

Progetto MB1005298

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

Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità

a cura di Simona Cuomo e Zenia Simonella

SDA Bocconi – *School of Management*

Sintesi

Il documento presenta i risultati emersi dalla prima attività in carico al gruppo SDA Bocconi nell'ambito del progetto "Lavoro e disabilità: equilibrio tra capacità, funzionalità e fattori ambientali", finanziato dalla provincia di Monza e Brianza. Tale attività ha riguardato l'analisi del contesto organizzativo, delle pratiche di gestione delle persone, dei processi di *Human Resources Management* (HRM) in un'ottica di gestione e inclusione delle persone con disabilità. Sono state realizzate 30 interviste semi-strutturate a direttori del personale e/o a persone che si occupano di disabilità in aziende medio-grandi, già sensibili al tema della gestione della diversità. I risultati mostrano come la gestione della disabilità nel mercato del lavoro coincida nella maggioranza dei casi con il mero rispetto della Legge 68/99. In questo contesto, culturalmente plasmato dall'obbligo legislativo, non mancano esperienze positive volte a gestire il tema in un'ottica di ascolto delle differenze, al di là del quadro normativo. Tali esperienze riguardano sia prassi di gestione della disabilità soprattutto nella prima fase del ciclo HRM, ovvero *recruiting* e selezione; sia progetti specifici mirati a sensibilizzare la cultura organizzativa e a promuovere l'accessibilità. Tuttavia, mancano una gestione strategica e organica di medio-lungo periodo che interessi tutte le politiche di HRM dopo l'inserimento; e un'istituzionalizzazione del tema che consenta una permanenza delle politiche e delle prassi al di là delle persone che, spesso per motivi e valori individuali, se ne occupano. La ricerca evidenzia una situazione in cui, all'opposto, prevalgono approcci gestionali frammentati e situazionali, nei quali non si prende in considerazione il ciclo di vita complessivo delle persone disabili che entrano a far parte dell'organizzazione. Si tratta di approcci che cercano di risolvere le problematiche del "giorno per giorno", spesso grazie all'abilità e la motivazione del responsabile diretto, e non sempre in presenza di un supporto da parte dell'organizzazione. Questi risultati mettono in evidenza che le imprese non sono ancora ben equipaggiate di conoscenze, competenze e prassi organizzative per gestire il tema. Alcuni suggerimenti degli intervistati vanno infatti nella direzione di acquisire tali strumenti e di lavorare sulla cultura con tutti i soggetti, pubblici e privati, istituzionali e non, per una gestione più attenta delle differenze.

Introduzione

Il presente documento ha lo scopo di presentare i principali risultati emersi dalla prima attività in carico al gruppo SDA Bocconi nell'ambito del progetto "Lavoro e disabilità: equilibrio tra capacità, funzionalità e fattori ambientali". Tale attività ha riguardato l'analisi del contesto organizzativo, le pratiche di gestione delle persone (dal ciclo HR fino all'analisi di progetti ad hoc) con particolare riferimento alle persone con disabilità. Tale analisi è un passaggio propedeutico per l'individuazione di quei fattori facilitanti/ostacolanti all'inserimento e allo sviluppo di carriera delle persone con disabilità nell'organizzazione.

In effetti, nella letteratura sui temi della discriminazione e sulla gestione della diversità nelle organizzazioni (il cosiddetto *diversity management*) si trovano già alcune indicazioni e spunti di riflessione su questo tema, che presenta – come tutti quelli nei quali è in gioco l'identità dell'individuo – una forte dose di complessità. Esso riguarda il modo in cui i membri di una società categorizzano gli individui, operando un processo di etichettamento fino alla costruzione di un vero e proprio stigma. Rispetto a questo processo, gli individui pongono in campo schemi di interpretazione, sensibilità e azioni, in contesti socio-organizzativi e legislativi differenti. Infatti al tema della disabilità, soprattutto grazie alla legge 68/99, si è prestata (più o meno forzatamente) maggiore attenzione nel mercato del lavoro negli ultimi decenni. L'obbligo, infatti, ha dato un impulso non solo sul lato dell'offerta (le persone), ma soprattutto sul versante della domanda (aziende) e sugli attori che operano come intermediari dell'incontro fra domanda e offerta: un *match* che, come vedremo, resta ancora un punto critico nella corretta allocazione delle persone con disabilità sul mercato del lavoro.

Secondo l'Eurostat¹, nel 2011, nell'UE-28, il tasso di occupazione delle persone con disabilità² è del 47,3% e la percentuale si abbassa a 38,1 % se ci riferiamo a persone che hanno una limitazione dovuta a LHPAD³. Il tema non riguarda solo i numeri dell'impiego, ma anche il tipo e la qualità del lavoro offerto. Spesso, infatti, le persone con disabilità svolgono mansioni di medio-basso livello, seppur avrebbero i requisiti e le competenze per ricoprire un ruolo più complesso e con maggiori responsabilità. Lo stigma, infatti, ha come conseguenza quello di limitare un eventuale avanzamento di carriera, di generare isolamento nell'organizzazione, fino alla perdita del lavoro stesso (Cox 1993). Gli individui stigmatizzati possono essere dunque soggetti a discriminazione, e, come conseguenza dell'etichettamento (Becker 1963), possono creare una percezione di sé negativa, realizzando quella che viene chiamata "una profezia che si auto-adempie" (Paetzold *et al.* 2008; cfr. Cuomo e Raffaglio 2008). Legato al tema dell'etichettamento, c'è anche quello del cosiddetto *minority stress* (Meyer 1995), un concetto che esprime l'esito di un conflitto tra i valori dominanti in una società e l'esperienza di essere una minoranza. Lo stress può essere oneroso per l'individuo, generando alienazione e incongruenza tra i suoi bisogni e quelli della struttura sociale. Il *minority stress* può giocare un ruolo importante nei processi di inserimento in un ambiente di lavoro.

Le persone stigmatizzate possono mettere in campo diverse strategie di adattamento, soprattutto quando la disabilità o la malattia da cui sono affetti non è visibile. In particolare, possono decidere di tenere nascosta la propria *invisible social identity* – se possibile – oppure di rivelarla. E saranno maggiormente disposti a dichiararla se esistono una serie di condizioni di contesto, tra cui la presenza di policy antidiscriminazione e un ambiente organizzativo orientato alla *diversity* (Clair *et al.* 2005). Nel caso della disabilità, infatti, l'adeguata strutturazione di prassi di gestione del personale (per esempio, selezione

¹ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access#Further_Eurostat_information

² La disabilità è definita come *Basic Activity Difficulty* (si tratta di una disabilità legata alla vista, all'udito, all'attività del camminare e del comunicare).

³ *Longstanding Health Problem and/or a Basic Activity Difficulty*.

basata sulle competenze e sul *fit* con l'organizzazione, formazione sul *team building* e sulla *diversity*), ma anche prassi ad hoc sulla disabilità (per esempio, presenza di un selezionatore che abbia specifiche competenze ed esperienze, attivazione di diversi canali di selezione, tutoring e formazione) influenzano la creazione di un clima organizzativo orientato alla fiducia, alla collaborazione e alla eguaglianza, che genera poi un effetto positivo sull'inserimento e l'integrazione della persona (Mapelli e Paolino 2008, 148). Tali aspetti, come vedremo, emergono con chiarezza dalle interviste condotte per questa ricerca, sebbene l'attenzione al tema della disabilità non sembra essere al primo posto nell'agenda delle organizzazioni. Questo risultato è sottolineato già da altri studi. Per esempio, nelle cento aziende riconosciute e definite come "top" della classifica *Fortune*, poco meno della metà possiede politiche di *diversity* in cui sono incluse espressamente le persone con disabilità nella definizione di *diversity workforce*; e, quando sono inserite, si trovano citate all'interno di dichiarazioni legate al rispetto delle pari opportunità; ma non vi è trasparenza sul tipo di pratiche adottate di gestione del personale focalizzate su questo target (Ball *et al.* 2005). In Italia, solo il 21% dei 150 direttori del personale intervistati dichiara di adottare pratiche di *diversity management*. E quando si chiede loro quali siano le categorie e i gruppi oggetto delle loro politiche, nessuno cita le persone con disabilità (Basaglia, Paolino e Simonella 2015a).

Eppure la disabilità, subito dopo l'anzianità, è percepita dai lavoratori come il principale stigma che agisce su una persona nei processi di assunzione e di carriera. E si aggrava se la persona è una donna (Basaglia, Paolino e Simonella 2015b)⁴.

Il presente documento è organizzato in due parti:

1. nella prima verrà esposta la metodologia di ricerca adottata;
 2. nella seconda verranno presentati i risultati della ricerca;
- In allegato il protocollo d'intervista (I e II parte).

⁴ Queste riflessioni sono in parte tratte da Cuomo e Simonella 2016.

1. Metodologia

In questa prima fase della ricerca abbiamo analizzato in profondità il modo in cui si concepisce e si gestisce la disabilità nelle organizzazioni. Se le indagini realizzate nel corso degli ultimi anni hanno messo in luce l'assenza di politiche sul tema tramite indagine con questionario (Bombelli e Finzi 2008), nell'ambito di questo progetto si è ritenuto più opportuno scavare con tecniche non-standard (interviste) per estrapolare concezioni, percezioni, pratiche più o meno formali di gestione della disabilità. Portare alla luce “un sommerso” per mettere a sistema queste pratiche ed eventualmente costruire delle *best-practices* è il principale obiettivo di questo lavoro.

1.1. Struttura del questionario

Il protocollo di intervista è stato suddiviso in due parti: la prima parte è dedicata alla rappresentazione della disabilità e alla sua gestione: processi HR, progetti ad hoc, costi e benefici collegati, fattori facilitanti e ostacolanti all'inserimento e alla gestione; la seconda parte alla gestione della diversità: politiche e pratiche sul tema, progetti ad hoc, sistemi di rilevazione e monitoraggio.

La parte relativa alla gestione della disabilità è stata somministrata di presenza/al telefono; la seconda parte sul contesto organizzativo e le pratiche di gestione orientate alla *diversity* è stata inviata alla persona di riferimento che l'ha compilata e re-inviata via mail (si veda in allegato il protocollo d'intervista).

1.2. Assunzioni e criteri alla base della costruzione del campione

L'assunzione di partenza che ha guidato la composizione del campione sul quale effettuare le 30 interviste previste dal progetto è stata quella di considerare le aziende che hanno intrapreso un percorso strutturato sulla gestione della diversità, in quanto ciò avrebbe reso più probabile lo sviluppo di una sensibilità del management ad occuparsi anche della disabilità.

Le aziende che adottano e istituzionalizzano pratiche di gestione della diversità sono di solito medio-grandi, spesso con un *headquarter* all'estero. Pertanto, sebbene il tessuto italiano sia composto soprattutto da piccole e medie imprese (PMI), la ricerca si è orientata verso aziende medio-grandi che abbiano formalizzato processi di gestione delle persone. È noto, infatti, che l'azienda medio-piccola generalmente non presenta né strutture e ruoli organizzativi, né prassi organizzative lasciando all'informalità e all'azione del capo/proprietario la gestione delle persone. Questo è stato confermato da alcune interviste preliminari condotte con due PMI nelle quali non sono state rilevate politiche ad hoc sui temi di gestione della diversità.

A partire da queste assunzioni, abbiamo costruito un “campione di convenienza” scegliendo le aziende che rispettassero uno o più dei seguenti criteri:

- ✓ essersi esposti pubblicamente sul tema del *diversity management* o della CSR⁵, un'area che può comprendere anche la gestione delle persone in un'ottica di responsabilità;
- ✓ aver avviato/consolidato un programma sulla gestione della diversità;
- ✓ aver avviato/consolidato pratiche/progetti ad hoc sulla gestione della disabilità.

Per la costruzione del campione è stata condotta un'analisi del materiale secondario reperito da internet (giornali, eventi, documenti aziendali) e consultato tutto il bagaglio del Diversity Management Lab⁶ che da anni raccoglie esperienze di aziende che si sono distinte sul tema della gestione della diversità. In qualche caso, il contatto con le aziende è stato creato su segnalazione di direttori delle risorse umane intervistati (campionamento “a palla di neve”), che hanno indicato alcuni nomi di aziende che hanno dichiarato di impegnarsi sul tema della diversità/disabilità.

⁵ *Corporate social responsibility*, ovvero responsabilità sociale d'impresa

⁶ Si tratta del centro di ricerca della Sda Bocconi.

Nel selezionare le aziende si è cercato soprattutto di far variare il settore di appartenenza e la dimensione dell'azienda, evitando di sbilanciare il campione verso organizzazioni troppo piccole o troppo grandi o di pescare da un medesimo settore.

Le 30 interviste sono state realizzate da settembre a dicembre 2017 di presenza o per telefono/skype. Una volta conclusa la fase di realizzazione, il materiale empirico è stato letto, analizzato e organizzato attraverso un lavoro di categorizzazione e sintesi.

1.3. Descrizione del campione

Nella tabella di seguito illustriamo le caratteristiche principali delle aziende scelte per l'analisi, distinguendole per la natura (pubblico/privato), il settore di appartenenza, il numero di dipendenti e l'ufficio che si occupa di gestire la disabilità. Le aziende sono per la quasi totalità dei casi private, fanno parte di diversi settori, con una certa prevalenza di servizi/servizi finanziari e assicurazioni, *public utilities* e industria; in termini di dimensioni si tratta di aziende medio-grandi; in merito al ruolo della persona/delle persone con cui è stata fatta l'intervista, nella maggior parte dei casi il tema è in carico all'ufficio personale, a volte in collaborazione con altre figure; in certi casi ci sono figure ad hoc o presidi dedicati (lo vedremo meglio nei paragrafi successivi).

Tab. 1 – Le caratteristiche delle aziende del campione

natura	settore	n. di dipendenti
privata = 27	industria = 4	10 ≤ 100 =1
pubblica/partecipata = 3	commercio = 2	100 ≤ 500 =7
	ICT servizi digitali = 1	500 ≤ 1000 = 2
	media e comunicazione = 1	1000 ≤ 2000 =3
	public utilities = 4	> 2000 =17
	telecomunicazioni = 1	
	logistica, trasporti = 3	
	assicurazione e servizi finanziari = 4	
	servizi = 6	
	farmaceutico = 1	
	consumer = 3	

Come emerge dalle tabb. 2-3 si tratta di aziende che hanno avviato e istituzionalizzato la gestione della diversità tramite strumenti e politiche di welfare, flessibilità, soprattutto tradizionale, formazione e *coaching*; più di 2/3 del campione lavora sulla comunicazione delle tematiche legate alla diversità e sulla sensibilizzazione. Restano tuttavia ancora accennate le pratiche relative alla rilevazione e al monitoraggio dei progetti.

Tab. 2 – Le politiche sulla diversità delle aziende del campione

Politiche	Freq.
Politiche e servizi di welfare	25
Politiche/attività di inclusione della diversità	21
Valutazione formale dei manager sulla diversità	9
Attività di formazione sul tema della diversity & inclusion	17
Attività di coaching sul tema della diversity & inclusion	14
Partecipazione/conduzione <i>project team</i> inter-funzionale/internazionale	20
Part time	28
Telelavoro	20
Flessibilità personalizzate	23
Flessibilità sull'orario di inizio e di fine giornata lavorativa	27

Tab. 3 – Le politiche sulla diversità delle aziende del campione

<i>Nella mia azienda...</i>	<i>Freq.</i>
Il concetto di diversità è inserito nella carta dei valori/codice etico	27
Vengono organizzati momenti ufficiali per condividere le conoscenze sulla gestione della diversità	17
Vengono utilizzati strumenti di comunicazione per condividere la conoscenza sul tema	21
Vengono scritte comunicazioni in più lingue per rispettare le differenze linguistiche	17
Nell'ultimo anno il top management ha discusso pubblicamente del tema della diversità con i dipendenti	16
Esistono reti/gruppi di lavoratori che in maniera indipendente si riuniscono per discutere di diversity	15
Si fa network con altre aziende su questo tema	18
Sono stati vinti dei premi e ottenuti riconoscimenti per aver lavorato sul tema del diversity	15
<i>In questa azienda, vengono realizzati studi/ricerche per:</i>	
Valutare l'efficacia delle prassi mirate alla gestione della diversità.	13
Rilevare l'esistenza di disagi legati alla gestione della diversità (es. mobbing, discriminazioni ecc.).	21
Rilevare la soddisfazione dei dipendenti in merito alla gestione della diversità.	16
Comprendere l'impatto della gestione delle diversità sulla performance aziendale.	8

In merito allo sviluppo di progetti ad hoc, come è evidente dalla tab. 4, il genere è la categoria sulla quale si concentrano le energie delle organizzazioni; segue il tema delle generazioni e della disabilità; pochi i progetti su diversità culturale e orientamento sessuale.

Tab. 4. – I progetti sui temi della diversità dichiarati dalle aziende

<i>Tem</i>	<i>Freq.</i>
Genere	17
Età/generazioni	14
Etnia/diversità culturale	9
Disabilità	14
Orientamento sessuale	4
Altro:	2

2. Risultati della ricerca

2.1. Rappresentazione della disabilità

La prima domanda che è stata posta agli intervistati chiedeva di esprimere con una metafora, un simbolo, uno slogan il tema della gestione della disabilità nel mercato del lavoro; e in seconda battuta è stato chiesto loro di esprimere con gli stessi strumenti concettuali il tema della disabilità nelle aziende in cui lavorano.

Dalle interviste emerge con regolarità una difficoltà per le aziende nell'affrontare la questione: grandi barriere, di diversa natura, mettono un freno e complicano la gestione delle persone con disabilità e i suoi impatti su tutta la popolazione organizzativa.

“L'immagine della gestione della disabilità nelle aziende italiane è una montagna da scalare”.

“La disabilità nel mercato, nelle altre imprese, è vissuta in maniera complicata; con la legge 68 la disabilità è vista come una specie di tunnel”.

“Disabilità è paura e grossa difficoltà di reperimento delle persone”.

“La disabilità è un tema sensibile per le aziende e suscita interesse e grandi aperture nelle dichiarazioni formali. Tuttavia nell'applicazione pratica ci sono delle grandi barriere, non solo di tipo fisico, ma di ruolo e di natura gestionale: come inserisco la persona? Nell'inserirlo posso creare una percezione di disparità?”

Molti intervistati osservano che sul mercato la disabilità è vissuta come rispetto della legge 68/99, dunque il tema sarebbe percepito come un mero obbligo.

“La disabilità viene percepita come una prigionia, cioè un obbligo”.

Gli intervistati sostengono che manca nel mercato una vera e propria progettualità e strategia nell'assunzione e gestione delle persone con disabilità, anche perché prevalgono grossi pregiudizi come quelli legati alla produttività, e una cultura definita “caritatevole” che metterebbe un freno alla concezione della persona con disabilità come lavoratore in sé e per sé (o come risorsa).

“C'è ancora del pregiudizio legato alla produttività”.

“Nelle imprese non c'è un pensiero organizzativo sul tema; tutto è molto frammentato. Inoltre, a causa della cultura cattolica, l'approccio è caritatevole: “offriamo un posto che se no non troverebbe”. Soprattutto in questo modo venivano assunti i disabili in passato, con alcuna attenzione verso lo sviluppo”.

In pochi casi si mette l'accento su l'obiettivo delle aziende di mettere a fattor comune le esperienze sul tema e di collaborare per migliorare la gestione complessiva:

“Emerge una voglia di relazionarsi oltre la quota, voglia di confrontarsi per offrire un ambiente più adeguato”.

Quando gli HR intervistati vengono chiamati a spostare l'attenzione dal mercato alla loro impresa, dichiarano di allinearsi al mercato o si mostrano molto più ottimisti nel rappresentare il tema, generando uno scollamento tra la percezione del lavoro che svolge la propria organizzazione sul tema e il mercato.

“Nella mia azienda il tema può essere rappresentato come un diamante, una pietra preziosa con sfaccettature”.

“Le diversità sono rappresentate dalle matite colorate: la disabilità è un fascio che avvolge queste matite”.

“Un treno che cerca di coinvolgere e di portare a bordo *tutte le persone allo stesso modo*”.

“Un abbraccio (*forte inclusione*)”.

“Un albero con radici solide”.

“Una casa: *idea di comunità*”.

“Una macchina a diverse velocità”.

“Un carrettino che si muove in un sottobosco di giorno”.

“Un’integrazione con un pregresso da gestire”.

Infatti, le dichiarazioni presentate pongono l’accento soprattutto sull’idea di inclusione, di accoglienza, di diversità. C’è anche l’idea della fatica organizzativa (“cerca di portare a bordo tutte le persone...”) e della complessità del tema (“le sfaccettature”).

Non sempre gli intervistati sottolineano esplicitamente le difficoltà di gestione della disabilità (carenza di strumenti, resistenza culturale etc.). Si tratta però di aspetti che sono emersi durante le interviste e che approfondiremo nei prossimi paragrafi.

Sintesi

- La disabilità è vista come obbligo cui adempiere e come affaticamento organizzativo
- Quando c’è uno scollamento tra percezione dell’impresa e del mercato del lavoro sul tema, emergono osservazioni positive sull’impresa di appartenenza
- Lo stereotipo della produttività condiziona l’approccio e i processi di gestione dell’impresa

2.2. *Approccio alla gestione della disabilità*

La percezione maggiormente diffusa sulla gestione della disabilità è quella di un tema complesso che necessita di grande attenzione e sforzo da parte dell’organizzazione. Rispetto a ciò l’analisi delle interviste ha mostrato che le aziende lo affrontano con diversi approcci che possono essere categorizzati secondo alcune dimensioni. Si propone dunque una classificazione di tali approcci attraverso due *fundamenta divisionis*, che aiutano nella comprensione del modo in cui le aziende agiscono in relazione al tema:

- il primo riguarda il grado di istituzionalizzazione, ovvero quanto l’azienda abbia creato al suo interno presidi organizzativi, progetti e prassi di gestione della disabilità;
- il secondo considera la visione adottata dall’impresa: di breve termine, se è volta soprattutto alla copertura delle quote, senza alcuna progettualità; di medio-lungo termine se, al contrario, fa propria una visione strategica di gestione del tema, di stampo sociale oppure opportunistico-strumentale (vedi fig. 1).

Fig. 1 – Tipologia sull'approccio adottato



In particolare nel quadrante in basso a sinistra troviamo quelle aziende che hanno un grado di istituzionalizzazione basso ed una visione di breve termine; si tratta di aziende che si muovono con un'ottica di urgenza, cercando di lavorare sulle scoperture. Lo sforzo riguarda la possibilità di massimizzare l'uso dei canali specializzati per adempiere all'obbligo. L'esigenza di breve non lascia spazio ad una pianificazione e programmazione delle attività; inoltre il presidio del tema non è legato ad una precisa finalità organizzativa, sia essa legata a una qualche finalità sociale o a una opportunità di reputazione.

Nel quadrante in alto a sinistra, troviamo le aziende che hanno adottato un approccio strategico al tema, con l'obiettivo di presidiarlo con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e di pianificare in maniera ragionata le risorse; tuttavia queste aziende non si sono dotate nella loro struttura organizzativa né di uffici, né di figure ad hoc che sviluppano progetti sul tema o si fanno carico di gestirlo. Si tratta quindi di aziende che cercano in maniera proattiva persone con disabilità o lavorano sul tema dell'emersione delle disabilità già presenti nelle organizzazioni, ma la finalità rimane quella di "risolvere il problema".

Nel quadrante in basso a destra posizioniamo quelle aziende che si sono dotate di strutture o figure ad hoc, ma la visione che sposano rimane quella di coprire le coperture e adempiere all'obbligo. Si tratta di poche aziende che hanno assunto o formato figure specializzate (per esempio: *recruiters* che hanno il compito di trovare persone con disabilità, di arricchire il database, di contattarle per un eventuale colloquio in presenza di una copertura), ma di fatto la loro visione è orientata alla copertura delle quote.

Infine, nell'ultimo quadrante, troviamo quelle aziende che adottano un approccio strategico al tema anche sviluppando progetti ad hoc nel medio lungo-periodo e si dotano/si sono dotate nel corso del tempo di presidi organizzativi. A differenza degli approcci di breve, negli approcci di lungo le aziende sono attive e non lasciano che sia l'obbligo a orientare le scelte e le politiche nel mercato. In questo gruppo dunque prevale soprattutto l'idea della persona disabile come "opportunità", "risorsa da valorizzare"; quello della disabilità, insieme al tema della diversità, può così diventare *employer branding*.

Un'altra differenza importante di questo gruppo di aziende del quadrante in alto a destra è il punto di partenza della selezione: nell'approccio strategico si tende a partire dalla posizione che deve essere ricoperta, e non dalla persona cui bisogna trovare o creare un posto ad hoc per rispettare la quota prevista dalla legge. Quando a prevalere è solo la necessità di adempiere a un obbligo può esserci una deroga alle logiche di mercato e alla ricerca del classico *match* tra domanda e offerta. Infatti, alcuni HR hanno sottolineato come questa azione di “mettere in parentesi” risulti necessaria per l'assunzione di certe disabilità e per l'accettazione di una performance al di sotto dei livelli richiesti dall'organizzazione.

Gli estratti di intervista che riportiamo di seguito mettono in luce alcuni degli approcci che abbiamo discusso. Si parte da un estratto che richiama l'idea del mero adempimento, fino a quella che guarda in modo strategico alla disabilità o cerca di superarlo abbandonando il tema della categorizzazione per mettere al centro l'identità complessiva dell'individuo.

“Si lavora guardando alle quote da coprire per la legge”

“Si parte dalla posizione. Il reclutamento è mirato alla copertura, anche se può capitare di inserire persone con disabilità al di là della legge.

“Quando bisogna coprire per raggiungere la quota, l'azienda chiede aiuto ai canali specializzati; quando invece non si è obbligati, la ricerca è aperta”.

“L'obiettivo ultimo è rispettare l'obbligo. Naturalmente la selezione è aperta a tutti, e quindi una persona con disabilità può candidarsi. In generale, però, è l'azienda che si attiva per coprire l'obbligo, anche grazie a una convenzione con la provincia”.

La logica seguita all'inizio era “rispetto della normativa+1”: i negozi erano invitati a inserire un nuovo candidato, anche se fisicamente non ci sono scoperture.

“Si parte dal presupposto che l'azienda abbia l'obbligo di assumere. Questo può essere fatto con l'assunzione di persone che fanno parte delle “categorie protette”. Ci sono persone che sono disabili, ma che non sono etichettate come tali. L'obiettivo è far emergere queste disabilità”.

“Si parte dalle liste di collocamento. Per legge una persona non è obbligata a dichiarare. Per diverse disabilità non si ha la mappatura perché non sono visibili (come nel caso delle malattie croniche). Nel rispetto della privacy stiamo cercando di far emergere queste disabilità”.

“Tutto nasce dalla legge 68/99. La nostra cultura è inclusiva in generale, e la disabilità diventa oggetto di management quando bisogna adempiere. È stata fatta una convenzione con la Provincia con cui è stato definito un piano di impegno: grazie a questo abbiamo un esonero che viene concesso se si è virtuosi, soprattutto quando ci sono dei problemi legati al licenziamento. Quello che abbiamo fatto è stato “trasformare” gli interni in disabili. Perché devo assumere persone? Io come HR so chi ha dei problemi, perché le persone ce lo dicono. Quindi, con loro abbiamo avviato procedure di invalidità. Abbiamo spiegato qual era la procedura, anche con l'aiuto di un consulente medico del lavoro. C'era infatti un tema di educazione perché le persone non erano a conoscenza di tutta l'assistenza e i diritti che questa dichiarazione di invalidità avrebbe comportato. Abbiamo dovuto convincere le persone. Io come HR ho fatto disclosure sulla mia malattia. Non è un'onta. Considerarla tale è un retaggio culturale”.

“Anche nella nostra azienda si sta cercando di abbandonare la vecchia logica. Il passaggio è coinciso con l'idea che la diversità è un limite: se uno viene categorizzato, viene ingabbiato. Le persone non sono solo

disabili: hanno un'identità. *Magari non lavorano perché sono demotivate. L'obiettivo è quello di lavorare sull'identità*".

È emersa infine un'altra dimensione interessante che non viene però rappresentata nel piano, ovvero quella del punto di inizio e della direzione dell'impulso dato al tema nelle organizzazioni: si è registrato sia un impulso *top-down*, sia uno *bottom-up*. Nel primo caso, che è quello della maggior parte delle interviste, lo stimolo è avvenuto a partire dalle indicazioni dell'*headquarter* dell'azienda, da un top management, spesso da un HR più o meno sensibile al tema, soprattutto per sensibilità propria e storia personale/familiare; nel secondo caso, il tema è stato trattato a partire dai dipendenti, in particolare grazie all'iniziativa di persone con disabilità che si sono organizzate in gruppi e hanno portato avanti progetti e iniziative.

"Ad un certo punto, si è creato un gruppo dal basso: tutori, volontari, persone con disabilità che mettono a sistema competenze per portare avanti dei progetti. Il tema è l'accessibilità. Il gruppo è nato 12 anni fa su iniziativa di colleghi ipo/non vedenti, perché queste persone sono le più "impattate". Adesso svolgono attività di "testing", partecipano agli eventi; tengono corsi e seminari, sia interni, sia esterni".

"L'interesse verso il tema nasce dal basso: 10 anni fa un gruppo di persone sorde aveva chiesto di fare un incontro per discutere della loro condizione. Si crea un gruppo di lavoro (slogan: "Non parlate di noi senza di noi") per capire cosa l'azienda possa fare. A partire da ciò l'azienda ha cominciato a occuparsi del tema".

"Questi colleghi sono diventati dei portavoce. Infatti, hanno anche elaborato un vademecum sul modo in cui relazionarsi con loro nella vita quotidiana. Soprattutto in certi casi – per es. quello della sordità – si può generare emarginazione se non si presta attenzione all'interazione quotidiana".

2.3. Il processo di gestione della disabilità

In questa sezione si presentano più nello specifico le strutture o i presidi organizzativi presenti nelle aziende; si entrerà nel merito dei tipi di disabilità e delle mansioni assegnate alle persone, di tutti i processi HR di gestione (reclutamento, selezione, inserimento, sviluppo) e degli eventuali progetti sviluppati dalle aziende sul tema.

2.3.1. Strutture e presidi organizzativi

Il primo aspetto da sottolineare riguarda la presenza o meno di un presidio organizzativo. A questo proposito distinguiamo aziende che non hanno uffici/gruppi che lavorano sul tema da aziende che invece hanno creato strutture dedicate, a volte specializzate.

Nel primo caso ci troviamo di fronte ad aziende che si sono dotate esclusivamente di *recruiters* che si occupano del tema e che si attivano al momento di colmare la scopertura. Queste figure hanno di solito sviluppato una competenza ad hoc e – senza avere necessariamente riconosciuto un ruolo formale dall'organizzazione – selezionano le persone con disabilità. Di solito le competenze messe in campo da tali figure riguardano la conoscenza della normativa, la conoscenza delle diverse disabilità e l'attivazione di forme di collaborazione con la provincia, le agenzie specializzate e il mondo delle associazioni. Per questo gruppo di aziende, la gestione del tema si ferma al reclutamento e alla selezione. L'inserimento viene curato dall'HR e dal capo, al quale sono fornite alcune indicazioni sulla disabilità della persona, le sue competenze e la sua motivazione all'inserimento; spesso, poiché il ruolo viene creato ad hoc sulla base delle capacità della persona, non è prevista alcuna formazione specifica né a lui né al gruppo nel quale la persona andrà inserita.

“Il mio lavoro – come recruiter – è quello di presentare ai colleghi persone delle categorie protette in base alle esigenze. Il processo è il seguente: svolgo un’analisi del ruolo; cerco all’interno del bacino che ho già e posso indicare la persona con disabilità che mi pare adatta. A volte bisogna invece attirare una nuova selezione sul sito. Ci si rivolge anche al centro per l’impiego e ad altri canali. Partecipiamo agli incontri di “diversità e lavoro”, e svolgiamo attività di placement con l’università. La diversificazione delle fonti è utile perché per es. in certe province il nostro brand è poco conosciuto. Oppure non troviamo la professionalità. A quel punto ho un bacino e poi telefono alle persone per un approfondimento”.

In questi casi, non abbiamo molte informazioni sulla riuscita dell’inserimento, in quanto il *recruiter* conclude il suo compito una volta che la persona è stata selezionata e interviene solo in casi estremi in cui l’inserimento pone delle difficoltà gestionali tali da precludere la possibilità di assunzione, riaprendo il dialogo con il canale di reclutamento.

Nella maggior parte delle aziende invece il tema è trattato dall’ufficio HR, a volte in collaborazione con altri uffici/figure (*welfare, industrial relations, employer branding*), o, in casi più “evoluti” dall’HR *in joint* con la figura del *diversity manager*. In questi casi, si attivano azioni “concertate” che agiscono su più livelli: dalla presa in carico delle persone con disabilità nel loro percorso di sviluppo, all’attivazione di progetti che riguardano l’accessibilità, la formazione e la diffusione della cultura della non-discriminazione e della valorizzazione delle differenze. Una diffusione della responsabilità su più ruoli istituzionali sembra favorire una presa in carico del tema più strategica.

In pochi casi il presidio organizzativo riguarda un *council* che si occupa di tutti i temi relativi alla diversità dei lavoratori; in situazioni più rare esistono presidi organizzativi specifici, quali il *disability manager*. In alcune di queste aziende si rileva la presenza di una spinta dal basso da parte di persone con disabilità che hanno avviato un processo di riflessione e di azione sul tema: ci sarebbe dunque un nesso tra l’impulso dei dipendenti e lo sviluppo di una riflessione più ad ampio raggio sul tema che coinvolge l’organizzazione nel suo complesso. Infatti, nelle aziende più attente al mercato, il capitale di conoscenza sulla disabilità viene anche usato strumentalmente per lanciare servizi verso i clienti con disabilità, anche se questo orientamento è ancora embrionale.

2.3.2. Disabilità e mansioni

Un tema affrontato durante l’intervista riguarda il tipo di disabilità scelta e il set di mansioni/la funzione alla quale la persona viene assegnata. Dalle interviste emerge con chiarezza come si privilegi con regolarità la disabilità fisica, con una certa attenzione, in alcuni casi, per la disabilità sensoriale. In particolare, alcune aziende hanno sottolineato come, soprattutto in passato, persone affette da cecità e/o sordità venivano preferite ad altre disabilità.

Alla disabilità fisica segue la disabilità intellettuale, alla quale, durante la selezione, si apre più di 1/3 del campione. Emerge invece grande resistenza e difficoltà nell’assunzione di persone con disabilità psichica, la quale viene etichettata come particolarmente complessa e per questo scartata *ex ante* dalle aziende.

In base a quanto rilevato durante le interviste, viene svolta una riflessione tra tipo di disabilità e mansioni da svolgere, sebbene si metta in evidenza una difficoltà da parte dell’HR nella riuscita del match quando la disabilità non è visibile e si è quindi in presenza di una asimmetria informativa. La persona con disabilità, infatti, non è tenuta a comunicare dettagli medici sulla sua condizione di disabilità e ciò, secondo HR, può rendere più difficoltoso sia il processo di selezione sia l’inserimento.

Per quanto si registri uno sforzo organizzativo da parte degli HR di fare il match classico tra domanda e offerta, le persone con disabilità, com’è già noto da altri studi, sono inserite in posizioni di staff / nei servizi generali e amministrativi a svolgere attività routinarie di: smistamento posta, *data entry*, archiviazione, registrazione fatture, call center, supporto operativi a organi di staff/filiali; in qualche caso

si cita l'inserimento in punti di vendita, nella gestione della clientela o in funzioni con posizioni ad alto valore aggiunto (per es. il *data scientist*, l'informatico) quando la disabilità lo consente.

In alcuni casi è stato sottolineato che le persone con disabilità (soprattutto in passato, quando non c'era una cultura di gestione delle persone di natura strategica, ma l'HR era un semplice ufficio amministrativo e quando anche le stesse persone con disabilità erano meno istruite) erano quasi in automatico inserite in posizione di basso profilo. Quando si è avuto un cambiamento dei profili di competenze delle persone, le aziende hanno cominciato a guardare il tema sotto la prospettiva del mercato.

“C'è un “prima” e un “dopo”, c'è stata un'evoluzione culturale. Con l'aumento della scolarizzazione delle persone, c'è stato una specie di “moto di ribellione”: avendo delle capacità e un grado di istruzione più elevato queste persone non potevano essere più relegate in posizioni marginali. Ciò ha fatto emergere anche l'inadeguatezza organizzativa delle aziende che non erano pronte a integrare. Per esempio, qualche anno fa è stata immessa in maniera massiccia una quantità di persone con disabilità per obbligo. Alla fine si trattava di persone competenti e laureate. Il centralino non esisteva più, l'attività di segreteria è molto routinaria. La reazione è stata definita “scomposta” ed è nato un caso aziendale. Queste persone sono state assegnate a una filiale. Sono arrivate in un posto con un capo molto sensibile, il quale si è chiesto: “Perché le devo relegare in segreteria?”. Queste persone sono state via via apprezzate e altri capi le hanno prese in varie funzioni e ruoli più adeguati al loro CV”.

2.3.3. Pratiche HRM e progetti sulla disabilità

Una sezione dell'intervista aveva il fine di rilevare le prassi di gestione della disabilità in tutto il ciclo HR: *recruiting*, selezione, inserimento, sviluppo/carriera. Si è chiesto alle persone intervistate di mettere in evidenza criteri di selezione, canali, strumenti, attori coinvolti e di discutere difficoltà e opportunità incontrate nel processo di gestione.

Il primo risultato importante è che la pratica più diffusa riguarda l'attivazione della convenzione con la provincia e la collaborazione con canali specializzati di *recruiting* (società di somministrazione che hanno un servizio dedicato o aziende che hanno come finalità quella di favorire l'incontro tra domanda e offerta, andando oltre il territorio provinciale). Questi canali si affiancano spesso ai canali tradizionali (convenzioni con la Provincia) per la massimizzazione del risultato.

Alcuni HR dichiarano di aprire alle persone disabili tutte le loro posizioni (attraverso il sito) attivando anche *jobposting* specifici, quando il tema della copertura diventa critico.

Dopo la fase di selezione, non sempre svolta con strumenti ad hoc (protocolli e competenze di natura psico-sociale), la persona viene inserita nell'organizzazione. In diverse aziende del campione la gestione della disabilità si ferma a questo punto, in quanto l'obiettivo è l'assunzione per l'adempimento dell'obbligo. In questi casi, s'inseriscono soprattutto persone con disabilità fisica che non sempre necessitano di un supporto nelle fasi successive del ciclo HR.

Il processo è più articolato quando l'azienda si apre ad altri tipi di disabilità e/o ha adottato un approccio più strategico al tema; oppure ha avuto in passato difficoltà nella selezione e nell'inserimento della persona e quindi ha compreso di aver bisogno di un supporto esterno. Quindi, ai canali classici, si sono aggiunti canali specializzati (associazioni, enti specializzati) che poi hanno sostenuto l'azienda nelle fasi successive. In situazioni più evolute riscontriamo azioni di formazione del manager e del gruppo, colloqui di monitoraggio con la persona e il manager, e l'implementazione di progetti sul tema della disabilità di diversa natura e finalità

Sullo sviluppo/carriera non si è rilevata alcuna pratica specifica. Solo in pochi casi una persona con disabilità riesce a ricoprire posizioni manageriali.

Infine, il tema della valutazione della performance rimane in ombra: gli intervistati hanno sottolineato che la valutazione della performance è la medesima per tutti i lavoratori, ma in presenza di situazioni di forte disagio/disabilità si attivano delle deroghe informali.

Tab. 5 – Pratiche ad hoc distinte in base alla fase del ciclo HR

<i>recruiting & selezione</i>	<i>inserimento</i>	<i>sviluppo & carriera</i>
-- Uso di canali istituzionali (provincia, regione), società interinali di somministrazione, attori specializzati (dal terzo settore alle società di servizi); -- Figure con competenze specifiche (psicologi); -- Attività di <i>placement</i> con l'università; -- Attività di <i>employer branding</i> e partecipazione ad eventi ("Diversità e lavoro")	-- Presenza di un tutor interno/esterno a supporto -- Coach/psicoterapeuti di supporto -- Colloqui di preparazione per il team e il manager -- Formazione sul tema ai manager -- Colloqui di monitoraggio -- Collaborazione con la famiglia per favorire l'inserimento	Non sono state rilevate pratiche ad hoc; la formazione è la medesima, lo sviluppo di carriera è previsto solo in caso di performance adeguata

Tab. 6. – Progetti sulla disabilità distinti in base alla natura dell'intervento

<i>materiale</i>	<i>gestionale/ formativo</i>	<i>simbolico</i>	<i>orientato al mercato</i>
-- benefici di natura economica (assicurazioni, fondi) -- accessibilità architettonica e tecnologica -- supporto traduzioni	-- partnership con associazioni e cooperative per inserimenti mirati di persone con particolari tipologie di disabilità -- analisi delle posizioni e riqualificazioni con formazione ad hoc, con particolare riguardo alle persone che sono diventate malate/disabili lungo il loro percorso di carriera -- servizi di ascolto delle persone e counseling psicologico -- formazione, sul tema degli <i>inconscious bias</i> ; -- formazione su come rapportarsi a certi tipi di disabilità -- incontri/focus groups/community meeting per raccogliere suggerimenti	-- creazione di <i>champions</i> sul tema -- eventi sul tema rivolti all'interno e/o all'esterno (dal convegno alla maratona telematica)	-- sensibilizzazione degli operatori che si occupano di utenza con disabilità; -- sviluppo di prodotti/servizi per persone disabili (orientamento al mercato)

Sintesi

- Ci sono diversi approcci alla disabilità, individuati in base al grado di istituzionalizzazione e all'orientamento di breve/lungo periodo
- Il tema non sembra essere istituzionalizzato e la gestione in tutto il ciclo HR si limita alla parte di *recruitment* e selezione
- Solo in pochi casi si rileva la presenza di strutture / figure che hanno in carico il tema
- Le persone con disabilità sono collocate generalmente in posizioni di staff / servizi generali, spesso senza alcuna possibilità di sviluppo
- Ci sono pratiche e progetti di interesse, ma il tema non sembra essere entrato diffusamente nelle corde delle imprese

2.3.4. Difficoltà e opportunità, costi e benefici

Durante le interviste sono emerse le difficoltà e le opportunità che la gestione della disabilità ha comportato, sia per il gruppo di lavoro e il micro-clima, sia per l'organizzazione nel suo complesso.

I maggiori benefici percepiti dichiarati dagli intervistati riguardano il miglioramento del clima e dell'interazione tra i membri del gruppo (*“avere una persona con disabilità nel gruppo fluidifica le relazioni”*); l'aumento di una certa sensibilità verso il tema (*“l'esperienza della diversità aggiunge complessità, sensibilità, apertura a comunità che neanche si conoscevano”*) una maggiore consapevolezza legata non solo alle modalità di comunicazione tra le persone, ma anche all'ambiente fisico che accoglie i lavoratori (*“lo spostamento nella nuova sede ha posto il tema dell'ergonomia... e così sei inclusivo verso tutti i dipendenti e anche verso il cliente”*); in qualche caso, un miglioramento dei processi gestionali per tutta l'organizzazione (*“la procedura introdotta ha comportato una gestione delle persone più efficace e efficiente per tutti”*).

Qualcuno ha citato anche l'impatto sulla performance, come conseguenza del miglioramento del micro-clima del gruppo e sull'attaccamento e la motivazione (*“l'esempio che può dare agli altri in tema di affidabilità e attaccamento all'azienda”*), soprattutto quando ci troviamo di fronte a “casi eccellenti”: persone che hanno “fatto i conti con la propria disabilità” e hanno costruito la loro identità (e la loro forza) sulla base di questa disabilità, disinnescando il *minority stress* e il processo di vittimizzazione nel quale può incorrere la persona. Infatti, quando questa “elaborazione della disabilità” non avviene, e i processi gestionali dell'organizzazione non sono adeguati per sostenerla in tutte le fasi del suo percorso professionale, le difficoltà e i costi di gestione percepiti aumentano. I casi di insuccesso infatti *“si sono conclusi con il licenziamento per difficoltà di gestione e di riattivazione della motivazione”*, o quando *“la persona era non adeguata (alla posizione)”*, quindi i processi di reclutamento e selezione non hanno funzionato.

A questo proposito, infatti, l'altra grossa difficoltà messa in evidenza dagli intervistati è l'assenza di strumenti per gestire il tema, sia a livello organizzativo sia a livello di politiche pubbliche, che comporterebbe l'aumento della paura e della percezione della difficoltà nella gestione della disabilità da parte dell'ufficio personale. Questa paura è amplificata dal fatto che, se da una parte le aziende non si sentono capaci di gestire il tema, dall'altra, quando decidono di introdurre un intervento o una politica, temono che essa si riversi negativamente sul gruppo: aumenterebbe lo stigma e l'esclusione delle persone con disabilità; non solo, nascerebbe, secondo gli intervistati, una percezione negativa nei colleghi relativa al fatto che l'azienda offra alcuni privilegi alla persona con disabilità.

Tra gli aspetti positivi, in particolare nell'ottica della disabilità come opportunità strategica, viene anche citato l'*employer branding* e l'aumento della reputazione per le imprese:

“Essere percepiti come un'azienda attenta al sociale”,

“Collaborare con atleti para-olimpici ha un valore aggiunto infinito sul brand”.

“Farsi riconoscere come azienda attenta... la disabilità è un valore (per il cliente)”.

A margine si sottolineano due aspetti: il primo è che un terzo degli intervistati non ha saputo indicare un beneficio percepito nell'avere una persona con disabilità nelle organizzazioni; il secondo aspetto è che pochissime aziende hanno messo in campo azioni di rilevazione e monitoraggio per comprendere in che modo questi inserimenti possano avere degli impatti sul gruppo di lavoro e più in generale sull'organizzazione.

Il protocollo d'intervista prevedeva anche una sezione dedicata ai costi percepiti dalle organizzazioni in tema di gestione della disabilità.

Spesso le aziende non hanno citato alcun costo, soprattutto quando la gestione si riduceva a mero adempimento dell'obbligo. Altri hanno citato:

- il costo relativo al reperimento della persona (il più citato); emerge qui un tema importante relativo alla difficoltà delle aziende nel trovare persone con disabilità adeguate per la posizione, soprattutto quando si richiede un titolo di studio elevato;
- il secondo riguarda la gestione relativa all'inserimento, soprattutto per casi problematici e quando l'azienda non è supportata da altri soggetti; costi percepiti elevati nei casi di insuccesso (licenziamento dopo alcuni avvenimenti critici);
- costi relativi alle barriere architettoniche, alla logistica, alle tecnologie di supporto per l'accessibilità;
- costi legati alla mancata/bassa performance (*“l'azienda a volte è obbligata a prenderli e quindi si tratta di un costo perché non ne avrebbe bisogno o è costretta a prendere di più perché la produttività è più bassa”*).

2.3.5. Disability manager sì o disability manager no?

Il *disability manager* è un nuovo ruolo che avrebbe in carico il tema della disabilità in tutti i suoi aspetti. Come già sottolineato, soltanto in pochi casi abbiamo rilevato la presenza di un presidio organizzativo sul tema (un ruolo/un organo/un gruppo); negli altri, il tema era in capo all'ufficio personale.

Le persone intervistate sottolineano che questo ruolo potrebbe funzionare soprattutto in aziende medio-grandi, dove le responsabilità possono essere suddivise e poi integrate. Avere un *disability manager* favorirebbe la comunicazione sul tema, offrendo linee guida, competenze e progetti ad hoc. Il suo inserimento è stato definito da alcuni *“un cambio culturale”*, soprattutto perché agirebbe sulla sensibilizzazione (*“costringe l'azienda a far evolvere il concetto... ci sarebbero maggiori attenzione e sensibilizzazione sul tema”*), anche se, come sottolinea un intervistato, *“ci sarebbe poca incisività nel processo, come è accaduto nel passato per altre figure (il mobility manager)”*.

Gli intervistati che sollevano dei dubbi su questa figura argomentano che il nuovo ruolo sarebbe ridondante; piuttosto sarebbe meglio farlo rientrare nei compiti dell'ufficio personale, o del *diversity manager/diversity council*, se presente. Secondo gli intervistati è meglio favorire l'integrazione ed evitare una settorializzazione ed una eccessiva esaltazione di una categoria sulle altre, che aumenterebbe la percezione delle persone con disabilità di essere escluse.

“No, perché mette in evidenza troppo il problema e può stigmatizzare”.

“Può essere un presidio, ma se c'è un diversity manager o un council dedicato alla diversità, il disability manager diventa ridondante e attrae una luce in maniera eccessiva su un aspetto”.

“Meglio non dedicare un manager ad hoc, perché sembra una discriminazione”.

Sintesi

- Sono percepiti alcuni benefici relativi al clima aziendale e al miglioramento di alcuni prassi di gestione per tutti i dipendenti
- I costi sono soprattutto legati agli “insuccessi” e alla minore produttività della persona inserita
- La figura del disability manager viene vista positivamente soprattutto in contesti medio-grandi; si rileva in ogni caso la necessità di avere un presidio di competenze sul tema

2.4. Conclusioni

Il tema della gestione della disabilità è spesso subito dalle imprese, concependolo come mero obbligo da adempiere; fatte alcune eccezioni, la proattività emerge al momento della copertura obbligatoria prevista dalla legge 68/99. Emerge solo in alcuni casi una certa attenzione dell'ufficio del personale nella valutazione del *match* tra posizione e competenze e del gruppo nel quale la persona viene inserita. In questa fase di reclutamento il tema più critico riguarda la difficoltà nel reperimento delle persone con un titolo di studio medio-alto; tale difficoltà renderebbe più difficile l'assunzione in aziende dove il lavoro si fa più complesso. I canali di reclutamento sono molteplici e non sempre questo rende efficace l'incontro tra domanda e offerta: la presenza di una diversità di canali se è indice di vivacità e attenzione sociale al tema, genera una frammentazione del mercato ed una difficoltà per le imprese a trovare gli interlocutori più competenti.

Se emerge un grande sforzo nelle fasi iniziali del ciclo HR, si registra invece una “scarsa” attenzione nell'accompagnare la persona nelle fasi di sviluppo/carriera, lasciando spesso la sua gestione alla sensibilità e bravura del capo. Quando si parla dello sviluppo di carriera, infatti, vengono sempre menzionati i casi emblematici.

In molte situazioni il ruolo dell'HR e dell'organizzazione del suo complesso rimane in ombra, suggerendo che “la partita della disabilità” sia spesso determinata da elementi personali (motivazioni e capacità della persona che “ha fatto i conti con la propria disabilità”) e contingenti (un buon capo, un buon gruppo), che in assenza di una strategia complessiva dell'organizzazione possono mettere a rischio i futuri inserimenti e la vita professionale di quella persona.

Ad eccezioni di alcuni casi aziendali che hanno saputo definire una strategia sul tema, nelle imprese analizzate sembra mancare infatti una progettazione incisiva da parte del management, lasciando spazio, invece, dietro alla personalizzazione dell'inserimento (“ogni caso è a sé”), una carenza organizzativa. Ciò si riflette in tutti i passaggi del ciclo HR e in maniera rilevante nella valutazione della performance. Così prende forma “il paradosso dell'uguaglianza”, per il quale tutti i lavoratori sono uguali, e sono valutati allo stesso modo, anche in presenza di situazioni che meriterebbero una riflessione a sé. Il sistema di valutazione abbandona quella flessibilità messa in campo durante l'inserimento della persona con disabilità, lasciando che i confini rigidi esacerbino le differenze e aumentino la percezione di esclusione delle persone con disabilità.

3. Prossimi passi

Alla luce dei risultati sopra esposti, la realizzazione dei casi-studio ci è parsa inopportuna in quanto darebbe evidenza di esperienze non sempre contestualizzate in una strategia aziendale di medio-lungo periodo sul tema, condizione a nostro avviso fondamentale per una gestione efficace del tema nelle

imprese. Pertanto, si sostituiranno ai casi-studio previsti dal progetto la costruzione di un percorso condiviso e “validato” dai principali *stakeholders* sul territorio con alcuni tavoli di discussione. Il fine è definire alcuni passaggi-chiave per le aziende che si vogliono occupare del tema in un’ottica strategica.

Queste indicazioni verranno diffuse tra le aziende e saranno utili nell’indirizzare gli enti pubblici nella programmazione di azioni di sistema a livello provinciale e regionale.

Bibliografia

- Ball, P, Monaco, G., Schmeling, J., Scharz, H., Blanck, P. (2005) “Disability as diversity in Fortune 100 companies”, in *Behavioral Sciences and the Law*, 23: 97-121.
- Basaglia, S., Paolino, C., Simonella, Z. (2015a) “Tra vecchi totem e nuova rottamazione. La gestione della diversità nelle imprese italiane”, in *Economia & Management*, 1: 29-38.
- Basaglia, S., Paolino, C., Simonella, Z. (2015b) “The last call. L’adozione del DM e l’insostenibile ritardo delle imprese italiane”, in *Economia & Management*, 2.
- Becker, H. (1963) *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- Clair, J.A., Beatty, J.E., MacLean, T.L. (2005) “Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace”, in *Academy of Management Review*, 30(1): 78-95.
- Cox, T. (1993) *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cuomo, S., Raffaglio, M. (2008) “Storie di vita”, in M.C. Bombelli, E. Finzi (a cura di) *Oltre il Collocamento Obbligatorio*. Milano: Guerini & Associati, pp. 29-56.
- Cuomo S. e Simonella Z. 2015 “Disabilità e organizzazioni. L’esperienza di Jobmetoo”, in *Economia & Management*, 3.
- Foucault, M. (1999) *Gli anormali. Cours au Collège de France, 1974-1975*. Milano: Feltrinelli, 2000.
- Goffmann, E. (1963) *Stigma. L’identità negata*. Verona: ombre corte, 2012.
- Istat (2009) *La disabilità in Italia*. Roma: Istat.
- Mapelli, A., Paolino, C. (2008) “Disabilità e malattia: il punto di vista aziendale” in M.C. Bombelli, E. Finzi (a cura di) *Oltre il Collocamento Obbligatorio*. Milano: Guerini & Associati, pp. 132-164.
- Paetzold, R.L., Dipboye, R.L., Elsbach, K.D. (2008) “Introduction to special topic forum: A new look at stigmatization in and of organization”, in *Academy of Management Review*, 33(1): 186-193.

Protocollo d'intervista – parte I

Disabilità: percezione del tema, contesto, processi HR

Premessa: il focus del progetto è soprattutto la disabilità intellettiva e psichica.

1. Parliamo della disabilità in azienda in generale. Se dovesse descrivere con un'immagine l'attuale situazione che immagine userebbe.
2. Sulla base della sua esperienza quali sono secondo lei i fattori che facilitano ed ostacolano l'inserimento e lo sviluppo della persona con disabilità in azienda? (gerarchia dei fattori).
3. Parliamo della disabilità nella sua azienda. Se dovesse descrivere con un'immagine l'attuale situazione, che immagine userebbe?
4. Se le due immagini sono differenti chiedere: quali aspetti organizzativi, di clima, di processo fanno la differenza e chiedere una gerarchia degli aspetti differenzianti.
5. Che tipo di disabilità inserite? Per quali posizioni?
6. Può descriverci un classico processo di reclutamento, selezione e inserimento di una persona con disabilità nella sua organizzazione? Criteri di selezione, strumenti, attori interni ed esterni coinvolti, canali.
7. Quali sono le principali difficoltà/opportunità che incontrate nel reclutamento?
8. Quali sono le principali difficoltà / opportunità che incontrate nella selezione?
9. Quali sono le principali difficoltà / opportunità incontrate nell'inserimento della persona?
10. Quali politiche e pratiche di sviluppo (formazione, valutazione, reward) e di *retention* avete ?
11. Ci sono persone con disabilità in posizioni organizzative manageriali? O esistono dei percorsi di carriera mirati?
12. Sono state fatte delle azioni/politiche/progetti mirati sul tema negli ultimi anni nella sua azienda?
13. Vengono realizzate azioni mirate sul gruppo nel quale la persona viene inserita?
14. Si sono osservati benefici per il gruppo in termini di clima?
15. Cosa ne pensa del ruolo del diversity manager? E di quello del disability manager?
16. Quali sono i costi diretti (economico finanziari) e indiretti (di gestione, organizzazione, coordinamento) che l'azienda deve affrontare per l'inserimento di una persona con disabilità?
17. L'Unione Europea parla di "accomodamento ragionevole" (ci si riferisce a tutti gli aspetti dell'accessibilità complessiva dell'ambiente di vita e di lavoro, della riprogettazione individualizzata del posto di lavoro, dell'adozione di ausili tecnici utili a facilitare i compiti lavorativi, della riorganizzazione dei processi e dei flussi di lavoro e dell'eventuale supporto di assistenza personale): per quali delle politiche e pratiche descritte prima (reclutamento, selezione, inserimento, sviluppo, progetti specifici, azioni sul gruppo) potrebbe parlare di accomodamento ragionevole nella sua impresa?
18. Immagini la sua azienda nel 2020. L'inserimento e lo sviluppo delle persone con disabilità è considerato un valore. Cosa è accaduto (bacchetta magica)?

Protocollo d'intervista – parte II

Contesto: pratiche e politiche su benessere e diversità

	sì	no
Politiche e servizi di welfare (piani previdenziali integrativi, piani assicurativi integrativi, borse di studio per i figli, asilo nido ecc.).		
Politiche/attività di inclusione della diversità (programmi di supporto alla genitorialità; programmi di attività per la collaborazione tra diverse generazioni; programmi di leadership al femminile, eventi sul tema etc.).		
Equità nelle Opportunità di crescita/sviluppo professionale		
Equità nelle Opportunità di carriera.		
Valutazione formale dei manager sui temi legati alla gestione della diversità dei collaboratori		
Attività di formazione manageriale, tecnico-specialistica, training on the job sul tema della diversity & inclusion		
Attività di coaching sul tema della diversity & inclusion		
Occasioni di partecipazione/conduzione di un <i>project team</i> inter-funzionale/internazionale.		
Part time		
Telelavoro		
Possibilità di richiedere al proprio responsabile forme di flessibilità personalizzate al di là di quelle previste per contratto. (lavoro agile)		
Flessibilità sull'orario di inizio e di fine giornata lavorativa.		

Qual è/quali sono le categorie su cui si sono incentrati gli ultimi progetti sul Diversity Management nella sua azienda?

	Sì	No	esempi
Genere			
Età/generazioni			
Etnia/diversità culturale			
Disabilità			
Orientamento sessuale			
Altro:			

<i>In questa azienda:</i>	Sì	No
Il concetto di diversità è inserito nella carta dei valori/codice etico.		
Vengono organizzati momenti ufficiali per condividere le conoscenze sulla gestione della diversità (workshop interni, convegni).		
Vengono utilizzati strumenti di comunicazione (per es. sito, newsletter, bilancio di sostenibilità ecc.) per condividere la conoscenza sul tema.		
Vengono scritte comunicazioni in più lingue per rispettare le differenze linguistiche.		
Nell'ultimo anno il top management ha discusso pubblicamente del tema della diversità con i dipendenti.		
Esistono reti o gruppi di lavoratori che in maniera indipendente si organizzano e si riuniscono per discutere dei temi legati alla diversity.		
Si fa network con altre aziende su questo tema.		
Sono stati vinti dei premi e ottenuti riconoscimenti per aver lavorato sul tema del diversity		
<i>In questa azienda, vengono realizzati studi/ricerche per:</i>	Sì	No
Valutare l'efficacia delle prassi mirate alla gestione della diversità.		
Rilevare l'esistenza di disagi legati alla gestione della diversità (es. mobbing, discriminazioni ecc.).		
Rilevare la soddisfazione dei dipendenti in merito alla gestione della diversità.		
Comprendere l'impatto della gestione delle diversità sulla performance aziendale.		

Quale ufficio si occupa dei temi legati alla gestione della diversità e della disabilità?

Anagrafica dell'azienda

Azienda

- Pubblica
- Privata
- Altro: _____

Numero di dipendenti

- < 10
- $10 \leq 100$
- $100 \leq 500$
- $500 \leq 1000$
- $1000 \leq 2000$
- > 2000

Settore di appartenenza dell'azienda

- Agricoltura
- Arte e cultura
- Assicurazione e servizi finanziari
- Chimico
- Food & beverage
- Logistica
- Costruzioni
- Public Utilities
- Real estate
- ICT e servizi digitali
- Sports & entertainment
- Formazione e istruzione
- Media, comunicazione
- Moda, design, lusso
- Non-profit
- Consumer
- Industriale
- Pubblica amministrazione
- Farmaceutico e biomedico
- Sanitario
- Servizi fiscali e legali
- Telecomunicazione
- Logistica e Trasporti
- Turismo
- Servizi

Persona con cui è stata fatta l'intervista (ruolo): _____

Anzianità di ruolo: _____