

Progetto MB1005298

“Lavoro e disabilità: equilibrio tra capacità, funzionalità e fattori ambientali”

Alcune proposte per gestire la disabilità

Sintesi dei risultati emersi dai tavoli di discussione con gli *stakeholders*

Rapporto di ricerca n.2

a cura di Simona Cuomo e Zenia Simonella

SDA Bocconi – *School of Management*

Introduzione

Dopo la raccolta dati realizzata tra settembre e dicembre 2017 (interviste a 30 HR appartenenti ad aziende medio-grandi), era prevista una seconda fase che riguardava la realizzazione di casi-studio su *best-practices* relative alla gestione della disabilità.

Tuttavia, l'analisi dei dati raccolti nella prima fase ha portato alla conclusione che nessuna delle aziende analizzate potesse considerarsi effettivamente un modello da seguire sul tema. Non mancano progetti e prassi di gestione interessanti sul tema, che verranno portati all'attenzione di un pubblico più ampio. Tuttavia, la realizzazione dei casi-studio ci sembrava inopportuna in quanto avrebbe dato evidenza di esperienze non pienamente contestualizzate in una strategia aziendale di medio-lungo periodo, condizione a nostro avviso fondamentale per una gestione efficace del tema nelle imprese. Pertanto abbiamo deciso di organizzare **alcuni tavoli di discussione con i principali stakeholders** sulla gestione della disabilità nelle organizzazioni.

Le finalità sono state:

- ✓ dare indicazioni alle imprese su come affrontare la gestione della disabilità;
- ✓ sostenere gli enti pubblici nella definizione di un'azione di sistema;
- ✓ far dialogare i diversi soggetti del territorio per favorire l'integrazione della rete.

1. Obiettivo e metodo

L'obiettivo di questa fase è stato definire **un percorso possibile per le imprese** che vogliono occuparsi in maniera strategica della gestione della disabilità e di offrire alcuni **suggerimenti per un'azione di sistema**. A partire dai risultati presentati dai ricercatori di SDA Bocconi, relativi alla prima fase, i partecipanti ai tavoli di discussione sono stati invitati a definire:

- ✓ le condizioni organizzative necessarie per favorire l'inserimento e l'accompagnamento della persona con disabilità;
- ✓ le risorse;
- ✓ i *partners* e gli altri ruoli chiave da istituire per dare visibilità al tema e favorire la comunicazione e l'integrazione tra azienda e altri attori del territorio.

Sono stati inoltre invitati a proporre azioni da attivare in ogni fase del ciclo HR: *recruiting*, selezione, inserimento, sviluppo; progetti ad hoc.

I tavoli di discussione sono stati quattro, della durata di circa due ore e mezza:

- ✓ tavolo di discussione con le aziende medio-grandi (10 maggio, presso una sede del Comune di Milano)
- ✓ tavolo di discussione con le associazioni, gli operatori, la Provincia (23 maggio, presso Sda Bocconi)
- ✓ tavolo di discussione con gli attori del settore della cura (30 maggio, presso CESVIP Milano)
- ✓ tavolo di discussione con le piccole-medie imprese (PMI)
- ✓ (6 giugno, presso CESVIP Varese)

2. Risultati

2.1. Condizioni organizzative

Per “condizioni organizzative” si intende l’insieme delle fondamenta che l’azienda deve costruire con il fine di poter gestire il tema della disabilità in maniera efficace. Le azioni suggerite dai diversi soggetti riguardano in prima battuta la **cultura** dell’organizzazione: condizione essenziale è costruire un ambiente aperto e inclusivo che possa favorire l’integrazione delle differenze.

La cultura dell’integrazione passa attraverso il **coinvolgimento del top management** sia sul tema della diversità, sia sul tema della disabilità. Infatti, se il vertice non è impegnato e non si espone simbolicamente, le politiche risulteranno meno efficaci¹; inoltre, è necessario che **i capi vengano valutati sulla gestione della diversità e dell’inclusione** per spingere a un’incorporazione del tema nell’esercizio della *leadership*.

L’organizzazione deve essere non solo aperta alle differenze, ma anche **flessibile**: l’eccessiva burocrazia e la rigidità dei processi ingessano la struttura, limitando la possibilità di suo adattamento ad esigenze specifiche.

In relazione al tema della disabilità è necessario che ci sia un **presidio** sul tema in capo a una persona o a una struttura che sia il riferimento di tutta l’organizzazione. Avere un presidio significa **accumulare conoscenze**, per esempio sulla legge 68/99 – poco conosciuta dalle imprese – che invece mette già a disposizione una serie di strumenti per gestire la persona con disabilità (dai tirocini all’art.14). Ciò non basta: **l’azienda deve inserirsi in una rete di attori del territorio** (aziende, enti, associazioni *etc.*) per essere aggiornata sulle pratiche e le iniziative relative alla gestione della disabilità, beneficiando così della **circolazione delle informazioni sul tema**.

Un altro punto fondamentale, sottolineato dai partecipanti ai tavoli, è l’**abbattimento delle barriere**, non solo architettoniche: la tecnologia facilita lo svolgimento dell’attività lavorativa, rende possibile la comunicazione e aiuta l’integrazione e l’inclusione delle diverse categorie.

Infine, è individuata come condizione essenziale **la necessità di conoscere le persone con disabilità, le loro abilità e le loro esigenze**. Questa conoscenza può essere prodotta grazie all’intervento degli operatori del **settore della cura e degli attori del territorio** che favoriscono l’inserimento nell’ambiente di lavoro. L’analisi però non riguarda solo il lato dell’offerta, ma anche il lato della domanda. L’azienda deve infatti effettuare **un’analisi delle posizioni** per comprendere quelle che effettivamente possono essere ricoperte da persone con disabilità, posto che le disabilità sono diverse fra loro. Questa conoscenza – dal lato della domanda e dal lato dell’offerta – è fondamentale perché il *match* riesca correttamente.

2.2. Risorse

I soggetti intervistati hanno citato risorse **di natura economica** sotto forma di sgravi fiscali e incentivi (per assunzioni, adattamento alla posizione e supporto all’inserimento) e risorse per l’uso delle tecnologie e l’abbattimento di barriere architettoniche.

L’altra risorsa è **di natura conoscitiva** e riguarda la messa a sistema di informazioni e competenze (relative a soggetti, strumenti, azioni, leggi e regolamenti) cui attingere per favorire gli inserimenti e i processi d’inclusione. Le informazioni oggi sono molto frammentate e diversificate. Lo sforzo organizzativo necessario per arrivare alle informazioni, e scegliere quelle più utili, diviene spesso oneroso, parziale e quindi inefficace. Le aziende si muovono sul mercato

¹ Vedi per esempio Cuomo Simona (2015) *Una vera politica di diversity. Come attivare un processo di legittimazione, formalizzazione e istituzionalizzazione nelle organizzazioni*, in “Economia & Management”, n.4.

usando un *network* che nasce dalla rete informale dei propri contatti o da quelli che si sono costruiti faticosamente nel tempo. Difficilmente la base informativa consente di costruire un *framework* gestionale che ottimizzi tutte le possibilità già esistenti e previste dalla legge e ne sviluppi di nuove.

2.3. Ruoli, partner e altri attori chiave

Questo punto “ruoli, partner e altri attori chiave” è stato riconosciuto come fondamentale per risolvere molti dei problemi legati all’inserimento delle persone con disabilità nel mercato del lavoro. In particolare, **la collaborazione con gli operatori** per trovare le persone e collocarle nelle posizioni risulta necessaria per favorire l’incontro tra domanda e offerta. Infatti, è solo attraverso il supporto di soggetti esterni per la valutazione del potenziale, e la conoscenza delle diverse forme della disabilità, che è possibile per l’azienda selezionare e inserire correttamente la persona. Quindi, per raggiungere questo obiettivo l’azienda deve instaurare – **all’interno di una rete chiara e integrata** – relazioni consolidate con attori diversi: con quelli che possono aiutare nell’inserimento, con cooperative o enti (anche privati) che hanno persone con disabilità in carico (ad esempio per applicazione dell’art. 14) e con altri soggetti quali le università e le istituzioni pubbliche. Per rendere questa collaborazione efficace (sia per l’azienda sia per gli operatori) diviene necessario sia un processo di razionalizzazione degli attori chiave con cui l’azienda deve entrare in contatto, sia la definizione di una “mappa intellegibile” di chi fa che cosa, con quali obiettivi, risorse e metodi.

Un’altra azione da mettere in campo potrebbe essere quella di **creare *partnerships* tra aziende**, affiancando quelle molto evolute sulla gestione della disabilità con aziende che non hanno politiche sul tema. Lo scambio di buone pratiche, la condivisione delle informazioni, la riflessione congiunta su eventuali ostacoli sono necessarie per generare un apprendimento continuo da parte delle imprese. Anche su questo punto sarebbe interessante creare un “**hub tematico**” gestito a livello istituzionale.

Un ultimo suggerimento riguarda **l’istituzione dell’agente di rete**: si tratta di una figura che era stata introdotta negli anni passati per aiutare il re-inserimento di detenuti nel mercato del lavoro. Nel caso della disabilità, potrebbe essere **un soggetto che si fa carico di favorire l’intermediazione** tra imprese, operatori e candidati definendo in maniera integrata con gli altri soggetti i percorsi di inserimento.

2.4. Il ciclo dello *Human Resources Management* per la disabilità

Per la fase di *recruiting* le azioni suggerite riguardano la necessità di svolgere **un’analisi ex ante delle posizioni e delle mansioni** (compresa una loro eventuale parcellizzazione e codifica) per favorire il corretto *match*. In qualche caso si propone la creazione di posizioni ad hoc per la copertura dell’obbligo.

Una volta stabilito il proprio fabbisogno, è fondamentale per l’azienda massimizzare il bacino di reclutamento. Per attingere da un bacino ampio, essa dovrebbe avviare accordi con **società specializzate e ampliare i canali** per raggiungere la domanda. Per favorire la circolazione delle informazioni potrebbe essere utile creare **una banca dati** a livello regionale su cui caricare i CV dei candidati.

Per migliorare la selezione è necessaria **un’attenzione alla costruzione della *job description*** rendendo trasparente e descrivendo in maniera dettagliata le abilità e le competenze necessarie per ricoprire la posizione; dalla parte del candidato, è necessario predisporre CV e/o **un *job profile* molto dettagliato** redatto con l’aiuto degli operatori, i quali devono occuparsi dell’analisi del potenziale e delle competenze del candidato. Da questo punto di vista **l’operatore** che propone la persona all’impresa potrebbe diventare un **garante della persona inserita**, sia

in termini di capacità/competenze, sia dell'eventuale grado di *minority stress* sopportabile dal candidato.

Per la fase di inserimento le azioni suggerite sono relative soprattutto **all'accompagnamento della persona con disabilità**: il **tutoring** stabile è considerato condizione essenziale sia per la riuscita dell'inserimento sia per continuare a dialogare con l'azienda rispetto a eventuali problemi che possono insorgere una volta conclusa la fase di inserimento. Solo gli operatori hanno infatti le competenze mediche e psicologiche necessarie ad accorgersi tempestivamente di eventuali situazioni di disagio della persona che potrebbero inficiare, se non gestite per tempo, l'efficacia dell'inserimento stesso.

Insieme alla presenza del tutor si suggerisce **un monitoraggio ex ante e poi nel tempo del micro-clima del gruppo di lavoro** che è stato preparato, insieme al capo, attraverso una **formazione** ad hoc. Anche la persona con disabilità può essere formata attraverso **“palestre di potenziamento”** o l'uso delle **“isole formative”** su competenze specifiche richieste dall'azienda (per es. archivio).

Sul tema dello sviluppo si mette in evidenza la necessità **di adattare, soprattutto nel caso di disabilità cognitive e psichiche, la scheda di valutazione** alla persona con disabilità e di programmare un eventuale **arricchimento della mansione** se emergono le condizioni: l'inserimento è riuscito, la persona ha appreso i suoi compiti e può essere in grado di compiere un ulteriore passaggio per sviluppare nuove competenze. Nel caso di disabilità fisiche o sensoriali, si ritiene invece che il processo di sviluppo possa avvenire con gli stessi strumenti usati per il resto della popolazione organizzativa.

2.5 Profili d'impresa e decisioni organizzative

I ragionamenti fin qui fatti possono assumere intensità e livelli d'implementazione differenti a seconda della visione e delle conseguenti decisioni strategiche del top management/proprietà circa cosa sia giusto fare, come attore economico, per rispondere responsabilmente all'obbligo di legge o, al di là di questo, per contribuire a gestire un tema d'impatto sociale.

L'approccio organizzativo alla gestione della disabilità è infatti condizionato dai **valori** che l'impresa esprime attraverso il suo management.

Sulla base dell'analisi fatta, possiamo delineare **quattro differenti decisioni strategiche**, da cui discendono altrettanti approcci alla gestione della disabilità:

- 1) l'impresa non ricopre l'obbligo di legge e preferisce pagare la penale o perché ritiene che il tema della disabilità non debba essere gestito dal mercato o perché ritiene che lo sforzo organizzativo per farlo sarebbe troppo oneroso. In questo caso, l'impresa potrebbe essere sensibilizzata e indirizzata almeno **verso l'uso degli strumenti messi a disposizione dell'articolo 14 della Legge 68**. La penale dovrebbe essere vista come l'ultima ratio di una serie di possibili scelte alternative che l'azienda può fare;
- 2) l'impresa avverte la responsabilità del tema, ma non ritiene che il business specifico e/o le condizioni culturali siano adeguate per l'inserimento e la gestione delle persone con disabilità. Lo sforzo organizzativo sia economico che gestionale è indirizzato a realizzare o sostenere **piattaforme professionali /formative** per garantire la professionalizzazione prima e l'inserimento delle persone con disabilità in una fase successiva;
- 3) l'impresa inserisce e gestisce, per rispettare l'obbligo di legge, persone con disabilità fisica o con una percentuale di disabilità minore; o, ancora, ricopre l'obbligo spingendo i propri lavoratori a fare *outing*². In questo caso, **gli strumenti gestionali necessari sono gli**

² Le implicazioni di questa strategia non saranno discusse in questo documento.

stessi che l'azienda adotta per tutti i lavoratori. L'assunto è che l'azienda si apre alla disabilità, ma non è disponibile a derogare, se non in minima parte, al tema della *performance* che tutti i lavoratori devono garantire;

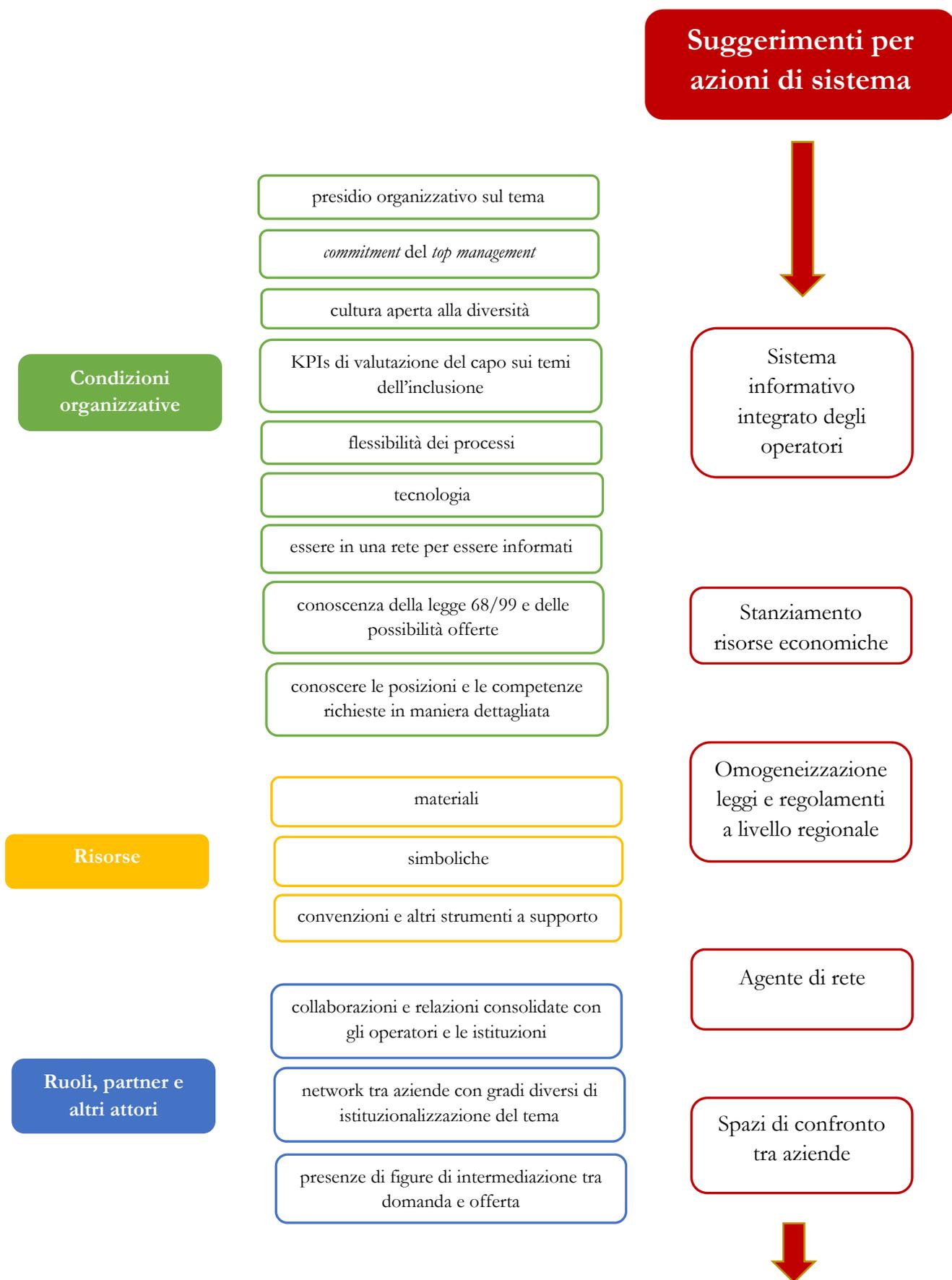
- 4) l'impresa vuole inserire e gestire anche persone con disabilità psichica e cognitiva. Oltre al collocamento obbligatorio, l'impresa crede che la disabilità possa costituire un'occasione per generare apprendimento e innovazione per tutti i lavoratori. In questo caso, è necessaria una **revisione e una personalizzazione degli strumenti** del ciclo HR (selezione, inserimento e valutazione) e la costruzione di nuove competenze di comunicazione e relazione, che da HR si diffondano come patrimonio culturale di tutta l'impresa.

3. Suggerimenti e conclusioni

In generale, il percorso che l'impresa dovrebbe costruire per gestire con efficacia il tema della disabilità passa attraverso un lavoro che svolge **a diversi livelli** (materiale, simbolico, di pratiche organizzative e di micro-management, di *network* e collaborazione) e con un importante **investimento di risorse organizzative**. Lo sforzo messo in campo dalle imprese deve essere sostenuto necessariamente da **un'azione a livello di sistema che aiuti l'integrazione tra gli attori e la circolazione delle informazioni**. Le azioni suggerite nello schema riportato di seguito sono volte a indirizzare l'azione pubblica in questa direzione: lo stanziamento di risorse, la creazione di sistemi informativi integrati, la costruzione di progetti di collaborazione tra imprese e altri attori, la formazione e l'attività di comunicazione sono alcune delle politiche che possono essere messe in campo per favorire l'inclusione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro.

Dall'analisi condotta emerge che **molte di queste azioni sono già state avviate** a livello regionale: è presente infatti una **ricchezza e varietà** di strumenti, attori e progetti sul tema, che però andrebbe valorizzata, lavorando sull'integrazione. Si registra infatti **una forte frammentarietà e dispersione** delle azioni da parte di attori, **spesso in competizione fra loro**, una situazione che ostacola una gestione efficiente delle risorse a livello sistemico, con il risultato di **una perdita secca di efficacia** nell'azione di inserimento e integrazione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro.

Sintesi dei risultati: un percorso possibile (1/2)



Sintesi dei risultati: un percorso possibile (2/2)

