vissuto in prima persona, che consiste nell'emarginazione provata a scuola, a lavoro, nella vita sociale, e lo stigma percepito, ossia il meccanismo di autocensura in cui si evita di comunicare il proprio disturbo per evitare di incorrere in fenomeni di esclusione (Jacoby, 1994). Quest'ultima componente è dovuta alla natura incontrollabile e impronosticabile delle crisi, genera paura e preoccupazione nell'ambiente, mentre chi ne risente non è mai in grado di esprimere pienamente sé stesso.

Secondo diversi studi, lo stigma percepito risulta essere una delle barriere più critiche per chi cerca lavoro, poiché non consiste solo nella discriminazione da parte degli altri, ma anche nelle aspettative di rifiuto che fermentano giorno per giorno nella mente di chi soffre della malattia (Scheid, 2005), che portano a rinunciare senza nemmeno provare. L'atteggiamento remissivo risulta essere particolarmente nocivo, poiché non è sempre vero che le persone che soffrono di epilessia siano effettivamente discriminate a causa del loro disturbo. Uno studio condotto su 445 individui affetti dalla malattia ha mostrato che l'81% ha risposto di sentirsi trattato correttamente in società e il 70% non si è sentito limitato o trattato diversamente a causa della malattia (Ryan et al., 1980).

1.2 Sconforto e paura nella ricerca del lavoro: il progetto *ERE*

La Fondazione ISTUD, con il patrocinio della Lega Italiana contro l'Epilessia e il supporto dell'azienda farmaceutica BIAL, ha condotto un progetto, chiedendo il parere di esperti in neurologia, per interpretare il punto di vista degli individui affetti dal disturbo epilettico. Il progetto ERE – gli Epilettologi Raccontano l'Epilessia – dimostra, tra le altre cose, che l'accettazione e la parità di trattamento sul posto di lavoro rappresentano una chiave di volta interessante per la cura, il benessere psicologico e l'inserimento nella società di persone affette da questi disturbi (Chesi et al., 2021).

La ricerca è consistita nella raccolta di 91 narrazioni mediche provenienti da altrettanti pazienti raccolti grazie a *parallel charts* semi-strutturati, distribuiti, compilati e in seguito interpretati da 25 epilettologi differenti. Uno dei principali temi emersi è stato quello della maggiore difficoltà che trovano le persone affette da epilessia nel ricercare, ottenere e mantenere un posto di lavoro stabile e soddisfacente. Di pari passo con questo aspetto, sono emersi due sentimenti ricorrenti nei pazienti, nella fase di ricerca di un impiego: la paura, dovuta al timore di comunicare il proprio disturbo, e lo sconforto, determinato dal pregiudizio del datore di lavoro, con la convinzione di essere rifiutati per motivi non attinenti alle reali capacità.

Dall'indagine è emerso che il 63% degli individui oggetto del campione non possiede un'occupazione. Dall'altro lato, la quasi totalità del restante 37%, pur avendo un lavoro, non è riuscita a raggiungere quei bisogni individuali che nella piramide di Maslow³ verrebbero identificati come “autostima” ed “autorealizzazione”, riuscendo a ricoprire solamente posizioni lavorative umili o impieghi d'ufficio.

Ognuno dei temi principali emersi dalla ricerca è stato poi commentato e discusso all'interno di un gruppo di lavoro dedicato, per trovare possibili soluzioni alle diverse tipologie di problemi. Per quanto riguarda l'argomento occupazione, la necessità di intervento è stata identificata in due *step*. Nella prima fase i gruppi si sono concentrati sul periodo antecedente l'arruolamento in azienda, con un piano d'azione volto a implementare attività di orientamento per i lavoratori e formazione per i datori. La

³ Lo psicologo Abraham Maslow nella sua “Teoria della motivazione umana” individua cinque livelli di bisogni comuni a tutti gli esseri umani, in cui autostima ed autorealizzazione costituiscono le posizioni più alte della piramide.

seconda parte ha previsto la volontà di semplificare la vita delle persone affette da epilessia in azienda. Il tentativo è stato quello di cercare soluzioni che potessero permettere alla persona di mantenere il proprio ruolo nonostante la malattia e di gestire al meglio il possibile insorgere di crisi.

Topic	%(N)	Fragments from parallel charts
The limited life of people with epilepsy	57(52)	<i>"He needed to be continuously monitored, because of the seizures. Any activities were impossible"; "Her father did not allow her going out alone. She suffered for not being free to do anything in autonomy"; "Now she cannot drive anymore and doing anything alone. Her daughters are like custodians"; "She lived with her parents, although she had planned to live alone. She was terrified by the possibility to have new seizure episodes and felt her life like frozen".</i>
Caregiver burdens	51(47)	<i>"The mother gave up her work to be able to take care of him. The parents do not leave him with anybody, not even the grandparents, since they are terrified by the seizures"; "Her partner is the one who is suffering more, she cannot sleep anymore during the night, waiting for another seizure episode"; "Furious fights often occur within the family. I had to manage his mother and sister, who were desperate for his aggressive behaviour".</i>
Denied employment	42(38)	<i>"She gave up her job some years ago because of the seizures: at work, she felt inadequate and lived a strong sense of exclusion from the colleagues"; "then a seizure came when he was with the clients. The day after, his boss asked him to go away".</i>
Prevalence of fear	100(91)	<i>"We proposed to her the option of the surgical treatment twice, but she was too much afraid of it"; "Again, as it has been happening for years, I proposed him to try a new drug for epilepsy, and he gently answered "NO". He told me that now, 40 years old, he found a balance and he did not want to risk to lose it, since he knew that when a new treatment starts there is a risk of worsening, and he could not face anymore this situation from the psychological point of view".</i>

Figura 1.1 I principali temi emersi dai *parallel charts*

Il bisogno di sviluppare piani efficaci si è trasformato in necessità immediate in seguito all'interpretazione di quanto emerso dalle narrazioni. Esse hanno evidenziato come i pazienti si siano trovati davanti a due strade, entrambe parimenti frustranti: in alcuni casi, gli individui hanno rinunciato a cercare un lavoro per la consapevolezza di non essere accettati, mentre in altri si sono sentiti forzati ad abbandonare il proprio posto. Oltre a una grande fetta di disoccupati, c'è quindi un'importante percentuale di individui oramai

usciti dalla forza lavoro, a causa della scarsa considerazione che le aziende hanno nei loro confronti quando si tratta di reclutare (Chesi et al., 2021).

Come mostrato nella figura 1.1, il tema della negazione dell'impiego presenta a titolo esemplificativo due narrazioni. La prima mostra come l'individuo oggetto di licenziamento si sentisse inadeguato sul posto di lavoro a causa delle crisi e provasse costantemente un forte senso di esclusione da parte degli altri colleghi. La seconda racconta invece un fenomeno denunciato dal 10% delle persone intervistate, ossia la perdita di occupazione in seguito al manifestarsi di una crisi. Nello specifico, l'individuo, le cui parole sono state riportate nel grafico, ha raccontato come il capo gli abbia chiesto di andare via il giorno dopo lo spiacevole avvenimento dell'insorgere di una crisi epilettica davanti ad un cliente.

Questi, come gli altri emersi dalle narrazioni, sono stati casi di licenziamento avvenuti senza il sussistere di giusta causa, stando a quanto riportato dai pazienti. Tutto ciò ha contribuito a gettare ulteriormente nello sconforto gli individui affetti da epilessia, tanto nella vita lavorativa quanto in quella privata, oltre ad alimentare il dilemma etico circa il comunicare o meno la presenza del disturbo.

1.3 Una scelta difficile tra etica e opportunità

I datori di lavoro hanno paura e atteggiamenti negativi nei confronti di chi afferma di soffrire di epilessia (Cooper, 1995). In aggiunta a ciò, essi si mostrano inclini a interpretare l'astensione dal comunicare la malattia come una grave violazione di fiducia (Cooper, 1995). Queste preoccupazioni portano a restrizioni non necessarie e, di conseguenza, i lavoratori affetti dalla patologia sono indecisi se comunicare la propria condizione o meno, visto anche il fatto che la disabilità non sia immediatamente ovvia (Smeets et al., 2007). Subentra quindi un dilemma etico: la scelta è tra essere trasparenti con il

futuro datore di lavoro, per tutelare sé stessi e gli altri colleghi,⁴ od evitare di affrontare il problema, per paura di essere scartati e ritenuti inaffidabili, senza aver avuto nemmeno l'opportunità di mostrare le proprie capacità. Le evidenze dimostrano come le persone affette da questa malattia siano spesso sfavorite ai danni di altri pretendenti per un posto in azienda, nonostante essa non sia invalidante dal punto di vista lavorativo e non definisca le reali competenze di chi ne è affetto.

SWG è una società specializzata nella progettazione e realizzazione di ricerche di mercato e, in un sondaggio svolto per conto di Angelini Pharma, in occasione del “Purple day”⁵, ha raccolto una serie di dati, riportati in un articolo dell'agenzia giornalistica Osservatorio Malattie Rare (Osservatorio Malattie Rare, 2021).

Tra i 4000 individui intervistati in 5 paesi (Italia, Spagna, Germania, Inghilterra e Francia), poco più della maggioranza (57%) ha comunicato di conoscere “abbastanza bene” questo disturbo. L'80% ha ritenuto che chi soffre di epilessia può condurre uno stile di vita uguale a quello di chi non ne è affetto, ma le risposte sono cambiate quando la stessa domanda è stata posta a chi non conosce persone affette dalla patologia: in quel caso, solo il 51% ha affermato che queste persone possono vivere normalmente.

Ancora meno rassicuranti sono state le risposte date in relazione alle domande riguardanti l'aspetto lavorativo. Solo il 63% ha dichiarato che le persone affette da epilessia possono occupare senza problemi ogni tipologia di posizione lavorativa, dato che scende al di sotto del 50% in Germania.

Nonostante la generale percezione (75%) che queste siano persone normali, soprattutto nel caso in cui la malattia possa essere tenuta sotto controllo con medicinali, la concezione della patologia cambia quando si tratta di doverla comunicare agli altri. Alla domanda

⁴ Con la legge sul lavoro n. 99 del 9 agosto 2013, l'Italia si è impegnata a sopperire al mancato recepimento della direttiva 2000/78/CE. La legge prevede una norma nella quale viene esposto che è necessario adottare “accomodamenti ragionevoli”, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone disabili, ratificata ai sensi della legge n. 8/2009. Essi sono definiti come “le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali”. Affinché ciò sia possibile, sarebbe consigliabile comunicare le proprie problematiche, in modo tale da rendere il lavoro più sostenibile ed essere più efficienti.

⁵ La giornata internazionale volta ad aumentare la consapevolezza sull'epilessia, ideata per la prima volta nel 2008 e organizzata il 26 marzo di ogni anno.

“Se tu avessi l’epilessia, avresti paura di rivelarlo?”, oltre il 30% ha risposto che avrebbe preoccupazione nel dover comunicare la propria condizione a colleghi e colleghe, il 26% anche agli amici e il 18% preferirebbe tenere il segreto addirittura nei confronti dei familiari.

Un altro tema su cui riflettere è che il 40% degli intervistati nei 5 Paesi avrebbe paura di perdere il lavoro se informasse il datore di lavoro di soffrire di epilessia. Il mondo del lavoro appare quindi come il meno inclusivo e più ricco di pregiudizi (Osservatorio Malattie Rare, 2021), ma non è solo un’apparenza secondo Giovanni Battista Pesce, referente dell’associazione di pazienti dell’AICE⁶. Egli ha evidenziato infatti come, chi è affetto da questo disturbo, sia esposto a importanti difficoltà nella ricerca del lavoro: “[...] il fatto stesso di dichiarare la patologia e la possibilità che possano sopravvenire delle crisi sporadiche può essere oggetto di esclusione di fronte a opportunità lavorative, anche nel caso in cui un’eventuale crisi non abbia alcun impatto sulla mansione da svolgere”.

Lo stesso argomento viene affrontato in un’intervista con Andrea Tomasini (Barberini, 2023), vicepresidente del comitato direttivo dell’Associazione Italiana Epilessia (AIE) e membro del *Community Council* dell’*International Bureau for Epilepsy* (IBE). In risposta a domande riguardanti le difficoltà che le persone con epilessia incontrano nell’inserimento lavorativo, oltre alle paure di impiegati e datori di lavoro, egli insiste sul concetto di quanto conti l’immaginario, cioè come viene concepita la malattia dalle altre persone.

Tomasini definisce l’epilessia come una patologia “scomoda”, poiché caratterizzata da grande ignoranza e pregiudizio. Nonostante le possibili diverse manifestazioni del disturbo, esso viene sempre associato alle crisi, che generano paura, tanto nelle persone esterne, quanto in chi ne è affetto, poiché, essendo incosciente all’insorgere della convulsione, conosce ciò che succede solamente in base al racconto degli altri, venendo così condizionato.

Chi assiste alle crisi, che possono durare da qualche secondo fino a pochi minuti, non sa come comportarsi e ha timore di agire, mentre chi ha la malattia convive con il costante

⁶ Associazione Italiana Contro L’Epilessia

terrore dovuto al fatto che la crisi potrebbe arrivare da un momento all'altro, con conseguente perdita di coscienza e sospensione del tempo. Non c'è paura di provare dolore, ma di come si appare agli occhi degli altri. Quando viene chiesto a chi soffre di epilessia il maggior timore sul posto di lavoro, in base all'esperienza del vicepresidente dell'AIE, la risposta più accreditata risulta essere: “se dovessi avere una crisi di fronte agli altri, è come se cadessero giù i pantaloni”, a dimostrazione di un costante senso di imbarazzo e inadeguatezza.

Ritorna quindi la volontà di nascondere il proprio disturbo in sede di assunzione ed è proprio il vicepresidente dell'Associazione Italiana Epilessia ad affermare che, tra chi soffre di epilessia e cerca lavoro, “molti non lo dicono”, forti, per modo di dire, del fatto di poter gestire le crisi con i farmaci. Non solo, questi “molti” continuano a mantenere il segreto anche una volta assunti, per paura della reazione dei colleghi, di essere ritenuti inaffidabili nello svolgere anche le più semplici mansioni, di incorrere nel “mobbing”. Una volta manifestatasi la malattia, il datore può avvalersi del licenziamento per giusta causa, ma quando la patologia viene diagnosticata dopo l'assunzione è un altro discorso, parimenti gravoso per chi ne è affetto (Tomasini, 2023).

Ciò che l'Associazione Italiana Epilessia cerca di fare è costruire e fortificare un immaginario collettivo in cui questa malattia non sia demonizzata e stigmatizzata. È condizione necessaria, ma non sufficiente, formare i datori di lavoro e i colleghi su cosa siano le crisi, quali siano i vari tipi, cosa comportino e come agire. Ma ciò che l'Associazione cerca di realizzare veramente è lavorare sulla cultura: l'impiego, oltre ad un mero valore economico, è uno strumento importante per l'identità, l'integrazione, lo status sociale (Jahoda, 1982). Il posto di lavoro è il luogo in cui gli adulti passano la maggior parte del loro tempo, in cui si consolida l'autostima e si coltivano le relazioni interpersonali. Diventa quindi di fondamentale importanza sentirsi apprezzati in questo contesto, per un migliore sviluppo individuale.

1.4 I limiti dell'epilessia in ambito lavorativo

Dopo aver analizzato la problematica relativa all'impiego per le persone affette da epilessia in Italia e aver affrontato il dilemma etico a cui sono sottoposte ogni giorno, si

possono estendere i confini della ricerca per trovare evidenze in Europa ed altre parti del mondo.

Una rassegna della letteratura in materia si è occupata di raccogliere 34 ricerche differenti, per evidenziare la sussistenza di vari fattori nell'impiego di persone con epilessia (Smeets et al., 2007). Gli elevati tassi di disoccupazione e sottoccupazione non possono essere ricondotti solamente ad un fattore (come ad esempio il sopraggiungere di una crisi), poiché il disturbo è molto più articolato, ed i problemi presenti nel mondo del lavoro che ne derivano, sono il risultato di un insieme di fattori personali e sociali che interagiscono tra di loro (Clarke et al., 2006). Gli elementi principali che intercorrono nell'occupazione di persone affette da epilessia possono essere schematizzati tramite il modello ICF⁷. Esso consiste in una classificazione delle disabilità predisposto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO), per costituire un sistema standard da utilizzare a livello internazionale.

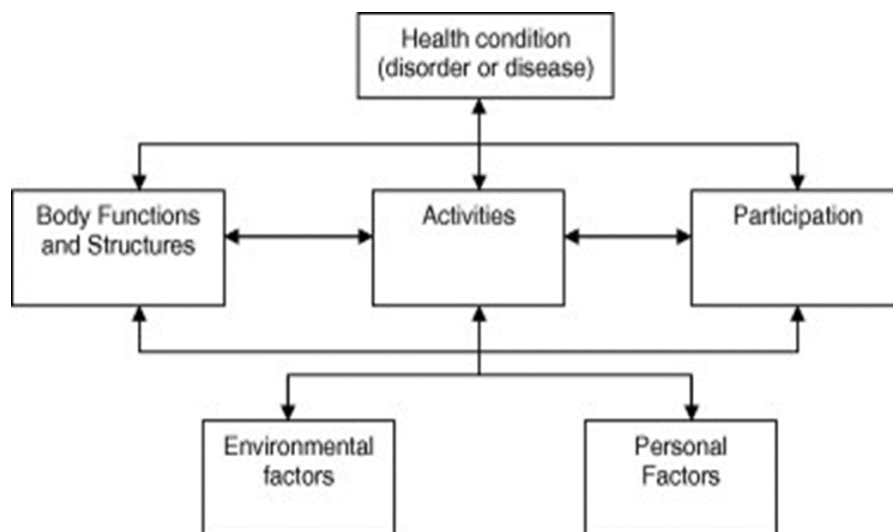


Figura 1.2 I quattro fattori che influenzano l'attività. Il riquadro in alto rappresenta invece il disturbo o disordine in esame

Il modello è stato ideato per riflettere le interrelazioni tra le varie condizioni patologiche, ossia i disturbi e le malattie, ed i fattori contestuali che le influenzano (Rosenbaum et al., 2004).

⁷ "International Classification of Functioning, Disability, and Health" consiste in un sistema di classificazione della disabilità.

Guardando la figura, si può notare che l'attività nel centro è influenzata da quattro domini:

- Partecipazione: per le persone affette da epilessia, questo elemento si riferisce alla situazione occupazionale;
- Fattori personali: l'area che comprende tutti gli aspetti interni e i risvolti psicosociali di chi soffre della patologia, come la paura o la depressione;
- Fattori ambientali, ossia come risponde l'ambiente circostante. Rientrano in questo gruppo i pregiudizi e lo stigma;
- Funzioni e strutture del corpo, che, nel caso dell'epilessia, possono essere ricondotte alle perdite di coscienza e alle convulsioni.

Dopo quest'analisi preliminare, si passa all'esame dei risultati dei diversi studi. La maggior parte dei dati riporta l'epilessia come principale responsabile di un maggior tasso di disoccupazione in chi ne è affetto, doppio rispetto alle persone comuni (Clarke et al., 2006). L'evidenza sembra tuttavia essere smentita nel Regno Unito, dove le ricerche di Collings e Chapel (1994) e di Jacoby (1995) hanno mostrato dati maggiormente rassicuranti. La prima mostra una differenza di soli tre punti percentuali nel tasso di disoccupazione tra chi è affetto da epilessia (12%) e chi non lo è (9%), mentre la seconda, condotta su un campione di 494 individui con la patologia, mostra un tasso di occupazione del 71%. Della restante parte del campione, solo il 3% ha attribuito all'epilessia la colpa della propria mancanza di lavoro.

I risultati delle indagini del Regno Unito sembrano tuttavia essere una mosca bianca rispetto a quanto emerso nel resto del continente. In Europa centrale e orientale si registrano tassi di disoccupazione più elevati tra le persone affette da epilessia, poiché conseguenza di una generale carenza di impiego superiore e condizioni di vita peggiori (ILAE, 2003). In queste parti, tra il 20% e il 40% di chi soffre della patologia, non riceve alcun trattamento, rendendo il controllo delle crisi più complicato. La correlazione tra condizioni di vita e disoccupazione è confermata in uno studio americano, il quale ha dimostrato come vi siano minori livelli di occupazione nelle classi sociali minori, tra chi vive in condizioni di povertà e chi presenta una maggiore frequenza nelle crisi (Gloag, 1985).

Nei confronti di queste persone c'è grande scetticismo in sede di assunzione per un posto in azienda che sia diverso da lavori manuali e mansioni che non prevedano particolari abilità (Elwes, 1991). I datori di lavoro sono preoccupati per i pericoli che gli individui con epilessia devono affrontare, specialmente qualora fossero incaricati di svolgere compiti che li metterebbero a rischio, come ad esempio operazioni con macchinari pesanti (Harden et al., 2004). Questi timori portano a restrizioni non necessarie, che a loro volta portano a mancanza di opportunità per avanzamenti di carriera. In questo modo si sviluppa la demoralizzazione per l'impossibilità di esprimere a pieno il proprio potenziale relativo alle competenze e all'età (Chaplin et al., 1998).

1.5 Dall'epilessia all'autismo: una storia comune di discriminazione

In occasione dell'Interrogazione parlamentare - O-000017/2021 è emerso il tema dell'autismo, relativamente all'impiego di chi ne è affetto nel mondo del lavoro. Secondo il Parlamento Europeo, fenomeni di disoccupazione colpiscono con particolare violenza anche le persone affette da disturbi di questo tipo. Se per le persone con disabilità generiche il tasso di occupazione è del 47%, esso non raggiunge il 10% per chi soffre di autismo (Baranger, 2019). Un dato che trova riconferme in altri Paesi del continente, passando da tassi di disoccupazione del 71% del Regno Unito (OFCE, 2021) a una più rassicurante partecipazione al lavoro del 48% nei Paesi Bassi (Netherlands autism register, 2022), per citarne alcuni. Il fenomeno non si ferma solamente a chi risulta meno preparato della controparte senza il disturbo, ma colpisce anche coloro i quali hanno un livello di istruzione superiore alla media (Riedel et al., 2016). Nell'ambito della medesima Interrogazione Parlamentare viene constatato che i pochi individui che hanno accesso al mondo del lavoro sono sottoccupati, si ritrovano a rivestire posizioni degradanti e mal retribuite, incarichi di scarsa durata e precari.

Chi soffre di autismo incontra barriere nel trovare un'occupazione, a causa della mancanza di accesso a tutti i livelli di istruzione e di opportunità di formazione professionale (Baranger, 2019). Un lavoro di ricerca condotto su 34.501 individui con disturbo autistico, condotto in diversi paesi occidentali, ha rivelato una maggiore probabilità di successo nell'ottenimento di un posto di lavoro rispetto ad altre disabilità (Burgess et al., 2014). Di contro, nel gruppo degli individui autistici, sono state registrate

anche inferiori retribuzioni medie, maggiori costi di formazione e il minor numero di ore lavorative in assoluto. A questo si aggiunge la presenza di pregiudizi in sede di assunzione, a causa delle difficoltà che gli individui affrontano costantemente sul posto di lavoro, le quali possono essere riassunte in quattro macro-categorie (Tomczak, 2022):

- Comunicazione effettiva: alcune barriere nascono a causa dei limiti nelle relazioni interpersonali (Hayward et al., 2020), della comunicazione verbale e non verbale (Flower et al., 2019) e dell'incapacità di concettualizzare idee astratte (CIPD, 2018);
- Gestione del tempo e organizzazione del lavoro: questo tipo di criticità deriva dalla difficoltà nella gestione del tempo (Wehman et al., 2016), nel dare la giusta priorità ai diversi incarichi (Howlin et al., 2005) e nella mancanza di flessibilità nell'accogliere cambiamenti repentini (Browning et al., 2009);
- Gestione dello stress (Tomczak et al., 2018) e controllo delle emozioni;
- Sensibilità sensoriale: altre sfide provengono dalla vulnerabilità e dall'estrema sensibilità verso stimoli sensoriali esterni (DMA, 2019).

Le maggiori discriminazioni si registrano a causa di alcuni di questi comportamenti: ad esempio, nel caso delle scarse capacità di comunicazione, alcuni individui affetti dal disturbo tendono a interrompere bruscamente una conversazione, non capire le metafore, interpretare quanto viene detto loro letteralmente. Questi fattori portano a bassi tassi di mantenimento del lavoro (Burt et al., 1991) per due motivi: le grandi difficoltà nell'instaurare un rapporto con i colleghi (Sperry et al., 2005) e l'incapacità nel sostenere un colloquio di lavoro.

Un sondaggio, predisposto dalla *National Autistic Society* nel Regno Unito (2016), ha mostrato che pochi passi sono stati mossi per risolvere la problematica. In esso è emerso che il 42% degli adulti autistici ha manifestato la necessità di un supporto sul lavoro, che solo il 12% riceve. Il 13% ha affermato di ottenere gli aiuti necessari a trovare e mantenere un'occupazione stabile, mentre solo il 4% ritiene che lo staff di supporto sia in possesso di un'adeguata conoscenza della malattia.

Tutto ciò contribuisce a danneggiare ulteriormente persone già svantaggiate: un'occupazione ben retribuita è un elemento importante per il benessere fisico e psicologico (Brouwers et al., 2023), mentre la mancanza di lavoro contribuisce a

compromettere la salute mentale (Paul et al., 2009). Oltre a ciò bisogna tener conto anche del benessere economico della persona autistica che, nonostante i sussidi di cui può beneficiare, può contare su entrate minime, essendo così destinata a condizioni di povertà, in assenza di alternative (Hewlett et al., 2014).

1.6 Il progetto *START AUTISMO*

Il Fondo Sociale Europeo ha finanziato il progetto “START AUTISMO - Sistema Territoriale per l’Autonomia e la Realizzazione dei Talenti di persone con Autismo”, approvato dalla Regione Abruzzo, che è consistito nella redazione di un manuale, contenente delle linee guida per l’inserimento nel mondo del lavoro di persone affette da suddetta patologia (Caretto, 2014). Per la realizzazione di esso, hanno concorso la Fondazione Il Cireneo onlus per l’autismo, l’Associazione Focolare Maria Regina onlus e la Fondazione Maria Regina. L’obiettivo è stato quello di valorizzare i giovani con autismo, rendendoli risorse pienamente partecipi nel mondo del lavoro, fornendo linee guida per un inserimento consapevole nelle aziende e sfruttando le loro capacità, pur rispettando le loro necessità. Dice a questo proposito Andrea Bollini, responsabile del piano operativo del progetto: “dobbiamo crescere anche noi e imparare a ragionare non più come operatori di strutture riabilitative, di servizi sociali, di terapisti o di assistenti, ma come imprenditori sociali e abilitatori di persone con autismo”.

Nel manuale, per quanto riguarda l’occupazione, si fa riferimento a tre possibilità di ingresso nelle aziende: l’inserimento in laboratori protetti, il collocamento lavorativo mirato e l’inserimento lavorativo con formazione iniziale. La prima modalità rappresenta la via più facile per fornire un’occupazione, essendo un luogo in cui una della finalità è proprio di trovare un impiego per lavoratori con disabilità, che devono costituire almeno il 50% del personale. Tuttavia, in queste attività non viene svolto un vero e proprio lavoro, con il fine di immettere prodotti o servizi sul mercato, ma si svolgono mansioni che non sviluppano nel lavoratore senso di responsabilità, rispetto delle consegne e competenze. Ciò non viene percepito come un’occupazione vera e propria e non contribuisce quindi ai bisogni di autostima e autorealizzazione del singolo.

In questo contesto si configura la seconda categoria occupazionale, disciplinata in Italia ai sensi della legge n. 68/99. Il collocamento mirato si riferisce a una pratica in cui le persone con disabilità vengono inserite in un'azienda privata o pubblica, con il supporto di un operatore addetto e la formazione del personale dell'organizzazione. Affine al collocamento mirato, sotto questo punto di vista, è la pratica dell'inserimento lavorativo con formazione iniziale, in cui l'ingresso in un'organizzazione deve essere preceduto da una formazione, tanto per l'individuo con autismo, quanto per l'organico aziendale.

Il fine, in tutti e tre i casi, è quello di far svolgere alle persone affette dal disturbo delle attività con un approccio imprenditoriale in luoghi di lavoro che siano tali, evitando di utilizzare le organizzazioni come terapie occupazionali. Ciò che il progetto vuole mettere in evidenza è che il lavoro è una possibilità concreta per le persone con autismo, sia nelle forme più lievi, che in quelle gravi. Possibilità che non deve poi manifestarsi nell'inserimento in strutture protette o, nell'altro estremo, "normalizzando" coloro che hanno dei disturbi. Il tentativo è quello di aiutare gli individui autistici tramite la creazione di ambienti protetti, ma all'interno di vere aziende, concorrendo alla realizzazione di un *output* e dando possibilità di carriera, nonostante le maggiori difficoltà che questo processo implica. Il manuale riporta alcuni casi di impegno in questo senso.

La *National Autistic Society* ha predisposto il programma *Prospects Employment Service* nel Regno Unito, favorendo l'incontro tra la domanda e l'offerta, lavorando sia per gli applicanti a un posto in azienda, sia per i datori di lavoro. Facendo dell'innovazione il proprio punto di forza, il fine del programma è di consentire l'accesso al proprio lavoro dei sogni per tutti e, nello stesso momento, ai *business*, di usufruire delle migliori risorse per i loro obiettivi. Così facendo, *Prospects* fornisce servizi per entrambe le parti: dal lato dei datori di lavoro garantisce consulenza per l'inserimento lavorativo, corsi di formazione e supporto sul luogo di lavoro, oltre a realizzare valutazioni in azienda, con annesse raccomandazioni e proposte. Per quanto riguarda i potenziali lavoratori, il progetto si muove erogando corsi di accesso e preparazione al mondo del lavoro, oltre alla ricerca delle strutture più idonee.

In Danimarca è invece emersa *Specialisterne*, impresa operante nel settore informatico, che non pone barriere all'ingresso nel mondo del lavoro di persone autistiche, ma fa di loro il proprio vantaggio competitivo sul mercato. Grazie alle loro

capacità (le cd. isole di abilità), gli individui con questo disturbo vengono impiegati sia come consulenti, che nel *core business* dell'azienda, attraverso il consolidamento di una forte cultura aziendale di accettazione e una visione imprenditoriale innovativa. In seguito alle fasi di valutazione professionale e formazione, l'inserimento lavorativo avviene garantendo ai lavoratori le giuste competenze, dando in questo modo pari opportunità anche a chi è solito averne meno.

I suddetti tentativi di maggiore inclusività dimostrano che un mondo del lavoro in cui persone con e senza disturbo convivono, è possibile, nonostante il trend comune appaia ben diverso (START Autismo, 2011). L'impiego di risorse con disabilità comporta costi in termini di formazione e, a causa della paura del verificarsi di eventuali problemi sul posto di lavoro, si delinea in molte aziende un clima di generale sfiducia nelle potenzialità di questi lavoratori. Rimangono radicati i pregiudizi nelle persone senza autismo, con fenomeni di emarginazione e discriminazione intenzionale, mentre sullo sfondo si delinea una costante disoccupazione.

1.7 Alcune evidenze Europee

Il progetto *Win With You - Workplace Inclusion and employment opportunities for youth WITH aUtism* è stato realizzato sotto il programma *Erasmus+*, con la collaborazione di diversi istituti europei, tra cui il sopra citato *Specialisterne* (Danimarca) e la *LUISS Business School*. La *mission* di questo progetto consiste nel trovare un lavoro per le persone autistiche che non sia solo un'occupazione nel senso stretto del termine, ma sia quella più idonea alle loro esigenze. Esso si pone infatti l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sulle qualità dei lavoratori con disturbo dello spettro autistico, affinché i datori di lavoro li prendano in considerazione, aumentando quindi la loro inclusione nel mercato del lavoro. Tra gli altri risultati ottenuti, un aspetto è emerso in seguito a una ricerca, svolta per capire il punto di vista delle persone con autismo e le percezioni dei datori di lavoro sui loro punti di forza e debolezza. Per fare ciò, sono stati realizzati dei sondaggi tramite l'invio di questionari a individui con disturbo dello spettro autistico, datori di lavoro e assistenti, ma in questa sede ci soffermeremo sulle risposte delle prime due categorie (le risposte dei datori di lavoro verranno affrontate nel prossimo capitolo). In questo modo sono stati raccolti dati provenienti da 179 persone autistiche e 32 datori

di lavoro in diverse parti d'Europa, illustrati in una serie di grafici che mettono in relazione due variabili: da un lato sono presenti i Paesi nei quali è stata svolta l'indagine, dall'altro il numero di persone in percentuale che ha risposto alle domande via via fornite.

I questionari per le persone autistiche sono stati compilati con maggior frequenza in Italia, Danimarca e Inghilterra. Questi risultano essere i Paesi con il maggior numero di risposte, quindi presentano le percentuali più rappresentative dell'intero campione. Tuttavia nei seguenti grafici sono riportate anche le risposte provenienti da Belgio, Islanda, Bulgaria, e così via.

La figura 1.3 mostra le precedenti esperienze lavorative: la barra in blu scuro rappresenta la percentuale di individui che hanno già avuto un'occupazione, mentre, la restante parte, chi non ha mai avuto un impiego, per un motivo o un altro.

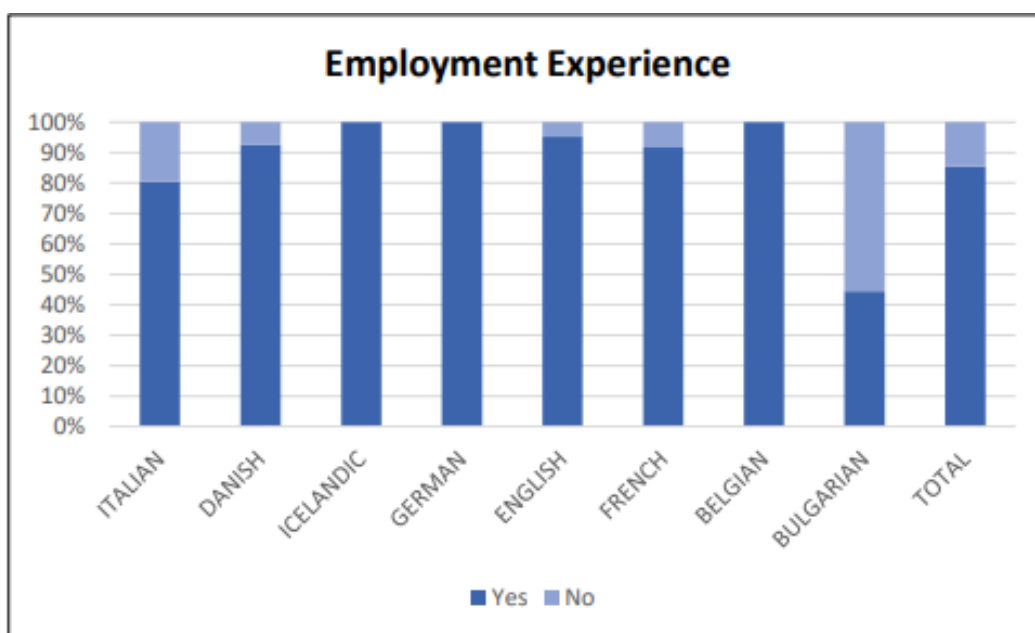


Figura 1.3 L'esperienza lavorativa nei diversi paesi

Le evidenze sono incoraggianti, con tassi che sono arrivati al 100% dei rispondenti in Islanda, Germania e Belgio e si sono mantenuti sopra il 90% in altri paesi. Nonostante il tasso del 45% della Bulgaria, in totale, il numero di persone con disturbo autistico che hanno avuto un'occupazione, si è attestato sopra l'80%.

Le risposte su come fossero state le precedenti esperienze lavorativa sono riportate in figura 1.4.

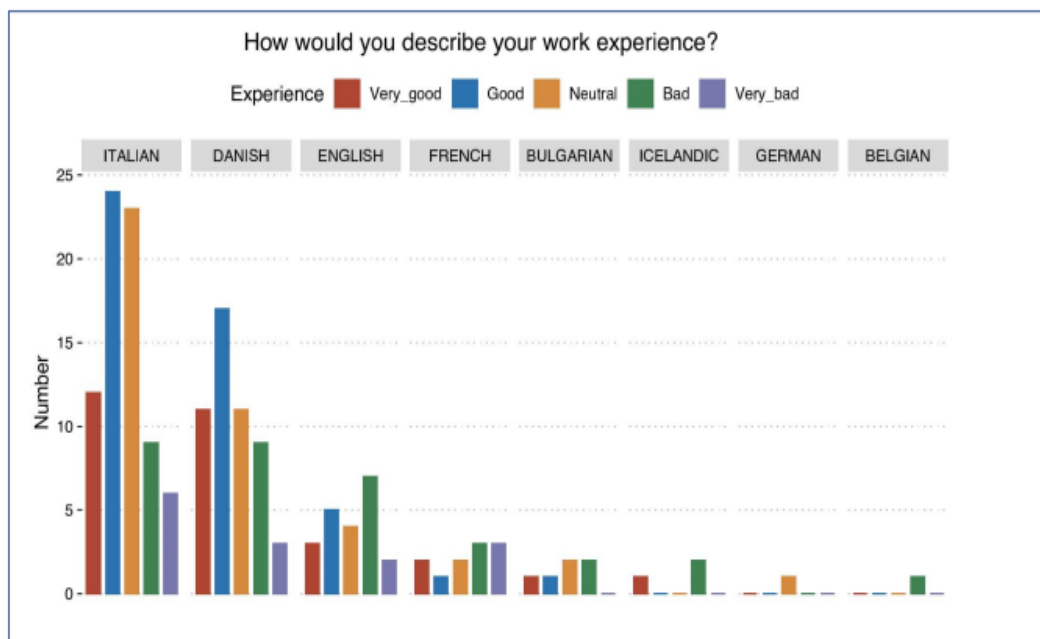


Figura 1.4 Le percezioni dei lavoratori autistici su impieghi pregressi.

In Italia e in Danimarca è stato registrato un elevato numero di recensioni positive in merito alle esperienze lavorative, le quali sono state definite “cattive” o “neutrali” con maggiore frequenza negli altri paesi.

Nonostante la varietà nella percezione delle precedenti occupazioni, sono state riscontrate diverse criticità a tutti i livelli. Le più comuni sono state la difficoltà di comunicare con i colleghi e la problematica nel capire le regole sociali sul posto di lavoro, riportate rispettivamente dal 62% ed il 53,1% degli intervistati. Altri problemi hanno riguardato fraintendimenti, che hanno portato a sanzioni disciplinari, nel 25,7% dei casi, mentre il 20,1% ha subito fenomeni di bullismo. Solo l’8,9% non è incorso in inconvenienti. Alla domanda se qualcuno avesse aiutato a superare questi problemi, in tutti i paesi la risposta negativa ha prevalso su quella affermativa, con il 78% che ha affermato di desiderare un maggiore supporto sul posto di lavoro.

Per quanto riguarda il motivo delle esperienze positive, il 47,5% ha affermato che le proprie capacità fossero state valorizzate dall’ambiente, il 18,4% ha riportato il grande aiuto fornito dai colleghi, mentre solo il 12,3% ha ricondotto la propria soddisfazione nel supporto apportato dal datore di lavoro. Quest’ultimo aspetto anche a causa del fatto che, in molti casi, gli impiegati e i superiori non fossero a conoscenza della presenza del disturbo in un individuo. La figura 1.5 riassume il concetto.

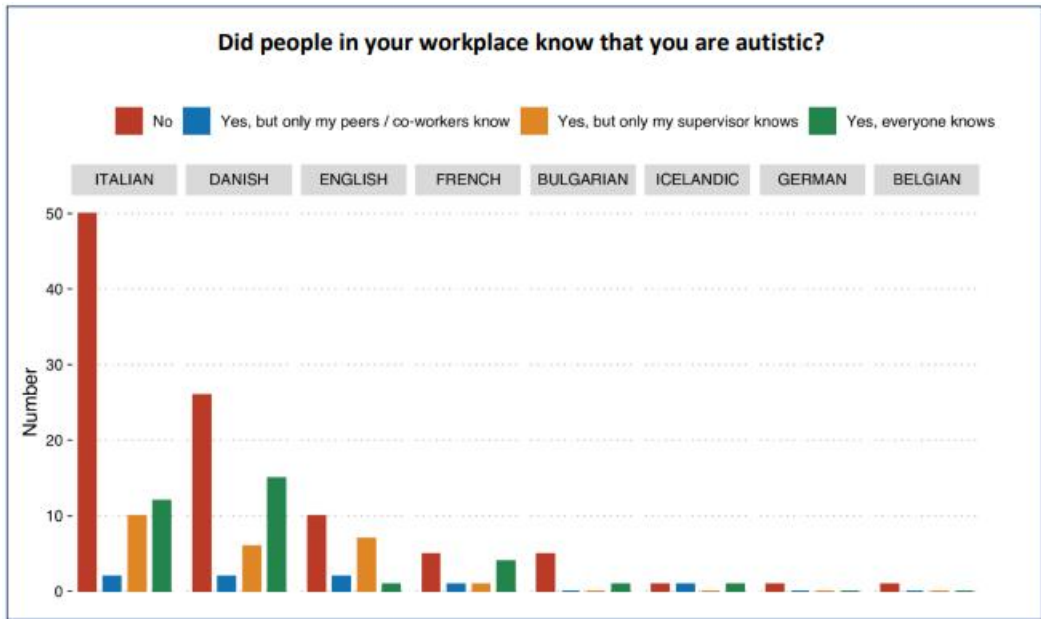


Figura 1.5 Numero di intervistati che hanno comunicato la propria condizione.

In tutti i paesi, la maggioranza dei partecipanti ha deciso di non divulgare il proprio disturbo, per un totale che si attesta attorno al 55%. Il 19% degli intervistati ha preferito la via della trasparenza, comunicando la propria malattia a tutto l'organico aziendale, colleghi e datori di lavoro, mentre il 13,4% ha deciso di rivelare il proprio stato solo a quest'ultimi. Infine, il dato con meno consensi risulta essere quello relativo alla sola diffusione dell'informazione verso i colleghi (4,5%). Le ragioni principali della non divulgazione sono invece raccolte nella figura 1.6.

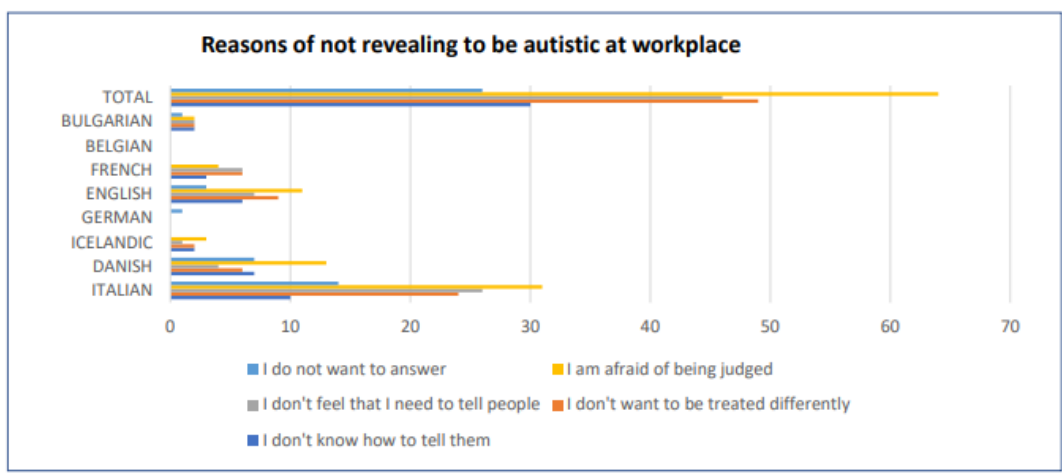


Figura 1.6 Le principali ragioni nel non voler affermare di soffrire di autismo.

In quasi tutti i paesi gli intervistati hanno scelto di celare di soffrire di autismo per la paura di essere giudicati dagli altri, visti i pregiudizi vigenti nel mondo del lavoro (Cooper, 1995). Molto forte è stato anche il timore di essere discriminati e trattati diversamente, invece che essere giudicati sulla base delle proprie reali competenze. Una porzione minore di individui ha rivelato di non essere riuscita a comunicare a causa della difficoltà nel trovare le parole giuste, a causa delle carenze sociali e comunicative che queste persone sono solite avere (Tomczak et al., 2022).

Infine, agli individui intervistati senza lavoro, è stato chiesto il motivo per il quale non fossero occupati. Solo il 4% ha affermato di non essere interessato alla ricerca di un impiego, confermando la valenza psicologica del lavoro, che si configura in questo contesto come uno strumento per sviluppare l'autostima, il benessere mentale e per soddisfare il bisogno di sentirsi parte della società al pari degli altri (Hedley et al., 2017; Jahoda, 1982). Sopra questo dato, il 7,8% ed il 18,4% hanno ricondotto la principale motivazione della loro disoccupazione alla paura: di diventare vittime di bullismo nel primo caso e di non essere all'altezza nel secondo. Le risposte riguardo alla difficoltà di trovare un lavoro e di trovare un impiego soddisfacente si sono attestate entrambe intorno al 19%. Quest'ultimo dato sembra confermare altri studi relativi a persone con epilessia, confermando il filo logico di discriminazione che le persone senza disturbi hanno nei confronti degli individui con neurodiversità (Cooper, 1995). A causa dei pregiudizi dei datori di lavoro e della loro scarsa conoscenza sulla patologia, gli individui autistici, come gli epilettici (Elwes et al., 1991), sono spesso relegati a mansioni che non richiedano particolari abilità (Chesi et al., 2021).

La ricerca, che costituisce solo uno dei diversi *output* forniti dal progetto, ha dimostrato le difficoltà che le persone autistiche incontrano nel mondo del lavoro. Questi ostacoli portano in molti casi ad astenersi dal comunicare la presenza del disturbo, peggiorando la situazione.

1.8 Un esperimento sulle prime impressioni durante il colloquio di lavoro

Uno studio australiano condotto presso la *La Trobe University* ha voluto dimostrare come i colloqui di lavoro siano uno scoglio difficile da superare per chi è affetto da autismo, e quanto conti, in questa sede, la divulgazione della patologia nella decisione sull'assunzione o meno di un potenziale lavoratore (Flower et al., 2021).

Nella valutazione dei candidati, le *skills* sociali di cui le persone autistiche sono sprovviste (Win With You, 2023), come la capacità di entrare in empatia con l'interlocutore e di costruire con egli un rapporto, influiscono per il 75% circa (Salgado et al., 2002). Oltre a ciò, chi soffre di autismo tende ad essere onesto e a fornire le informazioni nel loro senso letterale (Kalandadze et al., 2018), non riuscendo quindi a smussare i punti di debolezza ed accentuare quelli di forza durante i colloqui di lavoro. Le prime impressioni contano, si formano rapidamente e sono difficili da cambiare (Morrison et al., 2019), perciò, per le motivazioni sopraelencate, i candidati con la malattia sono spesso considerati in misura minore rispetto a quelli senza problemi, nelle valutazioni post-colloquio (Cage et al., 2019). Infine, prima di passare all'analisi dell'esperimento, è necessario ricordare che la divulgazione della malattia presenta uno scomodo *payoff*: tra chi comunica di soffrire del disturbo, sono presenti più alti tassi di occupazione (Ohl et al., 2017), ma, allo stesso tempo, questo potrebbe portare a maggiori livelli di discriminazione e stigma (Lindsay et al., 2021).

L'obiettivo della ricerca australiana è stato di verificare se rivelare la malattia e fornire più informazioni sul disturbo portassero ad un maggiore o minore grado di accettazione nella valutazione di un candidato, agli occhi di persone che non soffrono di autismo. Per fare ciò, sono stati fatti vedere due video di circa 10 secondi a 357 partecipanti. I filmati sono stati estratti da due colloqui di lavoro simulati: uno dei due pretendenti era autistico, l'altro no. I partecipanti sono poi stati divisi in tre gruppi, in base a tre diversi livelli di divulgazione della malattia, per verificare quanto la conoscenza di questa avesse influito sul loro giudizio:

- Al primo gruppo (“*None*”) non sono state date informazioni e nessun candidato è stato etichettato come autistico;

- Al secondo gruppo (“*Brief*”) è stato comunicato, mendacemente, che entrambi i contendenti al posto di lavoro fossero autistici;
- Al terzo gruppo (“*Detailed*”) le stesse informazioni del secondo, con nozioni aggiuntive sulle persone autistiche, come la loro difficoltà nel sapere le cose appropriate da dire e quando dirle, e sull’occupazione.

Dopo la visione dei video, è stato chiesto ai partecipanti di dare un giudizio e stabilire chi avrebbero assunto, contando che i candidati sono stati entrambi muniti di un eccellente curriculum e di grande esperienza aziendale, per renderli equivalenti in termini di abilità e potenzialità (Flower et al., 2021).

I risultati dell’esperimento sono riassunti nella figura 1.7.

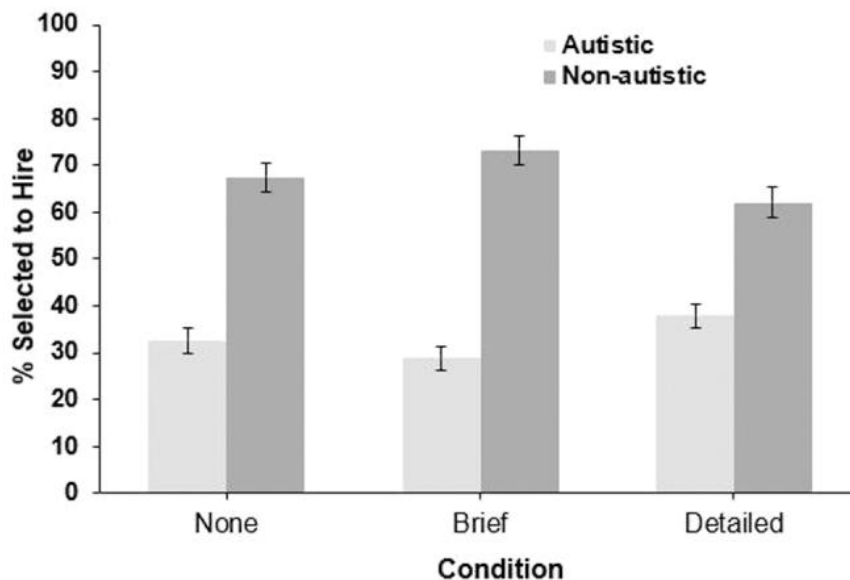


Figura 1.7 Le percentuali di assunzione per i due candidati in ognuno dei tre gruppi. Il segmento sopra ogni barra rappresenta l’errore standard.

Prima di analizzarli, bisogna attuare delle precisazioni: i candidati sono stati scelti interamente di genere maschile, per la presenza di studi che hanno mostrato minori valutazioni nei loro confronti rispetto alle donne con la stessa problematica (Cage et al., 2019); i reclutatori non avevano alcun tipo di esperienza nel settore e l’esperimento è stato interamente simulato. I risultati vanno considerati alla luce di quanto detto, ma

hanno comunque saputo dimostrare i pregiudizi e le limitazioni che sono presenti nella mente di chi deve fornire lavoro (Cooper, 1995).

I candidati non autistici hanno ricevuto migliori valutazioni e presentato una maggiore percentuale di assunzione in tutti e tre i gruppi. Le persone autistiche hanno ricevuto un giudizio peggiore, confermando le evidenze di studi precedenti (Sasson et al., 2019), che hanno già mostrato come persone senza questo disturbo ritengano meno meritevole chi ne è affetto, in termini di prima impressione, approvazione e idoneità al lavoro. Questo a causa delle maggiori difficoltà che chi soffre del disturbo incontra nel relazionarsi con altre persone e utilizzare un linguaggio del corpo appropriato (Win With You, 2023).

Quando viene comunicato ai partecipanti che entrambi i candidati presentano il disordine (secondo e terzo gruppo), essi si mostrano più indulgenti nei loro confronti. Il secondo gruppo, al quale era stato comunicato che entrambi i pretendenti fossero autistici senza ulteriori informazioni, presenta la percentuale più alta di assunzione, sopra il 70%, nonostante i candidati realmente autistici mantengano numeri occupazionali deludenti, intorno al 30%. Solo quando vengono fornite più informazioni sulla malattia e sull'occupazione si riduce il divario, pur rimanendo marcata la preferenza nei confronti dei non-autistici.

Il maggior grado di accettazione, ma unito alla permanenza di preferenze più elevate per i candidati senza disturbo in tutti i gruppi, rivela un atteggiamento nei confronti delle persone autistiche che non scaturisce da un'analisi delle loro reali capacità, ma da un sentimento di compassione. Predisposizione che finisce per risultare dannosa per entrambe le parti, come viene ribadito dalla *CEO di Wonder Woman Writer*⁸ Jennifer Palumbo, la quale, in un articolo su *Forbes*, afferma: «Un aspetto importante da evidenziare è che l'assunzione di una persona nello spettro autistico non è un atto di beneficenza. Piuttosto, si tratta di trovare un lavoro che sia adatto sia all'individuo che all'azienda» (2021).

Ritorna quindi la necessità di attuare una valutazione rischi-benefici sul comunicare o meno la malattia in sede di colloquio di lavoro, andando incontro a una maggiore

⁸ Un'agenzia statunitense di servizi di marketing per start-up, PMI e grandi imprese. Essa si occupa principalmente di social media management e della creazione di strategie, blog e altri strumenti per migliorare la presenza online delle organizzazioni.

probabilità di esclusione nel primo caso e di emarginazione nel secondo (Romualdez et al., 2021). Un tema già affrontato in precedenza nel caso delle persone affette da epilessia, ma perfettamente applicabile anche in questo contesto.

1.9 L'impatto della comunicazione

Il problema del dichiarare la propria condizione è intrinsecamente collegato al concetto di stigma, dal momento che esistono ancora stereotipi e preconcetti associati (Johnson et al., 2014). I pregiudizi possono essere positivi o negativi, risultando le reazioni di chi entra in contatto con le persone autistiche imprevedibili e parimenti dannose (Heasman et al., 2019). Questo aspetto è stato dimostrato in un esperimento basato su 250 studenti nel Regno Unito: la divulgazione della malattia non ha portato a comportamenti stigmatizzanti da parte dei coetanei, ma contemporaneamente sono state attribuite meno responsabilità per gli errori commessi dai ragazzi autistici (White et al., 2020). Sulla base di esperienze di questo tipo, di esclusione e di trattamenti ingiusti, a scuola e in ogni altro ambito di socializzazione, chi soffre del disturbo potrebbe optare per la via del silenzio. Sebbene questa scelta possa sembrare la più sicura, anche dichiarare il proprio stato si è rivelato vantaggioso (National Autistic Society, 2014). I principali benefici si manifestano in una maggior comprensione da parte dei colleghi, nella somministrazione di forme di protezione legale per i lavoratori autistici e nella possibilità di ricevere alcuni aggiustamenti: in termini di tempo, come orari di lavoro ridotti e flessibilità nei ritardi, di spazio, con luoghi protetti da luci e rumori particolarmente forti, e così via (Nicholas et al., 2018). Alcuni studi hanno dimostrato vantaggi nel lungo termine: in una ricerca condotta da *Ohl et al.*, coloro i quali hanno comunicato la propria malattia al datore di lavoro, hanno beneficiato di una probabilità tre volte maggiore di mantenere l'occupazione rispetto a quelli che non l'avevano divulgata (2017). L'ago della bilancia sta però nella volontà, da parte dei vertici dell'azienda, di accogliere nel proprio organico persone con diversità, ma soprattutto nella conoscenza che si ha sul disturbo, con datori di lavoro che si sono mostrati più volenterosi nell'assumere persone autistiche se muniti di consapevolezza sulla malattia (McMahon et al., 2020).

RAGIONI	TESTIMONIANZE
Desiderio di una maggiore accettazione e inclusione	“Le persone potrebbero capirmi meglio — essere in grado di aiutarmi se avessi difficoltà. Proteggermi in una situazione difficile che gli altri a cui non ho rivelato non saprebbero sia difficile per me.”
Ricerca di protezione legale	“Ho divulgato per la protezione che la legge sull’autismo ⁹ mi dà in qualità di lavoratore.”
Miglioramento delle condizioni della salute mentale e benessere	“Gestire la mia salute fisica e mentale è diventato più importante che nascondermi.”
Ottenimento di accomodamenti ragionevoli e mantenimento del lavoro	“Ho bisogno di accomodamenti per tenermi il lavoro per più di uno o sei mesi. Non divulgare non è un’opzione per me. Se non comunico, sarò costretto ad abbandonare o sarò licenziato.”
Capire se si tratti di un ambiente di lavoro in cui voler operare	“Ho usato la divulgazione come un modo per capire se fosse un lavoro per me. Se un potenziale datore di lavoro reagisse negativamente alla divulgazione del mio autismo, come reagirebbe se dovessi chiedere aiuto per qualcosa o se avessi un <i>meltdown</i> ¹⁰ ?”
Senso di responsabilità verso altri individui con autismo	“Sento che le persone autistiche più anziane lo debbano ai più giovani di rendere i datori di lavoro consapevoli del fatto che gli autistici siano assumibili. L’ho detto loro per aiutare a combattere lo stigma per altri colleghi con cui potrebbero lavorare in futuro.”

Tabella 1.1 Nella parte sinistra le ragioni principali che hanno mosso i partecipanti allo studio nel divulgare il proprio stato. A destra sono riportate le risposte degli individui intervistati.

⁹ Si fa riferimento all’*Autism Act*, approvato nel Regno Unito nel 2009. Esso rappresenta una legge nella quale si evidenziano una serie di servizi a cui hanno accesso gli individui con disturbi dello spettro autistico.

¹⁰ Un sovraccarico emotivo che si manifesta con una violenta reazione improvvisa, in seguito a un grande accumulo di stress. Essa rende il comportamento della persona autistica incontrollabile e può portare a crisi di pianto, urla, rabbia, ma anche chiusura in sé stessi.

Uno studio inglese chiamato “People might understand me better” (Romualdez et al., 2021) si è impegnato a raccogliere le esperienze di 238 individui con autismo clinicamente diagnosticato, i quali hanno già fatto parte del mondo del lavoro. L’obiettivo è stato quello di capire quale sia stata la scelta tra divulgare la malattia o meno, e cosa li abbia portati a prendere la decisione. Dalle testimonianze sono emerse diverse motivazioni per entrambe le vie intraprese.

Nella tabella 1.1 sono riassunte le principali ragioni che hanno mosso gli individui autistici a comunicare la loro condizione.

I partecipanti in questione hanno deciso di comunicare la malattia per un tornaconto personale, quindi per ottenere accomodamenti ragionevoli e per il loro benessere individuale, o per motivi etici, come la volontà di aiutare i più giovani. Tuttavia, molti altri hanno dichiarato di aver divulgato la propria condizione per necessità più che per scelta, essendosi sentiti costretti a farlo. La forzatura rappresenta una rottura nei processi organizzativi, con il fallimento dell’azienda nel tutelare i propri dipendenti e mostrare loro supporto.

Un’altra sconfitta è rappresentata dalla mancanza di fiducia da parte di questi impiegati verso la propria organizzazione, essendo la divulgazione una decisione che non dovrebbe essere influenzata da fattori esterni, con tempi e modalità che dovrebbero essere scelti da loro.

Per una motivazione o un’altra, una volta divulgata la malattia, le reazioni sono state di tre tipi: positive, negative o nulle. Coloro i quali hanno fatto riferimento a reazioni positive da parte dei colleghi si sono sentiti maggiormente accettati e supportati sul posto di lavoro, oltre ad essere riusciti ad accedere a tutele di tipo legale ed accomodamenti ragionevoli. Un’altra importante conseguenza è stata l’accoglienza del disturbo all’interno dell’organizzazione per aumentare la consapevolezza delle diversità e migliorare la cultura aziendale, nonostante questa casistica sia stata riportata da una minima percentuale (meno dell’1% dei casi).

Gli esiti negativi hanno invece riguardato una generale mancanza di comprensione e supporto nei casi più lievi, fino ad arrivare a veri e propri fenomeni di bullismo e discriminazione. Proprio per la paura di queste conseguenze, una fetta importante dei

partecipanti ha scelto di non divulgare, riconducendo le principali ragioni in tre distinte categorie:

- Paura delle percezioni che le altre persone hanno sugli individui autistici: “Mi preoccupava il fatto che le persone potessero vedermi diverso — meno capace o meno affidabile.”
- Bullismo e discriminazione intenzionale: “Pensavo che sarei stato vittima di bullismo dal mio lavoro — Sono stato vittima di bullismo diverse volte sul posto di lavoro.” La paura della discriminazione risulta la più comune, evidenza confermata anche da studi statunitensi (Sarrett, 2017).
- Assenza di necessità o mancanza di benefici nel dirlo.

Nel caso di reazioni nulle, invece, la rivelazione non ha portato a conseguenze nella routine lavorativa: “In generale non c’è stato alcun cambiamento.”

Lo studio inglese ha evidenziato come la popolazione di lavoratori autistici si divida in due quando si tratta di dichiarare il proprio disturbo. Tra coloro i quali rivelano, questo momento non avviene quasi mai in sede di colloquio, ma una volta acquisito il lavoro, e secondo diverse modalità: alcuni hanno scelto poche persone a cui comunicarlo, mentre altri a tutti. Secondo gli autori della ricerca, per migliorare questo aspetto, i colleghi non autistici dovrebbero essere inclusi nel processo (Romualdez et al., 2021). I leader dell’organizzazione dovrebbero costruire una cultura aziendale più inclusiva, invece che far ricadere il peso e la responsabilità sui soli individui autistici, ad esempio prevedendo corsi di formazione sul disturbo per datori di lavoro e impiegati. Questo apporterebbe un progresso nell’accettazione, visto il legame che sussiste tra la conoscenza sulla malattia e le percezioni positive degli individui non autistici (Sasson et al., 2019). Inoltre i datori di lavoro dovrebbero includere gli stessi lavoratori con autismo nel decidere gli accomodamenti ragionevoli migliori per i bisogni individuali (Romualdez et al., 2021), vista la scarsa soddisfazione generale sul tema (Hendricks, 2010). Ma tratteremo questi temi più accuratamente nel prossimo capitolo, spostando l’attenzione sul punto di vista delle imprese.

CAPITOLO 2

L'ADOZIONE DELLA DIVERSITA' IN AZIENDA

Organizzazioni e neurodiversità

Sarebbe meglio adottare una struttura organica o meccanica? Il processo decisionale dovrebbe essere regolato da un approccio *top-down* o *bottom-up*? Bisogna prediligere un tipo di comunicazione “*fredda*” o “*calda*”? Questi e altri interrogativi vengono posti dai *manager* delle organizzazioni per capire quali siano i migliori accorgimenti da adottare nel relazionarsi con individui affetti da disturbi neurologici. Il capitolo verterà su alcuni elementi organizzativi di possibile supporto all'ingresso e mantenimento delle persone con autismo ed epilessia in azienda, quali i ruoli del *communication manager* e della funzione risorse umane. Dopo questa analisi, utile per fornire un quadro generale, si cercherà, tramite le evidenze riscontrate negli studi raccolti, di trovare una possibile interpretazione alle precedenti domande, sebbene non esista un modello universalmente valido.

La seconda parte del capitolo sarà dedicata all'approfondimento della figura del *diversity manager*, figura che ha visto una costante crescita nel corso degli anni ed una sempre maggiore presenza nelle organizzazioni. La sua applicazione è il risultato di un lungo processo storico (Trevor Wilson, 1997), passando dall'età della disuguaglianza (1950-1970), all'età dell'uguaglianza (1970-2000), fino all'odierna età dell'equità¹¹, in cui l'introduzione in azienda della disciplina del *diversity management* si è trasformata in necessità. Pertanto, in questa analisi, è stata definita meritevole di una sezione a parte.

¹¹ L'età della disuguaglianza ha visto l'inclusione delle diversità come semplice conformazione alle norme vigenti. L'età successiva ha segnato una svolta, poiché le strategie di management si sono concentrate sull'assicurazione di pari opportunità e sull'abbattimento delle barriere. Infine, l'età dell'equità ha segnato la definitiva svolta nell'accettazione del diverso, con una sempre crescente attenzione, sia legislativa che organizzativa, verso la valorizzazione delle diversità.

2.1 Gli elementi organizzativi

2.1.1 La funzione risorse umane

“Un’azienda è la sua gente”, affermava l’imprenditore giapponese Kōnosuke Matsushita¹², per indicare quanto una gestione efficace delle persone sia utile per un’azienda per il raggiungimento dei suoi obiettivi. L’assetto organizzativo deve essere adeguato in termini di gestione delle proprie risorse, in altre parole, i lavoratori devono poter operare in un ambiente sereno. Se a ciò si aggiunge la necessità di individuare quante e quali risorse siano necessarie, si capisce quanto la direzione risorse umane (DRU) sia cruciale per il buon funzionamento delle organizzazioni. Operando in una logica di interdipendenza dal punto di vista strategico, decisionale, tecnologico con le altre funzioni, la DRU si occupa di gestire il capitale umano, assicurando tutte le attività volte alla sua valorizzazione. Nel contesto di questa ricerca, essa si configura come il principale reparto aziendale per la tutela e lo sviluppo dei dipendenti con epilessia o disturbi dello spettro autistico. Tra i principali risultati che la funzione si impegna a garantire ci sono la corretta ripartizione dei compiti tra i dipendenti sulla base delle loro capacità, il potenziamento della motivazione del personale e il controllo dell’operato.

Tuttavia questa attenzione rivolta all’identità aziendale e al *people management* si è sviluppata solo con l’avvento del nuovo millennio. Nella figura 2.1 viene rappresentata una linea del tempo, per mostrare come siano cambiate nel tempo le priorità verso cui rivolgere l’attenzione. Fino agli anni ’50 la DRU era un mero organo per la gestione contabile dei contratti, che si occupava essenzialmente delle buste paga, dei salari e delle norme legate al diritto del lavoro. A partire dagli anni ’80, in seguito ai due shock petroliferi e la conseguente uscita dal mondo del lavoro di una gran parte di manodopera, nasce la necessità di addestramento e riqualificazione, ed in questo contesto la formazione del personale diventa un elemento distintivo. In seguito si sviluppano le attività di sviluppo del personale, dell’attenzione rivolta alla crescita e la motivazione del singolo.

¹² Il fondatore dell’impresa *Matsushita Electric Devices Manufacturing Works*, che sarebbe diventata poi, nel 2008, la ben nota *Panasonic Corporation*.



Figura 2.1 L'evoluzione della Direzione Risorse Umane.

Dal 2005 in poi si verifica una crescente attenzione verso la cultura aziendale, la costruzione di un'identità e di un sistema di valori da rispettare nell'organizzazione, fino ad arrivare alla gestione del knowledge management e del change management¹³. Al giorno d'oggi, la DRU svolge una grande varietà di attività legate alla tutela e alla crescita del personale, sintetizzate nella figura 2.2. Dall'immagine si evince che questa funzione è la responsabile dell'acquisizione di lavoratori con autismo ed epilessia in azienda. La fase di reclutamento e selezione, in seguito alla mappatura del fabbisogno dell'organizzazione, precede l'inserimento lavorativo. Altro aspetto da non trascurare è quello della formazione e del progresso. La DRU si occupa infatti di sviluppare le competenze in linea con gli obiettivi e le strategie aziendali, oltre a sopperire alle lacune tecniche e relazionali. Essa gestisce questo aspetto somministrando corsi, decidendo gli insegnanti, ad esempio professori o senior aziendali, e la loro durata.

¹³ *Knowledge e Change management* sono due discipline diverse: la prima tratta la gestione della conoscenza, attraverso la creazione e diffusione del sapere in azienda, mentre la seconda si occupa di adattare l'organizzazione alle innovazioni ed i cambiamenti dell'ambiente esterno. Nonostante le differenze, esse vengono considerate spesso congiuntamente: un'organizzazione con un capitale intellettuale maggiore può gestire al meglio i mutamenti del mondo intorno ad essa.



Figura 2.2 Le attività principali della funzione risorse umane.

L'intervento formativo riguarda tre aspetti: oltre al sapere, che riguarda le conoscenze, le difficoltà maggiori incontrate dai lavoratori con disturbi neurologici riguardano il saper fare, ossia la capacità di applicare le nozioni teoriche nel pratico, ed il saper essere, che consiste nello sviluppo delle capacità relazionali. Per quanto riguarda le persone con epilessia, essendo spesso confinate a svolgere lavori umili e di ufficio (Chesi et al., 2021), non acquisiscono l'esperienza per trasformare le conoscenze in output tangibili. Aggiungendo a ciò la costante paura di insorgenza delle crisi (Tomasini, 2023) e la difficoltà nel connettersi con gli altri dovuta dalla frequente omertà sulla malattia (Jacoby, 1994), anche le capacità relazionali scarseggiano. Per quanto riguarda gli individui con disturbi dello spettro autistico, sono già state riportate nel precedente capitolo le difficoltà sulla comunicazione, relative prevalentemente al saper essere. La DRU si muove proprio per sopperire a queste mancanze e offrire pari opportunità a tutti i lavoratori dell'azienda. Un'altra sfumatura della formazione riguarda la diffusione dei valori che incarnano la cultura aziendale: se l'organizzazione è di tipo organico, con un'identità improntata al cambiamento e all'inclusione, la funzione risorse umane può prevedere l'ingresso in azienda di persone con epilessia e autismo con maggiore semplicità.

L'acquisizione di risorse con disturbi neurologici deve fornire un vantaggio competitivo all'organizzazione ed è compito della stessa funzione mantenerle. Bisogna

fare attenzione a non cadere nel tranello, evitando di accettare nella propria azienda individui con disturbi neurologici senza credere realmente in loro, altrimenti si contribuisce solo ad alimentare lo stigma ed accrescere le differenze. L'occupazione di persone con epilessia e autismo non deve avvenire per un atto caritatevole o per aprire la mente degli altri lavoratori sulla diversità, ma deve contribuire al successo dell'azienda, rispondere a una sua particolare esigenza (Palumbo, 2021). Una volta inserite nell'organizzazione, la DRU si deve occupare di valorizzare il capitale umano, facendo confluire le competenze individuali con la conoscenza e la vision aziendale. Per questo è importante stimolare un dipendente a trovare il lavoro adatto a lui, evitando di fargli svolgere costantemente le stesse mansioni. In questo senso si può aprire anche per queste persone la porta della possibilità di carriera¹⁴, spesso negata per motivi che esulano le loro potenzialità (Elwes et al., 1991).

2.1.2 Due figure per abbattere le distanze: il *change agent* ed il *communication manager*

Il *Change Management* è una disciplina volta a favorire l'implementazione e l'accettazione del cambiamento in azienda, con l'intento di semplificare il procedimento nel passaggio da uno stato attuale (*As Is*) di inefficienza economica o per rimanere in linea con le evoluzioni del settore. Questo approccio permette, all'interno dell'organizzazione nella quale viene adottato, di sviluppare una serie di pratiche, per rendere efficace e sostenibile la transizione verso un nuovo stato desiderato (*To be*), riducendo al minimo le possibilità di eventuali opposizioni da parte dei componenti dell'organico (Martinez et al., 2024). Solitamente, l'avvento del cambiamento passa attraverso cinque fasi:

- **Analisi dello stato attuale:** una prima “scansione” aziendale, nella quale si identificano gli obiettivi da raggiungere tramite l'implementazione del cambiamento e la portata degli effetti che esso avrà.
- **Pianificazione:** la predisposizione di un piano per descrivere le azioni pratiche da compiere per effettuare il cambiamento e favorire la transizione.

¹⁴ Lo strumento in possesso delle risorse umane per preservare e valorizzare i talenti, elementi fondamentali per il successo aziendale.

- Comunicazione: fase fondamentale del processo che consiste nel trovare i giusti modi di comunicare al personale il cambiamento, fornendo tutte le informazioni possibili e ascoltando pareri e preoccupazioni.
- Implementazione: l'esecuzione vera e propria del piano di azione, con conseguente comunicazione dei progressi raggiunti e premiazione per i risultati parziali ottenuti, per sviluppare la fiducia del personale.
- Monitoraggio: la fase di valutazione dei risultati, tramite KPI qualitativi e quantitativi.

Il *Change agent*, all'interno di un'azienda che si muove verso l'accettazione e l'inclusione di persone con autismo ed epilessia, dovrebbe favorire il passaggio verso questo nuovo stato, fornendo le informazioni necessarie a comprendere meglio la transizione e cercando di superare le possibili resistenze al cambiamento del personale. Quest'ultimo aspetto risulta essere uno degli scogli più ardui da superare nella modifica dell'assetto organizzativo di un'azienda. Le cause possono essere la paura dell'ignoto, la percezione di minaccia o di una disparità di trattamento, mentre le resistenze possono essere passive (procrastinazione e mantenimento dello status quo) o attive (sabotaggio e proteste), singole o di gruppo. In particolare, la curva di Kübler-Ross¹⁵ (1969) è stata applicata al campo dell'organizzazione aziendale per comprendere le dinamiche emotive dei dipendenti nel sopraggiungere di un cambiamento nel contesto societario (Scott e Jaffe, 1988). Il concetto alla base dell'estensione del modello ad un'applicazione aziendale sta nel fatto che la perdita dello stato organizzativo attuale possa essere vista come un lutto, con la necessità di prendere atto che il cambiamento, prima di arrivare alla fase di accettazione da parte dei dipendenti, debba essere metabolizzato. Per venire incontro alle esigenze dei singoli, si è sviluppata, nel corso degli anni, la soluzione del *Change Management Project Team*, pratica che unisce i valori del *Change Management* e del *Project Management*, con l'obiettivo di portare a termine un progetto di innovazione con maggiore efficacia.

¹⁵ Un modello sviluppato dalla psichiatra svizzera Elisabeth Kübler-Ross, per descrivere graficamente il processo di elaborazione del lutto nelle persone.

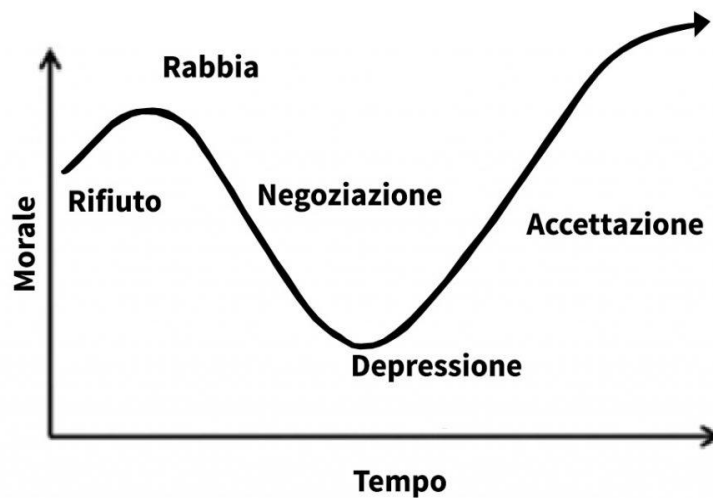


Figura 2.3 La curva del cambiamento di Kübler-Ross.

Oltre al *Change agent* ed al *Project manager*, fa parte del *team* anche la funzione risorse umane, a dimostrazione della sua rilevanza all'interno dell'azienda.

Altro elemento chiave nell'inserire e nel preservare risorse dotate di disturbi neurologici è il ruolo giocato dal *Communication Manager*, ossia colui che, all'interno di un'azienda, non produce il messaggio, ma lo normalizza e lo indirizza nel modo migliore nei canali di comunicazione. Oltre a gestire il flusso di informazioni verso l'esterno, ha il compito di facilitarne lo scambio anche internamente, garantendo gli strumenti idonei per mettere in contatto i diversi livelli aziendali. Il *Communication Manager* ha una posizione di rilievo nell'inclusione dei lavoratori autistici e con epilessia da un duplice punto di vista:

- prima dell'ingresso in azienda: lavorando in sinergia con il *Change agent*, il manager in questione ha il compito di garantire la divulgazione dell'innovazione e sensibilizzare il personale in modo da tentare di ridurre al minimo eventuali lamentele o malcontento, stimolando discussioni e raccogliendo idee e proposte.
- dopo l'ingresso in azienda: deve gestire la comunicazione affinché sia in linea con le necessità dei lavoratori autistici ed epilettici e con il resto del personale.

Il *communication manager* avrà poi il compito di raccogliere i contributi dalle nuove risorse e conoscerle a fondo, in termini di interessi e passioni.

Il *Communication Manager* svolge anche un ruolo nella condivisione delle competenze ed esperienze, veicolando in questo senso la diffusione della conoscenza verso le nuove risorse, in un modello di apprendimento continuo tra conoscenza tacita ed esplicita (Nonaka e Takeuchi, 1991). Questa figura deve inoltre decidere il tipo di comunicazione idoneo nel relazionarsi con gli individui affetti da neurodiversità. Per certi versi potrebbe essere considerata migliore una comunicazione “fredda”, imparziale e oggettiva, per un sistema di diffusione di informazioni tramite riviste, manifesti e avvisi, in modo da far fronte alle difficoltà dei lavoratori autistici nelle relazioni interpersonali. Questo tipo di comunicazione, implementato in un sistema di dematerializzazione, potrebbe però ledere i lavoratori affetti da epilessia, a causa dell’alta esposizione agli strumenti elettronici che essa comporterebbe e ad un continuo flusso di stimoli visivi. In questo senso potrebbe essere consigliabile una comunicazione “calda”, fondata su strategie psicosociali e basata su colloqui *one to one*, riunioni, *meeting* aziendali e cene.

I diversi accorgimenti sopracitati potrebbero portare a un ingresso di dipendenti con disturbi neurologici più semplice ed efficace, favorendo un reciproco rapporto di fiducia tra colleghi: i nuovi lavoratori potrebbero risolvere problemi relativi all’autostima, ossia sentirsi maggiormente inclusi, essendo valorizzati e considerati per le loro reali capacità; l’organico preesistente sarebbe portato verso una maggiore accettazione del cambiamento, venendo a conoscenza dei diversi disturbi, acquisendo la capacità di trovare il modo migliore di comportarsi nei confronti di queste persone.

In questo paragrafo sono stati descritti diversi elementi organizzativi importanti per l’ingresso e il mantenimento in azienda di persone con autismo ed epilessia. L’analisi viene ora messa in sospenso per affrontare alcuni studi su come potrebbero comportarsi le aziende nell’inserimento di questi lavoratori. L’approfondimento sulle figure aziendali verrà poi ripresa nella seconda parte del capitolo per trattare la figura del *Diversity Manager*, che “sta assumendo sempre maggiore importanza” (*in.HR* Agenzia per il Lavoro S.p.A.) nell’assetto aziendale e di cui le aziende del futuro non potranno fare a meno, “perché risponde alla crescente necessità di promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle differenze” (*Alma Laboris Business School*).

2.2 Un innesto efficace nell'assetto organizzativo

2.2.1 Uno studio sull'autismo

Nonostante le difficoltà di accesso al mondo del lavoro, alcuni individui con disturbo dello spettro autistico sono in possesso di competenze significative, che potrebbero renderli idonei ad occupare cariche di rilievo in azienda, se supportati da condizioni idonee ad aggirare le esistenti barriere (Austin e Pisano, 2017). La letteratura accademica non presenta ancora consigli utili e pratici per i datori di lavoro e gli applicanti con disturbi, con il divario tra la teoria e la pratica che si amplia sempre più (Doyle e McDowall, 2022). In questo senso è stata realizzata una ricerca, basata su 21 interviste con esperti nel settore, per analizzare quali siano le migliori condizioni che le aziende possono offrire per includere le persone autistiche, dando opportunità per lo sviluppo individuale e lo svolgimento dei propri compiti in un ambiente lavorativo sereno (Tomczak et al., 2022). Per far fronte ai già citati problemi di comunicazione emotiva, stress, gestione del tempo e ipersensibilità, sono state proposte delle soluzioni. Prima di elencarle, bisogna tenere presente che ogni forma di autismo è diversa e i singoli lavoratori con disturbo hanno esigenze e difficoltà differenti, ragion per cui non è possibile trovare un accomodamento che valga universalmente.

Secondo l'autore dello studio, per incrementare le capacità sociali, potrebbero essere implementate forme comunicative tecnologiche e forme di contatto impersonali, come piattaforme *online*, forum e chat. Altro punto è quello di inserire elementi grafici nei messaggi, come immagini, tabelle e diagrammi, cercando di utilizzare un linguaggio che sia letterale, chiaro e conciso. Soluzioni tecnologiche potrebbero far fronte anche alle problematiche relative alla gestione del tempo, tramite applicazioni che ricordino ai lavoratori le scadenze e le priorità degli incarichi, fino ad ipotizzare una *to-do list* interattiva, condivisa da manager e dipendenti, per il monitoraggio costante del progresso dei lavori. In sostanza, l'intento dovrebbe essere quello di lavorare sulla comunicazione "fredda", uno strumento che ha una logica asettica e descrittiva, in una modalità di trasmissione delle informazioni di tipo *top-down*. Questo tipo di comunicazione adotta una forma trasmissiva di diffusione del messaggio, preferendola al modello inferenziale ipotizzato da Paul Grice, nel quale le informazioni si generano all'arrivo, con una pari enfasi data tanto al contenuto, quanto all'interpretazione di esso (Antonelli, 2006).

Per aiutare i dipendenti nel controllo delle emozioni, è stata proposta l'istituzione di corsi di addestramento su tecniche di relax ed attività anti-stress, nuove modalità di comunicazione non verbale per evidenziare il proprio stato d'animo in ogni momento, tramite emoticon e parole chiave, e l'utilizzo di applicazioni per rilevare gli aumenti nel livello di stress. Oltre a ciò, ogni lavoratore autistico dovrebbe poter disporre di un proprio luogo privato, evitando “*open space*” e pratiche analoghe, per limitare l'eccessiva esposizione a stimoli sensoriali indesiderati provenienti da altri colleghi.

Le proposte sono state accolte dagli individui con autismo rispondenti con grande entusiasmo, ma presentano dei punti a sfavore. La tecnologia aiuta nella riduzione dello stress e nella comunicazione delle persone con disturbo autistico, ma un eccessivo abbattimento delle relazioni personali sarebbe parimenti dannoso per loro. Anche la costituzione di un ambiente lavorativo troppo “sterile”, cioè totalmente privo di stimoli, andrebbe a danneggiare i lavoratori nel lungo termine. Tomczak sostiene che queste pratiche dovrebbero essere integrative delle forme precedenti, non interamente sostitutive. Il rapporto umano e l'accettazione nella società rimangono due elementi di grande giovamento per i lavoratori autistici (Hedley et al., 2017; Jahoda, 1982), per non sentirsi diversi ed avere una migliore considerazione di sé. Un altro aspetto importante consiste nella possibilità di poter parlare liberamente del proprio disturbo ed aprirsi, ingaggiandosi anche in confronti costruttivi, senza paura di sentirsi giudicati dai colleghi o incorrere in altre reazioni negative (Edmondson, 1999). Per questo motivo, pratiche manageriali basate sull'accettazione della diversità, su culture organizzative aperte all'innovazione e all'inclusione, oltre alla formazione sulla conoscenza della patologia, apporterebbero vantaggi, poiché un clima aziendale positivo ha un impatto significativo su una serie di atteggiamenti legati alla carriera e all'organizzazione (Hicks-Clarke e Iles, 2000).

2.2.2 Il *position paper* per le persone affette da epilessia

Un *position paper* è un saggio redatto per esprimere un'opinione riguardo ad un determinato argomento, presentando “una rassegna informativa completa” (Treccani) ed

obiettiva. Questo strumento viene utilizzato anche dalle organizzazioni per rendere il pubblico consapevole delle proprie opinioni e convincerlo circa la validità delle proprie idee. La Lega Italiana Contro l'Epilessia (LICE)¹⁶ ha elaborato in proposito un *position paper* per sensibilizzare sul tema dell'occupazione delle persone affette da epilessia, delineando azioni volte a facilitare il loro inserimento e mantenimento nel mondo lavorativo. Nella sezione relativa all'ingresso nelle aziende, in primo luogo si ritiene sia necessaria una cultura aziendale che assicuri, a parità di competenze, eguale trattamento ai lavoratori con e senza disturbo, includendo questo aspetto nelle iniziative facenti parte del *welfare* aziendale. Dopodiché vengono delineate alcune figure volte a favorire la riuscita del processo.

Dal lato del lavoratore, gli attori coinvolti sono l'epilettologo e lo psicologo formato all'epilessia e all'orientamento sul lavoro, che devono lavorare congiuntamente per accompagnare il lavoratore in un percorso di crescita dell'autostima, per far sì che egli comunichi il suo disturbo. In questo modo si riuscirebbe a tutelare l'individuo in caso di insorgenza delle crisi, poiché un ambiente lavorativo consapevole è un ambiente che detiene tutte le misure idonee volte a soccorrere e far fronte al verificarsi dell'evento. Dal lato delle organizzazioni, l'Agenzia del lavoro rappresenta l'incontro tra la domanda e offerta lavorativa, quindi in tal senso può predisporre percorsi di inserimento, mirati in base alle esigenze che le diverse forme del disturbo comportano, e di preparazione al colloquio di lavoro. Per quanto riguarda i datori di lavoro, essi possono prevedere una maggiore flessibilità, in termini di orari o implementando maggiori possibilità di lavoro da remoto. Tra le altre azioni che le aziende potrebbero realizzare per includere il lavoratore con epilessia, secondo la LICE, si potrebbe ipotizzare l'inserimento di parti dedicate alla malattia e la sua gestione all'interno dei corsi obbligatori sulla sicurezza. Un'altra idea consiste nell'istituzione di momenti di confronto tra il lavoratore ed i colleghi, o con il datore di lavoro, per capire le sue esigenze e creare un ambiente inclusivo.

La sezione successiva del *position paper* si dedica a delineare alcuni interventi per facilitare il mantenimento della posizione lavorativa. Anche in questo caso si ritiene

¹⁶ Società operante con la *International League Against Epilepsy* con l'intento di contribuire alla cura dei pazienti affetti da epilessia.

ottimale il sussistere del postulato di divulgazione del disturbo, per evitare eventuali ripercussioni sulla condotta del lavoratore in caso di insorgenza dei sintomi. Le diverse parti coinvolte, ossia il medico competente, l'epilettologo e l'azienda, devono collaborare, predisponendo un continuo scambio di informazioni. Il medico si deve relazionare con l'epilettologo, con l'obiettivo di effettuare una valutazione congiunta del rischio lavorativo, oltre a monitorare periodicamente le condizioni del paziente. Sarebbe ideale se il medico competente potesse cooperare anche con il datore di lavoro, pur mantenendo indipendenza nei suoi confronti e non dovendo rispondere a quest'ultimo delle sue azioni. Egli, una volta accertata l'imparzialità della sua figura, avrebbe il compito di fornire indicazioni e suggerimenti, non vincolanti quindi per l'azienda, ma ottimali per il lavoratore con epilessia. Si tratta di un ruolo di consulente, al pari del medico epilettologo, che avrebbe il compito di fornire tutte le informazioni necessarie alla comprensione di cosa comporta la patologia nel caso specifico del lavoratore in azienda. Dall'altro lato, il datore di lavoro ha il compito di curare il *welfare* aziendale, implementando i necessari accomodamenti ragionevoli.

Infine, la LICE stessa si propone di istituire un registro contenente le sentenze del Giudice del Lavoro sui casi di persone con epilessia, per realizzare una banca dati contenente le decisioni prese nei loro confronti, mostrando una sorta di guida per i provvedimenti da intraprendere successivamente, in casi analoghi. Secondo l'associazione, con il corretto coinvolgimento di tutte le parti e l'adozione delle suddette buone pratiche, l'inserimento nel mondo del lavoro può avvenire in serenità e con la reciproca soddisfazione tanto delle aziende, quanto degli individui con epilessia.

2.3 *Win with you* nell'ottica dei datori di lavoro

Nel primo capitolo è già stato trattato il progetto *Win With You - Workplace Inclusion and employemnt opportunities for youth WITH aUtism*, predisposto da Erasmus+, al quale hanno partecipato, tra le altre organizzazioni, le università Campus Bio-Medico di Roma e la LUISS *Business School*. L'obiettivo dei Paesi *partner* che hanno contribuito alla buona riuscita del progetto è stato di favorire un maggior accesso al mondo del lavoro per gli individui affetti da autismo. Il piano d'azione ha previsto un duplice approccio: da

un lato, si è tentato di offrire supporto ai potenziali lavoratori, mettendo in luce le difficoltà a cui vanno incontro nella ricerca di un impiego e sul posto di lavoro¹⁷, dall'altro sensibilizzando i datori di lavoro stessi, istruendoli con percorsi formativi mirati.

Uno degli *output* del progetto è consistito nella messa a punto di un documento per riportare diverse evidenze e i risultati di una ricerca condotta, tramite la quale sono state raccolte 308 risposte provenienti da diversi Paesi europei, grazie a questionari e sondaggi (figura 2.4).

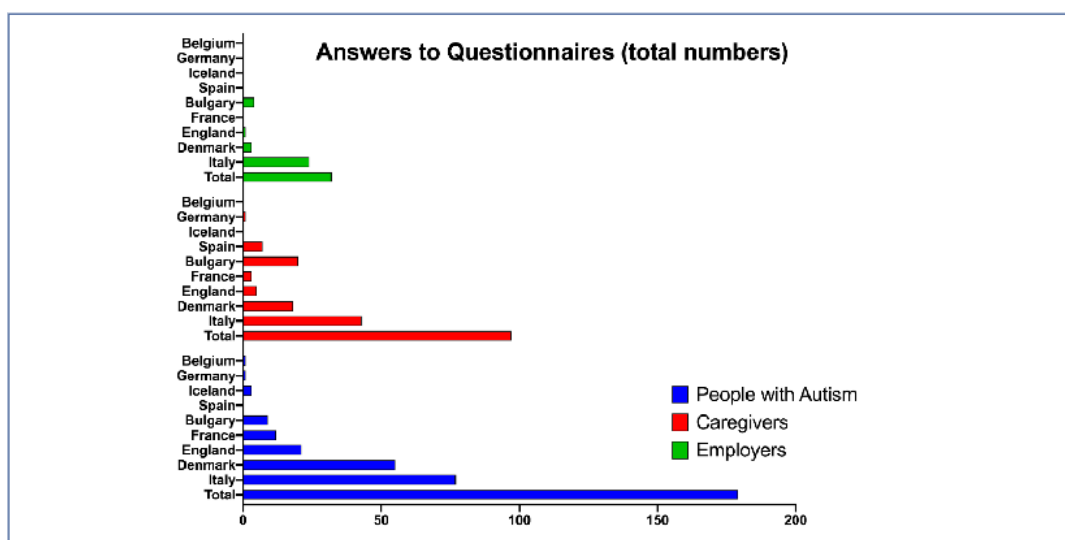


Figura 2.4 Il totale delle risposte raccolte da datori di lavoro, individui con autismo e *caregivers*, con annessa distribuzione per ogni Paese.

Solo il 10% delle risposte è pervenuto dai datori di lavoro (32), ma, nonostante la ristretta dimensione del campione, esso è comunque riuscito a contribuire alla raccolta di dati sulle esperienze lavorative dei dipendenti autistici dal punto di vista delle aziende. La maggior parte delle risposte è giunta dall'Italia (24 su 32), seguita, in misura molto minore, da Bulgaria (4), Danimarca (3) e Inghilterra (1), mentre dagli altri Paesi non sono state ottenute informazioni. Pertanto, i prossimi grafici rappresenteranno solamente questi Stati. La figura successiva mostra il numero di dipendenti con autismo secondo i datori di lavoro.

¹⁷ Di questo aspetto si è già ampiamente trattato nel capitolo precedente.

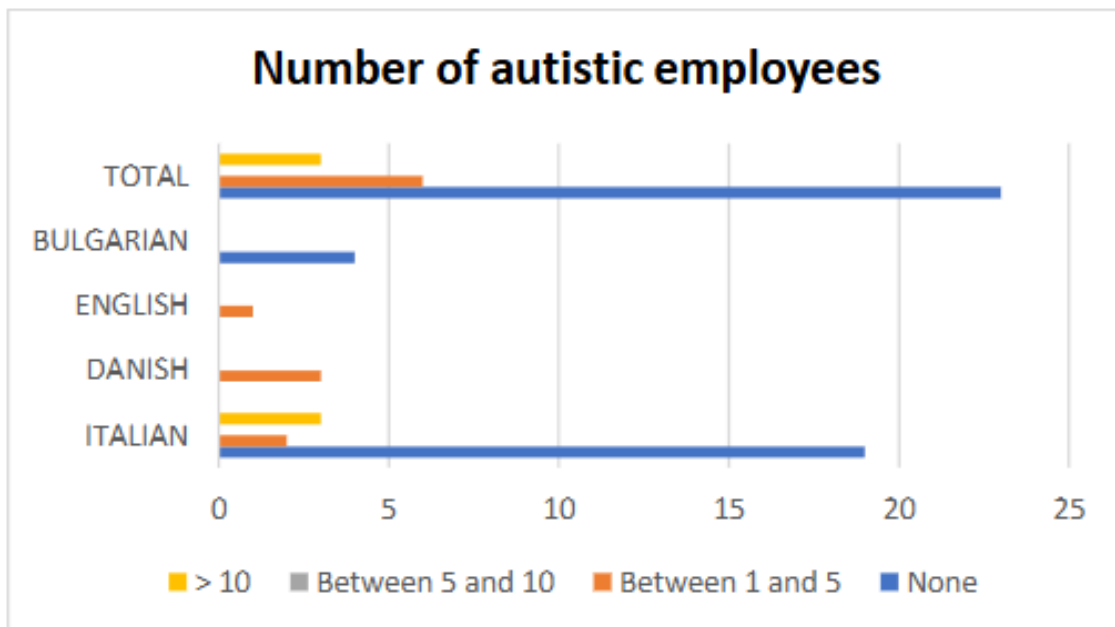


Figura 2.5 Il numero di dipendenti autistici presso i datori di lavoro rispondenti al sondaggio

Il grafico mostra come aziende con più di 10 lavoratori con autismo siano rare, presenti solamente in Italia (tra i rispondenti al sondaggio si intende) e, per di più, in maniera limitata, pari al 9% del totale. Nessuna impresa ha registrato un numero compreso tra 5 e 10, mentre il 19% ha dichiarato di avere tra 1 e 5 dipendenti autistici. La media degli impiegati dai datori di lavoro rispondenti ai questionari è stata di 764, ed il 72% dei partecipanti ha affermato di non avere in azienda individui con il suddetto disturbo. Tra le altre, una causa di ciò è stata riscontrata nelle domande successive: il 75% ha infatti dichiarato di non ricevere supporto per l'assunzione di lavoratori con disturbo dello spettro autistico, inclinando ulteriormente una strada già in salita.

Alle aziende che hanno incluso questa tipologia di lavoratori è stato chiesto come esse si fossero mosse per offrire supporto, includere al meglio queste risorse e fornire loro maggiori possibilità di carriera e successo in ambito lavorativo. Per migliorare quindi le prospettive, intorno al 15,6% si sono attestate le soluzioni di *“personal assistance”* e *“dedicated individual training”*, ossia due forme di supporto individuale e personalizzato: il primo concentrato su forme di sostegno in caso di necessità, all'occorrenza, mentre il secondo basato sulla predisposizione di un programma di formazione dedicato. Altri due strumenti di supporto sono stati riscontrati nel 6,3% dei casi: *“specific inclusion programme”*, ossia programmi di inclusione specifici, e *“co-employees assistance in*

training”, che consiste nell’aiuto proveniente direttamente dai colleghi, una sorta di affiancamento nell’ambito di un costante processo di *on boarding*. Tuttavia la maggioranza, corrispondente al 56,3% dei rispondenti, ha scelto l’opzione “*none of the above*”, nessuna delle precedenti.

Per quanto riguarda le tipologie di occupazioni, esse sono riassunte nell’istogramma sottostante.

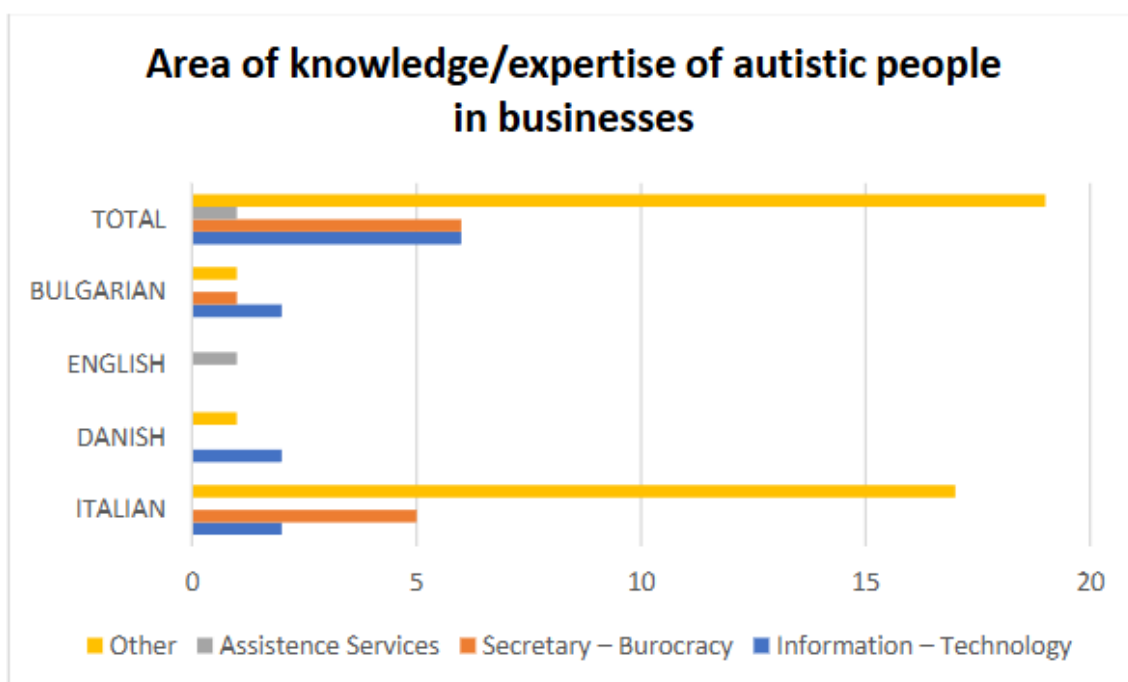


Figura 2.6 Le aree di competenza dei lavoratori con disturbo dello spettro autistico

Gli impieghi hanno riguardato posizioni di “*Information-Technology*” e “*Secretary-Burocracy*” (rispettivamente “informazione-tecnologia” e “segreteria-burocrazia”) per il 18,8%, a conferma dei dati riscontrati nel capitolo precedente, secondo i quali gli individui con disturbo autistico non fossero considerati per lavori che rispecchiassero pienamente le loro potenzialità, ma relegati a ruoli con scarse possibilità di carriera e di basso rilievo (Chesi et al., 2021). In Inghilterra sono state riscontrate anche posizioni di “*Assistance Services*” (servizi assistenziali) in una porzione minima (3,1%). La restante parte degli intervistati (59,4%) ha scelto l’opzione “altro”, constatando quindi l’utilizzo di queste risorse in altre modalità.

Infine, sono state affrontate, sempre secondo il parere dei datori di lavoro, le sfide, ovvero le maggiori difficoltà incontrate in azienda, ed i punti di forza, che hanno contribuito ad una maggiore considerazione, riportati rispettivamente nei grafici 2.6 e 2.7. Il progetto ha avuto modo di confermare evidenze, riscontrate in altri studi, sugli ostacoli che i lavoratori con disturbo dello spettro autistico incontrano nell'ingresso nel mondo lavorativo (Tomczak, 2022). Gli imprenditori intervistati hanno affermato che il principale problema sia stato relativo all'inclusione nella rete sociale con gli altri colleghi (riportato dal 68,8% dei rispondenti).

Questa tipologia di ostacoli non proviene da carenze conoscitive, ma da difficoltà comunicative (Flower et al., 2019) e nelle relazioni interpersonali (Hayward et al., 2020). Quest'ultimo aspetto si collega ad un altro problema riscontrato dagli imprenditori, relativo alle difficoltà nel capire e portare a termine i compiti assegnati (12,5%). I limiti comunicativi incidono sulla comprensione effettiva di come eseguire gli ordini, insieme all'incapacità di concretizzare e concettualizzare idee astratte (CIPD, 2018), mentre gli impedimenti nella gestione del tempo (Wehman et al., 2016) influiscono sul non rispetto delle scadenze. Il 59,4% ha riportato una problematica simile alla prima, di scarsa integrazione sul posto di lavoro, mentre il 28,4% ha denunciato scarsa flessibilità.

Per quanto riguarda i punti di forza, la maggior parte dei datori di lavoro si è ritenuta soddisfatta relativamente all'attenzione che i loro dipendenti con disturbo dello spettro autistico pongono per la cura dei dettagli (68,8%), alla dedizione al lavoro (59,4%), le abilità cognitive (43,8%), seguite da attendibilità e affidabilità (37,5%), l'etica lavorativa (31,3%) e la voce "other" (12,5%).

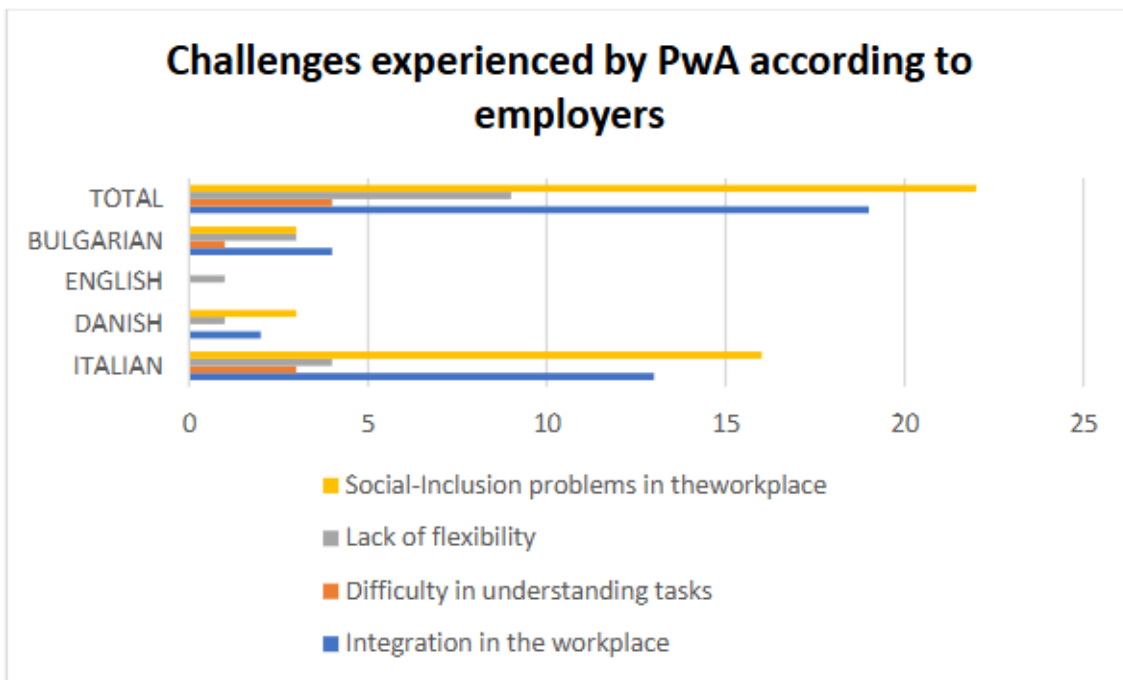


Figura 2.6 I problemi principali incontrati da lavoratori autistici secondo i datori di lavoro

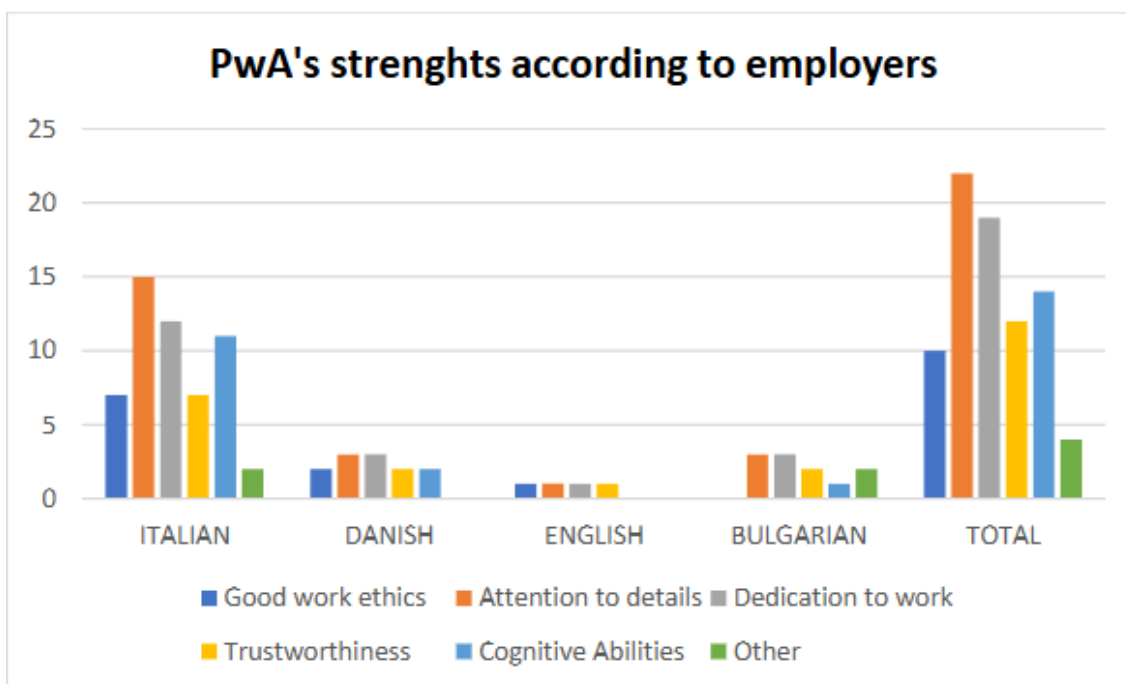


Figura 2.7 I punti di forza dei dipendenti con disturbo dello spettro autistico

2.4 Il *diversity management*

La disciplina del *diversity management* ha origini che risalgono fino all’America degli anni Cinquanta e Sessanta (Paoloni e Cosentino, 2024). In quegli anni prende piede il *Civil Rights Movement*, la campagna per i diritti civili degli afroamericani, volta ad abbattere la discriminazione e segregazione razziale negli Stati Uniti, operante tra il 1958 e il 1964. Con l’*Equal Pay Act* ed il *Civil Rights Act*¹⁸ si accede rispettivamente alla parità salariale di genere ed all’abbattimento della segregazione razziale nelle scuole e sul posto di lavoro. Queste leggi contribuiscono a diffondere l’idea che l’emarginazione della diversità sia un problema di rilievo politico, da sradicare tramite le cosiddette *Affirmative Actions*, ossia pratiche e politiche positive, con l’obiettivo di aumentare le possibilità lavorative e sociali delle minoranze e rimuovere gli ostacoli al raggiungimento di ciò (Buemi et al., 2015).

Negli anni Settanta, le *Affirmative Actions* si diffondono dalle amministrazioni federali alle aziende, iniziando ad intendere le azioni integrative delle diversità come fonte di un possibile vantaggio competitivo (Anderson, T.H., 2004). Tuttavia, gli studiosi della materia ritengono che ci sia bisogno di approcciare le *Affirmative Actions* in chiave olistica: non devono essere politiche implementate in base alla necessità e basate sull’inclusione del singolo individuo, ma devono coinvolgere tutto il processo decisionale aziendale e plasmare l’intera cultura organizzativa (Keil et al., 2007). A partire da queste considerazioni, nasce, negli anni Ottanta, l’espressione “*diversity management*” dalla rielaborazione e l’unione di queste azioni (Kelly et al., 1998), ma è solo negli anni Novanta che, grazie al contributo delle scienze sociali e aziendali, riscuote un maggiore successo. La corrente nasce “con l’obiettivo di gestire le diversità presenti nelle organizzazioni sia pubbliche che private, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori” (Friso, 2018).

¹⁸ L’*Equal Pay Act* è una legge federale approvata da John F. Kennedy nel 1963, volta a garantire il diritto a percepire un’equa retribuzione tra uomini e donne, che non preveda discriminazioni sessuali e di genere. Il *Civil Rights Act* è una legge federale del 1964 approvata da Lyndon B. Johnson, che mira a dichiarare illegale la disparità nell’accesso al diritto di voto e l’esclusione di determinate categorie di persone da scuole, posti di lavoro e strutture pubbliche.

In seguito, a partire dagli anni Novanta, il successo delle multinazionali improntate sul modello americano, insieme alle pressioni verso un rinnovamento ad opera della Commissione Europea, portano all'approdo del *diversity management* anche in Europa (Buemi et al., 2015).

2.4.1 Alcune definizioni

Il concetto di *diversity management* racchiude in sé diverse accezioni e ricomprende una serie di attività ed accorgimenti difficilmente riconducibili in una definizione univoca. Perciò, nel corso del tempo si sono sviluppate diverse scuole di pensiero, le quali hanno partorito altrettante definizioni della disciplina. In primo luogo, bisogna analizzare il concetto stesso di diversità. Essa viene definita in alcuni ambiti come “la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone” (Kreitner e Kinicki, 2004), dalla cui unione scaturiscono le peculiarità di ogni individuo. In questo contesto, nelle organizzazioni, diversità e complessità sono considerate direttamente proporzionali (Thomas, 1996), poiché all'aumentare della prima consegue una maggiore difficoltà di gestione, a causa dell'eterogeneità dei singoli.

Invece, in un'accezione naturalistica, si può interpretare il concetto di diversità “come una ricchezza naturale e civile, da preservare, comprendere e valorizzare” (Angela, 1982). Inserendo questa definizione in un contesto organizzativo, tramite la considerazione della diversità come una “ricchezza”, si capisce il ruolo strategico che deve essere svolto nell'ambito del *diversity management*.

In base alle differenti posizioni circa il significato di “diversità”, si sono sviluppate ideologie variegata su cosa significhi effettivamente gestire queste divergenze. La definizione di *diversity management* di Barabino, Jacobs e Maggio (2001) considera la disciplina come “un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”. Questo approccio non vede la diversità in chiave astratta, ma la definisce una realtà concreta nelle organizzazioni ed il fine della sua gestione è quello di sviluppare un rapporto tra le risorse e l'azienda per la prosperità e la crescita di

quest'ultima. Inoltre, viene posta rilevanza sul concetto di inclusività, implementando una gestione dell'organizzazione che preveda la partecipazione di tutti, senza fenomeni di esclusione nei confronti di ciò che viene considerato "diverso" (Cuomo e Mapelli, 2007).

Un pensiero differente è stato sviluppato da Loden e Rosener (1991), che dividono le diversità in una dimensione primaria¹⁹, non modificabile, e secondaria, modificabile in base al contesto in cui ci si trova. La gestione delle diversità si inquadra, in questo ambito, come la possibilità di sviluppare una cultura organizzativa in grado di plasmare quest'ultima tipologia. Sulla base del modello Loden-Rosener, Smith (1998) individua una dimensione terziaria, nella quale inserisce le caratteristiche inerenti alla vita lavorativa. Tra queste, il grado di anzianità, l'ambito lavorativo, il livello gerarchico raggiunto e così via. Smith ritiene che le diversità possono costituire sia vantaggi che svantaggi per un'azienda, quindi quello che sposta gli equilibri è il modo in cui esse vengono gestite. Alla luce di ciò, grande rilevanza assume la pratica del *diversity management*, che lo studioso individua come l'abilità di "riconoscere l'effettiva gestione di ciascun dipendente in accordo con l'unicità specifica del suo contributo [...], aiutando i gruppi di dipendenti a lavorare insieme in modo più efficace e proficuo".

Un'altra classificazione del concetto di diversità in due tipologie, con conseguente riflessione differente sulla gestione di esse, viene fornita da Kandola e Fullerton (1994). Essi suddividono le diversità tra visibili, ossia immediatamente note a occhio nudo (come genere o colore della pelle) ed invisibili, non manifeste ad un primo sguardo. In base a ciò, la loro idea di *diversity management* prevede che "Gestire la diversità significa [...] che tutti i manager gestiscono tutte le persone che lavorano. L'obiettivo diventa creare un ambiente che scopra le potenzialità di ciascuno senza che nessun gruppo sia avvantaggiato da una irrilevante classificazione o dalla sua accidentale nascita". Ciò costituisce un appello ai manager a non fermarsi alle apparenze, ma approfondire le capacità dei diversi dipendenti d'azienda per favorire il loro pieno sviluppo.

¹⁹ A questa categoria appartengono tutte le caratteristiche innate nell'individuo, quali l'etnia, il genere e l'orientamento sessuale. Nella dimensione secondaria sono presenti invece attributi che possono mutare in base all'influenza dell'ambiente circostante, come la situazione familiare, il reddito e la localizzazione geografica.

Uno dei maggiori teorici della disciplina del *diversity management* è Roosevelt Thomas Jr., che la definisce come “ogni combinazione di elementi individuali che sono differenti sotto alcuni aspetti e simili sotto altri. E’ in questa generale commistione che la diversità vive” (1999). Inoltre, egli ritiene che non siano solo i manager a doversi prendere cura delle diversità, ma che, nella quotidianità e ad ogni livello aziendale, debba essere perseguito questo fine. Perciò, secondo il teorico, solo quando si comincia a ragionare in termini di “generale commistione” e si abbandonano le etichette di “figure importanti” e di “altri”, si ottiene la definizione di diversità come incontro di talenti, qualità e potenzialità.

Considerando le diverse definizioni che sono state date nel corso degli anni al *diversity management*, conseguenza delle numerose interpretazioni del concetto di diversità a livello organizzativo, non si riesce a dare una spiegazione univoca e affermare con certezza in cosa consista questa pratica. Tuttavia, tramite i punti d’incontro delle varie scuole di pensiero, si può giungere a un inquadramento, almeno in via generale. Tutti gli studiosi concordano nel ritenere la gestione delle diversità un elemento organizzativo cruciale per il pieno sviluppo delle individualità, riconoscendone anche una valenza strategica. L’obiettivo è valorizzare le persone, poiché costituiscono il bene più prezioso delle aziende, coniugando i vantaggi organizzativi con la parità di opportunità. Includere le diversità in un ambiente che valorizzi le potenzialità del singolo può costituire un vantaggio competitivo per l’azienda, portando al raggiungimento degli obiettivi e ad una maggiore produttività (Cuomo e Mapelli, 2007).

2.4.2 Il *diversity management* in azienda

Finora, sono state fornite alcune definizioni ad opera di diverse scuole di pensiero ed è stato presentato il percorso storico che ha portato alla nascita della disciplina. Ma in cosa consiste effettivamente il *diversity management* nella pratica? Come influenza l’azienda nella quale viene introdotto, e quali sono i vantaggi/ostacoli che comporta? In questo e nel seguente paragrafo si cercherà di chiarire questi interrogativi (Ricco, 2016).

Innanzitutto, bisogna precisare che non esiste una soluzione ottima o ideale nel gestire le diversità, ma ogni azienda dovrebbe comportarsi in base all’ambiente interno ed

esterno. La linea di condotta, dal punto di vista interno, dovrebbe essere improntata sulla cultura aziendale, il numero di dipendenti, la dimensione, le strategie, mentre, nel rapporto con l'esterno, dovrebbe regolare la gestione in base al settore in cui opera, il contesto economico-politico e così via. Ciò significa che risulta difficile standardizzare le azioni del *diversity management* e inquadrarle in un modello logico univoco (Buemi et al., 2015). In ogni caso, le attività relative alla politica di gestione delle diversità vengono realizzate grazie ad un processo, sintetizzabile in sei fasi:

- Raccolta dei dati sul personale e sull'azienda, con conseguente analisi della cultura, dei processi decisionali e organizzativi.
- Responsabilizzazione dei dipendenti, con particolare attenzione rivolta ai dirigenti, e coinvolgimento del personale.
- Stipulazione degli obiettivi e definizione dell'area di intervento.
- Stanziamento delle risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo.
- Istituzione di un gruppo interno all'azienda per la realizzazione del piano.

A queste azioni preventive, segue la sesta fase, che consiste nel costante monitoraggio dei risultati (Buemi et al., 2015). Oltre a ciò, l'adozione delle politiche di *diversity management* manifesta la necessità di un duplice cambiamento a livello aziendale: culturale, che consiste nel lavorare sul riconoscimento e sul rispetto delle diversità, in quanto potenziale fonte di vantaggi competitivi, e organizzativo, mediante la strutturazione di un ambiente lavorativo inclusivo, che riesca a sviluppare le capacità dei singoli in modo efficiente ed efficace (Friday e Friday, 2003). In questo modo si riesce ad ottenere un impatto positivo a livello strategico, progettuale e operativo (Ricco e Guerci, 2014). La dimensione dell'introduzione delle pratiche di gestione delle diversità su un triplice fronte, ipotizzato da Ricco e Guerci, è schematizzato nella figura 2.8.

Sotto il piano strategico, adottare il *diversity management* significa riconsiderare i valori dell'organizzazione in modo da includere i nuovi principi di accoglienza e amministrazione della diversità. Come mostrato in figura, c'è bisogno di riformulare la *vision* aziendale, con conseguente pianificazione delle risorse necessarie ad adottare questo cambiamento. La determinazione di una nuova *vision*, ossia l'insieme degli obiettivi che l'azienda tenta di perseguire nell'immediato futuro, deve partire dall'analisi della situazione attuale, quindi dalla definizione della *mission*, dei valori e dei motivi

principali che spingono l'organizzazione ad adottare la gestione delle diversità. Le attività più efficaci per accettare il cambiamento sono di tipo educativo e formativo, condotte in modo pratico e concreto (Chavez e Weisinger, 2008), e dovrebbero rivolgersi principalmente all'*engagement* dei vertici aziendali, in quanto attori principali (Gonzalez, 2010). Dopo aver sviluppato consapevolezza sui *bias* presenti nel giudizio sulle persone "diverse", ed aver acquisito le competenze necessarie all'accettazione, si può aprire la mente al cambiamento. La fase successiva diventa quindi di tradurre in obiettivi e politiche aziendali i nuovi principi interiorizzati.

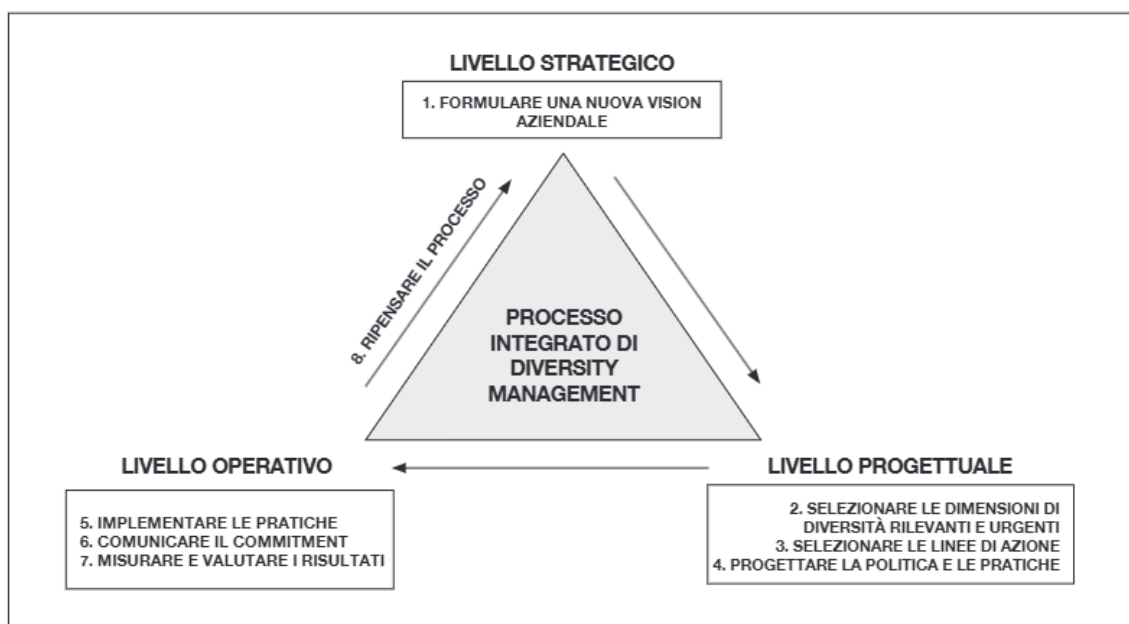


Figura 2.8 La triplice area di impatto dell'implementazione del *diversity management*

Il livello progettuale consiste nella traduzione del piano strategico in operativo, comprendendo la definizione delle figure da istituire²⁰, che siano singoli individui o gruppi di agenti, la portata della diversità da gestire e le politiche da perseguire. Il processo inizia con una fase di analisi, interna ed esterna, per individuare le diversità presenti in azienda e nel mercato in cui essa opera, in modo da decidere su quali porre la

²⁰ Alcuni esempi di figure adottate da aziende leader nella gestione della diversità (quali IBM, Coca-Cola o Virgin), con il compito di gestire la diversità e diffondere i valori del cambiamento culturale, sono il *Diversity & Inclusion Leader* ed il *Diversity Champion*. In alternativa, o in aggiunta, si è optato per la costituzione di un gruppo, con l'obiettivo di definire un piano di azione e tradurre le teorie in obiettivi di medio-lungo periodo. Due esempi sono il *Diversity & Inclusion Board* ed il *Diversity & Inclusion Steering Committee*, rispettivamente gruppi formati da *senior manager* guidati dal *Diversity & Inclusion Leader* e gruppi composti da figure provenienti da tutte le funzioni di *business*.

propria attenzione. Le principali figure coinvolte nel procedimento sono il *Diversity & Inclusion Manager* e l'*HR manager*, i quali, dopo aver ottenuto le informazioni richieste, procederanno a delineare un piano d'azione per trattare le diversità. Nonostante la possibilità di numerose risposte strategiche, una modalità è la distinzione tra la linea del “conformarsi” e quella della “creazione del valore”²¹. Ogni linea d'azione adottata comporterà una specifica politica aziendale. La definizione di essa viene infatti realizzata a partire dalla stipulazione degli obiettivi di medio-lungo periodo, che verranno considerati insieme alle linee d'azione, le strategie e la valutazione delle criticità/opportunità che avranno maggiore impatto sull'azienda. L'approvazione degli obiettivi strategici dovrà passare per i vertici aziendali e, una volta definita la politica, la trasformazione in obiettivi operativi e azioni passa per il coinvolgimento dei responsabili di funzione e divisione.

Il livello operativo consiste nell'effettiva realizzazione di quanto sviluppato nei livelli precedenti, ossia la concretizzazione della nuova *vision* (livello strategico) e delle nuove politiche (livello progettuale). Per far sì che ciò accada, il *D&I manager* ed il *HR manager* devono coinvolgere il *top management*, ma, in particolar modo, tutto il resto del personale, tramite strumenti di incentivazione, poiché è quest'ultima parte la vera responsabile della buona riuscita del *diversity management*. La realizzazione delle politiche varia in base alla realtà aziendale²² e deve essere supportata da un'efficace comunicazione interna ed esterna. La fase finale consiste nella valutazione dei risultati, tramite misure qualitative, come indagini sui clienti o monitoraggio delle attività formative, e quantitative, come la diversificazione dei prodotti/servizi, il numero e l'eterogeneità dei nuovi curriculum ricevuti o la riduzione di casi di mobbing e discriminazioni. Questi dovranno mostrare in che modo il *diversity management* abbia provocato un vantaggio “misurabile”, oltre a tener conto del grado di riuscita nel superamento delle criticità per le quali gli interventi erano stati predisposti. La comunicazione finale dei risultati è importante per l'immagine dell'azienda verso

²¹ Un'azienda può scegliere di conformarsi, quindi gestire e includere le diversità per rispettare le normative in materia ed avere una buona reputazione, oppure creare valore, utilizzando le diversità come punto di forza strategico, sfruttando le diverse competenze di ognuno per avere successo.

²² Per alcuni esempi si rimanda a Riccò, (2016).

l'esterno e per assicurare gli azionisti ed i vertici di un efficace ritorno sull'investimento effettuato.

2.4.3 Un bilancio tra benefici e ostacoli

Nel paragrafo precedente è stato evidenziato che esistono due principali motivazioni per cui le aziende decidono di implementare il *diversity management*, scegliendo la via della conformazione alle normative, o dell'effettivo utilizzo delle risorse per ottenere un vantaggio economico. Ma in cosa consiste nel pratico questo vantaggio? Grazie al contributo di numerosi studi, si è riusciti a raggruppare i maggiori benefici della gestione delle diversità in quattro categorie: riduzione dei costi, aumento della competitività, miglior rapporto con i clienti ed il miglioramento dell'immagine aziendale (Ricco, 2008).

RIDUZIONE DEI COSTI

I costi diminuiscono poiché, accettando ogni tipologia di diversità in azienda, si apre un maggior ventaglio di scelte entro cui è possibile arruolare lavoratori, determinando un minor tasso di *turnover* e minori costi di formazione (data la scelta più ampia, verranno assunti solo i pretendenti migliori). Il miglioramento dell'ambiente lavorativo determina maggiore motivazione nei dipendenti e l'abbattimento dei fenomeni di stress, *mobbing*, assenteismo e scioperi. Tutto ciò comporta una riduzione nelle spese relative a contenziosi legali e inefficienze dovute a situazioni conflittuali (Cox e Blake, 1991; Worman et al., 2005; Cuomo e Mapelli, 2007).

AUMENTO DELLA COMPETITIVITA' INTERNA

L'inclusione della diversità determina un miglioramento dei principi individuali, aumenta motivazione, partecipazione ed in generale il clima aziendale. Ciò porta ad un maggior attaccamento tra organizzazione e lavoratori, i quali potranno operare in un ambiente privo di stress, si esprimeranno al meglio delle loro potenzialità e saranno maggiormente disposti al sacrificio per il benessere aziendale (Worman et al., 2005). L'incremento delle interazioni tra persone diverse comporta, grazie alla condivisione di idee più variegata, un aumento nella creatività e nell'innovazione (Anderson e Metcalf,

2003), maggiori capacità di *problem solving* e crescita della produttività (Cox e Blake, 1991).

RAPPORTI CON I CLIENTI

Anche i rapporti con la clientela beneficiano dell'adozione del *diversity management* in azienda. Una maggiore eterogeneità nell'organico aziendale può rispecchiare con più facilità le diversità della clientela, incontrando più frequentemente i gusti dei consumatori. Questo aspetto determina un miglioramento nel servizio offerto ai clienti e una comprensione maggiore delle loro necessità, quindi un generale livello di soddisfazione superiore (Cox e Blake, 1991). Oltre all'incremento nei rapporti con i clienti esistenti, aumentano anche le possibilità di acquisire nuove fette di mercato, grazie alla diversificazione interna. Ciò determina un aumento nelle vendite, portando a margini di profitto maggiori (Anderson e Metcalf, 2003).

IMMAGINE AZIENDALE

L'impegno e l'attenzione posti nella valorizzazione delle diversità viene riconosciuto come un segnale positivo da parte del mercato e degli *stakeholders*. La reputazione dell'azienda che si impegna con efficaci pratiche di *diversity management* migliora (Cox e Blake, 1991; Worman et al., 2005), e con essa, per ricollegarsi ai punti precedenti, anche la fidelizzazione interna (lavoratori) ed esterna (clienti e fornitori). I dipendenti sono più motivati a lavorare in un'azienda verso la quale provano ammirazione e questo permette di trattenere i talenti (Cox e Blake, 1991; Worman et al., 2005), elemento di grande rilevanza strategica. Il miglioramento dell'immagine verso l'esterno determina invece un riconoscimento da parte del mercato, che può portare ad un incremento del valore delle azioni (Wright et al., 1995).

Nonostante la letteratura riconosca importanti vantaggi, in termini di vendite, produttività ed ampliamento nel mercato, l'adozione del *diversity management* può incontrare delle resistenze o "barriere all'ingresso" (Loden, 1996; Morrison, 1992). Innanzitutto, non sempre è così semplice passare dalla teoria alla pratica. Nei paragrafi precedenti è stato mostrato come l'azienda debba ridefinire *vision*, *mission* e politiche, ma un'organizzazione con struttura meccanica, caratterizzata da una struttura gerarchica rigida e ben definita in funzione della divisione del lavoro in funzioni specifiche,

difficilmente potrà stravolgere completamente il proprio assetto, al contrario di un'impresa con struttura organica. Inoltre, l'adozione del *diversity management* determina costi iniziali elevati, dovuti alla selezione e formazione del personale ed alle modifiche da apportare a livello organizzativo. Questi possono essere controbilanciati dall'aumento della produttività e dei margini di profitto, ma molte aziende, soprattutto le PMI, non riescono a sostenere sacrifici economici importanti nel breve periodo, rinunciando ad un prospettico ritorno sull'investimento maggiore.

Altri possibili ostacoli riguardano le resistenze al cambiamento del personale preesistente, i pregiudizi, la paura che la nuova gestione possa essere più indulgente nei confronti dei "diversi", sia in termini di qualità del lavoro, sia in termini salariali. In aggiunta, l'eccessiva inclusione della diversità può essere parimenti dannosa, poiché "la diversità è un valore, ma lo è anche l'equità" (Bombelli, 2004): il rischio risiede nel fatto che si possa perdere un'identità organizzativa, i lavoratori non si sentano più parte di un insieme uniforme e che, nel tempo, alcune fasce di dipendenti vengano trascurate. A causa di tutti questi fattori, ne potrebbe risentire l'ambiente lavorativo, portando a un clima di intolleranza e insoddisfazione, in cui i lavoratori concentrano le loro forze sulla resistenza al cambiamento, piuttosto che sul loro lavoro (Cuomo e Mapelli, 2007).

Affrontare e neutralizzare gli svantaggi sopraelencati diventa quindi di cruciale importanza, per sfruttare al meglio le potenzialità del *diversity management*, consentendo di passare da una situazione *win-lose* ad una *win-win*.

2.4.4 Diversity management come gestione delle disabilità

In un'organizzazione possono essere presenti diversi gruppi identitari, espressione che indica una categoria di persone che si distingue dal cosiddetto "gruppo dominante" per una o più caratteristiche (Castellucci et al., 2009). In quest'ottica la pratica del *diversity management* si può estrinsecare in varie forme e, a seconda delle "diversità" presenti in azienda, si possono distinguere quattro aree di intervento: *gender diversity*, che attiene alla gestione delle differenze di genere, *age management*, relativamente all'età, *cultural diversity*, nella quale rientrano le differenze in termini di paese d'origine, religione, costumi, e *disability management*, per la tutela e lo sviluppo dei lavoratori con disabilità

fisiche o mentali. La misura dell'intervento può interessare il singolo o coinvolgere l'intero processo decisionale aziendale e determinare un cambiamento della struttura organizzativa. Dopo aver analizzato il *diversity management* in generale, possiamo applicare quanto appreso finora ad una migliore comprensione dell'oggetto di questa ricerca, ossia l'inclusione di lavoratori affetti da autismo ed epilessia nelle aziende. Essi rientrano nella branca del *disability management*, perciò in questo paragrafo ci soffermeremo su di esso.

Quando la disciplina si sviluppa alla fine degli anni Ottanta in Nordamerica, essa si focalizza sul concetto di disabilità in senso fisico ed inquadra il *disability manager* in un'ottica di prevenzione antinfortunistica e di valorizzazione del lavoratore infortunato (Moro e Marostegan, 2020). In questo senso, nella prima metà degli anni Novanta, sono state fornite due definizioni: “Un processo attivo mirato a minimizzare l'impatto di una menomazione (conseguenza di un infortunio o malattia) sulla capacità dell'individuo di partecipare in modo competitivo alle attività dell'ambiente di lavoro” (Shrey, 1995); “un impegno coordinato, efficace ed efficiente di prevenzione e di intervento precoce finalizzato ad eliminare il maggior numero possibile di situazioni in grado di provocare disabilità e ad assistere i lavoratori appena divenuti disabili nel rimanere con successo nel loro posto di lavoro o comunque nel ritornare quanto prima a lavorare” (Akabas et al, 1992).

Successivamente, invece che concentrarsi sul mantenimento del posto di lavoro per dipendenti con disabilità sopraggiunta, l'attenzione si sposta sull'accesso al mondo lavorativo per potenziali lavoratori già muniti di una menomazione fisica o psicologica (Mattana, 2016). Le competenze che un *disability manager* dovrebbe possedere in questo senso riguardano sia aspetti economico-manageriali, che elementi psicosociali. Per quanto concerne il primo ambito, sono necessarie conoscenze sull'accessibilità al mondo del lavoro, i percorsi formativi da intraprendere, la normativa legislativa in materia, la teoria e le pratiche di *disability management*, oltre a capacità di programmazione e *problem solving*. Tra le competenze mediche e sociali richieste rientrano conoscenze specifiche sul disturbo oggetto di gestione, capacità di ascolto e comunicazione efficaci, di *leadership* e coordinamento di più agenti con interessi e idee diversi.

In base a questa nuova interpretazione, l'azione del *disability manager* si sviluppa in diversi *step* (Zappella, 2017). La prima fase consiste nell'analisi preliminare e si distingue in due parti: individuazione dei bisogni dell'azienda e colloquio con il lavoratore affetto da disabilità per conoscerne competenze, bisogni e limiti. Il *disability manager* svolge infatti una funzione di "primo soccorso", poiché ha il compito di riferire e presentare soluzioni per la manifestazione di qualunque disagio che possa minare la performance lavorativa (Bruzzone, 2017). I passaggi successivi prevedono la definizione degli obiettivi, delle azioni da compiere e la pianificazione delle risorse, volgendo uno sguardo all'intero processo aziendale, coerentemente con la funzione di coinvolgimento di altre figure organizzative, quali le risorse umane o gli addetti alla sicurezza. In questa fase c'è bisogno di valutare eventuali partecipazioni da parte di altri colleghi, predisponendo anche i relativi percorsi formativi necessari, per poi strutturare un piano operativo, individuando azioni da intraprendere ed accomodamenti ragionevoli²³.

La fase finale consiste nel monitoraggio, comprendente la raccolta e analisi dei risultati. Alcuni di questi possono consistere nell'incremento della creatività e dell'inclusione, riduzione dei tassi di turnover, miglioramento del clima aziendale e così via. Insieme all'osservazione nella fase conclusiva, il *disability manager* dovrebbe predisporre un controllo sull'efficacia delle azioni proposte nel piano operativo, oltre ad una misurazione costante dell'andamento del processo, tramite colloqui e interviste per conoscere le esigenze dei lavoratori con disabilità ed il grado di raggiungimento delle competenze richieste agli altri dipendenti.

Oltre alle funzioni, competenze e mansioni che definiscono il *disability manager*, la letteratura in materia ha individuato delle buone pratiche che dovrebbero essere predisposte da parte di questa figura, sulla base di esistenti esperienze internazionali (Moro e Marostegan, 2020).

- Approccio olistico alla formazione

Il processo di formazione non dovrebbe avvenire nel momento in cui si manifesta l'esigenza e riguardare solamente il caso specifico con i diretti interessati, ma coinvolgere l'intera organizzazione, includendo figure di ogni

²³ Per un approfondimento sugli accomodamenti ragionevoli si rimanda al capitolo precedente.

ambito aziendale. Esso dovrebbe essere predisposto al fine di preparare l'azienda per ogni evenienza e garantire un vantaggio strategico. Il processo formativo dovrebbe consistere nello sviluppo di abilità trasversali e *soft skills* nel personale, oltre all'abbattimento degli stereotipi, spesso dannosi sia per i diretti interessati, che per l'organizzazione, ed al riconoscimento del fatto che le disabilità e la loro inclusione siano aspetti che riguardano l'intero processo organizzativo.

- *Psychological safety*

Garantire la sicurezza psicologica sul posto di lavoro è diventato un elemento di grande importanza, essendo presente un nesso tra questa, il rapporto che un dipendente sviluppa nei confronti della propria organizzazione ed il tasso di turnover per lavoratori affetti da malattie croniche (Kirt-Brown e Van Dijk, 2016). Per sicurezza psicologica si intende la convinzione di mantenere il proprio posto di lavoro, la possibilità di operare in un ambiente nel quale ogni lavoratore si senta di poter contare sui propri colleghi e superiori, che sia flessibile nell'affrontare le criticità, inclusivo e privo di fonti di stress. Lavorare in questo tipo di aziende significa concentrare tutti i propri sforzi per l'organizzazione ed il raggiungimento degli obiettivi, invece che allocarli nel competere con i colleghi o mettersi in luce davanti ai vertici.

- *Condivisione di storie di successo*

Raccontare casi studio di organizzazioni che hanno ottenuto vantaggi economici dall'adozione del *disability management* può dimostrare ai dipendenti che, riducendo le resistenze all'implementazione del cambiamento e agevolandolo, si possono ottenere benefici sia a livello aziendale, che individuale.

- *Empowerment*

Collegato al concetto di formazione intesa olisticamente, un approccio basato sull'*empowerment* dei dipendenti è consigliabile.

Il concetto di *empowerment* racchiude sia il potenziamento delle persone messo in atto dall'organizzazione nella quale lavorano, sia la crescita personale dovuta alla consapevolezza delle proprie capacità. Un'organizzazione che fa leva sull'*empowerment* per raggiungere i propri obiettivi crea lavoratori più efficienti e più flessibili, che possano adattarsi meglio al cambiamento ed accogliere modifiche senza ripercussioni, diventando maggiormente competitiva rispetto alle altre. Il *disability management* si pone in questo contesto per valorizzare le diverse competenze e metterle in contatto per ottenere un beneficio.

2.5 Conclusione

Le recenti evidenze hanno dimostrato che, dopo anni di discriminazione e pregiudizio, le aziende si stanno organizzando per includere le diversità. Gli individui con disturbi neurologici, come le persone affette da autismo ed epilessia, hanno necessità di lavorare e contribuire al benessere della società. I datori di lavoro e i lavoratori senza disabilità ne stanno diventando più consapevoli e si stanno muovendo verso la via dell'inclusione. L'accettazione di un cambiamento e del "diverso" non è mai un passaggio facile, per questo motivo hanno ottenuto una maggiore rilevanza figure aziendali volte a favorire l'adozione della novità in azienda, con la reciproca soddisfazione di tutte le parti. La funzione risorse umane, insieme alle figure del *change agent*, *communication manager* e del più recente *diversity manager*, importato dagli Stati Uniti, aiutano sia il personale dell'organizzazione, con percorsi formativi e fornendo supporto nell'adozione del cambiamento, sia i lavoratori con disabilità ad integrarsi al meglio nell'organico. L'azienda può beneficiare di un vantaggio strategico, dovuto alla maggiore flessibilità e apertura all'innovazione che i costanti cambiamenti del contesto economico inevitabilmente richiedono, mentre gli individui con disabilità sono soddisfatti ed appagati nel contribuire al successo aziendale.

CAPITOLO 3

IL POTENZIALE DELL'INCLUSIONE: BREVI RIFLESSIONI TEORICHE

I perché' dietro l'assunzione delle neurodiversità'

Nei precedenti capitoli ha preso avvio un percorso riguardo la situazione lavorativa di individui affetti da autismo ed epilessia. Nel primo sono stati trattati argomenti come la stigmatizzazione, la discriminazione e le difficoltà di inserimento in azienda, mentre nel secondo capitolo, tramite l'analisi di figure e funzioni aziendali preposte a questo ambito, si è aperto uno spiraglio per l'inclusione e l'accettazione di persone con neurodiversità. Nel presente capitolo troverà conclusione questo percorso, poiché verranno analizzati i vantaggi effettivi che possono essere apportati, sia da un punto di vista sociale (immagine di sé verso l'esterno), che strategico (beneficio competitivo interno), tramite l'assunzione di lavoratori autistici ed epilettici.

L'analisi procederà tramite due step: nel presente capitolo, si individueranno le potenzialità ed i vantaggi che l'assunzione di questi lavoratori può generare in un'azienda, riportando articoli, studi e nozioni di docenti universitari. Il prossimo, sarà invece dedicato all'indagine di un caso studio, per concretizzare i concetti esposti. In particolare, verrà presentato il virtuoso esempio di PizzAut, un'associazione fondata nel 2017 da Nico Acampora per l'apertura delle porte del mondo della ristorazione a ragazzi con disturbo dello spettro autistico. L'obiettivo del progetto non è tanto quello di fare del volontariato, ma fornire vere e proprie opportunità di lavoro, dignità e crescita personale. L'Associazione PizzAut Onlus è un esempio di come un'impresa possa beneficiare di vantaggi strategici grazie all'impiego di risorse diversamente abili, come dimostrato dall'apertura del primo ristorante nel 2021, di un secondo nel 2023, in presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, e dalle ottime prospettive di crescita e di un'inclusione sempre maggiore.

3.1 Un ruolo chiave tra strategia e obblighi legali

Un primo motivo per cui l'assunzione di individui con autismo ed epilessia in un'organizzazione può costituire fonte di vantaggio riguarda un aspetto meramente burocratico. In diversi Paesi del mondo, alcune aziende sono obbligate per legge a detenere, tra le fila del proprio organico, una percentuale di lavoratori con disabilità. La tabella sottostante riassume schematicamente, per alcuni Paesi, il numero di lavoratori richiesto dalle diverse legislature nazionali, oltre ad indicare le eventuali sanzioni e se l'obbligo sussista o meno.

Il grafico descrive solamente alcune economie, dalle quali è possibile evincere il comportamento delle legislature nazionali per macro-aree. In Europa è prevalente l'obbligatorietà delle quote, in Italia, Germania e Spagna, ma anche in altri Paesi, come la Francia e la Polonia, non presenti nella tabella. In Italia, l'argomento è disciplinato dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, intitolata "*Norme per il diritto al lavoro dei disabili*", integrata poi dal decreto interministeriale Lavoro – Economia dell'11 giugno 2024. In Germania e Spagna è possibile rispettivamente compensare con altri contributi e accordi alternativi. La medesima attenzione e cura verso l'impiego di lavoratori disabili è posta in Asia, come possiamo notare dalla sussistenza dell'obbligo in Cina e Giappone. Le percentuali del grafico si applicano, anche in questo caso, solo dopo il superamento di un certo numero di dipendenti in entrambi i Paesi, mentre, per quanto riguarda i controlli, in Cina è possibile sostituire le multe con pagamenti a fondo pubblico (il sistema giapponese risulta più formale e rigoroso).

Completamente diverso risulta l'approccio nel mondo anglosassone, in cui non sussistono obblighi, ma prevale una cultura dell'assicurazione di pari opportunità (*Equal Opportunities Act* nel Regno Unito). Nonostante ciò, l'assunzione di lavoratori con disabilità produce vantaggi contrattuali, poiché migliora l'immagine dell'azienda secondo l'opinione pubblica, ed è agevolata da incentivi. Nel Regno Unito non esiste un sistema di sanzioni, mentre, negli Stati Uniti, l'*OFCCP* può solo predisporre controlli, suggerendo eventuali misure correttive, senza la possibilità di infliggere multe. L'influenza del pubblico, oltre alla considerazione che le aziende di un settore hanno vicendevolmente, non sono fattori trascurabili, perciò nel mondo anglosassone, ma anche

nel resto del mondo, detenere nella propria organizzazione lavoratori con disabilità gioca un ruolo significativo anche in questo senso.

Paese	Sussistenza dell'obbligo	Numero di dipendenti con disabilità richiesto	Sanzioni
Italia	Si	7% ²⁴	~153 €/gg per persona
Germania	Si	5% ²⁵	~320€/mese per persona
Spagna	Si	2% ²⁶	Sanzioni pecuniarie e blocco gare pubbliche
Regno Unito	No	-	Nessuna sanzione
Stati Uniti	No	7% (non vincolante) ²⁷	Controlli <i>OFCCP</i> ²⁸
Giappone	Si	2,5% - 2,6%	~50.000 yen/mese per persona
Cina	Si	1,5% - 2%	Fino al 3% monte salari

Tabella 3.1 Gli obblighi legali in tema di assunzione di lavoratori disabili in diversi Paesi del mondo

²⁴ In Italia, in base alla normativa, gli enti privati e pubblici sono obbligati ad assumere individui con disabilità nel caso in cui detengano più di 14 dipendenti nella propria azienda. Prima di tale numero non sussistono obblighi, mentre dai 15 in poi questi si manifestano secondo quanto segue:

- 15-35 dipendenti: obbligo di impiegare un lavoratore disabile
- 36-50 dipendenti: obbligo di impiegare due lavoratori disabili
- Più di 50: quota di posti di lavoro pari al 7%.

²⁵ La suddetta quota è necessaria rispetto ad aziende che detengano più di 20 dipendenti

²⁶ La percentuale si applica ad aziende con più di 50 dipendenti.

²⁷ Il raggiungimento risulta un obiettivo (quindi non un obbligo), per aziende con contratti con il governo federale e più di 50 dipendenti. Tale obiettivo è prefissato dal *Rehabilitation Act*.

²⁸ *Office of Federal Contract Compliance Programs*.

Per i motivi sopracitati, specialmente in Paesi dove sussiste l'impegno al raggiungimento di un quorum di lavoratori disabili, l'assunzione di individui con autismo ed epilessia può costituire fonte di vantaggio strategico. In Italia, se dotati di un'invalidità superiore al 46%, essi rientrano nella categoria e, in questo modo, giocano un ruolo importante sotto due punti di vista: la loro presenza aiuta al raggiungimento della percentuale richiesta, contribuendo al successo organizzativo tramite l'apporto di altre qualità, che vedremo nei paragrafi successivi.

3.2 I punti di forza dei lavoratori con epilessia e autismo

Ma quali sono le peculiarità che i lavoratori con autismo ed epilessia possono apportare? Perché, oltre ad un aspetto prettamente legale, un'azienda dovrebbe preferirli ad altri lavoratori considerati “*sulla carta*” migliori? In proposito sono stati pubblicati articoli e testimonianze, che forniranno un quadro completo sui possibili punti di forza dei suddetti lavoratori, e mostreranno i vantaggi competitivi che possono generare dalle neurodiversità. Nei paragrafi successivi, prima di passare all'analisi del caso studio, verranno presentate prima le doti dei lavoratori epilettici, per poi passare alla disamina degli impiegati autistici.

3.2.1 *Self-management e problem solving*: quando l'epilessia diventa una risorsa

L'epilessia comporta molti fattori negativi, sia sociali, come discriminazione, stigmatizzazione e pregiudizi, che fisici, poiché le crisi epilettiche possono influenzare ed accrescere disturbi psichiatrici come ansia e depressione. Gli individui affetti da questo problema devono affrontare giornalmente sfide da un punto di vista emotivo e sociale, ed è possibile che proprio da queste derivino i loro punti di forza: dovendo compensare carenze che le persone senza disturbo non incontrano mai, essi compiono un costante processo di addestramento grazie al quale sviluppano abilità e competenze trasversali. Si tratta della cosiddetta “*scienza del rimbalzare indietro*”, espressione a titolo di un articolo pubblicato sulla rivista statunitense di attualità *TIME magazine* (Oaklander, 2015), basato

sugli studi dei due psichiatri Steven Southwick e Dennis Charney²⁹. Questa capacità viene definita “*resilienza*” nell’opera dei due autori, intesa come l’abilità di trasformare un fattore negativo e penalizzante in un punto di forza, sfruttando le sfide della vita per adattarsi ad esse e crescere. Nell’articolo si presenta la possibilità di sviluppare la *skill* della resilienza nelle persone con problemi di cuore e disturbi mentali, perciò, nonostante si citi solo l’Alzheimer, il concetto è facilmente estendibile a chi convive con altri disordini neurologici, come l’epilessia.

Alcune forme di epilessia comportano il manifestarsi di crisi epilettiche più o meno gravi, e l’aver a che fare con esse in momenti della giornata imprevedibili determina la necessità di sviluppare un forte controllo di sé. Così facendo, gli individui, adattandosi e accettando l’epilessia, possono sviluppare *skills* relative al *self-management* (Sarac e Yildiz, 2024). Saper gestire sé stessi e le proprie crisi è molto importante per i lavoratori, poiché carenze da questo punto di vista possono determinare un deterioramento della qualità della vita, crisi più frequenti, oltre a un accrescimento delle problematiche giornaliere (Clark et al., 2010). Da un punto di vista lavorativo, l’assenza di *self-management* determina una minore sicurezza sul posto di lavoro (Cevizci et al., 2016), per sé stessi ed i propri colleghi, e maggiori perdite di produttività. Sarac e Yildiz hanno infatti condotto un’indagine statistica su 111 individui affetti da epilessia, mostrando una correlazione positiva tra la capacità di gestire sé stessi e la produttività sul posto di lavoro, come riassunto dalla tabella 3.2.

L’indagine utilizza due scale: l’*Epilepsy Self-Management Scale (ESMS)*, comprendente 38 elementi racchiusi sotto cinque domini, e l’*Endicott work productivity Scale (EWPS)*, ideata per carpire elementi che vanno a influire sulla generale compromissione della produttività a causa di problemi di salute. La correlazione negativa, che si può notare dal coefficiente di correlazione “*r*” nella parte destra della tabella, tra i domini dell’*ESMS* e l’*EWPS*, mostra che maggiori *skills* di autogestione comportano minori perdite di (e di conseguenza una maggiore) produttività. Inoltre, nell’ambito del *self-management* rientra l’affinamento di abilità di pianificazione, poiché per far fronte

²⁹ L’articolo, ad opera della caporedattrice del *TIME* Mandy Oaklander, richiama alcuni dei concetti esposti nel libro: “*Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*” (Southwick e Charney, 2012).

all'epilessia è consigliabile saper individuare i segnali pre-crisi ed assumere i farmaci regolarmente.

ESMS Sub-dimensions	The Mean Score of EWPS	
	p:	r:
Medical Management	0.000*	-0.462
Information Management	0.626	0.047
Safety Management	0.000*	-0.432
Seizure Management	0.390	0.082
Lifestyle Management	0.009*	0.247
Mean Score of ESMS	0.009*	-0.247

*p < 0.05 Spearman Correlation Analysis

Tabella 3.2 La correlazione tra alcuni drivers relativi all'autogestione dell'epilessia (ESMS) e l'indicatore di compromissione della produttività (EWPS).

Un altro punto di forza che può essere sviluppato dagli individui con epilessia è la capacità di *problem solving*. Nel contesto attuale in cui operano le aziende³⁰, questa *skill*, che consiste nell'individuare problemi e situazioni non comuni e proporre soluzioni efficaci, è diventata d'importanza strategica cruciale per il successo di un'organizzazione (Daft, 2021). In questo senso, gli individui con epilessia, che devono individuare situazioni imprevedibili come l'avvicinamento di una crisi, o complesse come la gestione di essa per limitare i danni verso sé stessi e le persone intorno a loro, sono costantemente messi alla prova per trovare soluzioni rapide ed efficaci. La necessità di far fronte a possibili diversi scenari può contribuire allo sviluppo di *skills* di *problem solving*. Uno studio, basato su bambini e adolescenti compresi tra i 9 e i 17 anni, ha dimostrato quanto esposto finora. Dopo aver esposto i giovani a un esperimento psicologico volto a sviluppare in essi abilità di *coping*³¹, essi hanno dimostrato punteggi significativamente più elevati rispetto agli altri nel *problem solving* (Batista et al., 2015).

Prima di proseguire con l'analisi dei punti di forza degli individui con autismo, bisogna attuare una precisazione: quanto esposto nel presente paragrafo non è da intendersi in

³⁰ Le aziende operano in un clima di incertezza a causa dei continui cambiamenti geopolitici ed economici, una tendenza sempre più orientata al lavoro in team e la necessità di adattamento alle innovazioni che invadono il mercato.

³¹ Il termine "*coping*" si riferisce a "*sforzi cognitivi e comportamentali per padroneggiare, ridurre o tollerare le richieste interne e/o esterne che vengono create da condizioni considerate stressanti*" (Lazarus e Folkman, 1984).

modo universale e valido per ogni persona con epilessia. Non esistono correlazione biologiche e studi che mostrano l'automaticità della correlazione tra epilessia e sviluppo di capacità di autogestione, *problem solving* e resilienza. Gli studi riportati hanno dimostrato che questi individui, essendo soggetti ogni giorno a sfide e difficoltà che le persone senza disturbi non hanno, sono solo più inclini e allenati a manifestare capacità di questo tipo.

3.2.2 Un vantaggio nascosto: le abilità eccezionali dell'autismo

Uno dei maggiori esponenti della sindrome del *savant* è stato lo psichiatra e ricercatore Darold A. Treffert, che, nella sua opera "*Extraordinary People: Understanding Savant Syndrome*" (1989), ha sistematizzato e trovato collegamenti significativi tra il disturbo autistico e l'acquisizione di capacità eccezionali. Le cd. "*savant*" sono abilità straordinarie e fuori dalla norma in campo mnemonico, musicale, matematico, spesso attribuibili ad individui con disabilità come l'autismo. Fino al 2009 si riteneva che solo nel 10% dei casi di autismo sussistessero queste abilità, mentre altri studi (Howlin et al., 2009) hanno riscontrato questa sindrome nel 30% dei casi. Nonostante non si possa generalizzare affermando che tutti gli individui con disturbo dello spettro autistico siano dotati di abilità eccezionali, la sindrome risulta maggiormente presente in questa categoria rispetto ad altri gruppi neurologici (Howlin et al., 2009).

Diversi studi hanno dimostrato un collegamento tra la condizione di autismo ed il possesso di abilità eccezionali: ma in cosa consistono queste "*isole di genio*"? Analizzandole e vedendole nel dettaglio, riusciremo a capire in che modo gli individui con questo disturbo possono apportare benefici a un'azienda e costituire una fonte di vantaggio strategico.

Ciò che realmente fa la differenza, oltre agli spiccati attributi, è la spinta ossessiva nel praticarli costantemente (Happé e Frith, 2010). Secondo alcuni studi, un punto di forza sta nella costante idea di creare sistemi e classificare. Questo processo viene definito sistematizzazione, e nasce da una grande attenzione per i dettagli e la costituzione di leggi, con procedimenti mentali del tipo input-elaborazione-output ("*se x, allora y*"). Nel caso di persone affette da disturbi dello spettro autistico si può introdurre la teoria

dell'ipersistematizzazione (Baron-Cohen, 2006). In questo senso, chi ne è affetto mostra un'attenzione eccezionale verso i particolari e, cogliendo ogni aspetto della realtà, ha un impulso a classificare questi elementi creando schemi e strutture. Baron-Cohen individua diverse tipologie di sistemi, che hanno a fattori comune il punto di partenza, ossia la rilevazione delle costanti e delle regole. Grazie alla realizzazione di questi costrutti mentali, le persone con autismo eccellono con i numeri, nell'apprendere lingue straniere (Tammet, 2007), nel disegno, la musica (Trehin, 2006) e la memoria. Motivi per cui si potrebbero rivelare come risorse polivalenti e contribuire al successo di un'azienda.

Un recente studio inglese ha affrontato il tema delle capacità straordinarie degli individui autistici, ma capovolgendo il punto di vista: ad essere stati intervistati non sono stati i datori di lavoro, ma gli stessi lavoratori con disturbo autistico, che hanno risposto elencando i propri punti di forza in base alle loro percezioni (Cope e Remington, 2022). Il fine dello studio è di suggerire i grandi contributi che questo tipo di lavoratori potrebbe apportare in un'azienda ed incoraggiare la loro occupazione. La figura sottostante riassume le evidenze che sono state riscontrate, raggruppando le caratteristiche in quattro *skills* principali: i vantaggi cognitivi, l'efficienza, le qualità personali e l'unicità nel modo di guardare le cose.

Il primo tema è quello dei vantaggi cognitivi. Tra questi, la spiccata attenzione ai dettagli ed il riconoscimento di pattern, conferiscono maggiori possibilità di individuare errori invisibili per gli altri colleghi; la concentrazione intensa e sostenuta insieme a capacità mnemoniche portano al mantenimento della qualità nel lavoro ed all'opportunità di lavorare con grandi moli di dati, mentre le abilità creative permettono di pensare fuori dagli schemi.

Il secondo tema riguarda l'efficienza. Le principali *skills* che i lavoratori autistici intervistati si sono riconosciuti sono eccellenti abilità organizzative, una notevole produttività e la capacità di lavorare in modo indipendente.

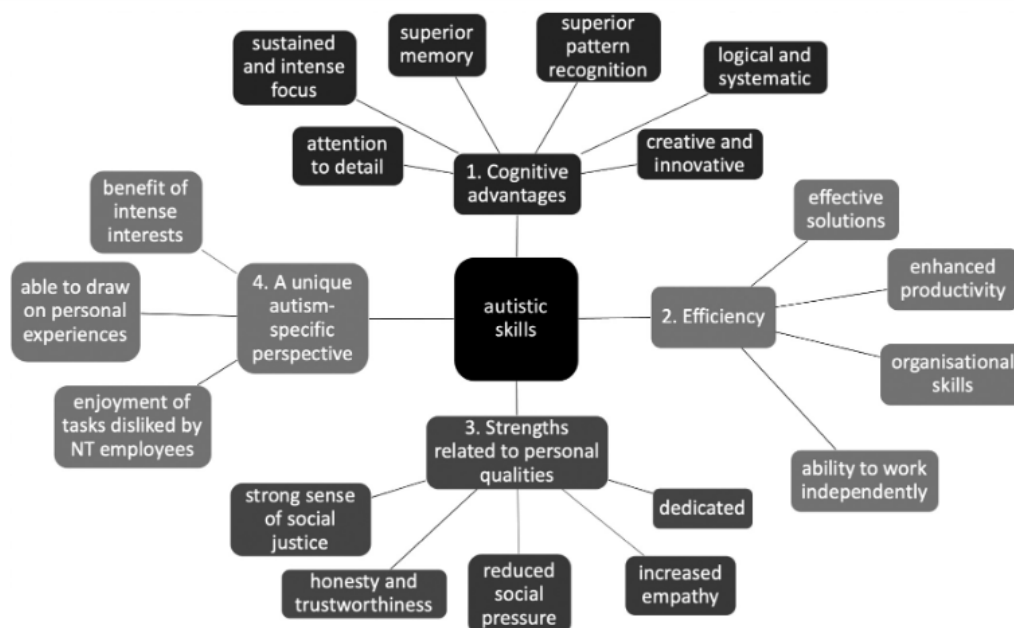


Figura 3.1 Un diagramma sui maggiori punti di forza dei lavoratori autistici.

Il terzo tema è quello relativo ai punti di forza legati alle qualità personali. Gli intervistati hanno affermato di essere estremamente dediti al proprio lavoro, cosa che, insieme alla ridotta pressione dovuta a una minore attenzione verso gli aspetti sociali, ha contribuito a renderli lavoratori con una forte etica lavorativa e una genuina passione verso il loro incarico. Inoltre, il senso di giustizia sociale e l'onestà hanno determinato situazioni che li facessero spiccare rispetto agli altri colleghi³².

Il quarto e ultimo tema riguarda l'unicità della prospettiva che solo gli individui con autismo riescono ad avere, possedendo così uno sguardo sul mondo completamente differente e inattenibile rispetto agli altri. La capacità di attingere alla propria esperienza personale può contribuire a rendere i lavoratori autistici più empatici, intrattenendo migliori rapporti con altri dipendenti con disabilità. L'intenso interesse verso il proprio campo di lavoro può portare ad un maggior approfondimento della materia, beneficiando di maggiori conoscenze rispetto ai colleghi non autistici e dell'opportunità di svolgere mansioni che altri sono riluttanti a compiere³³.

³² Un ufficiale di polizia con autismo ha dichiarato di non aver mai avallato comportamenti scorretti da parte dei suoi colleghi, anche a costo di risultare impopolare.

³³ Un professore universitario ha affermato di sentirsi soddisfatto e appagato nel ripetere ogni anno, ancora dopo 15 anni di servizio, l'introduzione al corso di altri professori.

3.3 Riepilogo

Prima di passare all'analisi del caso studio e dare concretezza a quanto esposto finora, la tabella sottostante riporta in breve le principali qualità ed i punti di forza per cui le aziende possono prendere in considerazione l'assunzione di individui con autismo ed epilessia come leva strategica per il proprio successo.

Condizione	Competenza	Possibile vantaggio per l'organizzazione
Epilessia	Resilienza	Alto spirito di sacrificio e possibilità trasformare le debolezze in punti di forza
	<i>Self-management</i>	Utilizzo di queste risorse pur mantenendo bassi gli investimenti per la loro gestione
	<i>Problem solving</i>	Nuovo e diverso punto di vista per le molteplici sfide da affrontare
Autismo	Vantaggi cognitivi	Creatività, individuazione di errori e dettagli invisibili agli altri colleghi
	Efficienza	Maggiore produttività, autogestione
	Qualità personali	Grande dedizione al lavoro, fedeltà ed etica lavorativa
	Diversità di prospettiva	Soluzioni innovative rispetto agli altri colleghi, miglior rapporto con le disabilità

Tabella 3.3 Le principali *skills* che gli individui con autismo ed epilessia possono apportare in un'organizzazione a confronto.

Oltre a ciò, esistono altri vantaggi di cui un'azienda può beneficiare grazie all'inclusione di lavoratori con autismo ed epilessia nel proprio organico. Le organizzazioni si trovano ad operare in un clima di incertezza, caratterizzato da cambiamenti dirompenti e nuove scoperte, a causa dei quali sono costrette ad innovare costantemente i metodi tradizionali di operare, adattarsi e comportarsi come

organizzazioni piccole e flessibili. Esistono quattro tipi di innovazioni interdipendenti tra loro su cui i manager ripongono la propria attenzione: innovazioni tecnologiche, di prodotto, di strategia e struttura e culturali. L'inclusione delle neurodiversità in azienda gioca un ruolo importante proprio in quest'ultima area. Cambiare la cultura significa modificare il modo in cui viene svolto il lavoro, poiché riguarda un'innovazione nei valori, attitudini, capacità e comportamenti dei dipendenti. Tutto ciò conduce a un impegno e una responsabilizzazione rinnovati da parte dell'organizzazione, che si riflettono in un legame più forte con i clienti e in un'immagine migliore verso gli *stakeholders*. Un metodo tramite il quale il cambiamento culturale può essere agevolato dall'assunzione di lavoratori con autismo ed epilessia è il cosiddetto "*organization development*" (OD). Questa disciplina sfrutta le scienze del comportamento per lavorare sugli aspetti umani e sociali, creare un ambiente di apprendimento continuo, rafforzare la fiducia e aprire all'interscambio e al confronto sui problemi. In questo modo l'azienda può crescere e adattarsi alle nuove sfide con maggior mobilità.

Un altro motivo per cui l'inclusione della diversità risulta efficace riguarda il processo decisionale. Spesso i *manager*, nell'intraprendere scelte per il bene dell'azienda, cadono nelle cosiddette trappole cognitive o *bias*, ossia errori di giudizio dovuti ai limiti intrinseci dell'essere umano. Una modalità per superare (in parte) questi *bias*, consiste nell'incoraggiamento del dissenso e della diversità, creando un ambiente organizzativo nel quale coesistano diverse realtà libere di interagire ed esprimere i loro pareri. Per far ciò è necessaria la costituzione di un gruppo eterogeneo, nel quale possano trovare spazio anche lavoratori con neurodiversità.

CAPITOLO 4

DALLE EVIDENZE ALLA PRATICA: INCLUSIONE DI SUCCESSO NEL CASO PIZZAUT

Una breve introduzione

PizzAut è una catena milanese di pizzerie senza scopo di lucro³⁴, nata dalla mente di Domenico “Nico” Acampora nel 2016, poi formalizzata nell’Associazione PizzAut Onlus a partire dal 2017. Secondo il sito ufficiale dell’Associazione, il consiglio direttivo è composto, oltre che dal presidente Domenico Acampora, da una vice presidente e tre consiglieri. I ragazzi autistici impiegati sono, secondo il presidente dell’Associazione, 41. PizzAut si distingue per essere il primo ristorante a livello italiano ed europeo ad essere gestito esclusivamente da persone autistiche, con l’intento di mescolare l’eccellenza gastronomica all’inclusione sociale.

L’obiettivo del progetto, coerente con la trattazione della tesi, è quello di dimostrare che le persone affette da disturbo dello spettro autistico hanno molto da offrire al mondo del lavoro, invertendo la tendenza in un Paese in cui, su 600.000 individui autistici, solo l’1,7% è impiegato (La Repubblica, 2024). In un’intervista rilasciata per *TEDxBrianza*³⁵, Acampora asserisce che le imprese, avendo a mente l’esempio virtuoso di PizzAut, non dovrebbero assumere dipendenti con disabilità come atto caritatevole, ma perché essi possono effettivamente contribuire al benessere di un’organizzazione, essere produttivi e apportare vantaggi competitivi. Nei prossimi paragrafi verrà tracciato un percorso dalle origini e lo sviluppo iniziale dell’Associazione, fino ad arrivare al presente e alle prospettive future di crescita. PizzAut nasce appositamente con il fine di includere persone con disabilità nella propria organizzazione e in questo modo si darà concretezza

³⁴ Come affermato nella relazione di missione della Onlus e ripetuto nel sito ufficiale, nel quale viene evidenziato come il consiglio di amministrazione non percepisca alcun compenso in relazione alla legge 124/2017.

³⁵ TED (*Technology Entertainment Design*) è una serie di conferenze di argomento scientifico, culturale, accademico, gestite dall’organizzazione statunitense no-profit *Sapling Foundation*. “*Idee che vale la pena di diffondere*” è lo slogan di TED, a dimostrazione della vastità di temi che possono essere oggetto di approfondimento e trattazione. Grazie anche a oratori quali Bill Clinton e Bill Gates, le conferenze hanno assunto una dimensione globale, diffondendosi negli altri continenti. In particolare, i cosiddetti TEDx sono eventi locali autonomi, organizzati nel rispetto delle linee guida TED. Il presidente di PizzAut ha partecipato a due eventi: TEDxBrianza nel 2020 e TEDxCagliari nel 2025.

alla trattazione teorica finora esposta. Inoltre, l'Associazione gode di una comunicazione trasparente, per cui risulta un caso di studio appropriato grazie alla facilità con cui è possibile reperire gli effettivi punti di forza ed i risultati ottenuti.

4.1 Le origini del progetto

L'idea di dare vita a una pizzeria fortemente inclusiva nasce dall'esperienza personale di Nico Acampora. Egli stesso ha infatti un figlio autistico e, nell'ambito della conferenza *TEDxBrianza*, ha spiegato come sia riuscito a trasformare una difficoltà personale nel segreto del suo successo. Il presidente di PizzAut racconta le origini del progetto nel 2020, mentre solo nel 2024 il Ministro dell'Istruzione e del Merito Giuseppe Valditara, in un intervento alla Camera, ricorda la presenza di 85 mila insegnanti che occupano la cattedra di sostegno senza specializzazione (De Angelis, 2024), lasciando circa 136 mila alunni senza un supporto adeguato (OrizzonteScuola, 2024). La carenza di attenzione nei confronti delle persone autistiche, con conseguente assenza di prospettive, non gettano nello sconforto Acampora, il quale mette a frutto le difficoltà del figlio (che come molti autistici fa fatica ad uscire e socializzare) per invitare a casa amici e parenti e cucinare per loro pizza. Osservando la serenità sul volto del figlio, ma soprattutto accorgendosi del fatto che, seppur autistico, egli è perfettamente in grado di cucinare una pizza, intravede la possibilità di fare qualcosa per lui e gli altri ragazzi con la sua condizione, con la volontà di trasformare il talento in veri posti di lavoro.

Nella stessa conferenza Acampora continua affermando che il Sistema Sanitario Nazionale, a proposito dell'autismo, *“passa poco e niente”* e continua: *“Noi, per mio figlio, abbiamo fatto la psicomotricità, la logopedia e poi l'ippoterapia. Oltre a queste terapie classiche, abbiamo incominciato a fare la pizza”*. Quest'ultima, per Acampora, è una *“soluzione creativa che crea inclusione”*. Nel 2017 nasce quindi l'Associazione PizzAut Onlus, mossa sia da una componente ludica, sia dalla necessità concreta di dare ai ragazzi con disturbo dello spettro autistico possibilità di lavorare. Il progetto prende forma tramite la fase di reclutamento in cui viene formato un gruppo di dieci ragazzi, e la somministrazione di corsi di formazione per la preparazione della pizza, per lo sviluppo di competenze tecniche e lavorative.

Tuttavia, gli inizi, come spesso avviene, prevedono delle difficoltà: la letteratura suggerisce che le troppe variabili intrinseche alla realizzazione di una pizza e la necessità di sporcarsi le mani, possono rappresentare un ostacolo per i ragazzi. “*Effettivamente è andata come ci avevano detto*”, racconta Acampora, il quale ricorda al pubblico le espressioni di disagio e disgusto da parte dei ragazzi derivanti dall’esperienza tattile del mettere le mani nell’impasto. Nonostante ciò, una minoranza risponde diversamente: “*molti di loro, ma non tutti*”, poiché due ragazzi su dieci non presentano questo tipo di problemi, ma iniziano a fare la pizza.

Acampora trova quindi il modo di valorizzare pienamente le competenze del personale, collocando in cucina i soggetti in grado di toccare l’impasto e cucinare e riservando agli altri mansioni di servizio in sala. “*Abbiamo dimostrato che si può fare*”, poiché i pizzaioli di PizzAut partecipano nella sezione normale del campionato mondiale della pizza e, su 700 partecipanti provenienti da tutto il mondo, arrivano nei migliori 100. Così, ottimizzata la ripartizione delle singole abilità, si palesa per il presidente dell’Associazione la necessità di trovare luoghi in cui queste possano essere sviluppate e impiegate in un lavoro vero. Inizia così la ricerca di ristoratori che possano prestare il proprio locale per fare esperienza e testare quanto appreso, ma, a causa del pregiudizio e dello scetticismo verso un progetto tanto ambizioso, le prime richieste vengono respinte (Iannello, 2022). La situazione cambia quando un esercente concede l’opportunità di utilizzare la propria struttura di lunedì, giorno di chiusura al pubblico: il risultato è un successo, con quattro lunedì di tutto esaurito, la chiamata da parte di altri ristoratori e della redazione del programma televisivo “*Tu si que vales*”.

Gli anni successivi si contraddistinguono per un’inversione di rotta, in cui non sono più i ragazzi di PizzAut a cercare strutture per fare esperienza, ma sono i ristoratori stessi che, da ogni parte d’Italia, li invitano a cucinare nel proprio locale. Nel 2018 e 2019 prendono avvio le prime esperienze sperimentali, nelle quali i dipendenti autistici hanno possibilità di formazione, tra l’acquisizione di conoscenze teoriche e competenze pratiche derivanti dalle attività connesse al mondo della ristorazione. Il modello PizzAut è apprezzato presso il pubblico, poiché vengono organizzate in questi anni 100 serate in 100 ristoranti in Italia, per un totale di circa 30 mila pizze realizzate.

4.2 Dalla strada al Gran Premio di Monza: la corsa di PizzAut

Lo scoppio della pandemia non costituisce un ostacolo all'ascesa dei pizzaioli di Domenico Acampora, la quale rallenta, ma senza scoraggiare le ambizioni di inclusione e consapevolezza del progetto. La data prevista per l'inaugurazione della prima pizzeria di proprietà dell'Associazione sarebbe il 2 aprile 2020, in occasione della Giornata Mondiale della Consapevolezza dell'Autismo, ma, a causa dell'emergenza sanitaria, ciò risulta impossibile (MilanoToday, 2020). Per dare possibilità di lavoro, inclusione e dignità viene fatto in modo che sia la pizza ad andare a casa delle persone e non viceversa: nasce così il PizzAutobus, ossia un *food truck* sul quale cucinare e vendere pizze, portandole nelle piazze, nelle aziende e per strada. Durante le restrizioni del periodo *post-lockdown*, il PizzAutobus gira l'Italia portando la pizza in occasione di serate di sensibilizzazione sui temi dell'inclusione e dei diritti dei lavoratori autistici.

Il successo riscosso è tanto, finché, nel 2021, esso porta all'apertura del primo ristorante interamente gestito da persone autistiche. Alla presenza del Presidente del Senato, il primo maggio³⁶ 2021 apre a Cassina de' Pecchi, in provincia di Milano, il primo ristorante PizzAut. Come afferma Nico Acampora in un video presente sul sito Internet, la pizzeria "*non è normale*", poiché il parcheggio è sempre pieno, i camerieri dicono sempre quello che pensano e con ogni nuovo assunto viene stipulato un contratto a tempo indeterminato. Nel 2022 i ragazzi autistici vengono ricevuti in udienza privata da Papa Francesco, allora pontefice in carica, mentre nel 2023 apre il secondo ristorante, a Monza, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella³⁷. Lo stesso Mattarella che, a fine 2022, aveva conferito a Nico Acampora il titolo di Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana (Landoni, 2022).

I due ristoranti sono esempi di come i ragazzi autistici possano contribuire all'economia e siano in grado di lavorare come le persone senza alcun tipo di disturbo. Per quanto riguarda il primo aspetto, nell'ambito delle conferenze TEDxBrianza e TEDxCagliari, Nico Acampora chiama la "*rivoluzione delle rivoluzioni*" il fatto che "*non*

³⁶ L'inaugurazione del primo ristorante ufficiale avviene simbolicamente in occasione della Festa del Lavoro.

³⁷ Il quale ha successivamente citato il progetto PizzAut nel discorso di fine anno alla Nazione, sottolineando la bontà e l'autenticità dei valori intrinseci all'iniziativa.

*sono più un costo sociale*³⁸, *ma una risorsa sociale, coi loro contributi ci paghiamo la pensione, l'università*”, poiché lavorando essi diventano elementi attivi della società. Relativamente al secondo punto, numerose sono le testimonianze sullo svolgimento di un ottimo lavoro da parte dei ragazzi autistici. Nello stesso discorso per TEDxCagliari, Acampora, a proposito di una pizza dedicata alla comica sarda Geppi Cucciari, dice che “*sta andando a ruba, perché è buonissima*”. Ciò che emerge è che le persone non vanno da PizzAut per compassione, ma per gustare un’ottima pizza³⁹.

Il successo del presidente e dei suoi ristoratori dilaga in tutta Italia, ma il boom comincia ad avere risonanza anche internazionale, tanto che Acampora viene invitato a parlare all’ONU del progetto. Egli accetta, ma alla sola condizione di poter essere accompagnato da un gruppo di ragazzi e che essi cucinino per i delegati delle Nazioni Unite. Così, il Cavaliere al merito della Repubblica Italiana ed un gruppo di dieci, tra pizzaioli e camerieri, il 12 giugno 2024, in occasione della Conferenza Mondiale dei Diritti delle Persone Disabili, si recano a New York per aprire le porte dell’inclusione lavorativa e della consapevolezza a delegati provenienti da tutto il mondo. La scelta da parte di Acampora di portare i suoi ragazzi con sé e farli cucinare sta nella volontà di mostrare a tutto il mondo le capacità che anche le persone autistiche possono avere ed il contributo che possono dare in un’organizzazione, qualunque essa sia (Landoni, 2024). Il discorso verte invece sulla dignità che solo il lavoro può restituire alle persone autistiche, sottolineando come queste debbano essere considerate innanzitutto come esseri umani in grado di essere impiegati e solo successivamente persone con disabilità.

Il 7 settembre 2025 si correrà la novantacinquesima edizione del Gran Premio d’Italia, gara automobilistica valevole per il mondiale di Formula 1, a Monza. In questo contesto, PizzAut sarà la pizzeria ufficiale dell’evento, con i ragazzi che avranno la possibilità di circolare nel *paddock*⁴⁰, cucinando e servendo pizze a piloti, meccanici, giornalisti e membri dello staff. Questa sarà per i ragazzi di Nico Acampora un’occasione per mostrare

³⁸ Per costo sociale si intende ciò che Acampora afferma riferendosi al pubblico: “*un istituto costa a voi 200 mila euro l’anno, lo pagate voi, con le vostre tasse.*”

³⁹ Anche altre individualità famose hanno dato ottime recensioni alla pizzeria lombarda, tra cui il cuoco Alessandro Borghese e il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, che l’ha definita squisita.

⁴⁰ In ambito automobilistico è l’area dell’autodromo in cui viene eseguita la manutenzione delle macchine prima della gara e nel quale vi sono le strutture dedicate alle scuderie. Essa è un’area altamente esclusiva, alla quale può avere accesso solo personale autorizzato.

al mondo (dello sport e non solo) l'esempio di eccellenza italiana rappresentato dal ristorante lombardo. Il progetto, la cui validità è stata riconosciuta anche da figure di spicco del mondo della Formula 1 come Stefano Domenicali e Alfredo Scala⁴¹, porterà con sé un messaggio simbolico di inclusività in un contesto e un ambiente tradizionalmente elitari.

4.3 Le prospettive future

Alla luce dei successi riscontrati e degli obiettivi raggiunti, l'ambizioso piano di PizzAut di imporsi come modello di inclusione replicabile e che possa essere d'ispirazione per altre aziende continua. Per alimentare e consolidare l'espansione è stato infatti presentato, nel 2024, il progetto "*PizzAut, un sogno che viaggia su quattro ruote – Piano di espansione e inclusione sociale*" (Petruccelli, 2025). L'idea del *truck food* era nata nel 2020 per far fronte alle difficoltà imposte dall'emergenza sanitaria del Covid-19, ma si è trasmutata in un'opportunità di affermazione del marchio sul piano nazionale e di creazione di nuovi posti di lavoro, grazie alla *partnership* con *PwC Italia* ed il supporto di un *team* di professionisti di *PwC Strategy&* (Landoni, 2024). Il progetto dei "*PizzAutobus*", reso sostenibile ed espandibile dal contributo dei professionisti di *PwC*, è diviso in due fasi: la prima, da completarsi entro il 2028, prevede l'istituzione di 30 nuovi *truck food*, con conseguente generazione di 120 nuovi posti di lavoro⁴², per consolidare il modello PizzAut in tutto il Nord Italia. La seconda parte del piano di espansione prevede invece l'insediamento del brand sull'intero territorio italiano, tramite la messa in funzione di 100 nuovi furgoni entro il 2034 (Netti, 2024).

Entro la fine del 2025, l'intento del progetto è di "*conquistare*" le strade della Lombardia, attivando 8 nuovi *truck* per un totale di circa 40 nuovi assunti. L'imposizione di obiettivi da raggiungere nel breve termine è una prova per testare l'efficienza e la sostenibilità del piano di lungo termine. La tabella sottostante riassume i principali

⁴¹ Rispettivamente il CEO della Formula 1 ed il *General Manager* del circuito dell'Autodromo Nazionale di Monza

⁴² L'obiettivo è di far lavorare quattro o cinque ragazzi autistici su ogni furgone (Netti, 2024).

obiettivi del modello di espansione con il conseguente traguardo da raggiungersi nel lungo termine.

Obiettivo entro il 2025	Obiettivo a lungo termine
Costituzione di altri 8 “PizzAutobus”	Più di 100 nuovi <i>food truck</i>
Creazione di 40 nuovi posti di lavoro	Oltre 500 dipendenti autistici
Espansione in tutta la Lombardia	Diffusione capillare a livello nazionale

Tabella 4.1 Un quadro riepilogativo degli obiettivi di PizzAut a breve termine con il conseguente traguardo di lungo termine.

Il presidente Nico Acampora conferma l’impegno che PizzAut pone tanto nell’assunzione, quanto nella formazione di giovani autistici: “*Stiamo organizzando corsi mirati proprio per formare 56 giovani autistici che poi lavoreranno sui primi PizzAutobus*” (Netti, 2024). L’obiettivo dell’Associazione è di trasformare i ragazzi autistici in risorse ed elementi attivi della società, poiché “*il lavoro è un veicolo fondamentale di inclusione sociale*”.

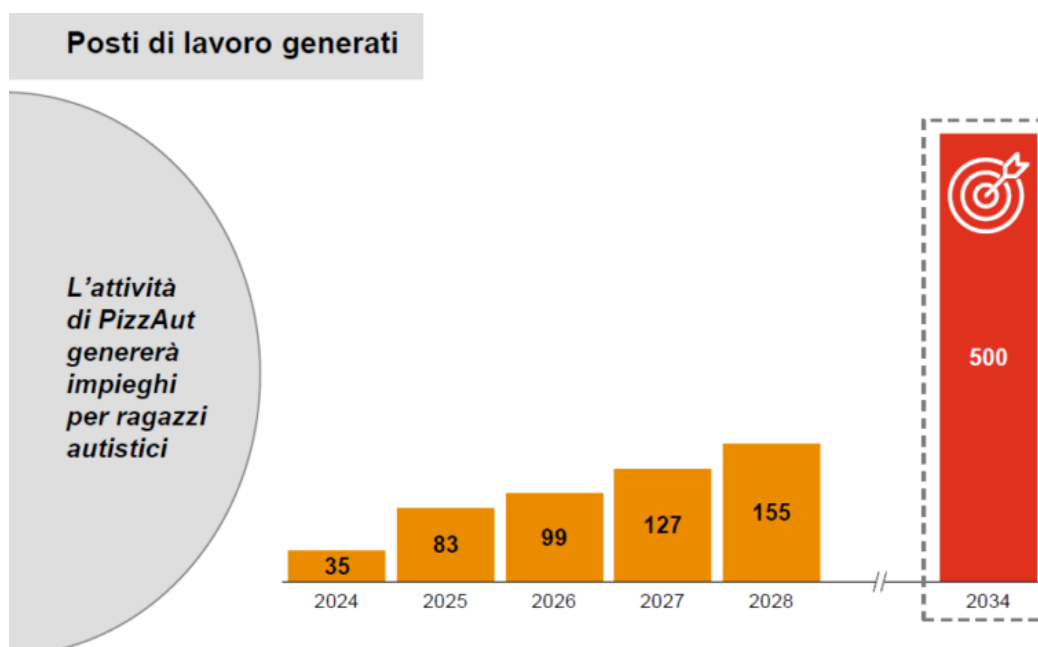


Figura 4.1 L’obiettivo di PizzAut in termini di impiegati nei prossimi anni

In questa prospettiva, PizzAut si propone di ampliare sempre più l'organico, fornendo nuove possibilità occupazionali di anno in anno, secondo un ammontare illustrato dal grafico. La collaborazione con gli esperti di una delle “*Big Four*” per stipulare un piano di crescita, delinea e conferma l'impegno di PizzAut sotto un duplice punto di vista: in primis, in una prospettiva maggiormente pratica, la volontà è di dare possibilità di lavoro a individui autistici di numero sempre maggiore. In un'ottica più ampia, l'intento è di sensibilizzare, rendere consapevoli le altre aziende delle capacità dei lavoratori con autismo, aumentando l'inclusione non solo nella propria, ma anche in altre realtà organizzative e, più in generale, veicolando un cambio di mentalità nella comunità.

4.4 Gli accomodamenti ragionevoli o “le soluzioni creative che costruiscono inclusione”

Nel primo capitolo è stata sottolineata l'importanza e la necessità di adottare accomodamenti ragionevoli⁴³ da parte delle aziende per l'inclusione della diversità. Il successo del caso PizzAut mostra come l'implementazione di questi non debba necessariamente comportare oneri significativi per un'organizzazione, ma possa contribuire a rendere il luogo lavorativo più funzionale ed efficiente con un sacrificio minimo.

I primi esempi di accorgimenti che sono stati intrapresi per semplificare la vita lavorativa dei dipendenti autistici si sono verificati alle origini del progetto. I ragazzi, durante il primo corso per pizzaioli, sono stati seguiti da un maestro, che chiedeva loro, come afferma Acampora presso la conferenza *TEDxBrianza*, di “coccolare” la pizza perché è una “*cosa viva*”. Ma è con l'apertura dei ristoranti che gli accomodamenti ragionevoli iniziano a modificare radicalmente anche la struttura dell'Associazione, determinandone punti di forza e limiti.

Durante le prime esperienze di servizio dopo l'apertura del primo ristorante, i camerieri sono sempre stati accompagnati da educatori che li aiutassero a prendere le comande, come ricorda Acampora (Landoni, 2022). Gli ordini hanno iniziato ad essere

⁴³ Ossia le modifiche e gli accorgimenti che possano facilitare il lavoro delle persone con disabilità.

presi perfettamente grazie ad un'applicazione “*visiva, fatta tutta in comunicazione aumentativa, tutta per immagini*” (TEDxBrianza, 2020). Oltre a ciò, avendo difficoltà a interagire con il pubblico, inizialmente si è optato per servire esclusivamente giro pizza. Non sapendo dove poggiare i piatti, poiché l'ordine degli oggetti della tavola non è sempre categorico e schematico come la mente delle persone autistiche, sono stati inseriti tavoli quadrati di 80 cm per lato, con una linea rossa a 20 cm dal bordo che delimitasse l'area dedicata alle pizze. I mobili all'interno del ristorante sono senza maniglie e “*rallentati*”, ossia progettati in modo da impedire urti e chiusure improvvisi (Scorranese, 2021).

Il soffitto è insonorizzato e grandi vetrate sono state installate in modo da avere l'apporto di una luce naturale sufficiente a non recare disturbo ai camerieri. L'impianto di luci artificiali è, invece, studiato per non avere coni d'ombra, in modo che l'illuminazione sia il più possibile omogenea. Per limitare ulteriormente gli stimoli visivi si è optato per pavimentazioni che presentassero solo due colori: il nero, per gli spazi comuni e il bianco, in corrispondenza delle porte, per le uscite. Anche le pareti presentano pochi colori, che seguono le sfumature del legno. Per assicurare i camerieri durante il servizio, sono stati scelti bicchieri e brocche di polipropilene, un materiale caratterizzato da elevata resistenza agli urti e leggerezza, rendendo il lavoro più semplice e veloce.

Anche in cucina sono state adottate delle misure protettive del lavoro dei pizzaioli. Sono state impiantate cappe di aspirazione sovradimensionate, per limitare l'esposizione a forti stimoli olfattivi, e adoperati forni diversi dai tradizionali a legna. Nel corso delle esperienze iniziali, quando i pizzaioli erano alle prime armi e cucinavano solo in apposite serate in locali di terzi, le difficoltà erano non poche. Durante la conferenza TEDxBrianza, Acampora racconta come i dipendenti fossero soliti mettere le pizze in forno per poi dimenticarsele, poiché tenuti a dedicarsi ad altre mansioni nel frattempo: “*le bruciano tutte*”. Per far fronte al problema, sono stati utilizzati dei forni a tunnel, che automatizzassero il procedimento, scaricando i pizzaioli da ogni responsabilità in materia. Il funzionamento prevede che la pizza venga messa su un nastro, il quale porti la pizza in forno, con temperatura e durata regolabili tramite un computer, per poi farla fuoriuscire pronta e non bruciata.

Gli accorgimenti più recenti sono rientrati nel piano di espansione derivante dalla collaborazione con gli esperti di PwC, i quali hanno realizzato per PizzAut la piattaforma digitale *Autism-Friendly* (Petruccelli, 2025). Grazie a questa, i dipendenti dei ristoranti e dei *PizzAutobus* potranno usufruire di una tecnologia inclusiva che semplifica la navigazione, non arreca disturbo grazie all'utilizzo di font chiari e semplici e dispone di un'interfaccia intuitiva. Le parole del *Partner Digital Innovation PwC Italia* Luca Chiodaroli aprono le porte verso un possibile utilizzo della piattaforma anche in altre realtà organizzative, rendendo l'inclusione dei lavoratori autistici un fenomeno concreto e maggiormente diffuso. Egli definisce l'apporto del *team* di esperti “*un primo esempio concreto di come la tecnologia, con il giusto approccio inclusivo, possa trasformare l'ambiente di lavoro, non solo semplificando i processi ma anche aprendo nuove strade per l'inclusione sociale*”.

4.5 Il contesto di riferimento

Nei precedenti capitoli sono state sottolineate le difficoltà che le persone con autismo ed epilessia incontrano nell'inserimento in azienda e trovare lavori idonei alle loro potenzialità. A causa di motivi materiali, come la scarsa preparazione in materia, e culturali, come il pregiudizio ed il disinteresse a creare inclusione, la disabilità viene ancora concepita come un limite piuttosto che come una ricchezza. In questo ambito, il progetto dei pizzaioli di Nico Acampora si configura come una *cattedrale nel deserto* ed esprime anche un controsenso intrinseco.

Per quanto riguarda il primo punto, la pizzeria rimane l'unica iniziativa, in Italia ed in Europa, in cui un'attività è interamente gestita da persone autistiche: nonostante, come vedremo più avanti, vi siano altri esempi virtuosi, il caso di PizzAut costituisce un grande traguardo per l'inclusione. L'incongruenza risiede invece nella discrepanza tra il successo riscontrato e l'unicità del caso. PizzAut ha ottenuto un vasto riconoscimento, sia in patria, come testimoniano le parole che il precedente Papa ha rivolto nei confronti

dell'iniziativa⁴⁴ e la citazione nel discorso di fine anno del Presidente Sergio Mattarella⁴⁵, che all'estero⁴⁶. Nonostante i buoni risultati che in pochi anni la pizzeria è riuscita a conquistare, il progetto non è stato replicato in altre realtà organizzative. La discrepanza tra le potenzialità che l'inclusione di persone con disabilità ha dimostrato di avere e l'assenza di volontà di sviluppare modelli simili, mostra la presenza di problemi culturali radicati nella società e nel settore. Pertanto, sia a livello nazionale, che locale, permangono difficoltà sul tema dell'inclusione, che vanno oltre le mere capacità dei singoli dipendenti.

In Italia l'inclusione dei dipendenti con disabilità è disciplinata dalla Legge 68/1999, la quale ha il fine di promuovere e facilitare l'inserimento nel mondo lavorativo delle suddette minoranze⁴⁷, integrata dalla direttiva dell'Unione Europea 2000/78/CE⁴⁸. Essa pone enfasi sulla necessità di offrire parità di trattamento in ambito lavorativo ed evitare ogni sorta di discriminazione nei confronti dei dipendenti autistici, affrontando anche il tema degli accomodamenti ragionevoli nell'articolo 5. Nonostante l'esistenza di un quadro normativo in materia, la realtà spesso differisce, come dimostrato dalle evidenze sul campo e da una recente Interrogazione Parlamentare. L'Interrogazione con richiesta di risposta scritta E-002694/2025 è stata presentata alla Commissione Europea il 2 luglio 2025⁴⁹, per denunciare la situazione occupativa della disabilità in Italia e richiedere la risposta a tre problematiche. La prima parte del quesito posto al Parlamento offre un quadro generale, riportando dati provenienti dal XXVI Rapporto CNEL sul mercato del lavoro, pubblicato in seguito alla seduta assembleare del Consiglio Nazionale

⁴⁴ Nella conferenza locale TEDxCagliari, svoltasi il 9 luglio 2025, Nico Acampora ricorda le parole del Papa rivolte nel corso dell'udienza dell'aprile del 2022. Egli riporta due frasi del Santo Padre di grande stima e ammirazione nei confronti dei ragazzi di PizzAut: *"voi state dimostrando che la persona disabile può essere il buon samaritano"* ed *"esiste un'economia di scarto, che scarta gli uomini: voi state dimostrando che un'altra economia è possibile"*. A fronte di ciò, altrettanto significativo è l'appello che lo stesso Acampora volge al pubblico: *"Ecco, non lasciateci da soli a dimostrarlo"*.

⁴⁵ Il Presidente, dopo aver partecipato all'inaugurazione del secondo ristorante nel 2023, ha ricordato, con grande ammirazione ed emozione, l'esperienza in occasione del discorso tenutosi a chiusura del medesimo anno.

⁴⁶ Alcuni esempi del vasto riconoscimento internazionale di PizzAut sono stati eventi nei quali i ragazzi hanno avuto la possibilità di cucinare per persone provenienti da tutte le parti del mondo, come il Giubileo ed il Gran Premio di Monza, o l'invito rivolto loro a presenziare a una seduta e cucinare per i delegati dell'ONU.

⁴⁷ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/s>

⁴⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0078>

⁴⁹ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-10-2025-002694_IT.html

Dell'economia E Del Lavoro il 23 aprile 2025. Il documento riporta che, nel 2023, secondo i dati Istat del medesimo anno, a fronte di una popolazione senza disabilità gravi del 62%, solo il 33% delle persone con disabilità in età lavorativa possedeva un impiego. L'Interrogazione prosegue, denunciando la mancata recezione della direttiva 2000/78/CE e della Legge 68/1999. Per quanto riguarda la prima, si tenta di segnalare l'inadempimento agli accomodamenti ragionevoli, poiché le aziende italiane continuano a non offrire pari opportunità, imponendo impieghi gravosi⁵⁰ e che non vadano a valorizzare le reali capacità dei propri dipendenti con disabilità. Il mondo lavorativo diventa ancor più discriminatorio nei confronti delle donne e dei giovani con disabilità⁵¹. Per ciò che concerne la Legge Nazionale, viene affermato che l'assunzione viene elusa tramite stratagemmi per aggirare la legislazione ed impieghi simulati, in un ambito nel quale non vi è automaticità della sanzione e sono carenti i sistemi di monitoraggio e controllo. L'Interrogazione si chiude con tre quesiti: con essi si chiede alla Commissione rispettivamente se ritenga appropriato il modo in cui l'Italia abbia recepito la direttiva 2000/78/CE, se intenda istituire nuovi sistemi di verifica e se sia previsto un maggior accesso a fondi europei per le politiche inclusive⁵².

Ciò che emerge dall'Interrogazione e dal Rapporto CNEL è una situazione in cui siano ancora forti le resistenze e le barriere culturali all'accesso al lavoro delle persone con disabilità. Lo stesso Acampora sostiene, in occasione del discorso tenuto per TEDxCagliari nell'estate del 2025, che molte aziende, piuttosto che assumere dipendenti disabili, decidono di pagare multe e penali: *“la Lombardia, da dove arrivo io, quest'anno ha incassato 81 milioni di euro di multe per mancato rispetto dell'obbligo assunzionale”*. Nel mercato del lavoro ancora si fatica a valorizzare le persone autistiche per le loro reali

⁵⁰ Gli esempi riportati dall'Interrogazione sull'inclusione sono le mansioni di gruista, saldatore, ascensorista, chiaramente inadatte a persone che presentano disabilità, a causa del rischio intrinseco che questi lavori implicano.

⁵¹ Il sovracitato Rapporto CNEL delinea una situazione per i giovani critica, con i due terzi di loro che non studiano né lavorano, al contrario dei coetanei senza disabilità, i quali presentano una percentuale di disoccupazione molto bassa.

⁵² La risposta viene presentata il 22 agosto 2025, nella quale viene sostenuto come l'Italia abbia adempito correttamente agli obblighi in materia e come la Commissione mantenga il suo impegno nei sistemi di monitoraggio. Inoltre, vengono presentati gli strumenti tramite i quali la Commissione si è impegnata ad alimentare l'inclusione della disabilità, come ad esempio il “pacchetto sull'occupazione delle persone con disabilità”, costituito da una serie di orientamenti, che accompagnano e istruiscono durante ogni fase dell'occupazione, e modelli di buone pratiche. Uno di questi orientamenti offre delucidazioni in merito ai costi e l'entità degli accomodamenti ragionevoli.

competenze e le criticità si manifestano sia su scala nazionale che in ambito regionale. A dimostrazione della scarsa fiducia che l'Italia pone nel potenziale dei lavoratori con disabilità, viene riportato un grafico presente nel report “*Disabilità, lavoro e inclusione in Italia*”, redatto dall'OCSE⁵³ nel 2023, che mostra una situazione di arretratezza rispetto ad altri Paesi, europei e non. Esso raffigura l'evoluzione della quota di spesa relativa alle persone con disabilità dedicata alla loro inclusione lavorativa dal 2007 al 2017. Si può notare come l'impegno italiano in tal senso sia rimasto sostanzialmente uguale nel decennio, attestandosi attorno a un punteggio inferiore al 5%, molto al di sotto della percentuale media dei Paesi dell'OCSE (10%) e di Stati europei, come Germania, Spagna e Norvegia, i quali, nonostante abbiano sperimentato decrementi più o meno importanti, si mantengono comunque su livelli più elevati.

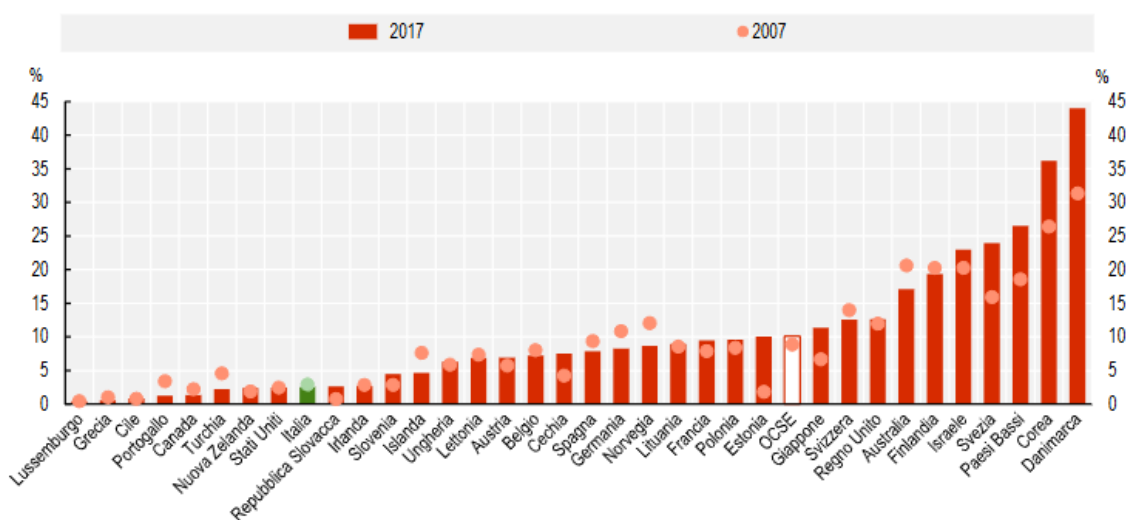


Figura 4.2 L'evoluzione della spesa per l'inclusione della disabilità nei Paesi dell'OCSE, dal 2007 al 2017.

Un articolo del Sole 24 Ore conferma alcune delle evidenze sopra riportate. Anch'esso riporta i dati in termini di occupazione dei lavoratori con disabilità presenti nel Rapporto CNEL, ma ne aggiunge di altri: nel 2009, la percentuale di impiegati era del 29,9%, a significare che il tasso è cresciuto di soli 3 punti percentuali in più di dieci anni. Non solo: è aumentato il numero di persone in età lavorativa richiedenti un impiego, passando dal 13,8% del 2009 al 20% del 2021 (Pasqualotto, 2024). Il dato relativo all'occupazione è

⁵³ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, ossia un'organizzazione internazionale con il fine di favorire lo sviluppo economico dei Paesi membri tramite l'implementazione delle politiche più idonee.

costituito da una media tra l'impiego delle donne e degli uomini, con la situazione delle prime ancor più preoccupante, a causa di una partecipazione al lavoro pari al 26,7% contro il 36,3% degli uomini. Inoltre, in seguito ad un sondaggio al quale hanno partecipato 160 donne, il 21% ha denunciato un posto di lavoro inadatto: il 18,8% ha evidenziato disuguaglianze salariali, mentre l'11% ha dichiarato di aver subito molestie, che esse fossero fisiche o psicologiche. L'inadeguatezza del posto di lavoro è dimostrata anche dal fatto che solo nel 10,6% fosse presente la figura del *disability manager*⁵⁴. In aggiunta alla situazione delle donne e dei giovani, altrettanto sconcertanti sono i dati delle persone più mature, con età compresa tra i 45 e i 64 anni, tra le quali solo il 37,8% risulta occupato.

Precedentemente è stato introdotto il report “*Disabilità, lavoro e inclusione in Italia*”, il quale si pone l'obiettivo di delineare un quadro generale della situazione occupazionale a livello nazionale e regionale. Da un punto di vista generale, nonostante l'Italia si dimostri molto impegnata a investire nella spesa sociale, ossia la parte del PIL destinata a finanziare il cd. *welfare state*, lo stesso non si può dire nel finanziamento a supporto delle persone con disabilità. In ambito lavorativo, il tasso di occupazione di esse è inferiore alla media dei Paesi dell'OCSE e non ha mostrato un aumento significativo nel primo ventennio del ventunesimo secolo, come illustrato dalla figura 4.3.

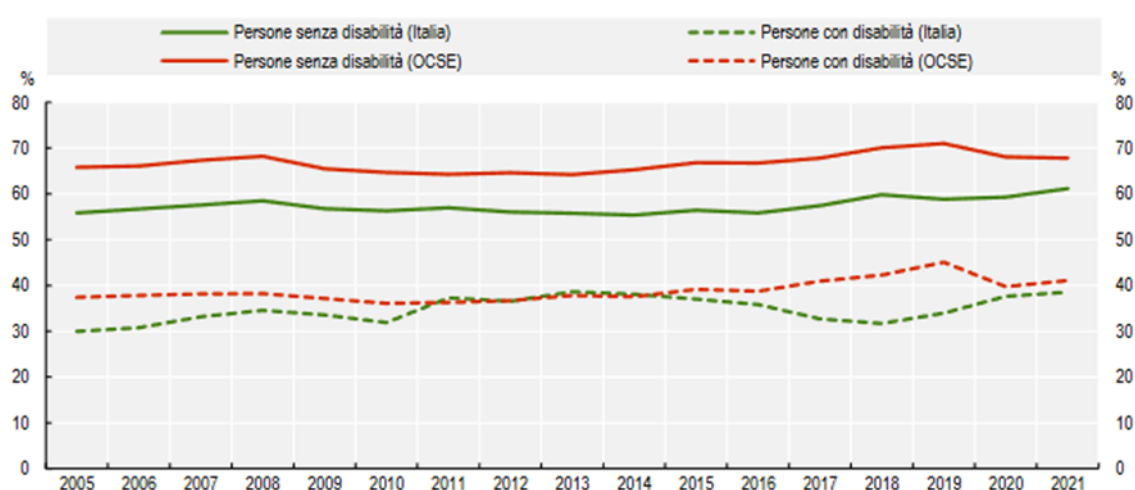


Figura 4.3 Il divario occupazionale tra persone con e senza disabilità, in Italia e nell'OCSE.

⁵⁴ E' stata affrontata l'importanza di questa figura in un'azienda nel secondo capitolo.

A livello regionale, l'Italia si mostra un Paese disomogeneo nell'accesso al lavoro e le condizioni di vita delle persone con disabilità. Se il tasso di povertà si mantiene a livelli intorno al 15% nel Nord e nel Centro, esso subisce un'impennata nel Sud, superando addirittura il doppio nelle Isole. Lo stesso trend si nota nel grafico relativo alla difficoltà che hanno le persone con disabilità di arrivare a fine mese, più marcato al Sud e nelle Isole, meno nel resto del Paese. La figura 4.4 riassume le evidenze sopra riportate.

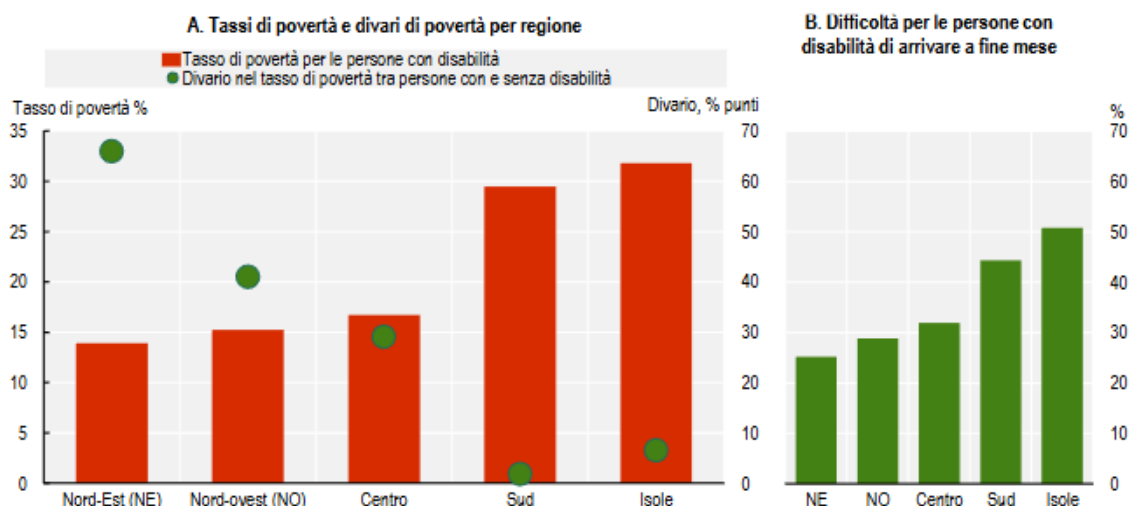


Figura 4.4 A sinistra un diagramma che mostra il tasso di povertà e la differenza tra persone con e senza disabilità; a destra, il numero di persone con disabilità che fanno difficoltà ad arrivare a fine mese, in percentuale.

Come si può notare dalla parte sinistra della figura, il divario nel tasso di povertà tra le persone con e senza disabilità segue un andamento diametralmente opposto: significativamente elevato al Nord, attestandosi a livelli più basso nel Centro, arrivando a tassi sotto al 5% nel Sud e nelle Isole.

Non segue invece un andamento altrettanto lineare e schematico il grafico relativo alla spesa per servizi sanitari pro-capite per le persone con disabilità (Figura 4.5). Secondo la percentuale di povertà illustrata nel grafico 4.4, ci si potrebbe aspettare che le regioni che registrano minori livelli di investimento possano essere la Sicilia e la Sardegna, seguite dalle altre del Sud-Italia. Ciò viene invece smentito da quanto riportato nel grafico sottostante: all'ultimo posto per spesa pro-capite si trova il Trentino-Alto-Adige, mentre le Isole si attestano sui livelli di Abruzzo e Campania, in un *range* tra i 1000 e i 1500 euro. Altre regioni del Sud, come la Calabria e la Puglia, si trovano esattamente a metà della distribuzione, tra il Lazio e la Toscana. I dati relativi alle posizioni più alte

confermano invece quanto affermato precedentemente, poiché vi sono la Lombardia, seguita dal Veneto e dalla Liguria.

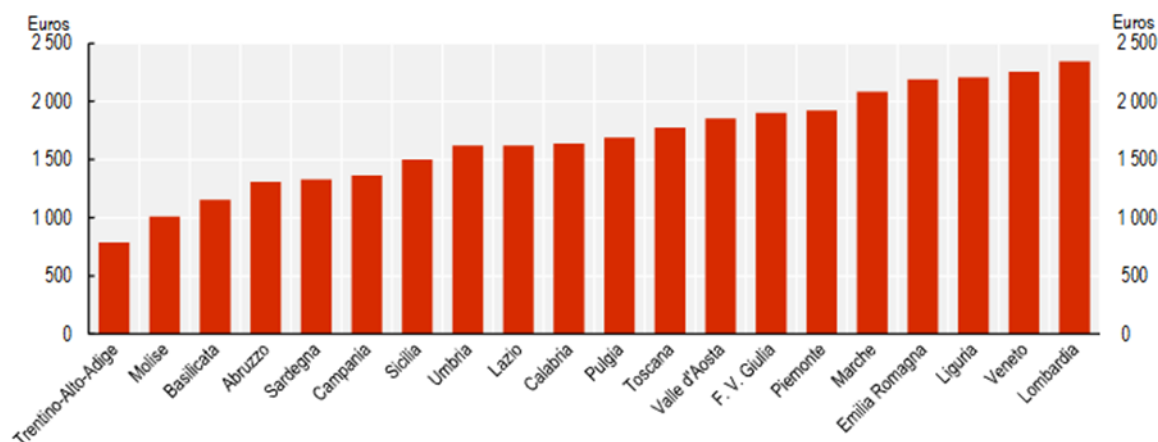


Figura 4.5 La spesa pro-capite che ogni regione dedica ai servizi sanitari per persone con disabilità.

4.6 Considerazioni finali

Il caso PizzAut rappresenta un esempio di come sia possibile ottenere un vantaggio dall'inclusione di persone con neurodiversità, evidenziando come l'inclusività e la sostenibilità possano coesistere generando anche un ritorno economico. Ciò che emerge dal successo dell'idea, oltre che dalle parole del presidente Domenico Acampora, è che non si tratta di un approccio misericordioso o filantropico, ma di valorizzazione della persona in quanto capace di essere produttiva, al di là del disturbo di cui soffre. L'evoluzione del progetto, dalle difficoltà e le barriere iniziali dovute alla necessità di capire i ragazzi, al cambio di rotta imposto dalla pandemia di Covid-19, fino agli incontri con figure di prestigio, tra cui il Papa ed il Presidente della Repubblica, mostra come la presenza di persone autistiche nelle aziende possa diventare una realtà concreta, qualora sussista la volontà di impegnarsi a colmare i limiti.

Il modello PizzAut mette in luce il contributo che le persone con autismo possono apportare ad una realtà organizzativa, ma anche le opportunità che solo il lavoro può offrire. Esso è uno strumento di dignità sociale, accettazione e di miglioramento dell'autostima, che può accrescere il benessere personale degli impiegati. Ne rivela gli

effetti lo stesso Acampora, in occasione della conferenza TEDxCagliari, il quale racconta le storie di due ragazzi: è il caso di Alessio, ragazzo autistico con mutismo selettivo, che ha iniziato a parlare dopo essere stato assunto come cameriere, prendendo le comande e interagendo con gli sconosciuti. O ancora di Lorenzo, con una forma di autismo caratterizzata da iperattività, il quale, dopo aver trascorso quattro anni in un *CDD*⁵⁵, nel quale aveva iniziato a manifestare comportamenti autolesionistici, abbia ritrovato la serenità: “*io con il lavoro sono rinato*”, afferma Acampora, riportando le sue parole.

Tra i maggiori punti di forza del progetto PizzAut è da sottolineare il forte impatto mediatico che esso ha avuto nel corso della sua storia, guadagnando in questo modo una forte notorietà in tutto il Paese, sfruttabile per veicolare messaggi positivi. L’impatto culturale che ha avuto la pizzeria sulla società e sul settore può generare una sensibilizzazione dell’opinione pubblica sul tema e un’attenuazione nei *bias* dei datori di lavoro in sede di assunzione. La risonanza mediatica, oltre ad aver contribuito a produrre un valore dal punto di vista etico, si è rivelata di cruciale importanza per la sostenibilità economica della pizzeria: trattandosi di un’Associazione Onlus senza scopo di lucro, una buona parte dei finanziamenti dovrebbe derivare da donazioni, da parte di istituzioni o partner privati. In tal senso, il progetto si è rivelato molto abile nell’attrarre investitori.

Tra gli altri elementi caratterizzanti l’attività, c’è lo spostamento dell’attenzione sulle abilità dei lavoratori, più che sulle carenze, con un occhio di riguardo al benessere dell’impiegato, costituendo un modello che racchiuda l’insieme delle conoscenze tecniche e pratiche a competenze relazionali. Le potenzialità dei lavoratori sono sviluppate e valorizzate, in modo da rendere PizzAut capace di dimostrare le capacità delle persone autistiche e del ruolo che, se messe nelle condizioni idonee, possono svolgere in una realtà organizzativa, con un conseguente possibile abbattimento dei pregiudizi. Inoltre, pur essendo la tesi incentrata sull’inclusione di persone con epilessia e autismo, il presente caso studio risulta comunque utile alla trattazione, poiché mostra il funzionamento di strategie che possono essere applicate in altri contesti. Il modello, tramite l’utilizzo di accomodamenti ragionevoli e strumenti di formazione standardizzati,

⁵⁵ Il Centro Diurno Disabili, ossia una struttura socio-sanitaria e assistenziale che offre supporto a persone con disabilità gravi.

può contribuire a generare un vantaggio anche dall'impiego di altre forme di neurodiversità.

Tuttavia, alla luce dei punti di forza, si nascondono anche delle possibili insidie. La straordinaria risonanza mediatica, riscontrabile negli incontri con il Papa o con il Presidente della Repubblica, può contribuire a far percepire il caso PizzAut come isolato, piuttosto che avvio o parte di un cambiamento più ampio che possa coinvolgere l'intero settore. Per lo stesso motivo, le risorse economiche derivanti dalle serate evento organizzate negli anni del Covid-19 e dal supporto di istituzioni o partner, potrebbero non ripetersi in altre realtà organizzative con la stessa disponibilità, ponendo dubbi sulla sostenibilità economica a lungo termine. Oltre a ciò, la caratteristica strutturale degli accomodamenti ragionevoli determina la subordinazione del buon funzionamento dell'Associazione alla presenza di determinate figure, senza le quali verrebbero meno i piani di espansione e crescita e lo svolgimento dell'attività attuale⁵⁶.

Ad ogni modo, PizzAut muove ad una riflessione sotto un duplice punto di vista: a livello concettuale, offre spunti di analisi circa il tema della responsabilità sociale d'impresa nell'inclusione delle neurodiversità. Inoltre, invita a interrogarsi sui diritti delle persone autistiche in termini di accesso agli impieghi e sul contributo, lavorativo, ma anche economico⁵⁷, che essi possono offrire.

Sul piano operativo, il caso sottolinea la necessità di incentivare il supporto da parte di istituzioni ed altri organi, nei confronti delle realtà organizzative che vogliono intraprendere un tale percorso. In questo modo si potrebbe superare il rischio che PizzAut sia un caso isolato, trasformando l'inclusione della diversità in azienda in un obiettivo di sistema. In questo contesto l'Associazione si configura come un punto di partenza, vista la replicabilità e la sostenibilità economica del modello, e un laboratorio, che è stato in grado di fare dell'inclusione lavorativa il suo punto di forza. Nonostante le difficoltà iniziali e le sfide costanti che il mantenimento dell'attività comporta, Acampora è riuscito

⁵⁶ Nell'ambito del piano di espansione predisposto da PwC si mira a instradare nuovi autobus. Secondo le stime ogni *truck food* dovrebbe prevedere 4 o 5 dipendenti autistici, con l'aggiunta di un educatore. Considerando che l'obiettivo è di arrivare a 100 autobus entro il 2034, è semplice intuire che una carenza di educatori costituirebbe un ostacolo non da poco.

⁵⁷ I dipendenti autistici, in quanto impiegati, versano infatti i contributi, contribuendo all'accrescimento della ricchezza nelle casse dello Stato.

a creare un ambiente interamente gestito da persone autistiche, in grado di contribuire al benessere della società.

Le prospettive future di PizzAut sollevano interrogativi sulla situazione occupazionale e la replicabilità del modello. Nello specifico, il caso studio stimola la riflessione circa il modo in cui i tradizionali modelli occupazionali potranno essere sovvertiti dalla sempre crescente cura verso aspetti etico-sociali. L'iniziativa invita inoltre a chiedersi quali siano gli strumenti che possano favorire la diffusione su larga scala e in contesti differenti di progetti analoghi.

CONCLUSIONE

Il percorso delineato, a partire dalla presentazione delle difficoltà, fino al caso di successo di PizzAut, ha dato uno spunto per la riflessione sul tema dell'inclusione lavorativa delle persone con epilessia e autismo. L'obiettivo di dimostrare le reali potenzialità di queste tipologie di lavoratori, capaci di superare le barriere culturali presenti se valorizzate adeguatamente, ha trovato dei riscontri positivi.

La presente ricerca ha messo a confronto le debolezze dei lavoratori con epilessia ed autismo con le abilità più idonee a generare un beneficio in un contesto lavorativo, sia in generale, che dal punto di vista dei *manager* d'azienda. Le principali sfide si riassumono, per quanto concerne gli individui autistici, nelle difficoltà di comunicazione e interazione con gli altri lavoratori, mentre sono da riscontrarsi nel problema della gestione delle crisi per i dipendenti con epilessia. Tuttavia, come dimostrato tramite gli studi raccolti e nel caso specifico di PizzAut, essi risultano ostacoli che possono essere superati e trasformati in vantaggi strategici, qualora l'organizzazione ne abbia la volontà, predisponendo soluzioni come gli accomodamenti ragionevoli o la disciplina del *diversity management*. Il risultato è che il vero principale limite risulta essere quello culturale, figlio dell'ignoranza in materia e della paura. Per quanto riguarda il valore di queste tipologie di lavoratori, sono state presentate abilità come la resilienza e *problem solving*, oltre a creatività e attenzione ai dettagli fuori dal comune. Se pienamente valorizzate, esse possono trasformarsi in leve per usufruire di un vantaggio competitivo, in un contesto, come quello in cui operano le aziende, caratterizzato da grande dinamismo e dall'essere in continua trasformazione.

Uno dei principali *output* che la ricerca intende fornire sta nella dimostrazione del fatto che l'inclusione lavorativa non debba essere raggiunta e perseguita come atto filantropico, di mera benevolenza o come un sacrificio necessario per adempiere ad obblighi normativi. L'obiettivo è di mettere in luce le reali potenzialità dei lavoratori con autismo ed epilessia, di cui potrebbero beneficiare le realtà organizzative per trasformare l'accettazione della disabilità in una leva strategica per il progresso.

Volgendo uno sguardo alle prospettive future, l'analisi delle evidenze raccolte e del caso studio mostrano segnali incoraggianti, ma implicano la necessità di una maggiore

collaborazione tra istituzioni e imprese, affinché il caso PizzAut possa diventare un modello replicabile su vasta scala. Oltre a ciò, emergono altre sfide ancora aperte, quali la presenza ancora radicata nella società di pregiudizi e discriminazione e le lacune nelle politiche pubbliche. Aggiungendo a ciò la riluttanza ad investire nell'inclusione (in particolare le spese dovrebbero essere allocate verso la formazione del personale e l'istituzione di accomodamenti ragionevoli), è chiaro che la strada da fare è ancora molta. Perciò, questi e altri spunti potranno in futuro essere maggiormente approfonditi: oltre ad affrontare e risolvere queste problematiche, sarebbe interessante capire quali saranno (se tale distinzione può essere fatta) i settori potenzialmente più inclusivi e l'impatto che l'innovazione tecnologica avrà nelle pratiche inclusive.

Per concludere, l'intento della tesi è di sollevare una riflessione e spingere a una doppia considerazione. Da un lato, le persone con epilessia e autismo dovrebbero essere considerate per le loro reali capacità e per l'effettivo apporto che possono fornire, senza discriminazioni; dall'altro, le aziende hanno la possibilità ed il dovere di costruire un mondo del lavoro maggiormente inclusivo, in modo tale che l'accesso ad esso possa essere più giusto ed equo, contribuendo a un maggiore benessere della società in generale.

BIBLIOGRAFIA

- Akabas, S. H., Gates, L. B., & Gavin, D. A. (1992). *Disability management*. Amacom.
- Anderson, A., et al. (2017). *A systematic review of interventions for adults with autism spectrum disorder to promote employment*. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 4, 26–38. <https://doi.org/10.1007/s40489-016-0094-9>
- Anderson, T. H. (2004). *The pursuit of fairness: A history of affirmative action*. Oxford University Press.
- Anderson, T., & Metcalf, H. (2003). *Diversity: Stacking up the evidence*. CIPD.
- Angela, P. (1982). *Viaggi nella scienza: il mondo di Quark* (Vol. 728). Garzanti.
- Antonelli, F., & Catalano, C. (2006). *I fondi e le gestioni speciali di previdenza dell'INPS: Aspetti normativi e medico-legali*. Aracne.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). *Neurodiversity as a competitive advantage*. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Barabino, M. C., Jacobs, B., & Maggio, M. A. (2001). *Il Diversity Management*. *Sviluppo & Organizzazione*, 184, 19–31.
- Baranger, A. (2019). *State of play of employment of people on the autism spectrum in Europe: Barriers, good practices and trends*. Autism Europ. https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation_employment_autism_final2.
- Barberini, I. (2023). *Epilessia: superare lo stigma nel mondo del lavoro*. Associazione Italiana Epilessia. <https://www.associazioneepilessia.it/epilessia-superare-lo-stigma-nel-mondo-del-lavoro/>
- Baron-Cohen, S. (2006). *The hyper-systemizing, assortative mating theory of autism*. *Progress in Neuropsychopharmacology & Biological Psychiatry*, 30, 865–872. <https://doi.org/10.1016/j.pnpbp.2006.01.010>

Batista, M., Mestrović, A., Vekić, A. M., Malenica, M., Kukuruzović, M., & Begovac, I. (2015). *Coping skills in children with epilepsy—Evaluation of cognitive behavioral therapy intervention*. *Acta Clinica Croatica*, 54(4), 467–474.

Beghi, E., Forsgren, L., Oun, A., et al. (2005). *The epidemiology of epilepsy in Europe: A systematic review*. *European Journal of Neurology*, 12, 245–253.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-1331.2004.00992.x>

Bombelli, M. C. (2004). *Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*. In L. Mauri & L. M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*. Teorie e prassi (pp. 121–140). Franco Angeli.

Brouwers, E. P., Bergijk, M., van Weeghel, J., Dettaille, S., & Dewinter, J. (2023). *What is the meaning of paid employment for well-being? A focus group study on differences and similarities between autistic adults with and without employment*. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10136-0>

Browning, J., Osborne, L. A., & Reed, P. (2009). *A qualitative comparison of perceived stress and coping in adolescents with and without autistic spectrum disorders as they approach leaving school*. *British Journal of Special Education*, 36(1), 36–43.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8578.2008.00400.x>

Bruzzone, S. (a cura di). (2017). *Salute e persona nella formazione, nel lavoro e nel welfare*. Multidisciplinarietà e logistiche condivise. ADAPT University Press.

Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*. Strategie e strumenti. FrancoAngeli.

Burgess, S., & Cimera, R. E. (2014). *Employment outcomes of transition-aged adults with autism spectrum disorders: a state of the States report*. *American journal on intellectual and developmental disabilities*, 119(1), 64–83. <https://doi.org/10.1352/1944-7558-119.1.64>

Burt, D. B., Fuller, S. P., & Lewis, K. R. (1991). *Brief report: competitive employment of adults with autism*. *Journal of autism and developmental disorders*, 21(2), 237–242. <https://doi.org/10.1007/BF02284763>

Cage, E., & Burton, H. (2019). *Gender Differences in the First Impressions of Autistic Adults*. *Autism research: official journal of the International Society for Autism Research*, 12(10), 1495–1504. <https://doi.org/10.1002/aur.2191>

Caretto, F., et al. (2014). *Manuale e linee guida per l'inserimento lavorativo di persone con autismo*.

Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Rebora, G., & Traquandi, L. (2009). *Diversity Management – La diversità nella gestione aziendale*. IPSOA.

Census. (2021). *Outcomes for disabled people in the UK: 2021*. Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/disability/articles/outcomesfordisabledpeopleintheuk/2021>

Chaplin, J. E., Wester, A., & Tomson, T. (1998). *Factors associated with the employment problems of people with established epilepsy*. *Seizure*, 7(4), 299–303. [https://doi.org/10.1016/s1059-1311\(98\)80022-8](https://doi.org/10.1016/s1059-1311(98)80022-8)

Chesi, P., Marini, M. G., Scarlata, P., Mecarelli, O., & ERE study project group (2021). *Epileptologists telling their experiences caring for patients with epilepsy*. *Seizure*, 85, 19–25. <https://doi.org/10.1016/j.seizure.2020.12.012>

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). *Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion*. *Human Resource Management*, 47(2), 331–350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>

CIPD. (2018). *Neurodiversity at work*. Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf

Clarke, B. M., Upton, A. R., & Castellanos, C. (2006). *Work beliefs and work status in epilepsy*. *Epilepsy & behavior: E&B*, 9(1), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2006.04.008>

Collings J. A. (1994). *International differences in psychosocial well-being: a comparative study of adults with epilepsy in three countries*. *Seizure*, 3(3), 183–190. [https://doi.org/10.1016/s1059-1311\(05\)80187-6](https://doi.org/10.1016/s1059-1311(05)80187-6)

Cooper M. (1995). *Epilepsy and employment--employers' attitudes*. *Seizure*, 4(3), 193–199. [https://doi.org/10.1016/s1059-1311\(05\)80060-3](https://doi.org/10.1016/s1059-1311(05)80060-3)

Cope, R., & Remington, A. (2022). *The Strengths and Abilities of Autistic People in the Workplace*. *Autism in adulthood: challenges and management*, 4(1), 22–31. <https://doi.org/10.1089/aut.2021.0037>

Cevizci, S., Erginoz, E., & Karaman, H. I. O. (2016). *Epilepsy management in the working environment: Approaches in terms of occupational health and safety*. *Nobel Medicus*, 12(2), 5–12.

Clark, N. M., Stoll, S., Youatt, E. J., Sweetman, M., Derry, R., & Gorelick, A. (2010). *Fostering epilepsy self-management: The perspectives of professionals*. *Epilepsy & Behavior*, 19(3), 255–263. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2010.08.033>

Clarke, D. M., & Wilson, T. (1997). *Diversity at work: The business case for equity*. John Wiley & Sons.

Cox, J. T., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Cuomo, S., & Mapelli, A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati.

Daft, R. L. (2021). *Organizzazione aziendale* (R. C. Nacamulli, a cura di; 7^a ed.). Maggioli Editore.

de Boer, H. M., Mula, M., & Sander, J. W. (2008). *The global burden and stigma of epilepsy*. *Epilepsy & Behavior*, 12(4), 540–546. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2007.12.019>

De Angelis, F. (2024, 9 luglio). *85mila docenti di sostegno senza specializzazione. Il piano di Valditara per uscire dall'emergenza*. Orizzonte Scuola. <https://www.orizzontescuola.it/85-mila-docenti-di-sostegno-senza-specializzazione-il-piano-di-valditara-per-uscire-dallemergenza/>

DMA Talent. (2019). *Autism employment guide*.

Doyle, N. E., & McDowall, A. (2022). *Does it work? Using a Meta-Impact score to examine global effects in quasi-experimental intervention studies*. PLOS ONE, 17(3), e0265312. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265312>

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eadie, M. J. (1995). *Epilepsy—from the Sakikku to Hughlings Jackson*. Journal of Clinical Neuroscience, 2(2), 156–162. [https://doi.org/10.1016/0967-5868\(95\)90010-1](https://doi.org/10.1016/0967-5868(95)90010-1)

Elwes, R. D., Marshall, J., Beattie, A., & Newman, P. K. (1991). *Epilepsy and employment: A community based survey in an area of high unemployment*. Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry, 54, 200–203. <https://doi.org/10.1136/jnnp.54.3.200>

European Council. (2000). *Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*. Gazzetta Ufficiale L 303, 16–22. https://old.asgi.it/public/parser_download/save/direttiva.2000.78.pdf

Flower, R. L., Dickens, L. M., & Hedley, D. (2021). *Barriers to employment: Raters' perceptions of male autistic and non-autistic candidates during a simulated job interview and the impact of diagnostic disclosure*. Autism in Adulthood, 3(4), 300–309. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0075>

Flower, R. L., Hedley, D., Spoor, J. R., & Dissanayake, C. (2019). *An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: A case study of a training and assessment program targeted to autistic job candidates*. Journal of Vocational Education and Training, 71(3), 407–428. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1636846>

Forsgren, L., Beghi, E., Oun, A., et al. (2005). *The epidemiology of epilepsy in Europe: A systematic review*. European Journal of Neurology, 12, 245–253. <https://doi.org/10.1111/j.1468-1331.2004.00992.x>

Friday, E., & Friday, S. S. (2003). *Managing diversity using a strategic planned change approach*. *Journal of Management Development*, 22(10), 863–880.

<https://doi.org/10.1108/02621710310505467>

Friso, V. (2018). *Disability management*. *Studium Educationis*, 3, 125–128.

Gloag, D. (1985). *Epilepsy and employment*. *British Medical Journal (Clinical Research Edition)*, 291, 2–3. <https://doi.org/10.1136/bmj.291.6487.2>

Gonzalez, J. A. (2010). *Diversity change in organizations: A systemic, multilevel, and non-linear process*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197–219. <https://doi.org/10.1177/0021886310367943>

Harden, C. L., Kossoy, A., Vera, S., & Nikolov, B. (2004). *Reaction to epilepsy in the workplace*. *Epilepsia*, 45, 1134–1140. <https://doi.org/10.1111/j.0013-9580.2004.67003.x>

Happé, F., & Frith, U. (Eds.). (2010). *Autism and talent* (Vol. 364, No. 1522). OUP Oxford.

Hayward, S. M., McVilly, K. R., & Stokes, M. A. (2019). *Autism and employment: What works*. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 60, 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2019.01.006>

Heasman, B., & Gillespie, A. (2019). *Participants over-estimate how helpful they are in a two-player game scenario toward an artificial confederate that discloses a diagnosis of autism*. *Frontiers in Psychology*, 10, 1349. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01349>

Hedley, D., Uljarević, M., Hedley, D.F.E. (2017). *Employment and Living with Autism: Personal, Social and Economic Impact*. In: Halder, S., Assaf, L. (eds) *Inclusion, Disability and Culture. Inclusive Learning and Educational Equity*, vol 3. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55224-8_19

Hendricks, D. (2010). *Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success*. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125–134. <https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0502>

Hewlett, E., & Moran, V. (2014). *The social and economic costs of neglecting mental health care*. OECD Health Policy Studies. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264208445-en>

Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). *Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions*. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.

<https://doi.org/10.1108/00483480010324689>

Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). *An 8-year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome*. *Autism*, 9(5), 533–549. <https://doi.org/10.1177/1362361305057871>

Howlin, P., Goode, S., Hutton, J., & Rutter, M. (2009). *Savant skills in autism: Psychometric approaches and parental reports*. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1522), 1359–1367.

<https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0328>

Iannello, A. (2022, 10 luglio). *Quando la pizza non ha prezzo: per PizzAut l'ingrediente segreto è la solidarietà*. *La Repubblica*. https://www.repubblica.it/il-gusto/2022/07/10/news/nino_acampora_progetto_sociale_pizza_aut_aiuto_ragazzi_autistici-356847200/

ILAE. (2003). *European white paper on epilepsy*. *Epilepsia*, 44(Suppl. 6), 49–50.

Jacoby, A. (1994). *Felt versus enacted stigma: A concept revisited. Evidence from a study of people with epilepsy in remission*. *Social Science & Medicine*, 38, 269–274.

[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(94\)90396-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(94)90396-4)

Jacoby, A. (1995). *Impact of epilepsy on employment status: Findings from a UK study of people with well-controlled epilepsy*. *Epilepsy Research*, 21, 125–132.

[https://doi.org/10.1016/0920-1211\(95\)00013-Z](https://doi.org/10.1016/0920-1211(95)00013-Z)

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social psychological analysis*. Cambridge University Press.

Johnson, T. D., & Joshi, A. (2014). *Disclosure on the Spectrum: Understanding Disclosure Among Employees on the Autism Spectrum*. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 278–281. <https://doi:10.1111/iops.12149>

Kalandadze, T., Norbury, C., Nærland, T., & Næss, K.-A. B. (2016). *Figurative language comprehension in individuals with autism spectrum disorder: A meta-analytic review*. *Autism*, 22(2), 99-117. <https://doi.org/10.1177/1362361316668652>

Kale R. (1997). *Bringing epilepsy out of the shadows*. *BMJ (Clinical research ed.)*, 315(7099), 2–3. <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7099.2>

Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1994). *Managing the mosaic: Diversity in action*. Institute of Personnel and Development.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). *How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996*. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984. <https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luethi, E., Matoba, Plett, A., & von Unruh, K. (2007). *Manuale di formazione sul Diversity Management*. International Society for Diversity Management.

Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). *An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1629–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *La gestione delle diversità: liberare il potenziale di ogni persona*. In *Comportamento organizzativo*. Apogeo.

Landoni, L. (2022, 3 dicembre). *Nico Acampora, fondatore di PizzAut, nominato da Mattarella Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica*. *La Repubblica*. https://milano.repubblica.it/cronaca/2022/12/03/news/nico_acampora_pizzaut_cavaliere_dellordine_al_merito_della_repubblica_italiana-377371168/

Landoni, L. (2024, 2 maggio). *PwC Italia al fianco di PizzAut per PizzAutoBus: nuovo progetto di inclusione per i ragazzi autistici*. *La Repubblica*. https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/le-storie/2024/05/02/news/pwc_italia_al_fianco_di_pizzaut_per_pizzautobus_nuovo_progetto_di_inclusione_per_i_ragazzi_autistici-422804834/

Landoni, L. (2024, 13 giugno). *Tortellante e PizzAut da Modena a New York: l'ONU promuove la cucina come inclusione*. La Repubblica. https://www.repubblica.it/il-gusto/2024/06/13/news/tortellante_e_pizzaut_da_modena_a_new_york_onu_cucina_disabilita-423226486/

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Lindsay, S., et al. (2021). *Disclosure and workplace accommodations for people with autism: A systematic review*. *Disability and Rehabilitation*, 43(5), 597–610. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1635658>

Loden, M. (1996). *Implementing diversity*. Irwin Professional Publishing.

Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin.

López González, F. J., Rodríguez Osorio, X., Gil-Nagel Rein, A., Carreño Martínez, M., Serratosa Fernández, J., Villanueva Haba, V., Donaire Pedraza, A. J., & Mercadé Cerdá, J. M. (2015). *Drug-resistant epilepsy: Definition and treatment alternatives*. *Neurología*, 30(7), 439–446. <https://www.elsevier.es/es-revista-neurologia-english-edition--495-articulo-drug-resistant-epilepsy-definition-treatment-alternatives-S2173580815001091>

Martinez, M., Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2024). *Organizational design II. L'era degli ibridi. Modelli e metafore per ri-organizzare persone, tecnologie e culture* (2ª ed., Vol. 2). Giappichelli.

Mattana, V. (2016). *Il Disability Management in Italia: Una rassegna degli studi basati sull'evidenza*. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1.

McMahon, C. M., Henry, S., & Linthicum, M. (2020). *Employability in autism spectrum disorder (ASD): Job candidate's diagnostic disclosure and ASD characteristics and employer's ASD knowledge and social desirability*. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. <https://doi.org/10.1037/xap0000282>

Moro, C. R., & Marostegan, C. (2020). *La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive*.

Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. Jossey-Bass.

Morrison, K. E., et al. (2019). *Variability in first impressions of autistic adults made by neurotypical raters is driven more by characteristics of the rater than by characteristics of autistic adults*. *Autism*, 23(7), 1817–1829.

<https://doi.org/10.1177/1362361318824104>

National Autistic Society. (2014). *Finding work: A job searching and employment preparation workbook for autistic people*. London: National Autistic Society.

National Autistic Society. (2016). *The employment gap*. London: National Autistic Society.

Netherlands Autism Register (NAR). (2022). *NAR in numbers*. Dutch Autism Association & VU University Amsterdam.

Netti, E. (2024, 9 luglio). *PizzAut cresce con i food truck e punta ad assumere oltre 500 giovani autistici: Presentato il programma di sviluppo che tra 10 anni sarà presente in tutte le province d'Italia*. *Il Sole 24 Ore*.

<https://www.ilsole24ore.com/art/pizzaut-cresce-i-food-truck-e-punta-ad-assumere-oltre-500-giovani-autistici-AFnINFgC#:~:text=Una%20flotta%20di%20100%20food,punta%20sulla%20mobilit%C3%A0%20dei%20truck>

Nicholas, D., Mitchell, W., Dudley, C., et al. (2018). *An ecosystem approach to employment and autism spectrum disorder*. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 48, 264–275. <https://doi.org/10.1007/s10803-017-3351-6>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.

Oaklander, M. (2015, 21 maggio). *The science of bouncing back*. *Time*. <https://time.com/3892044/the-science-of-bouncing-back/>

OECD. (2023). *Disabilità, lavoro e inclusione in Italia: una migliore valutazione per un migliore supporto*. OECD Publishing.

Ohl, A., Grice Sheff, M., Small, S., et al. (2017). *Predictors of employment status among adults with autism spectrum disorder*. *Work*, 56(2), 345–355.

<https://doi.org/10.3233/WOR-172492>

Palumbo J. (2021). *Why Autism Speaks is encouraging companies to hire those on the autistic spectrum*. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/jenniferpalumbo/2021/04/27/why-autism-speaks-is-encouraging-companies-to-hire-those-on-the-autistic-spectrum/#:~:text=For%20business%20benefits%2C%20according%20to,and%20ultimately%20increased%20bottom%20lines>.

Paoloni, P., & Cosentino, A. (2024). *Il diversity management e le sue implicazioni nell'economia dell'azienda*. Giappichelli.

Pasqualotto, S. (2024, 2 dicembre). *Solo una persona con disabilità su tre lavora*. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/solo-persona-disabilita-tre-lavora-AGUrg4SB>

Paul, K. I., & Moser, K. (2009). *Unemployment impairs mental health: Meta-analyses*. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>

Petrucelli, G. (2025, 2 aprile). *PizzAut punta a raddoppiare i ragazzi con autismo assunti nel 2025*. *Alley Oop – Il Sole 24 Ore*.

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/04/02/pizzaut-ragazzi-autismo-assunti/>

Redazione. (2020, 9 marzo). *Coronavirus, rinviata l'apertura di PizzAut: il ristorante sociale per ragazzi autistici*. *MilanoToday*.

<https://www.milanotoday.it/attualita/coronavirus/rinviata-apertura-pizzaut.html>

Redazione (2021, 25 marzo). *Epilessia, parlarne al lavoro è un tabù. L'indagine condotta da Angelini Pharma*. *Osservatorio Malattie Rare*.

<https://www.osservatoriomalattierare.it/malattie-rare/epilessia/17222-epilessia-parlarne-al-lavoro-e-un-tabu-l-indagine-condotta-da-angelini-pharma>

Redazione. (2024, 9 giugno). *Sostegno: 136 mila alunni senza un docente specializzato*. *Orizzonte Scuola*. <https://www.orizzontescuola.it/sostegno-136-mila>

[alunni-senza-un-docente-specializzato-a-nord-11mila-posti-liberi-docenti-senza-specializzazione-e-tre-anni-di-servizio-sono-71-788-tabelle/](#)

Redazione. (2024, 12 novembre). *Autismo accettato e valorizzato: PizzAut, l'eccellenza gastronomica fa rima con l'inclusione sociale*. La Repubblica. https://www.repubblica.it/solidarieta/volontariato/2024/11/12/news/autismo_accettato_e_valorizzato_pizzaut_l_eccellenza_gastronomica_fa_rima_con_l_inclusione_sociale-423615874/

Riedel, A., et al. (2016). *Well educated unemployed – On education, employment and comorbidities in adults with high-functioning autism spectrum disorders in Germany*. *Psychiatrische Praxis*, 43(1), 1–6. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1387494>

Riccò, R. (2008). *Teoria e pratica della gestione delle diversità*. In M. Neri (a cura di), *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro* (pp. 188–225). Pitagora Editrice.

Riccò, R. (2016). *Diversity management: Bringing equality, equity and inclusion in the workplace*. In J. Prescott (a cura di), *Handbook of research on race, gender, and the fight for equality* (pp. 335–359). IGI Global.

Riccò, R., & Guerci, M. (2014). *Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'*. *Business Horizons*, 57(2), 235–245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.007>

Romualdez, A. M., et al. (2021). *"People might understand me better": Diagnostic disclosure experiences of autistic individuals in the workplace*. *Autism in Adulthood*, 3(2), 157–167. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0063>

Rosenbaum, P., & Stewart, D. (2004). *The World Health Organization International Classification of Functioning, Disability, and Health: A model to guide clinical thinking, practice and research in the field of cerebral palsy*. *Seminars in Pediatric Neurology*, 11, 5–10. <https://doi.org/10.1016/j.spen.2004.01.002>

Ryan, R., Kempner, K., & Emlen, A. C. (1980). *The stigma of epilepsy as a self-concept*. *Epilepsia*, 21, 433–444. <https://doi.org/10.1111/j.1528-1157.1980.tb04091.x>

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). *Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299–324. <https://doi.org/10.1080/13594320244000184>

Sarac, E., & Yildiz, E. (2024). *The effect of epilepsy self-management on productivity at work*. *Epilepsy & Behavior*, 157, 109839. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2024.109839>

Sarrett, J. (2017). *Interviews, disclosures, and misperceptions: Autistic adults' perspectives on employment-related challenges*. *Disability Studies Quarterly*, 37(2), 5524. <https://doi.org/10.18061/dsq.v37i2.5524>

Sasson, N. J., & Morrison, K. E. (2019). *First impressions of adults with autism improve with diagnostic disclosure and increased autism knowledge of peers*. *Autism*, 23(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177/1362361317729526>

Scheid, T. L. (2005). *Stigma as a barrier to employment: Mental disability and the Americans with Disabilities Act*. *International Journal of Law and Psychiatry*, 28, 670–690. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2005.04.003>

Scorranese, R. (2021, 10 maggio). *I ragazzi autistici di PizzAut tra allegria e inclusione: la cucina che fa bene*. *Corriere della Sera*. https://www.corriere.it/buone-notizie/21_maggio_10/i-ragazzi-autistici-pizzaut-allegria-inclusione-cucina-che-fa-bene-8a57be6a-afcb-11eb-8261-0c233af9e96e.shtml

Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). *Survive and thrive in times of change*. *Training & Development Journal*, 42(4), 25–27.

Shrey, D. E. (1998). *Effective worksite-based disability management programs*. In *Sourcebook of occupational rehabilitation* (pp. 389-409). Boston, MA: Springer US.

Singh, A., & Trevick, S. (2016). *The epidemiology of global epilepsy*. *Neurologic Clinics*, 34(4), 837–847. <https://doi.org/10.1016/j.ncl.2016.06.015>

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. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2007.02.006>

Smith, G. P. (1998). *Common sense about uncommon knowledge: The knowledge bases for diversity in teacher education*. American Association of Colleges for Teacher Education.

Smith, P. B. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. Cambridge University Press.

Sperry, L. A., & Mesibov, G. B. (2005). *Perceptions of social challenges of adults with autism spectrum disorder*. *Autism*, 9(4), 362–376.

<https://doi.org/10.1177/1362361305056077>

Tammet, D. (2007). *Born on a blue day: A memoir of Asperger's and an extraordinary mind*.

Thomas, R. R., Jr. (1996). *Redefining diversity*. AMACOM.

Thomas, R. R., Jr., & Woodruff, M. I. (1999). *Building a house for diversity: How a fable about a giraffe and an elephant offers new strategies for today's workforce*. AMACOM.

Tomczak, M. T. (2022). *How can the work environment be redesigned to enhance the well-being of individuals with autism?* *Employee Relations*, 44(6), 1467–1484.

<https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0535>

Tomczak, M. T., Wojcikowski, M., Listewnik, P., Pankiewicz, B., Majchrowicz, D., & Jędrzejewska-Szczerska, M. (2018). *Support for employees with ASD in the workplace using a Bluetooth skin resistance sensor: A preliminary study*. *Sensors*, 18(10), 3530. <https://doi.org/10.3390/s18103530>

Trehin, G. (2006). *Urville*. Jessica Kingsley.

Treffert, D. A. (1989). *Extraordinary people: Understanding savant syndrome*. Ballantine Books.

Wehman, P., Brooke, V., Brooke, A. M., Ham, W., Schall, C., McDonough, J., Lau, S., Seward, H., & Avellone, L. (2016). *Employment for adults with autism spectrum*

disorders: A retrospective review of a customized employment approach. Research in Developmental Disabilities, 53, 61–72. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2016.01.015>

White, R., Barretto, M., Harrington, J., Kapp, S., Hayes, J., & Russell, G. (2020). *Is disclosing an autism spectrum disorder in school associated with reduced stigmatization?* Autism, 24(3), 744–754. <https://doi.org/10.1177/1362361319887625>

Wilson, T. (1997). *Diversity at work: The business case for equity.* John Wiley & Sons.

Worman, D., Bland, A., & Chase, P. (2005). *Managing diversity: People make the difference at work. But everyone is different.* Change Agenda. CIPD.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). *Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation.* Academy of Management Journal, 38(1), 272–287. <https://doi.org/10.5465/256736>

Zappella, E. (2017). *Towards Integrated Disability Management within Organizations: Analysis of Some Empirical Researches.* Formazione & Insegnamento, 15(2), 355–368. <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/view/2362>

Zeidan, J., et al. (2022). *Global prevalence of autism: A systematic review update.* Autism Research. <https://doi.org/10.1002/aur.2696>