

# PERSONE CON DISABILITÀ E LAVORO: OLTRE LE BARRIERE

Dati e storie di inclusione lavorativa in Italia



Promosso da:

**fondazione  
italiana  
accenture**  
Ente Terzo Settore

Co-Promosso da:

**accenture**

In partnership con:

**SDABocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

In collaborazione con:

  
**POLITECNICO**  
MILANO 1863

**TIREZIA**

**Fondazione  
Politecnico  
di Milano**

**f**  
the research gate  
**thinking**

## Prefazione

Le pagine di questa Ricerca sono il frutto di alcune “aspirazioni”.

Nascono anzitutto dal desiderio di colmare un vuoto. Ci riferiamo al vuoto o, almeno, alla scarsissima disponibilità in Italia, di ricerche condotte sul campo ed incentrate su come viene vissuto l'ingresso nel mondo del lavoro e su come avviene in azienda l'inclusione di chi vive qualche forma di disabilità.

Queste pagine sono anche il tentativo di fornire uno sguardo “integrato” su di una fetta di mondo del lavoro particolarmente complessa, composta di persone, istituzioni pubbliche, aziende, “terzo settore” (“privato-sociale”), associazioni di genitori, associazioni di volontari (“privato-privato”), associazioni composte da chi vive un tipo specifico di disabilità, scuola pubblica e privata. Tanti stakeholders che, a volte, non comunicano tra loro. Questa frammentazione non è il risultato di cattiva volontà ma di difficoltà -in tanti casi- oggettive (limitazioni normative, assenza di momenti di confronto organizzati, ...) su cui occorrerà lavorare.

Il quadro che ne esce è fatto di luci, ombre e dall'impressione che si stia affermando nelle aziende la volontà di essere più inclusive, a seguito della percezione che l'inclusione non è solo un'azione che afferma un principio di giustizia ma è anche un modo di fare impresa che genera un vantaggio competitivo. Proprio così: chi include ha un vantaggio (nel mercato di riferimento in cui ciascuna azienda è inserita) rispetto a chi non include. Dimostrare questo, forse, dovrà essere l'oggetto della prossima ricerca (la più difficile).

Da ultimo, queste pagine sono un atto di riconoscenza.

Riconoscenza per coloro che vivono la propria disabilità mettendocela tutta e dando un esempio ai propri colleghi. In questo modo stanno aiutando l'ecosistema a cambiare. Il vero e profondo cambiamento sarà generato anche da questa proattività.

Riconoscenza per le colleghe ed i colleghi che sono genitori di figlie e figli che vivono una disabilità. Stanno dimostrando che -proprio a partire dalla propria esperienza personale- è possibile cambiare il modo di lavorare del proprio team e della stessa organizzazione di cui sono parte.

A ciascuno di loro. Grazie.

Alberto Lapi – Accenture HR Employee Relations

Novembre 2022

Introduzione .....	3
La gestione della disabilità in un campione di aziende in Italia.....	4
Forme di disabilità presenti in azienda, funzioni, sistema retributivo e contrattuale .....	4
La rappresentazione della disabilità: attribuzioni e atteggiamenti .....	6
Difficoltà e vantaggi legati alla presenza di persone con disabilità in azienda .....	7
Cosa determina il successo dell’inserimento di una persona con disabilità.....	8
Le politiche a supporto della disabilità.....	10
Focus sul processo di selezione delle persone con disabilità.....	11
Sintesi del primo capitolo.....	12
Il ruolo del responsabile e del gruppo di lavoro nell’inserimento di persone con disabilità .	14
Caso 1 – E-Work.....	16
Il contesto organizzativo.....	16
La prima rilevazione pre-inserimento .....	16
La seconda rilevazione post-inserimento .....	18
Caso 2 – Google Italia.....	23
Il contesto organizzativo.....	23
La prima rilevazione (post-inserimento in remoto) .....	23
La seconda rilevazione (lavoro in presenza).....	27
L’analisi .....	28
Caso 3 – Intesa Sanpaolo .....	30
Il contesto organizzativo.....	30
L’inserimento.....	30
L’analisi .....	32
Conclusioni del secondo capitolo .....	34
La <i>partnership</i> tra Terzo Settore e aziende per l’inclusione lavorativa della disabilità.....	36
Introduzione .....	36
Il contesto legislativo .....	37
Inquadramento teorico: <i>cross-sector partnerships</i> .....	38
Formazione e personalizzazione: il ruolo del Terzo Settore nei processi di inserimento ed inclusione dei lavoratori con disabilità.....	40
Le sfide della costruzione di una <i>partnership</i> .....	40
I benefici della <i>partnership</i> per gli ETS, le imprese e i lavoratori con disabilità .....	42
Esempi di buone pratiche .....	43
Conclusioni del terzo capitolo .....	45
Conclusioni .....	46
Team di lavoro e ringraziamenti .....	47

## Introduzione

“In Italia ci sono un milione di persone con disabilità disoccupate o in cerca del primo impiego, con probabilità assai scarse di trovare un posto in tempi ragionevoli, vista anche l'emergenza sanitaria. Il sistema pubblico di collocamento non riesce a realizzare più di 20/30mila inserimenti l'anno, a fronte di oltre 800mila iscritti. Il risultato è che in Italia su 100 persone con disabilità tra i 15 e i 64 anni in grado di lavorare solo il 35,8 per cento lo fa, contro una media del 57,8 per cento per i normodotati”. Così riportava un articolo de *Il Corriere della Sera* di marzo 2021, citando Andel – Agenzia nazionale disabilità e lavoro<sup>1</sup>.

Ancora, sempre nello stesso periodo, l'ISTAT sottolineava che “Il welfare e il sistema di trasferimenti sociali finalizzati a compensare le minori capacità di reddito delle persone con disabilità svolgono un ruolo fondamentale, spesso costituendo una quota significativa del reddito familiare disponibile. [...] Tuttavia, i trasferimenti non sono sufficienti a garantire a queste famiglie condizioni di vita analoghe al resto della popolazione, e ciò a causa dei costi aggiuntivi, di natura medica e sanitaria, indotti proprio dalla disabilità”<sup>2</sup>.

A fronte di questa situazione estremamente critica, bisogna tuttavia riconoscere che, prima della pandemia, che ha sconvolto l'intero mercato del lavoro, l'inserimento delle persone con disabilità era in lento ma graduale miglioramento: i dati della *IX Relazione di Ministero del Lavoro e Inapp*, aggiornati al 2018, mostravano infatti una crescita, sia pur modesta, tanto delle iscrizioni all'elenco del collocamento mirato quanto delle assunzioni<sup>3</sup>.

Ci si può domandare, a questo punto, in che modo le aziende in Italia si stiano muovendo riguardo non solo all'inserimento ma anche alla piena inclusione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, e quali siano le eventuali difficoltà incontrate nonché la percezione delle imprese stesse nei confronti della gestione della disabilità.

A tale scopo, Accenture Research, insieme a partner qualificati quali l'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working di SDA Bocconi, Tiresia-Politecnico di Milano e Free Thinking, ha condotto uno studio su un campione di aziende in Italia, che si compone di tre capitoli:

1. nel primo si offre una “fotografia” della presenza delle persone con disabilità in un campione di aziende italiane coinvolte in una *survey* al fine di comprendere i bisogni delle imprese in merito all'inserimento e all'inclusione delle persone con disabilità, le modalità adottate (strumenti, processi etc.), le eventuali difficoltà riscontrate, i costi e i benefici percepiti;
2. nel secondo si esaminano tre casi organizzativi che illustrano l'inserimento e l'inclusione di alcuni lavoratori con disabilità soffermandosi in particolare sull'importanza del ruolo del responsabile e del gruppo di lavoro;
3. nel terzo si esplora come le organizzazioni appartenenti al cosiddetto “Terzo Settore” possano essere partner delle imprese nel costruire processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Le tecniche di analisi e gli altri dettagli metodologici sono descritti in ciascun capitolo.

Lo studio offre un quadro aggiornato e multidimensionale sull'inclusione dei lavoratori con disabilità: una situazione in evoluzione, seppure caratterizzata da luci ed ombre.

---

<sup>1</sup> [https://www.corriere.it/buone-notizie/21\\_marzo\\_12/milione-disabili-senza-lavoro-l-appello-andel-parlamento-aiutateci-serve-atto-politico-d1346dd0-8341-11eb-98e0-a911bb2fb5b0.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/21_marzo_12/milione-disabili-senza-lavoro-l-appello-andel-parlamento-aiutateci-serve-atto-politico-d1346dd0-8341-11eb-98e0-a911bb2fb5b0.shtml)

<sup>2</sup> [https://www.istat.it/it/files/2021/03/Istat-Audizione-Osservatorio-Disabilit%C3%A0\\_24-marzo-2021.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/03/Istat-Audizione-Osservatorio-Disabilit%C3%A0_24-marzo-2021.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.avvenire.it/economicivile/pagine/disabili-al-lavoro-come-recuperare-il-terreno-perso-con-la-pandemia>

# La gestione della disabilità in un campione di aziende in Italia

A cura di Accenture Research

Il capitolo presenta i risultati di un questionario sottoposto da Free Thinking, tra marzo e aprile 2021, a un campione rappresentativo di 102 imprese in Italia, di cui il 90% nazionali, appartenenti perlopiù ai Servizi e all'Industria e con più di 250 dipendenti: al questionario hanno risposto in prevalenza responsabili HR e *Diversity* o *Disability manager*, con una percentuale di *drop* (mancata partecipazione all'indagine) pari a circa il 13%.

## Forme di disabilità presenti in azienda, funzioni, sistema retributivo e contrattuale

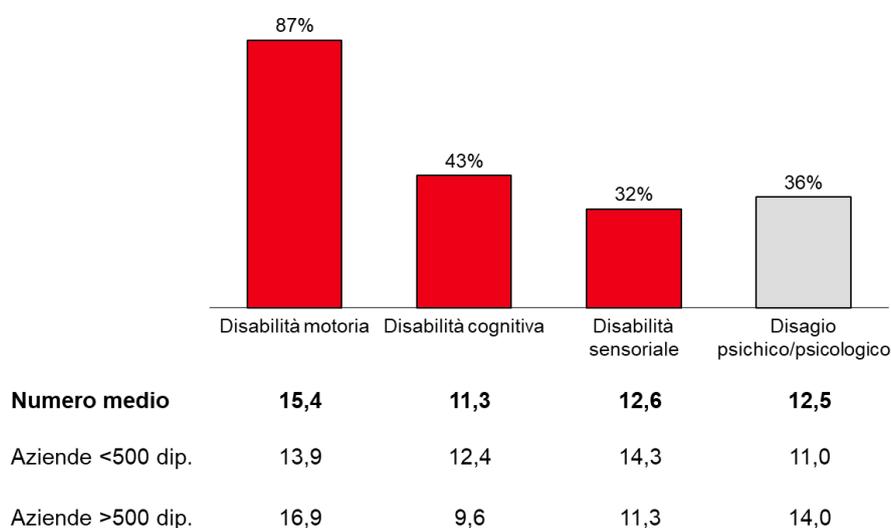
Il tipo di disabilità presente in azienda è soprattutto motoria, specie nelle aziende più grandi, mentre le imprese più piccole gestiscono, in media, un numero medio leggermente più elevato di persone con disabilità cognitiva e sensoriale (figura 1a).

In particolare, nel 43% delle aziende è presente solo un tipo di disabilità, in prevalenza motoria (figura 1b).

In tutte le aziende vi è poi un buon numero di dipendenti che, pur non essendo classificati come disabili, soffrono di disagi psichici o psicologici (figura 1a).

**Figura 1a – Forme di disabilità presenti in azienda**

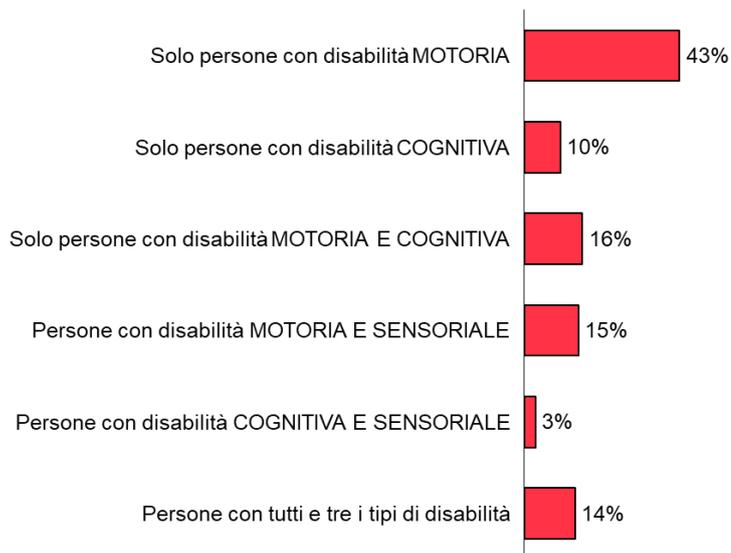
(risposte multiple)



Base totale campione

### Figura 1b – percentuale di aziende e forme di disabilità

(risposte multiple)

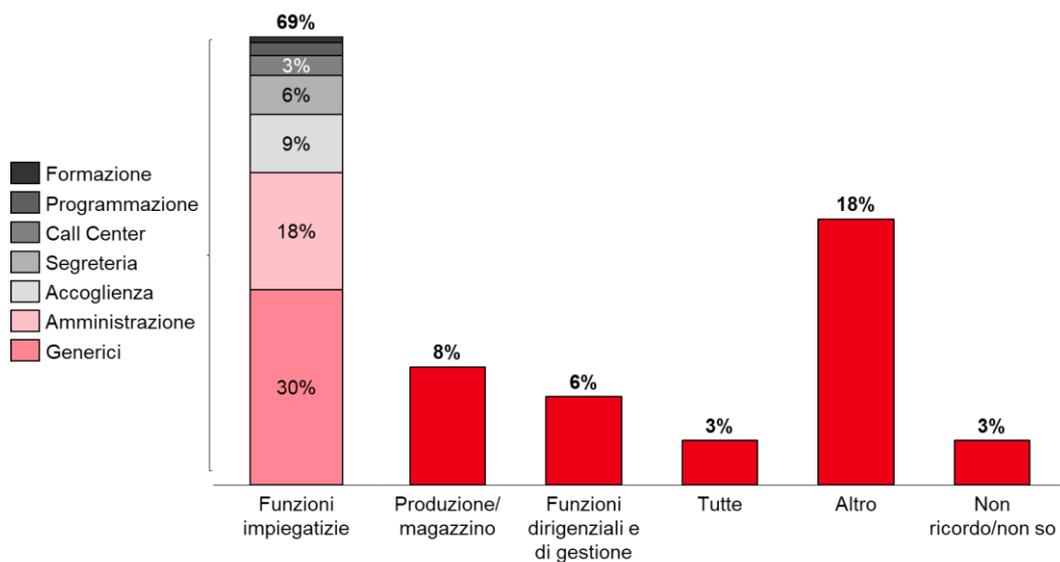


Base totale campione

L'inserimento coinvolge soprattutto il livello impiegatizio, ma in realtà copre tutte le funzioni (figura 2).

### Figura 2 – Funzioni ricoperte dalle persone con disabilità

(risposte multiple)

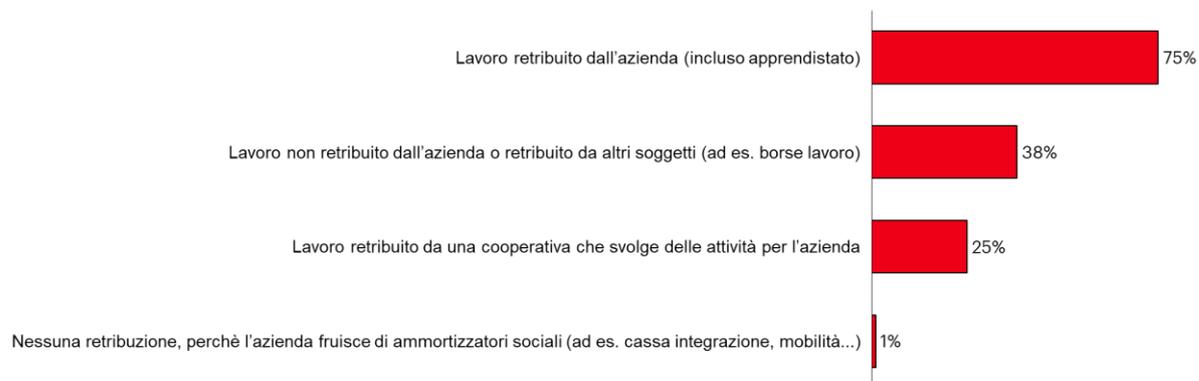


Base totale campione

Nella maggioranza dei casi, sono presenti persone con disabilità retribuite dall'azienda stessa, seguono i soggetti retribuiti da soggetti terzi, tramite ad esempio le borse lavoro, e infine quanti lavorano per una cooperativa al servizio dell'impresa (figura 3).

### Figura 3 – Modalità di retribuzione delle persone con disabilità presenti in azienda

(risposte multiple)



Base totale campione

### La rappresentazione della disabilità: attribuzioni e atteggiamenti

Se guardiamo all'atteggiamento delle imprese nei confronti della diversità, più dell'80% dichiara un forte impegno nel bandire ogni tipo di discriminazione e nel rispettare le identità dei dipendenti, grazie, per esempio, all'adozione di misure rigorose contro ogni tipo di intolleranza e discriminazione, accompagnate da comunicazioni sia interne sia esterne (figura 4). Queste risposte mostrano esclusivamente un'adesione formale al tema, coerentemente alle (crescenti) aspettative della società in relazione all'impegno delle imprese su questi temi (desiderabilità sociale).

### Figura 4 – Aziende: adozione e comunicazione di misure contro la discriminazione



Base totale campione. Considerando la sua Azienda, dia un voto da 1 a 5 dove 1 significa che quest'affermazione non rispecchia la sua Azienda e 5 che invece la rispecchia pienamente

Altro risultato interessante è la percentuale di aziende (il 76%) che ha già adottato politiche di gestione della diversità non previste dalla legge (figura 5) – per esempio definendo target per garantire l'equilibrio di genere nelle assunzioni, istituendo sportelli di ascolto, promuovendo campagne di sensibilizzazione – che sono orientate in prevalenza a favore della disabilità; mentre il 22% dichiara di avere in programma di adottarle.

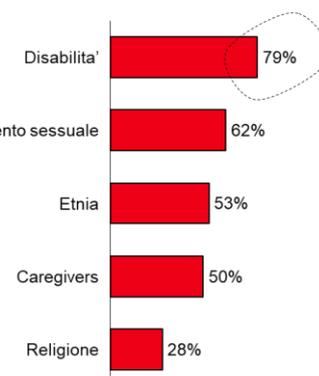
**Figura 5 – Aziende: adozione di politiche di gestione della diversità non previste dalla legge**

**Adozione di politiche di gestione della diversità**



**Categorie sulle quali si concentrano le politiche di gestione della diversità**

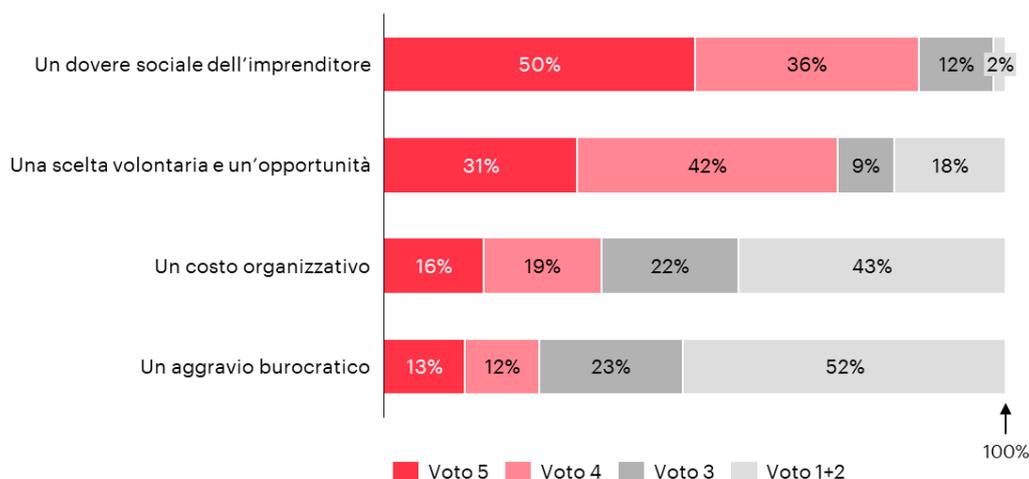
(risposte multiple)



Base totale campione

La percezione dell'inclusione dei lavoratori con disabilità in azienda è imperniata attorno al concetto di dovere sociale (per l'86% delle imprese); per il 73% l'inclusione è una scelta volontaria e rappresenta un'opportunità. Tuttavia, ancora circa un terzo delle aziende vede l'inclusione come un costo organizzativo e un quarto come un aggravio burocratico (figura 6), soprattutto in un contesto come quello italiano in cui l'inclusione è un obbligo di legge.

**Figura 6 – Aziende: significati associati all'inclusione**



Base totale campione. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? Indichi il suo grado di accordo con un voto da 1 a 5, dove 1 significa che è totalmente in disaccordo e 5 che è completamente d'accordo

L'inclusione non è semplice e diventa un valore solo se viene gestita in modo corretto: è un cambiamento a 360° che deve coinvolgere tutta l'organizzazione, come dichiara, del resto, l'84% delle aziende. Vedremo più nel dettaglio benefici e difficoltà dell'inclusione nel paragrafo seguente.

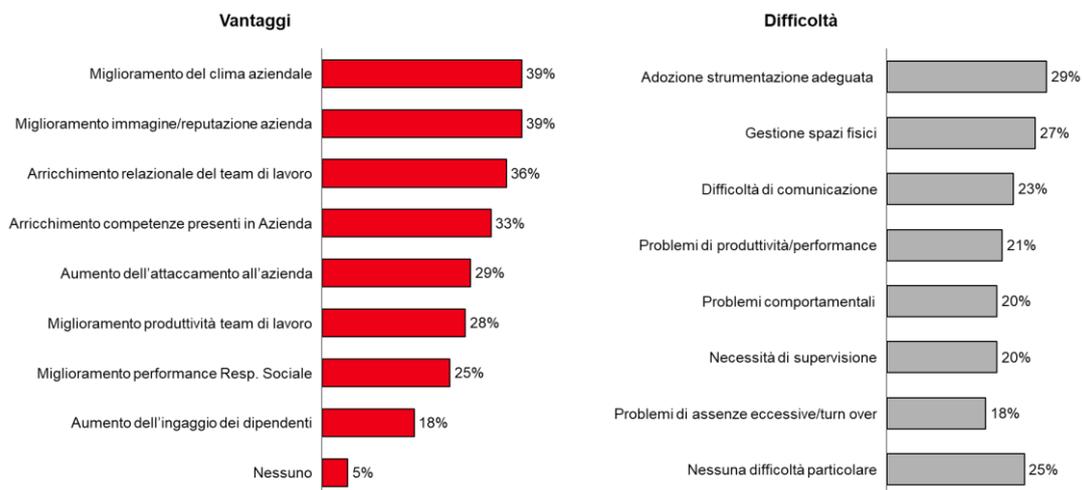
## Difficoltà e vantaggi legati alla presenza di persone con disabilità in azienda

Affinché si costruisca un percorso per l'inclusione, l'inserimento delle persone con disabilità non può essere letto solo come un obbligo legislativo: questa prospettiva d'interpretazione può essere costruita leggendo non solo le difficoltà legate all'inserimento, ma anche gli effetti positivi, in modo

da poter inquadrare come maggiore lucidità la situazione. Se è vero che esistono difficoltà oggettive, legate per esempio alla necessità di strumentazione e di spazi adeguati, è altrettanto evidente che le aziende stesse riconoscono un miglioramento del clima e delle relazioni aziendali, nonché della reputazione (figura 7).

### Figura 7 – Difficoltà e vantaggi legati alla presenza di persone con disabilità in azienda

(risposte multiple)



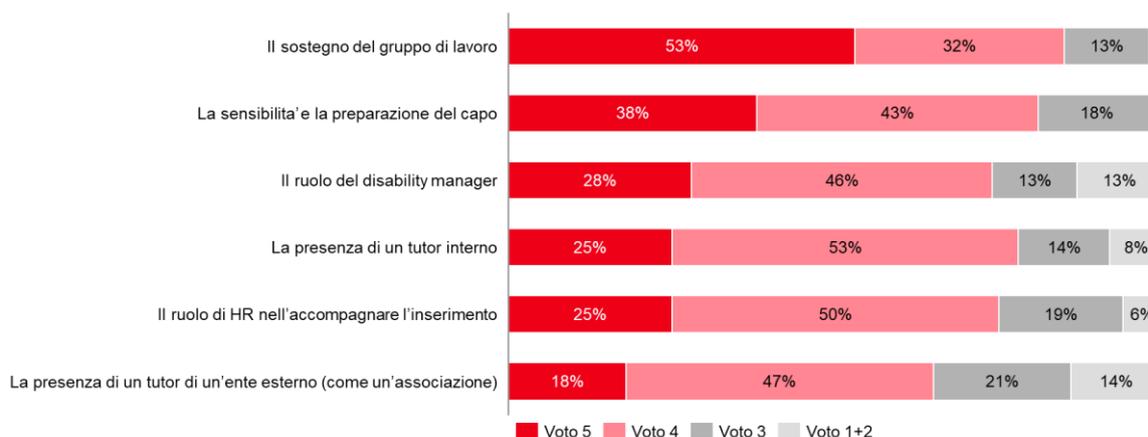
Base totale campione

Cogliere i benefici implica però il saper effettuare un inserimento di successo.

### Cosa determina il successo dell'inserimento di una persona con disabilità

Dal punto di vista degli intervistati, la buona riuscita dell'inserimento di una persona con disabilità dipende dal coordinamento di tutte le funzioni aziendali e sono determinanti, a tal fine, soprattutto l'impegno e la preparazione del gruppo di lavoro in cui la persona è inserita (figura 8). L'inclusione è anche favorita dalla sensibilità, e dalla preparazione del capo, come vedremo anche in seguito (cfr. cap.2). Il grafico 8 mostra più in generale quanto sia centrale lo sforzo da parte dell'organizzazione.

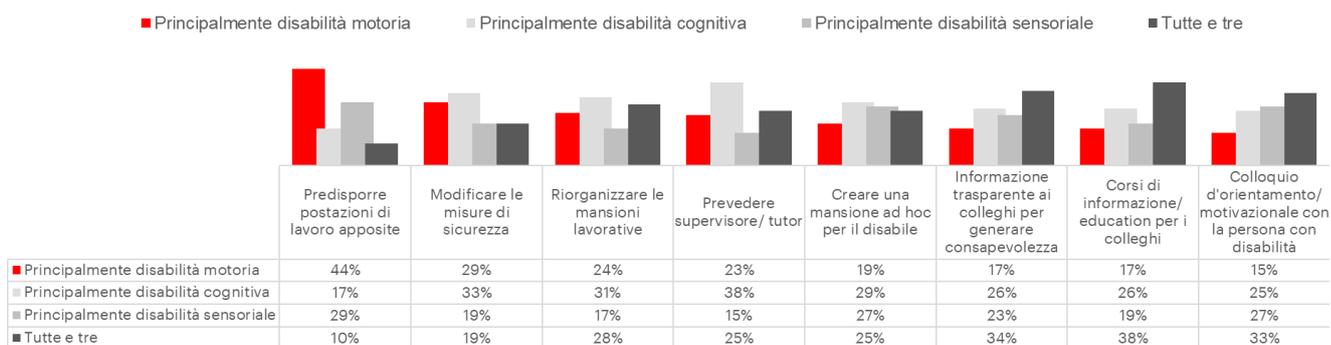
### Figura 8 – Elementi chiave per la riuscita di un inserimento



Base totale campione. Per la riuscita dell'inserimento quali elementi sono stati determinanti? Per rispondere indichi il suo disaccordo/accordo con una scala (1-5) per ognuno dei fattori

Come illustra la figura 9, la sensibilizzazione e la preparazione dei colleghi attraverso corsi di formazione ed i colloqui motivazionali con il lavoratore con disabilità sono la base per l'inclusione di tutte le disabilità. Spicca peraltro, nel caso della disabilità motoria, la necessità di strutture e di norme di sicurezza adeguate, mentre, nel caso della disabilità cognitiva, sono essenziali *tutor*, misure di sicurezza apposite e riorganizzazione delle mansioni.

**Figura 9 – Politiche, pratiche e comportamenti che favoriscono l'inclusione delle persone con disabilità**

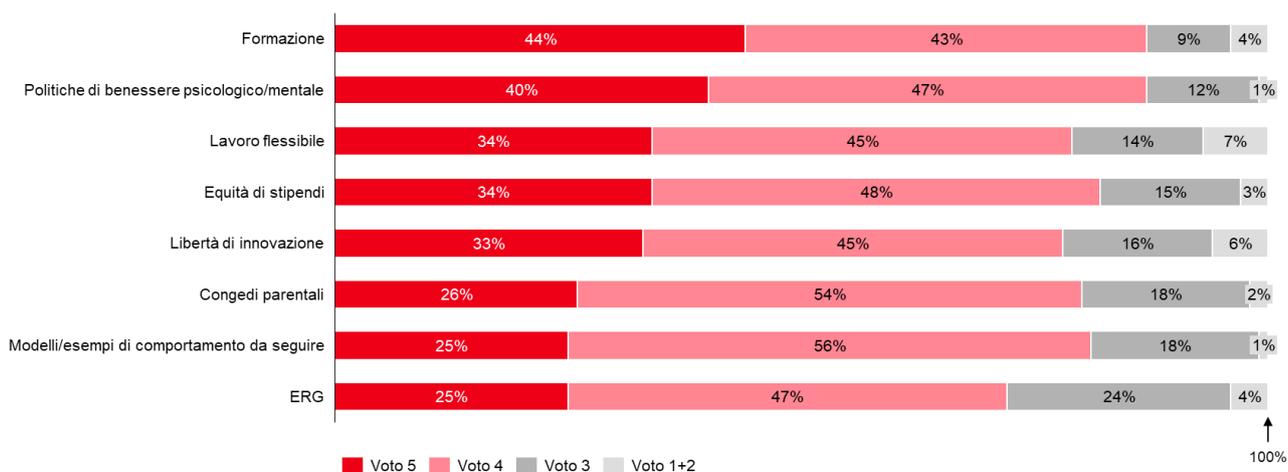


Base totale campione

La grande maggioranza delle aziende (82%) ha al proprio interno persone a supporto della disabilità, specialmente *Disability manager* (presso il 48% delle aziende) o team dedicati (41%), mentre nel 20% delle imprese sono presenti *tutor*, che dipendono soprattutto dalle risorse umane e per la maggior parte dei quali è prevista una formazione specifica (presso l'82% delle aziende intervistate).

Fondamentali per la creazione di una cultura inclusiva si confermano la formazione e le politiche a supporto del benessere psicologico, come parte di una più generale "gestione illuminata" (figura 10).

**Figura 10 – Fattori utili per creare una cultura aziendale a supporto della disabilità**

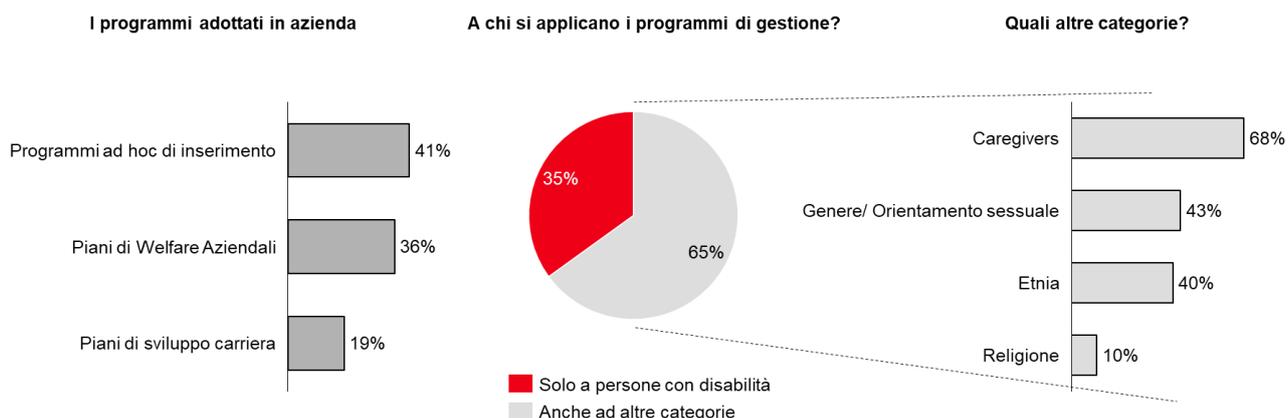


Base totale campione. In che misura, secondo lei, i seguenti fattori sono utili per creare una cultura aziendale a supporto della disabilità in azienda? Dia un voto da 1 a 5 dove 1 significa che non sono per niente utili e 5 che lo sono moltissimo

## Le politiche a supporto della disabilità

La gestione della disabilità viene affrontata soprattutto con programmi di inserimento *ad hoc* e piani di welfare aziendali (rispettivamente presso il 41% e il 36% delle aziende) che si applicano non solo a persone con disabilità ma anche ad altre categorie di dipendenti, mentre sono relativamente poche le imprese che hanno adottato un piano di sviluppo di carriera (figura 11).

**Figura 11 – I programmi d’inclusione adottati**



Base: aziende che hanno adottato programmi di gestione della disabilità n. = 62

I programmi *ad hoc* di inserimento prevedono un primo periodo di affiancamento da parte di un *tutor*. I piani di welfare aziendali contempono perlopiù un piano integrativo assicurativo migliorativo per le persone con disabilità, oltre che un supporto psicologico al dipendente. Le poche aziende dotate di un piano di sviluppo di carriera offrono una formazione dedicata alla persona con disabilità e, in quasi la metà dei casi, anche ai supervisor responsabili della valutazione.

Rete intranet, e-mail circolari, riunioni ed eventi aziendali contribuiscono in egual modo alla comunicazione delle politiche di gestione della disabilità, mentre per la comunicazione esterna ci si appoggia prevalentemente al sito Internet. I *social* e i media, in generale, sono i mezzi meno adoperati.

Chi non ha politiche di inclusione della disabilità è perché non ha le competenze, ma si rileva una forte volontà di svilupparle, soprattutto avvalendosi di un partner esterno (figura 12).

**Figura 12 – Motivi dell’assenza di politiche d’inclusione della disabilità**

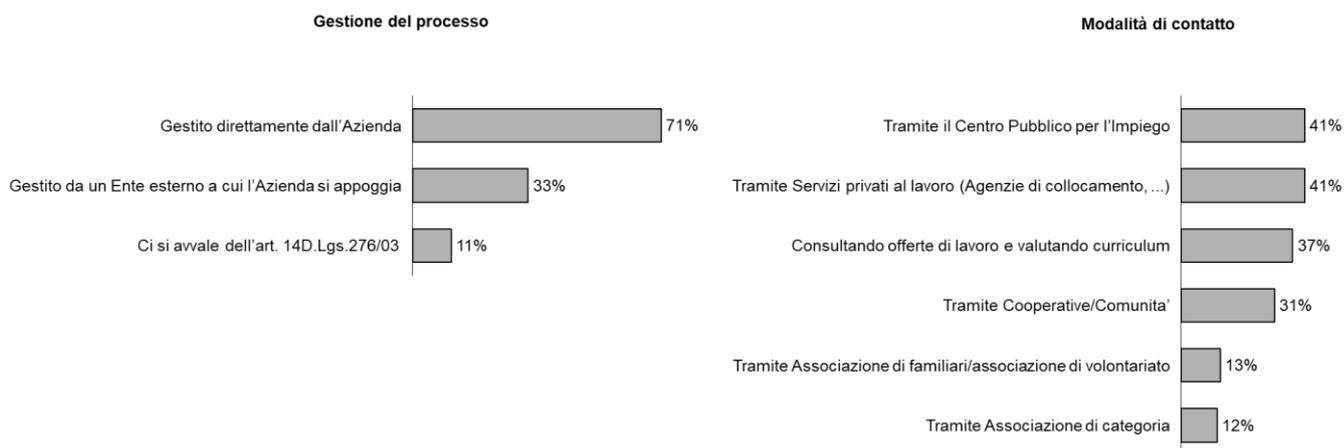


Base: aziende che NON hanno adottato programmi di gestione della disabilità n. 40

## Focus sul processo di selezione delle persone con disabilità

Nella maggior parte dei casi il processo di selezione e inserimento viene gestito internamente (71%), ovvero affidandosi ad enti esterni per le modalità di contatto con la persona con disabilità (33%), che avviene in prevalenza tramite il Centro pubblico per l'impiego o grazie ad agenzie di collocamento (figura 13).

**Figura 13 – Gestione del processo e modalità di contatto**

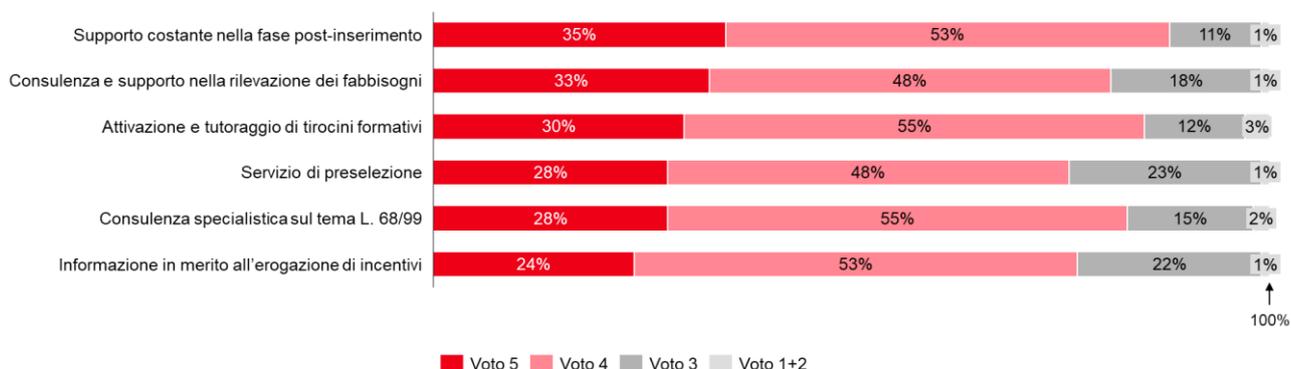


Base totale campione

Le azioni a supporto dell'inserimento sono soprattutto l'erogazione di corsi formazione preventivi, la presenza di *tutor* e maggiore trasparenza e chiarezza delle definizioni delle mansioni.

Tutte importanti risultano le azioni a sostegno dell'inserimento lavorativo, e soprattutto il supporto costante nella fase di post-inserimento, l'attivazione di tirocini formativi e la consulenza specialistica (figura 14).

**Figura 14 – Azioni di sostegno importanti per l'inserimento delle persone con disabilità**

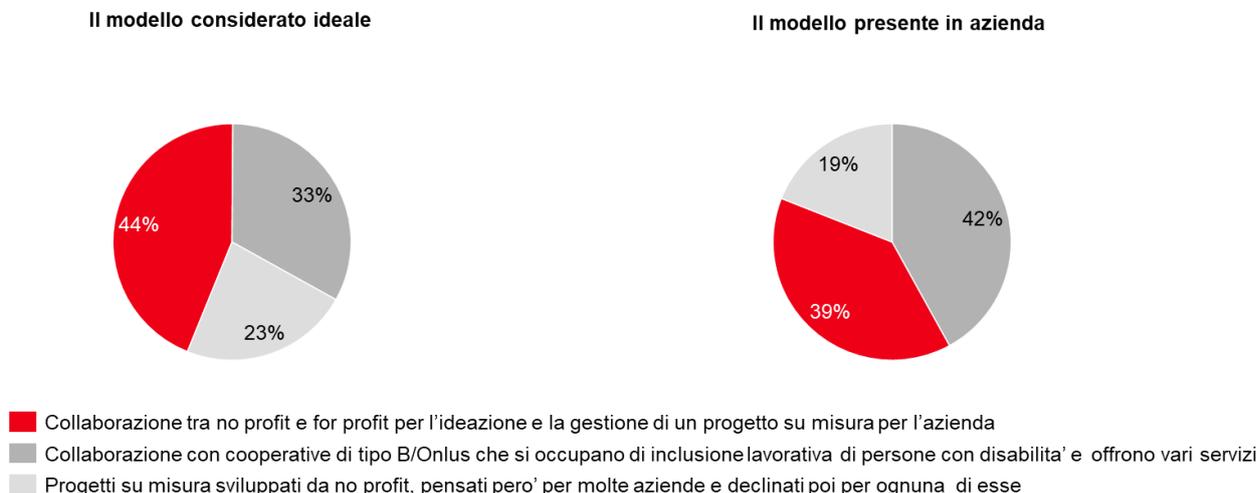


Base totale campione. Esprima quanto è importante con un voto che va da 1 a 5, dove 1 significa che non è per nulla importante e 5 che lo è molto

Idealmente si ambirebbe ad adottare un modello di collaborazione tra profit e non profit per l'inserimento delle persone con disabilità, onde creare un progetto su misura per l'azienda, ma tale

modello, nella realtà, è applicato in misura minore rispetto alla collaborazione con cooperative di tipo B/ Onlus (figura 15).

**Figura 15 – Modelli di collaborazione con terze parti per l’inserimento di persone con disabilità:**



Base totale campione

## Sintesi del primo capitolo

La disabilità motoria è di gran lunga la forma di disabilità più presente in azienda, benché ci sia anche una buona presenza di persone con disabilità cognitiva. Le persone vengono inserite prevalentemente come impiegate, ricoprendo soprattutto mansioni amministrative e di staff, malgrado siano presenti trasversalmente in diverse funzioni aziendali. Nella maggioranza dei casi sono presenti persone con disabilità retribuite dall'azienda stessa, seguono i lavoratori retribuiti da soggetti terzi e infine quanti lavorano per una cooperativa al servizio dell'impresa.

Il 76% delle aziende intervistate ha già adottato politiche di gestione della diversità non previste dalla legge, che sono orientate in prevalenza a favore della disabilità, mentre il 22% si sta organizzando per adottarle. Tuttavia, la percezione dell'inclusione come scelta volontaria dell'azienda e come opportunità lascia ancora il passo all'approccio dominante imperniato attorno al concetto di dovere, e circa un terzo delle aziende vede l'inclusione come un costo organizzativo e un quarto come un aggravio burocratico.

Nell'inserire persone con disabilità emergono difficoltà di carattere materiale (strumentazione, spazi) e *bias* culturali, ma sono percepiti anche dei vantaggi, legati principalmente al miglioramento del clima aziendale e della reputazione e immagine dell'azienda.Cogliere i benefici implica però il saper effettuare un inserimento di successo, la cui buona riuscita dipende innanzitutto dal coordinamento di tutte le funzioni aziendali e i ruoli chiamati in gioco.

Elementi fondamentali per l'inclusione di tutte le forme di disabilità sono la sensibilizzazione e la preparazione dei colleghi, nonché i colloqui motivazionali con la persona. Andando più nel dettaglio, strutture e norme di sicurezza adatte sono considerate più appropriate per includere la disabilità motoria, laddove *tutor*, misure di sicurezza adeguate e riorganizzazione delle mansioni sono essenziali per l'inclusione della disabilità cognitiva.

La maggioranza delle aziende ha al proprio interno persone a supporto della disabilità (un gruppo di dipendenti o un *tutor* che ha seguito una formazione specifica). La gestione della disabilità viene affrontata soprattutto con programmi di inserimento *ad hoc* e piani di welfare aziendali, mentre poche imprese hanno adottato un piano di sviluppo di carriera. Chi non ha politiche di inclusione è perché

non ritiene di avere le competenze al proprio interno, ma emerge una volontà di implementarle, soprattutto grazie all'aiuto di un *partner* esterno.

La maggior parte delle aziende gestisce internamente l'inserimento, soprattutto appoggiandosi a enti pubblici o privati, quali, ad esempio, il centro pubblico per l'impiego o le agenzie di collocamento. Molte aziende ambirebbero a creare un modello di collaborazione tra profit e non profit per l'inserimento delle persone con disabilità, volto a disegnare progetti su misura per le imprese, ma tale modello sembra essere meno presente rispetto alla collaborazione con cooperative di tipo B/Onlus.

# Il ruolo del responsabile e del gruppo di lavoro nell'inserimento di persone con disabilità

A cura di SDA Bocconi<sup>4</sup>

Il capitolo analizza il ruolo del responsabile e del gruppo di lavoro nell'inserimento di una persona con disabilità e gli impatti sul microclima e sulle interazioni del gruppo a seguito dell'inserimento. Se il contesto organizzativo è fondamentale perché si creino le condizioni attraverso la definizione di un "accomodamento ragionevole" per la persona e per l'impresa, i colleghi e il responsabile lo sono altrettanto per la riuscita dell'inserimento. In particolare, è la relazione con i colleghi che influenza il modo in cui la persona vivrà l'ambiente di lavoro: i colleghi possono facilitare la socializzazione e l'integrazione offrendo sostegno lavorativo e psicologico e favorendo l'accettazione sociale della persona<sup>5</sup>. Il ruolo del responsabile è centrale per garantire la stabilità del gruppo, ridurre la percezione d'ingiustizia e limitare le forme di esclusione e di stigmatizzazione<sup>6</sup>. Se la persona con disabilità riesce a gestire il *minority stress*<sup>7</sup> e a superare le barriere che ostacolano il suo sviluppo, è più probabile che si mostri attiva, che cerchi *feedback* per migliorarsi, che sensibilizzi gli altri sulle proprie abilità e disabilità, che costruisca reti e influenzi le politiche dell'organizzazione<sup>8</sup>.

A partire da queste riflessioni, l'analisi si è concentrata su due livelli: quello meso, ossia il contesto organizzativo, e quello micro, cioè l'interazione tra persona, responsabile e colleghi, al fine di indagare:

- le politiche e le pratiche di "diversità e inclusione", comprese quelle specifiche sulla disabilità, presenti in azienda;
- gli impatti sul gruppo di lavoro in termini di organizzazione del lavoro, microclima, qualità delle relazioni; il ruolo del responsabile nel processo di inserimento;
- i costi e i rischi, i benefici e le opportunità percepiti dai membri del gruppo di lavoro.

Per rispondere alle domande di ricerca, è stato adottato un approccio qualitativo onde costruire alcuni casi-studio su aziende che hanno inserito persone con disabilità al proprio interno. In particolare, si sono impiegate due tecniche di analisi, ossia l'intervista semi-strutturata e il *focus group*, al fine di rilevare il punto di vista dei soggetti coinvolti nel processo di inserimento. L'analisi è stata articolata *idealmente*<sup>9</sup> in tre fasi:

1. prima fase: *focus group* con i membri del gruppo di lavoro e intervista al responsabile per rilevare al tempo  $t_0$  "lo stato" del gruppo pre-inserimento; intervista al responsabile del personale/ufficio del personale per descrivere il contesto organizzativo (politiche e pratiche);
2. seconda fase: osservazione e monitoraggio del processo di inserimento della persona;
3. terza fase: interviste e *focus group* con i membri del gruppo di lavoro e il responsabile per rilevare al tempo  $t_1$  "lo stato" del gruppo a seguito dell'inserimento.

Quando possibile, è stato previsto di intervistare la persona con disabilità.

---

<sup>4</sup> Le autrici del capitolo, Simona Cuomo, Silvia Cinque, Zenia Simonella, ringraziano le aziende che hanno partecipato alla ricerca.

<sup>5</sup> Kulkarni, M., and Lengnick-Hall, M. L. (2014), "Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda", in *Human Resource Development Review*, Vol. 13, n. 2, pp. 158-180.

<sup>6</sup> Snyder, L.A., Carmichael, J.S., Blackwell, L.V. et al. (2010), "Perceptions of Discrimination and Justice Among Employees with Disabilities", in *Employ Respons Rights J* 22, pp. 5-19.

<sup>7</sup> Meyer, Ilan H. (1995), "Minority Stress and Mental Health in Gay Men", in *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 36, n. 1, pp. 38-56.

<sup>8</sup> Kulkarni, M., and Lengnick-Hall, M. L. (2014), "Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda", in *Human Resource Development Review*, Vol. 13, n. 2, pp. 158-180.

<sup>9</sup> Si tratta di un percorso ideale perché è stato necessariamente adattato alle diverse situazioni aziendali e al contesto della pandemia che ha obbligato il gruppo di lavoro a eliminare la fase intermedia di osservazione e a effettuare interviste e *focus groups* on line.

Nel periodo gennaio 2020-marzo 2021 sono state contattate circa venti aziende, alle quali è stato chiesto se avessero in programma di inserire persone con disabilità e se fossero disposte ad essere osservate nel periodo pre e post-inserimento. Hanno accettato di partecipare solo tre aziende, appartenenti a settori diversi: una media impresa italiana, una grande azienda italiana e una multinazionale con l'*headquarter* negli Stati Uniti.

Si ritiene che la scarsa partecipazione delle aziende sia stata determinata da tre fattori:

- il periodo nel quale è stato lanciato il progetto, ossia subito prima dello scoppio della pandemia, a marzo 2020;
- l'assenza di inserimenti di persone con disabilità nel periodo considerato, poiché le aziende erano ottemperanti alla legge 68/99 o non dovevano ottemperare a causa della sospensione della legge;
- una certa resistenza a farsi analizzare in relazione a questo tema.

La raccolta e l'analisi dei dati per la costruzione dei casi è stata svolta da novembre 2020 a settembre 2021. Al fine di rispettare le norme vigenti sul contenimento della diffusione della pandemia da Covid-19, sia le interviste che i *focus group* hanno avuto luogo virtualmente tramite Microsoft Teams. In alcuni casi le interviste sono state registrate, mentre in altri sono stati presi appunti che riportavano fedelmente quanto affermato dai soggetti. I casi sono presentati rispettando l'anonimato delle persone coinvolte.

## Caso 1 – E-Work

Il primo caso riguarda l'inserimento di una persona con disabilità all'interno di E-Work, un'agenzia per il lavoro italiana con sede centrale a Milano, varie filiali sul territorio nazionale e una presenza sul mercato globale tramite diverse società partecipate all'estero. Il *focus* della ricerca empirica è stato sulla sede centrale di E-Work, che conta circa 30 dipendenti. La raccolta dati ha avuto luogo nel corso del 2020, anno in cui è scoppiata l'emergenza pandemica da Covid-19. In particolare, è avvenuta in due momenti differenti: a maggio (prima dell'ingresso della persona con disabilità) e a novembre (a cinque mesi dall'inizio dell'attività lavorativa della risorsa). Sono state effettuate quattro interviste individuali semi-strutturate e due *focus group*. Le interviste sono state condotte con l'HR Manager di E-Work (1), la responsabile del gruppo di lavoro nel quale era stata inserita la persona con disabilità (2), e la *tutor* della persona con disabilità, intervistata qualche settimana dopo l'inserimento (1). In contemporanea si sono tenuti i *focus group*, che hanno riguardato esclusivamente il gruppo di lavoro. Dopo aver presentato il contesto organizzativo, si riporta la descrizione del caso secondo una logica temporale, pre e post-inserimento, e l'analisi dei dati.

### Il contesto organizzativo

E-Work è un'agenzia per il lavoro italiana nata nel 2000, con l'obiettivo di fornire servizi di intermediazione della manodopera alle imprese pubbliche e private. La selezione e il reclutamento del personale per terzi costituiscono il suo *core business*, ma l'agenzia si impegna a fornire anche servizi di *assessment, training and education* e *welfare* sia ai singoli professionisti sia alle imprese.

E-Work conta circa 200 dipendenti. L'80% della forza lavoro è composta da donne, la dirigenza vede la presenza di un uomo e di una donna, e anche nelle funzioni di coordinamento c'è una certa omogeneità di genere. L'età media dei dipendenti è di circa 45 anni. E-work, che gode di un basso *turnover* del personale, è l'agenzia più grande di un Gruppo che include una decina di organizzazioni, fra cui la Fondazione Pino Cova (FPC), che ha lo scopo di dare uno spazio alle persone con particolari difficoltà in modo da consentire loro il (re-)inserimento nel mondo del lavoro. Ciò avviene tramite l'adesione a "Job Stations", progetto promosso da Fondazione Italiana Accenture e Progetto Itaca, la cui missione è "combattere lo stigma e l'esclusione sociale delle persone con disabilità psichica offrendo loro un'opportunità professionale concreta". Pertanto, chi entra in Job Stations svolge un primo periodo di tirocinio per l'azienda committente presso la struttura che mette a disposizione gli spazi di lavoro (*job stations*), venendo identificato come *job stationer*.

Nel contesto di questo studio, la premessa su Job Stations è di fondamentale importanza poiché E-Work ha inserito la persona con disabilità proprio grazie all'adesione a questo progetto. Pertanto, lo sforzo organizzativo profuso da E-Work nell'includere e nel gestire una persona con disabilità è stato supportato e alleggerito dall'attività portata avanti da Job Station.

### La prima rilevazione pre-inserimento

La prima rilevazione è stata effettuata a maggio 2020, circa un mese prima che la persona con disabilità iniziasse il periodo di *stage*. In questa fase sono state condotte le interviste individuali con l'HR Manager di E-Work, con la responsabile del gruppo di lavoro e con la *tutor*. Inoltre, è stato fatto il primo *focus group* con il gruppo di lavoro.

Dall'intervista con l'HR Manager è emerso che questo inserimento non costituiva un elemento di novità per l'agenzia che già in passato si era occupata di inserire e gestire persone con disabilità fisica e cognitiva. Tuttavia, nonostante questa esperienza, E-Work non aveva ancora sviluppato delle politiche specifiche sull'inclusione e la gestione della disabilità nel luogo di lavoro pur mostrando grande sensibilità verso il tema: "*[qui in E-Work] non c'è ancora nulla di strutturato e dico 'ancora' perché è a livello strutturale che manca, mentre a livello di comportamenti, di gestione, di atteggiamenti e cose fatte, l'attenzione alle fasce più deboli esiste*" (HR Manager). L'HR Manager ha inoltre specificato che nella fase di reclutamento e selezione di una risorsa con disabilità i colloqui non vengono fatti operando una distinzione fra persona non-disabile e persona disabile: "*Il focus per E-Work resta la mansione e il ruolo per il quale ci si candida... la disabilità è irrilevante*". Ciò che

appare fondamentale, secondo l'HR Manager, è la capacità di gestire i conflitti o le problematiche che possono sorgere: *“Per risolvere i problemi, magari anche di tipo relazionale... è importante avere un costante e buon affiancamento della risorsa con disabilità da parte della persona con cui questa risorsa dovrà lavorare”*.

A differenza del passato, con il nuovo inserimento E-Work ha deciso di impiegare una persona con disabilità psichica. Si tratta di una donna italiana di 50 anni inserita con un contratto iniziale di *stage* di 21 ore settimanali per la durata di sei mesi prorogabili. L'inserimento è avvenuto nell'area funzionale “Contabilità e Amministrazione” con una doppia mansione: registrare le fatture d'acquisto per una delle società del Gruppo e gestire l'archivio (stampa e catalogazione). Poiché lo *stage* è stato attivato tramite *Job Stations*, la persona con disabilità svolgeva la sua attività lavorativa come *job stationer* proprio da qui.

La *job stationer* è stata inserita in azienda in un piccolo gruppo di lavoro composto da sei donne con un'età media di 36 anni e vari gradi di anzianità. Ad eccezione di un'impiegata che risiede a Roma, le altre operano tutte dalla sede centrale di Milano. Dal primo *focus group* è emerso che il gruppo è ben strutturato e si appoggia su relazioni chiare, stabili, amichevoli e poco competitive nonostante le attività organizzative di *team-building* siano assenti. Come dichiarato da un'impiegata, *“è raro che un gruppo di sole donne lavori così bene assieme... l'unione è tutta farina del nostro sacco”* (*focus group 1*).

Il gruppo è guidato dalla Responsabile Amministrazione e Finanza, una donna che ha iniziato la sua esperienza professionale in E-Work nel momento in cui è nata l'azienda e che oggi è la figura di riferimento dell'Amministratore Delegato. Definita dalle sue collaboratrici come *“molto umana, precisa, comprensiva e comunicativa”* (*focus group 1*), la responsabile ha dichiarato di guidare il gruppo da un punto di vista operativo e relazionale *“facendo leva sul dialogo aperto con il gruppo, anche se a volte noto una certa difficoltà fra le risorse del gruppo a condividere le informazioni in modo continuativo e trasparente”*. Gli incontri con le collaboratrici sono sempre stati frequenti e sono stati mantenuti tali anche durante la pandemia. Non era la prima volta che la responsabile aveva a che fare con l'inserimento di una persona con disabilità, poiché già in passato aveva infatti gestito l'inserimento di alcune persone con disabilità fisica e cognitiva.

Nel processo di inserimento oggetto del caso, la persona con disabilità è stata guidata, al di là del gruppo di lavoro e dalla sua responsabile, dalla tutor di *Job Station* e dalla coordinatrice operativa di E-Work. La tutor, una donna con un *background* in psicologia e un passato professionale in E-Work, operava all'interno di *Job Stations* e aveva il compito di facilitare i rapporti fra la persona con disabilità e il suo gruppo di lavoro, supportandola dal punto di vista psicologico ed emotivo – sia in presenza che telefonicamente. Gli incontri con la tutor dovevano essere quotidiani e mirati a *“pianificare la giornata lavorativa...dare a questa risorsa un punto di riferimento per placare le sue ansie...o fare le pause caffè insieme perché lei [persona con disabilità] si impegna tanto sul lavoro e si dimentica di fare pausa”* (tutor).

La coordinatrice, una donna interna al gruppo di lavoro in E-Work ed incaricata di questo ruolo dalla responsabile del gruppo di lavoro sulla base delle competenze relative al nuovo programma di contabilità operativa, aveva il ruolo di affiancare, formare e accompagnare la persona con disabilità da un punto di vista operativo. Nelle settimane precedenti all'inserimento si è quindi occupata di *“preparare la documentazione per facilitarle la comprensione del programma di contabilità... come sarebbe successo con qualsiasi altra persona anche non disabile”*.

Nel corso della prima rilevazione è emerso che è stata la responsabile a comunicare al gruppo di lavoro che si sarebbe aggiunta una nuova persona (con disabilità psichica) e che tale inserimento faceva parte del progetto *Job Stations*. Peraltro, non tutte le componenti del gruppo di lavoro sembravano essere a conoscenza di questo progetto.

La comunicazione è stata fatta a voce e in modo informale. Nel primo *focus group*, il gruppo ha dichiarato che una possibile ragione per cui non era stata data attenzione all'aspetto comunicativo del progetto e dell'inserimento andava ricercata nel fatto che, al momento dell'inserimento, si era in *lockdown*: *"Stando sempre isolate a casa non ci siamo confrontate su questo tema, concentrandoci su altri aspetti come la chiusura dei bilanci"*. Tuttavia, sia il gruppo di lavoro sia la responsabile erano a conoscenza del fatto che la persona con disabilità avrebbe operato a distanza dagli uffici di *Job Stations* e che le era stata affidata una *tutor* per supportarla psicologicamente ed emotivamente. In questa fase di pre-inserimento, sia la responsabile che il gruppo non erano ancora in grado di valutare se, ai fini del lavoro e delle relazioni di gruppo, la distanza fisica avrebbe rappresentato un vantaggio o uno svantaggio.

A causa dell'emergenza pandemica da Covid-19 in corso nei mesi dell'inserimento, è venuto meno il momento di formazione iniziale con focus sulla disabilità psichica. Infatti, la tutor ha dichiarato che *"di solito c'è un lavoro di formazione con il team... una serie di incontri con il/la responsabile. La mancanza di formazione e incontri strutturati sull'inserimento ha creato un iniziale senso di spaesamento e incertezza nel gruppo di lavoro. A percepirlo era soprattutto la coordinatrice operativa che si è dichiarata "preoccupata di dover lasciare il mio lavoro per stare dietro a questa nuova risorsa"*. In verità, questa preoccupazione era legata al dover seguire una nuova persona in generale, a prescindere dalla disabilità. Alla mancanza di formazione si è aggiunta la mancanza di informazioni sulle caratteristiche specifiche e i dettagli legati alla disabilità ~~sulla disabilità psichica~~ della nuova risorsa. Nel rispetto della normativa sulla *privacy*, solo la tutor era in possesso di questo dato. Si sapeva solo che la persona era inserita nel progetto *Job Stations*, rivolto a persone con disabilità di tipo psichico. Pertanto, se da un lato la mansione sembrava adattarsi molto bene alle sue competenze professionali, dall'altro lato la responsabile e il gruppo di lavoro si domandavano che impatto avrebbe avuto il loro relazionarsi alla persona con disabilità (es. se affidarle un certo compito le avrebbe causato stress).

Nonostante i dubbi e le incertezze, il gruppo di lavoro ha dichiarato di aver reagito positivamente alla notizia del suo inserimento. La responsabile ha parlato di un gruppo *"felice di ricevere una risorsa con disabilità che non lavorava da tempo...entusiasta all'idea di contribuire a dare dignità ad una persona come lei"*. La responsabile ha visto l'inserimento come positivo non solo perché considera la conoscenza della disabilità in termini di *"valore aggiunto... perché porta ad un arricchimento personale e lavorativo"*, ma più pragmaticamente *"anche perché abbiamo trovato una persona e siamo consapevoli che, viste le sue competenze, ci potrà essere di grande aiuto nel lavoro che facciamo"*. Un'affermazione che ha riecheggiato anche all'interno del gruppo con un'impiegata che ha dichiarato: *"In fin dei conti lei è semplicemente una nuova collega alla quale abbiamo affidato un pezzettino di lavoro e non crediamo ci saranno problemi particolari"*.

## **La seconda rilevazione post-inserimento**

La seconda rilevazione è stata condotta a novembre 2020, e cioè a distanza di sei mesi dalla prima e a distanza di cinque mesi dall'inizio dello *stage* della persona. In questa occasione è stato fatto il secondo *focus group* con il gruppo di lavoro e la seconda intervista con la responsabile. In entrambe le situazioni, l'ingresso della persona è stato definito *"un successo"*, data la sua ottima *performance* lavorativa che ha portato al rinnovo dello *stage* e, a seguire, ad una probabile assunzione. Per la responsabile, *"l'inserimento è stato molto positivo, addirittura meglio di quanto l'organizzazione e il gruppo di lavoro si aspettasse"*. La tutor ha dichiarato che la risorsa inserita *"lavora molto bene sul campo, al punto tale che il suo team non ci sta dietro. È diventata quasi la beniamina di E-Work...oltre che essere molto performante – fatto che la rende molto orgogliosa – è molto affettuosa e si è guadagnata l'affetto e la stima di tutte"*. Anche la coordinatrice operativa ha avuto modo di ricredersi sulla sua sensazione iniziale di spaesamento e incertezza, dichiarando che *"si trattava solo di dubbi infondati"*. Tale entusiasmo ha assunto ulteriore spessore nel momento in cui si è venuto a sapere che la persona non perdeva mai di vista gli obiettivi del suo lavoro nonostante stesse affrontando

una situazione particolarmente difficile nel suo contesto familiare (la malattia di un genitore) che *“ha portato anche al coinvolgimento dei servizi sanitari”* (tutor).

Sia la responsabile che il gruppo di lavoro hanno sottolineato che non ci sono mai stati problemi o difficoltà nella gestione della persona da un punto di vista della mansione e dei compiti lavorativi: *“Ogni tanto bisognava gestire la sua ansia ma il tutto si risolveva molto velocemente... per esempio, se al mattino lei doveva iniziare a lavorare alle 9:00, arrivava alle 8:00 e si lamentava che non trovava nessuno. Io e la coordinatrice operativa le abbiamo spiegato che alle 8:00 non avrebbe trovato nessuno, lei non capiva poi glielo ha spiegato la tutor e non ci si è più lamentata”* (responsabile). Tuttavia, ci sono state delle difficoltà da un punto di vista relazionale: *“Uno screscio nei confronti della tutor che non era presente”* (responsabile), una situazione che ha generato un senso di iniziale spaesamento manifestato via e-mail alla responsabile e verbalmente alla coordinatrice operativa. Secondariamente, la situazione ha gravato sulla coordinatrice operativa che si è ritrovata a gestire richieste di supporto non solo tecnico ma anche psico-emotivo pur non avendo gli strumenti adeguati ad operare in tal senso: *“Avevo sempre timore di utilizzare un linguaggio sbagliato o di ferire in qualche modo la sua sensibilità...ad un certo punto sono andata dalla responsabile e le ho detto ‘se continua così non voglio più farlo’”*. La coordinatrice operativa aveva chiesto alla responsabile se fosse possibile far lavorare la persona con disabilità presso E-Work, oppure trovare un/a sostituto/a per la tutor assente – una domanda condivisa dal gruppo. Tuttavia, data la situazione di emergenza è stato difficile dare una risposta puntuale. Dopo aver chiesto alla tutor dei consigli, la coordinatrice operativa ha deciso di gestire la risorsa con un certo grado di autonomia stabilendo con la persona con disabilità *“un ottimo rapporto”*. La modalità di approccio *“improvvisata”* le ha lasciato comunque dei dubbi: *“Non so se è stato giusto o sbagliato...io non sono una psicologa e non so come gestire la cosa. La gestisco a modo mio come se fosse una persona che conosco anche se so che non è così. Quello che le dico e i consigli che le do non so se possono aiutarla o peggiorare la sua situazione”*.

Nel secondo *focus group*, tutte le persone del gruppo hanno dichiarato che l'inserimento è stato molto positivo, anche se si è trattato più di un *“aggiustamento di questa risorsa alla nostra (dis)organizzazione nell'includere una persona con disabilità”*. Per esempio, secondo la coordinatrice operativa, la risorsa con disabilità *“si è integrata molto bene sul fronte lavorativo ma non umano...si è trattato di un inserimento funzionale alle attività operative del gruppo”*. Un'altra impiegata ha sostenuto che *“si è inserita perché noi le abbiamo dato degli strumenti, ma abbiamo sbagliato a non fare gruppo fra di noi”*. Il *mea culpa* collettivo ha trovato perfetta sintesi nelle dichiarazioni di un'impiegata: *“è vero che manca il tempo e manca ancora meno in smart-working...il lavoro è molto frenetico, ma è colpa nostra non aver organizzato dei momenti collettivi ai quali far partecipare anche lei...non deve essere stato facile lavorare da sola. Lei aveva il nostro supporto da un punto di vista lavorativo, ma sicuramente si è sentita un po' abbandonata”*.

Nonostante le difficoltà, secondo la responsabile e il gruppo i fattori che hanno contribuito al successo di questo inserimento sono stati molteplici.

Il primo fattore è stato la crescita dal punto di vista manageriale della responsabile, la quale nelle precedenti esperienze aveva faticato di più perché, come ha dichiarato, *“ero più giovane e inesperta”* in relazione al ruolo.

Il secondo fattore è stato la cura della *tutor* e della responsabile nel progettare la mansione della persona con disabilità. Questo è stato fatto sulla base di tre elementi: i) continuità e/o attinenza con il *background* professionale; ii) compatibilità della mansione con il tipo di disabilità psichica; e iii) organizzazione del lavoro in modo da non lasciare troppi punti morti nell'arco della giornata poiché *“la perdita di tempo non è un elemento positivo per chi ha una disabilità psichica, ma un grosso limite”* (tutor).

Secondo la responsabile, anche la distanza fisica fra la risorsa con disabilità e E-Work ha contribuito positivamente all'inserimento: *“Non so se questo caso sarebbe stato di successo se la persona con disabilità avesse lavorato presso i nostri uffici. Il fatto che fosse presso FPC/Job Stations le ha permesso di non riversare le sue problematiche relazionali sul gruppo di lavoro”*. Al contrario, il gruppo di lavoro avrebbe voluto la risorsa in sede: *“tenerla in Job Stations a distanza è un problema perché ci sono più difficoltà perché il rapporto umano è fondamentale”*.

Dalla seconda rilevazione è emerso che nell'arco di cinque mesi di *stage* la *job stationer* non ha avuto contatti con il gruppo di lavoro, se non con la coordinatrice operativa e in misura minore con la responsabile. Con la prima aveva un rapporto quotidiano che avveniva a distanza in telelavoro e una volta a settimana in presenza presso *Job Stations*. Qui, la *job stationer* riceveva anche la visita della responsabile una o due volte al mese. Si trattava di scambi brevi, cordiali e formali basati su un *“ciao come stai? Tutto bene?”* (Responsabile). Vista la scarsità e la formalità delle visite, questo tipo di dato pare essere poco rilevante. Tuttavia, malgrado la rarità delle visite, la tutor ha sottolineato *“quanto sia comunque importante nel processo di inserimento di una persona con disabilità psichica che in questo modo si sente inserita”*. Con le altre impiegate del gruppo non ci sono stati contatti. Per esempio, un'impiegata ha dichiarato di avere avuto un *“rapporto pressoché inesistente, sia relazionale che lavorativo”*. Pertanto, l'impatto di questo inserimento sugli equilibri del gruppo e sulle dinamiche collettive *“non c'è stato”* (focus group 2). Nelle parole della responsabile, *“non c'è stato né uno sbilanciamento né un rafforzamento degli equilibri di gruppo”*, probabilmente a causa della distanza fisica gruppo-persona disabile.

Parlando con la responsabile si è capito che *“all'interno di E-Work più di così non si può fare perché in questo momento E-Work non ha le competenze”*. Motivo per cui l'azienda si appoggia a partner esterni. Eppure, secondo la responsabile, un primo passo importante sarebbe iniziare a comunicare efficacemente all'interno dell'organizzazione il progetto *Job Stations* al quale E-Work partecipa: *“Non so quanti sappiano di questo progetto e che questa nuova risorsa ha iniziato a lavorare con noi”*. Un secondo passo sarebbe quello di *“creare uno spazio all'interno di E-Work che ospiti sia la risorsa con disabilità psichica che il/la sua tutor, evitando così il suo isolamento in un'altra sede lavorativa”* (che comunque le permette il contatto con altre figure all'interno di *Job Station*).

**Tabella 1 – Punti di forza e punti debolezza dell’inserimento**

Punti di forza	Punti di debolezza
Azienda da molti anni attenta al tema della disabilità; varie esperienze di inclusione della disabilità nel proprio contesto organizzativo; adozione di alcune pratiche organizzative per includere e gestire la disabilità.	Assenza di politiche e policy <i>strutturate</i> sull’inclusione e sulla gestione della disabilità nel luogo di lavoro; <i>focus</i> sulle consuetudini organizzative e sulle competenze, prevalenza di valori e sensibilità individuali; scarsa comunicazione intra-organizzativa sul progetto.
Supporto operativo e psico-emotivo della persona inserita anche grazie alla <i>partnership</i> con <i>Job Stations</i> .	Mancanza di una procedura strutturata messa in campo per gestire la sostituzione del tutor, con conseguente senso di spaesamento della persona con disabilità.
La persona con disabilità mostra ottime competenze professionali, alta motivazione e dedizione al lavoro.	Assenza di formazione specifica al responsabile e al gruppo di lavoro.
Progettazione dettagliata della mansione sia dal punto di vista temporale che psicologico.	Debole progettazione dell’attività lavorativa della coordinatrice operativa che è andata in sovraccarico lavorativo ed emotivo.
Microclima positivo nel gruppo di lavoro nel quale è stata inserita la risorsa.	Mancata integrazione con il gruppo di lavoro, specie a causa dell’emergenza pandemica da Covid-19.
Distanza fisica della risorsa con disabilità dall’organizzazione – se limitata al breve periodo.	Distanza fisica della persona con disabilità dal luogo di lavoro – se prolungata nel tempo.
La <i>privacy</i> della persona con disabilità è stata tutelata.	L’assenza di informazioni sulla specifica disabilità psichica ha creato un certo senso di incertezza nel gruppo di lavoro.



## Caso 2 – Google Italia

Oggetto del caso è l'inserimento di una persona con disabilità di tipo sensoriale in Google Italia. Per la costruzione del caso sono state effettuate due rilevazioni, in due periodi distinti. Durante la prima rilevazione che è avvenuta ad aprile 2021 sono state svolte: 1) un'intervista ad HR e alla responsabile della D&I Italia; 2) un'intervista alla persona con disabilità; 3) un'intervista al responsabile del gruppo di lavoro 4) un *focus group*<sup>10</sup> composto dalle due persone del gruppo con cui la persona lavora più a stretto contatto. Nella seconda rilevazione che si è svolta a settembre 2021 sono state risentite, seppure in un'intervista più breve: 1) la persona con disabilità; 2) il responsabile del gruppo di lavoro; 3) una delle due persone che lavora più a contatto con la persona.

Alcune note metodologiche: quando è stata effettuata la prima rilevazione la persona era appena entrata in Google; la seconda rilevazione ha coinciso con il passaggio da un lavoro svolto completamente a distanza a un lavoro svolto in parte a distanza, in parte in presenza; rispetto agli altri casi, quello qui presentato si arricchisce del punto di vista della persona che è stata inserita. Dopo aver presentato il contesto organizzativo, si riporta la descrizione del caso secondo una logica temporale scandita dall'inserimento iniziale nel gruppo di lavoro in modalità remota, per poi passare a una modalità ibrida.

### Il contesto organizzativo

Google Italia conta circa 450 dipendenti ed ha sede a Milano e Roma. L'azienda ha una cultura organizzativa che si basa sulla cosiddetta *googliness*, un insieme di valori, atteggiamenti e comportamenti che il lavoratore deve in parte avere e in parte incorporare e mettere in pratica per essere *in fit* con l'organizzazione. La *googliness* è il fondamento valoriale dell'azienda – a partire dal quale Google ha costruito la sua immagine di realtà dinamica, flessibile, aperta e inclusiva – e si basa sulla consapevolezza che, in un mondo complesso, il successo è legato al gruppo di lavoro piuttosto che al singolo individuo, e che, per avere successo, il *feedback* è fondamentale. Gli elementi principali della *googliness* sono l'orientamento al risultato, il *focus* sull'eccellenza, la proattività e la capacità di navigare nell'ambiguità, l'attenzione all'altro, l'umiltà e la corralità.

Dal punto di vista formale, l'azienda presenta politiche e pratiche sui temi della *Diversity & Inclusion* (per esempio la costruzione di processi di *recruiting* e di selezione con un'attenzione al tema dei *bias* e la valutazione formale dei manager su questo tema), ma anche progetti costruiti dal basso in modo volontario. È il caso dei cosiddetti "ERG" (*Employee Resources Group*) – "ERG Women", "ERG Allyship", "network erg Disability", "network erg Pride" – che hanno lo scopo di creare conoscenza sui diversi temi, di scardinare il pregiudizio e di promuovere un ambiente più inclusivo. Ognuna di queste ERG si preoccupa di organizzare *training*, panel di discussione e sensibilizzazione, nonché di aiutare realtà esterne a Google impegnate su questi temi. In questo contesto organizzativo vivace, e sulla base di un programma interno che prevede l'assunzione di persone con disabilità, sono state inseriti tre soggetti, fra cui uno con disabilità sensoriale (si tratta di un ipovedente). Il caso di quest'ultimo è il focus della ricerca.

### La prima rilevazione (post-inserimento in remoto)

La prima rilevazione è stata svolta ad aprile 2020, qualche mese dopo l'inserimento della persona con disabilità che nel linguaggio aziendale è chiamata *noogler* (neoassunto). In questa fase sono state condotte le interviste individuali con il responsabile del gruppo di lavoro e con la persona con disabilità. È stato inoltre condotto il primo *focus group* con il team di lavoro. Nonostante si tratti di un gruppo di dodici persone, il *focus group* ha coinvolto solo le due che, insieme al responsabile, erano direttamente coinvolte nel processo di *onboarding* della persona con disabilità<sup>11</sup>. Non è la prima volta

---

<sup>10</sup> Adoperiamo comunque l'espressione "focus groups" malgrado non si possa parlare di gruppo nel caso in cui ci siano solo due persone.

<sup>11</sup> A queste figure, si aggiunge anche quella del "buddy", e cioè un tutor che affianca il neoassunto aiutandolo a risolvere le problematiche legate al suo ingresso in azienda.

che il responsabile e il gruppo di lavoro si relazionano con una persona con disabilità. Se in passato ci sono stati colleghi con disabilità fisica, oggi nel gruppo sono presenti altre persone con disabilità, seppure non visibili e non troppo invalidanti.

Il gruppo di lavoro opera all'interno dell'area *Sales*, precisamente nella divisione *Analyst and Data Science*, che raccoglie tutte quelle figure che supportano le attività consulenziali per i clienti nel mondo del *digital advertising* onde aiutarli a massimizzare il ritorno dell'investimento sulle piattaforme Google. Si tratta di un gruppo di lavoratori italiani con un'età media di circa 33 anni, altamente diversificato a livello di genere, e composto principalmente da figure di estrazione analitica provenienti da varie discipline. Nelle parole del responsabile, l'area analitica nella quale è stata inserita la persona con disabilità, *“è una buona area di ingresso per comprendere tutto il mondo del digital, un'area in cui si fa un'esperienza a 360 gradi perché... ci si interfaccia con tutte le funzioni in azienda, ed è sicuramente un'ottima porta d'ingresso dove però poi si cresce professionalmente”*.

Dal primo *focus group* emerge che il gruppo è *“coesivo, informale e amichevole”*. Tra le persone c'è affiatamento e interscambio. C'è inoltre molta autonomia nel gestire i clienti: se alcuni progetti sono portati avanti singolarmente con forti collaborazioni intra-gruppo, altri sono invece di natura cross-funzionale. Il gruppo è guidato direttamente dal responsabile, un manager italiano con formazione ingegneristica, in azienda da circa dieci anni, che si descrive come *“un coach che aiuta le persone a tirare fuori il loro potenziale”* e con uno stile di leadership *“democratico e inclusivo [fondato] sulla partecipazione di tutti i membri del team nel processo decisionale...indipendentemente dalla seniority”*. Una descrizione che ritorna anche nelle parole dei suoi collaboratori, che lo descrivono come una guida che incontra i membri del gruppo in diversi momenti di allineamento (*one-to-one*), più che come un capo che svolge attività quotidiana di micro-management. Alla base di questo modello di leadership *“democratico”*, inclusivo e partecipativo c'è il ruolo di una cultura organizzativa piuttosto corale, secondo il punto di vista dei soggetti intervistati. La cosiddetta *googliness* non solo *“orienta la leadership”* ma *“rappresenta uno degli attributi su cui si valutano le persone durante i colloqui di assunzione”* [Responsabile].

La persona con disabilità ricopre il ruolo di *Analytical Consultant*. Ha fra i 20-30 anni, un *background* in Informatica, un passato da sportivo, ed è piuttosto orientato al risultato e all'eccellenza. Come ha spiegato egli stesso nella prima intervista, *“non sapevo se ero in grado di avvicinarmi ad un'azienda così grossa... [però poi ho pensato] che questo tipo di aziende sono così tanto innovative che puntano verso la possibilità di inclusione di persone con disabilità, e danno una serie di opportunità che le aziende medio-piccole non possono dare o non hanno...qui c'è un'attenzione alla diversity and inclusion veramente pazzesca”*.

Il processo di selezione si è svolto (in modalità virtuale) in quattro fasi: un primo incontro conoscitivo con la *recruiter* iniziale, un colloquio con il responsabile, uno con una delle due collaboratrici intervistate nel *focus group* ed un ultimo incontro con un manager esterno che valuta la *googliness* e la *leadership*. Come spiegato dalla collaboratrice, il colloquio è stato *“normale”*, di natura tecnica, volto a comprendere le capacità e le competenze del candidato. Anche il responsabile dichiara che il colloquio è stato fatto come se il candidato fosse un *“normo-dotato...senza fargli nessuno sconto perché lo scopo delle nostre interviste di assunzione è individuare il potenziale”*, aggiungendo che anche nella fase di valutazione del personale, tutti i lavoratori vengono trattati in modo uguale, *“senza sconti”*. Durante il colloquio, sia il responsabile sia una delle due collaboratrici si sono assicurati che il candidato fosse in grado di vedere correttamente il materiale presentato, data la natura della disabilità.

Una volta assunto, il *noogler* ha iniziato il processo di *onboarding*: *“non è stato semplice, perché all'inizio del percorso si fanno tantissimi training...e pure cinque settimane di una scuola interna”*. Si tratta della cosiddetta *Academy* che ha sede a Dublino, ma che durante la pandemia si è tenuta in modalità virtuale. Le difficoltà incontrate dalla persona con disabilità erano dovute principalmente al fatto che *“c'erano tanti training che prendevano tanto tempo e dovevo leggere tante cose”*. A parte

questa criticità, il *noogler* ha apprezzato molto il fatto che l'azienda gli avesse messo a disposizione tutta la strumentazione tecnologica per permettergli di performare al meglio. Inoltre, in maniera del tutto autonoma, è venuto a conoscenza di un gruppo interno che si occupa di disabilità e che aveva la possibilità di farlo affiancare da un professionista, per quattro ore al giorno, per aiutarlo nella lettura delle mail, nello sviluppo delle presentazioni e, una volta in presenza, nella conoscenza dei percorsi e degli spazi fisici dell'azienda. Pertanto, il *noogler* ammette che dal punto di vista del supporto tecnico e della volontà dell'organizzazione di ricevere dei *feedback* sulla gestione della disabilità è stato tutto eccellente, e aggiunge: *“non sono sicuro se in un'altra azienda avrei avuto tutte queste, uhm, non agevolazioni, ma tutto questo supporto...qui sei al centro dell'attenzione, ti senti ascoltato e se hai bisogno puoi parlare”*. Pertanto, l'accomodamento non c'è stato solo da un punto di vista tecnico, ma anche emozionale e relazionale.

Emerge che alla base della relazione fra il *noogler*, il responsabile e le due collaboratrici c'è massima trasparenza e richiesta di proattività. Per esempio, una di loro dichiara: *“Ho detto in tutta sincerità che deve dire subito se c'è qualcosa che non va”*. Similmente, il responsabile parla di un *“percorso fatto per imparare a non aver paura di parlare con lui della sua disabilità”*. In questo, il gruppo è stato aiutato dalla persona stessa che scherza sulla sua disabilità e ne parla tranquillamente: *“Si fanno battute, lui è molto tranquillo, non ti fa sentire a disagio”* [Focus Group]. Il *noogler* stesso dichiara di *“parlare molto apertamente della [mia] disabilità”* anche se confessa di *“aver conosciuto persone che non ne parlano apertamente...ma per me è importante dividerla...l'ho superata e voglio essere anche un po' un esempio...perché devo tenermi dentro quello che non va?”* In ogni caso, anche se un individuo non ha necessità e/o voglia di parlare della sua disabilità, Google *“ha una serie di communities, di gruppi di lavoro e progetti...è un ambiente così tanto aperto che ti spinge a parlarne...anche se non ti chiede mai di farlo o ti obbliga”*.

Se da un lato il gruppo di lavoro non aveva maturato alcuna aspettativa prima dell'arrivo della persona con disabilità, la non conoscenza della disabilità, ossia il fatto di non sapere nulla della persona, aveva inizialmente generato una certa preoccupazione. In questa azienda, la dichiarazione della propria disabilità è lasciata alla sensibilità individuale. Non è richiesto che la persona renda esplicita la sua disabilità. Questa scelta organizzativa vuole tutelare la persona con disabilità affinché si senta libera o meno di fare *coming out*. Per esempio, durante il *focus group* una collaboratrice ha esplicitato: *“Mi sono resa conto che ero più io a farmi un sacco di problemi; mentre lui era più sereno”*. Questo stato emotivo era dettato anche dalla consapevolezza che la persona stesse vivendo un processo di inserimento da remoto in una realtà complessa come Google: *“Conoscendo come va la vita in Google... capisco come possa essere complesso; poteva farsi delle remore”*. Peraltro, una delle due persone aveva già avuto occasione di collaborare con un collega con disabilità fisica, e aveva sperimentato il tema delle barriere architettoniche. Tuttavia, la relazione con una persona con disabilità sensoriale si era presentata come un'assoluta novità. Anche alla luce di ciò, durante il primo *focus group* è emerso che nonostante gli strumenti organizzativi a sostegno dell'inserimento di una persona con disabilità siano molteplici, si potrebbero ricevere suggerimenti aggiuntivi per favorire l'interazione e la comunicazione. In questo senso, un ruolo essenziale lo ha avuto il responsabile del gruppo di lavoro, che con il distacco necessario ha facilitato il superamento di piccole criticità emerse, riuscendo *“ad aggiustare quello che andava aggiustato (...) [facendo] rodaggio comunicativo”* [Focus Group].

Nonostante l'azienda avesse messo a disposizione tutta la strumentazione tecnologica necessaria al *noogler* per lavorare al meglio, nei *one-to-one* il responsabile si era reso conto della difficoltà che la persona poteva avere nel produrre materiale grafico, come le presentazioni in Power Point: *“lui mi ha spiegato che un grafico non riesce a vederlo completamente, non ha una visione d'insieme ma ci deve navigare dentro”*. È così che il responsabile spiega la maggiore sfida del neoassunto; sfida che ha portato qualche piccola tensione nel gruppo di lavoro. È importante sottolineare come le difficoltà non erano legate al fatto che la persona con disabilità non riuscisse a svolgere l'attività richiesta; ma che nel fare certe cose, nell'operatività, viveva una difficoltà e uno stress importante.

Dall'intervista con il responsabile, è emerso che queste difficoltà sembravano legate anche al carattere risoluto e ambizioso della persona: *“se lui deve fare una presentazione fra due settimane, il fatto di doverci mettere due giorni per preparare il contenuto di una slide a lui creava stress, perché si rendeva conto di essere più lento degli altri...e lo stress lo manifestava scaricandolo sulle altre persone del team, aveva bisogno di incontri continui per capire come andare avanti, se aveva fatto bene o meno, che però non è nella nostra cultura aziendale”*.

La persona con disabilità è quindi inizialmente molto incline a chiedere conferme. A seguito di una serie di incontri con il responsabile, è riuscita ad andare oltre tali richieste, imparando ad accettare l'errore e reagendo molto bene ai *feedback* ricevuti. Per gestire la situazione iniziale, il responsabile ha sottolineato alla persona la sua bravura nella parte di scrittura e di *coding* e quindi gli ha chiesto di concentrarsi più su quell'aspetto del lavoro che sulle presentazioni in Power Point. Come spiega il responsabile, l'obiettivo era quello di *“dargli delle attività dove poteva portare il massimo contributo...esaltare il suo talento, evitando che venisse limitato da una scelta miope su alcuni task...se per lui scrivere 2.000 righe di coding è più facile che fare una slide in Power Point, perché insistere sul fargli fare la slide in Power Point?”*

Pertanto, l'aspetto più importante è legato alla relazione fra disabilità, *performance* lavorativa e tempo. Contestualmente, anche le aspettative legate alla *performance* lavorativa sono le stesse per tutti. Il *noogler* dichiara che *“da un certo punto di vista questo è bello perché non guardano la disabilità, ma il fatto che devi portare il risultato, però a volte magari un po' di stress, un po' di ansia c'è. Non mi nascondo. Magari per fare una cosa ci posso impiegare più tempo e quindi un po' di stress c'è...anche se loro ti danno più tempo e per loro non è un problema. È più un mio percorso psicologico [di accettazione] che non è facile”*. In effetti, a cambiare le cose in meglio ha contribuito soprattutto la grande intraprendenza del *noogler* che sin dai primi momenti del suo inserimento ha iniziato a dare *feedback* all'organizzazione (es. slide molto piccole con dei video che lui faceva fatica a vedere).

La persona con disabilità parla del processo di inserimento in modo generalmente positivo: *“è andato molto bene e non ci sono stati grossi problemi dal punto di vista [dell'inclusione nel gruppo di lavoro e nell'organizzazione]”,* aggiungendo che *“nessuno mi ha trattato come una persona con disabilità”*. Infatti, come sottolineato anche dal responsabile, il clima del gruppo di lavoro ha avuto un impatto positivo: *“le persone hanno accolto molte bene questa persona, dal primo giorno è stato incluso...non ha avuto un trattamento diverso, ma lo stesso che hanno avuto gli altri che sono stati assunti”*. Anche il *noogler* ha dichiarato: *“il team si rapporta ugualmente con tutti, secondo me non c'è stato questo dire 'c'è una persona con disabilità e allora stiamo attenti a rapportarci in maniera diversa'. Solo su alcuni task forse una conversazione in questo senso può essere avvenuta, questo non lo so”*. Anche per le due collaboratrici il processo di inserimento è stato *“liscio”*, nonostante le piccole tensioni iniziali e nonostante fosse molto impegnato nell'affrontare l'intenso periodo di *training*. L'unico piccolo margine di incertezza è emerso rispetto al futuro rientro nel luogo di lavoro in presenza. Come dichiara una delle due collaboratrici, *“gli strumenti necessari per l'inserimento ci sono... certo, in presenza non so... bisogna vedere quando arriva (...) anche perché noi non abbiamo una scrivania fissa e questo potrebbe essere un problema per lui. La prova del nove sarà in presenza”*. In vista dell'arrivo fisico della persona negli uffici di Milano, il responsabile dichiara invece di avere come primo obiettivo quello di fargli capire alla persona con disabilità il funzionamento e l'organizzazione degli spazi, certo che *“nella modalità vis-à-vis [la persona] si rilasserà ancora di più, perché tante di quelle sue preoccupazioni vissute a distanza, quando vivrà la quotidianità con i suoi colleghi, spariranno”*. Ma sul futuro del *noogler* in azienda non ha dubbi: *“ha un potenziale pazzesco...e in un'azienda come Google un potenziale come il suo può spaziare ovunque. Per me questa è solo la sua porta di ingresso”*.

La persona con disabilità mostra grande onestà nell'analizzare il suo scoglio maggiore nel processo di inserimento: *“le tantissime cose che devi fare e il tempo è quello, mentre devi fare i training,*

*conoscere le persone, conoscere un lavoro nuovo. Chiunque potrebbe avere questo problema, ma nel contesto della disabilità forse è maggiore". L'unico aspetto di miglioramento per l'organizzazione potrebbe essere invece quello di "avere molte più persone con disabilità [perché] non c'è una forte community con disabilità reali". Per "reali" il riferimento è a quelle disabilità maggiormente disabilitanti piuttosto che a quelle invisibili quali il diabete o un trapianto di cuore. Tuttavia, ci tiene a precisare che "questo può anche essere dovuto al fatto che non è facile trovare persone con certe disabilità che comunque riescono a lavorare ad un certo livello. Non lo so, non voglio essere [politicamente scorretto] ...però secondo me è sbagliato assumere una persona solo perché disabile solo per fargli fare un lavoro che non ha valore".*

## **La seconda rilevazione (lavoro in presenza)**

La seconda rilevazione è avvenuta a seguito del parziale ritorno in presenza. Da settembre 2020, la persona con disabilità ha cominciato a frequentare la sede di Google per diverse volte a settimana, e ciò le ha permesso di usare una postazione e di incontrare *vis à vis* i colleghi. Durante la seconda intervista, il *noogler* appare felice dichiarando: *"sto bene, tutto procede benissimo. Io mi sto trovando bene, il lavoro procede nel migliore dei modi e anche se non siamo obbligati a tornare in ufficio, [perché l'emergenza Covid-19 non è ancora rientrata del tutto] io vengo molto spesso, quasi ogni giorno".* Nelle settimane passate ha fatto un corso di 40 ore di mobilità e orientamento facendo la navigazione dei percorsi interni ed esterni – incluso lo spostamento casa-lavoro – con un professionista esterno richiesto all'organizzazione dalla persona disabile. È nella seconda rilevazione che si capisce che questa figura differisce da quella che lo supporta nelle attività maggiormente operative inerenti al suo lavoro (ad esempio lo sviluppo delle presentazioni in Power Point).

Anche gli incontri settimanali con il responsabile e le due collaboratrici avvengono in presenza e il *noogler* dichiara: *"rispetto al periodo iniziale riesco a gestirmi un po' meglio nel lavoro. Ripensando all'inizio sicuramente sono cambiato, ecco. Sia io ma anche come riesco a gestire determinate cose. E poi mi sento molto più padrone di quello che devo fare e non devo fare".* A conferma di questo arrivano anche le affermazioni del responsabile che spiega: *"sicuramente il trovarsi di persona è tutt'un altro tipo di esperienza, visto anche il tipo di disabilità...vederlo lavorare ti apre un mondo...ti siedi di fianco a lui e ti accorgi che ha uno schermo magnificato ad un livello che è quasi incomprensibile. Ti rendi conto della grande abilità che lui ha sviluppato e di alcune tematiche che magari non eravamo riusciti a intercettare da remoto. Per esempio, quando è entrato, per un tema di inclusività abbiamo cercato di trattarlo alla pari di tutti gli altri e dare a lui la possibilità di dire fin dove poteva arrivare. Poi [vedendolo lavorare] mi sono reso conto che da ragazzo che ha voglia di dimostrare e di far bene...in realtà non alzava la mano e faceva molta fatica all'inizio, proprio perché c'è una parte del lavoro in cui lui ha molto bisogno di molto più tempo".*

Nel secondo *focus group*, anche una delle due collaboratrici che lo aveva inizialmente affiancato nell'inserimento, racconta come questo stia procedendo positivamente, e il rientro in ufficio *"ha reso le cose più semplici, poiché mi ha aiutato a capire che esperienza lavorativa avesse... capire le tecnologie che gli servono, come usa lo schermo, che genere di ostacoli si trova ad affrontare".* Lavorare fianco a fianco ha favorito la comprensione e l'interazione e ha abbassato il livello di ansia rilevato inizialmente: *"Io pensavo che alcune cose erano un ostacolo; invece non era così".* Vero è che la persona ha aiutato i suoi colleghi a comprendere le sue difficoltà, favorendo il processo di inserimento: *"Anche lui è molto aperto e mi aiuta dicendo 'non capisco'".* È il soggetto che proattivamente va verso l'organizzazione, chiede aiuto, esprime le sue difficoltà. Quindi, per quanto riguarda l'attività lavorativa non ci sono state troppe differenze rispetto alla modalità virtuale. Sicuramente, come dichiara il *noogler* stesso, *"fare le riunioni in presenza è molto meglio perché la relazione è diversa e il rapporto è diverso, anche se questo è un discorso generale e non legato alle persone con disabilità".*

Come *feedback* generale su come l'organizzazione includa e gestisca la disabilità, il *noogler* spiega con molta trasparenza che, in generale, *“qualunque cosa tu chieda qui, ti viene data”*. Per esempio, oltre ad essere supportato dai due professionisti nel suo lavoro e nella conoscenza degli spazi, e oltre ad aver ricevuto un monitor speciale per consentirgli di lavorare al meglio, Google gli ha assegnato una scrivania: *“qui le persone devono prenotare una scrivania...a me invece è stata assegnata, e mi è stata assegnata in una stanza anche per avere maggiore privacy perché magari c'è la ragazza con cui collaboro che legge per me, e anche per non dare fastidio agli altri perché ci sono molti open space”*. Il resto è tutto un *“work in progress”* al quale la persona con disabilità dà un grande contributo. Per esempio, *“a volte le risorse per le persone disabili non è così semplice trovarle, e ci si sta lavorando per renderle più fruibili in maniera più immediata”*. Un aspetto interessante emerge nel momento in cui una delle ricercatrici chiede alla persona con disabilità come avesse percepito lui i suoi colleghi (sia quelli del suo gruppo, sia gli altri) nel luogo di lavoro: *“allora, tutti in maniera molto positiva, però chiaramente – e questo è un po' nella cultura italiana – è un po' strano magari. In Google l'ho percepito benissimo e più lo dici (di avere una disabilità) e meglio è. Il feedback che posso dare è che a volte non è facile. Magari una persona ti dice 'ciao' e tu dici 'ma chi è quella persona?' Magari può dire 'ciao sono Tizio' (ride)”*. All'interno dell'organizzazione, e in relazione a un certo tipo di disabilità, le modalità di comunicazione costituiscono un elemento critico a favore dell'inclusione. Questo, nonostante *“le cose vengano dette ma poi non è facile metterle in pratica”* [Noogler].

L'intervistata esplicita l'atteggiamento che i membri del gruppo hanno deciso di adottare fin da subito: *“lo credevo di avere un atteggiamento paternalistico, di essere troppo invadente: ne abbiamo parlato nel team su come impostare la relazione e ci siamo detti: trasparenza e collaborazione”*. La persona intervistata sostiene di non essere a conoscenza di ulteriori problematiche emerse, se non quelle relative alle tecnologie (che all'inizio erano inadeguate) e quella relativa alla postazione di lavoro, per cui *“aveva senso che lui avesse una sua scrivania senza cambiare continuamente”*. Tuttavia, sembra che non sia a conoscenza del fatto che la persona con disabilità abbia risolto queste criticità, perché *“qui funziona che sei hai bisogno ci sono; se no, non chiedo. Se non ha chiesto avrà risolto... È così che avrei fatto con gli altri”*.

## **L'analisi**

L'inserimento della persona può essere considerato di successo per il “combinato disposto” di alcuni fattori: la possibilità di accomodare l'organizzazione (soprattutto dal punto di vista tecnologico ed ergonomico); un responsabile diretto pronto a intervenire; il carattere della persona disabile che ha risolto il cosiddetto *minority stress*. Se è vero che l'organizzazione dispone di una serie di strumenti che supportano l'inserimento, tutto si centra principalmente sull'azione individuale: conta la proattività della persona (in termini di richiesta di aiuto) e il capo e i colleghi emergono come dei facilitatori (su richiesta) all'adattamento. La tabella 2 evidenzia sia i punti di forza sia i punti di debolezza del caso.

**Tabella 2 – Punti di forza e punti debolezza dell’inserimento**

Punti di forza	Punti di debolezza
Azienda con politiche e pratiche sulla diversità e inclusione e un ambiente organizzativo vivace (presenza di “erg” e azioni dal basso).	Per scelta strategica di Google, non ci sono differenze nelle politiche e pratiche HR a supporto dei lavoratori in base alle loro caratteristiche.
“Onboarding” strutturato per la presenza del “buddy”, ossia di un tutor che favorisce l’inserimento del neoassunto.	Non si rilevano criticità sul tema del <i>tutoring</i> .
La persona assunta è performante, autonoma, ha gestito con successo il suo <i>minority stress</i> .	Assunzione di una persona che si avvicina quanto più possibile all’idea di “normale/normalità”.
Il responsabile diretto ha gestito con efficacia l’inserimento e ha fluidificato le relazioni nel gruppo.	Non si rilevano criticità in relazione al ruolo del capo.
Le persone del gruppo che hanno gestito l’ <i>onboarding</i> si sono mostrate molto presenti, ma non invasive.	Il neoassunto è stato sollecitato a chiedere aiuto in caso di necessità, ma non è emerso un interesse da parte dei membri del gruppo intervistati a chiedere se avesse risolto i problemi (legati alla scrivania, alle tecnologie etc.).
È assente una cultura paternalistico-vittimistica.	Potenziale difficoltà a mettersi nei panni dell’altro e prevalenza di una collaborazione finalizzata al risultato.
È stato effettuato l’accomodamento ragionevole sul fronte tecnologico ed ergonomico. Il capo ha ricevuto una formazione sul tema generale della leadership/disabilità.	Assenza di una formazione e sensibilizzazione specifica sul tema della disabilità sensoriale.
Emerge il rispetto della <i>privacy</i> della persona.	Preoccupazione in alcuni componenti del gruppo di lavoro in relazione alla non conoscenza della disabilità.

## Caso 3 – Intesa Sanpaolo

Oggetto del caso è l'inserimento di una persona con disabilità in un gruppo di lavoro di una grande azienda italiana del settore bancario. È stata effettuata un'unica rilevazione, poiché la persona aveva già svolto uno *stage* presso la struttura e al momento dell'indagine aveva appena firmato un contratto a tempo determinato di un anno. Poiché la persona con disabilità ha cambiato il responsabile nel corso del tempo per motivi di riorganizzazione interna, le interviste sono state condotte sia con il nuovo responsabile sia con quello precedente. A queste si è aggiunta una prima intervista con alcuni membri del gruppo Disability Management (coinvolte le funzioni HR, Welfare, Diversity & Inclusion, Recruiting & Assessment Center), seguita da una richiesta di approfondimento post-rilevazione per chiarire alcuni punti relativi all'inserimento. Infine, si è svolto un *focus group* con i componenti del team a contatto con la persona.

A differenza del caso XX, dove le molteplici rilevazioni hanno permesso l'analisi del caso secondo una logica temporale, qui l'unica rilevazione ha portato a strutturare un'analisi trasversale e interfunzionale. Segue una breve analisi dei punti di forza e di debolezza. Per motivi di *privacy*, non ci saranno specifici riferimenti alle persone coinvolte nello studio.

### Il contesto organizzativo

Dall'intervista con il gruppo Disability Management è emerso che per l'azienda il tema dell'inclusione e della gestione delle disabilità è uno degli assi del piano strategico, si è infatti dotata di presidi e politiche orientati alla valorizzazione della diversità, come la struttura di Diversity & Inclusion e il gruppo di Disability Management.

In particolare, quest'ultimo è composto da circa 70 colleghi e colleghe ed è il presidio interfunzionale di tutte le problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia più in generale, nonché punto di ascolto per promuovere la cultura e la valorizzazione della diversità in azienda attivando azioni per migliorare il benessere organizzativo in tale ambito.

Le persone intervistate dichiarano che l'attenzione al tema è presente già dalla fase di *recruiting* e selezione (ad esempio nella scelta del linguaggio con cui viene pubblicato un annuncio) e continua durante tutta la vita lavorativa della persona con interventi generalizzati e *ad hoc* in risposta ai bisogni espressi e in ottica di "accomodamento ragionevole".

### L'inserimento

In Intesa Sanpaolo sono presenti diverse iniziative di inclusione delle persone con disabilità. Qui presentiamo il caso di inserimento di una persona con disabilità<sup>12</sup> all'interno di una filiale che per struttura, organizzazione interna, ruolo individuato e posizione geografica è stata individuata dall'azienda come la più idonea ad accogliere la nuova persona. Dal punto di vista dei soggetti intervistati, e in particolare dei membri del gruppo "Disability Management", promuovere questo progetto ha significato ribadire agli *stakeholders* i valori dell'organizzazione e lavorare per un ambiente di lavoro più aperto e inclusivo.

La mansione individuata per l'inserimento annovera tra le attività: l'accoglienza della clientela, l'indicazione degli uffici di competenza a seconda delle necessità espresse, la gestione delle agende per gli appuntamenti, il supporto nell'utilizzo del bancomat e delle applicazioni per agevolare l'autonomia del cliente nelle operazioni. Il contesto è stato giudicato idoneo anche per la presenza di un gruppo coeso e collaborativo e la presenza di un responsabile attento alla gestione del gruppo.

La persona è stata scelta in collaborazione con alcune associazioni e cooperative che si occupano di disabilità e che hanno accompagnato l'azienda nella fase di selezione dei candidati e lungo tutto il processo di inserimento. Prima dell'inserimento è stata organizzata, con l'aiuto della funzione HR,

---

<sup>12</sup> La disabilità della persona è visibile agli altri soggetti.

una giornata di formazione rivolta alla persona, cui è seguita una visita in filiale finalizzata alla familiarizzazione del contesto. Successivamente un rappresentante della cooperativa ha descritto il progetto, ha trattato il tema della disabilità confrontandosi con il responsabile e con il gruppo di lavoro rispetto alle loro istanze e aspettative.

La persona con disabilità è stata inserita con un contratto di *stage* che è stato poi trasformato in un contratto a tempo determinato di un anno, dopo il parere positivo del responsabile e del gruppo di lavoro.

#### *Il punto di vista del responsabile*

Secondo l'ex responsabile, l'inserimento è stato "di successo" per una serie di fattori: da una parte, i membri del gruppo di lavoro, già consolidato e affiatato, si sono resi subito disponibili e aperti creando un clima accogliente, e questo ha permesso con più facilità l'integrazione; dall'altra, la proattività della persona ha facilitato il suo inserimento all'interno del gruppo.

Le iniziali preoccupazioni da parte dei colleghi e del responsabile — in relazione agli eventuali avvenimenti impreveduti che sarebbero potuti accadere nella quotidianità di una filiale — sono state superate anche grazie ai momenti di formazione e di confronto programmati con l'associazione. Utile è stato anche avere adottato un impianto iniziale chiaro sulle mansioni e attività che la persona avrebbe svolto, lasciando spazio ad un'eventuale rimodulazione costruita giorno per giorno. Il fine che il responsabile e il gruppo di lavoro si sono posti fin da subito non era tanto quello di far risolvere alla persona problemi complessi quanto, piuttosto, di rendere il suo lavoro un supporto importante per i clienti e dunque uno sgravio per l'attività di tutto il gruppo. Il responsabile ha dichiarato di aver raggiunto l'obiettivo e di essere soddisfatto, anche perché era la prima volta che gestiva l'inserimento di un lavoratore con disabilità.

#### *Il punto di vista del tutor*

Il *tutor* aziendale si è occupato della persona sin dalle prime fasi d'inserimento con il compito di affiancarla e formarla sulle mansioni da svolgere. Il *tutor* è il punto di riferimento che lavora a contatto con il collega, con elevata anzianità aziendale, in grado quindi di poter fornire l'aiuto necessario nello svolgimento delle sue mansioni. Durante l'intervista, il *tutor* ha parlato di "*dinamiche di gruppo ottime e lavoro di squadra*" [Focus Group] per descrivere il clima del team. Questo ambiente, a suo avviso, ha favorito l'inclusione della persona con disabilità che, a sua volta, si è mostrata desiderosa di apprendere e orientata a far parte del gruppo: questo ha aiutato il gruppo nell'inserimento della persona, senza che ciò fosse percepito come un compito difficile e oneroso per gli colleghi e colleghe.

Il *tutor* attuale, subentrato a quello precedente per un cambio organizzativo, ha spiegato che la persona svolge attività sia in autonomia, sia con il suo aiuto, soprattutto quando si tratta di attività complesse, che richiedono un grado elevato di attenzione e accuratezza. Anche in questo caso, il *tutor* conferma il successo dell'inserimento sottolineando la crescita della persona inserita.

#### *Il punto di vista dei componenti del gruppo di lavoro*

Durante il *focus group*, i componenti del gruppo hanno descritto in dettaglio il loro lavoro e il modo in cui la persona è stata inserita: "*La gente quando arriva incontra noi. (...) Le figure presenti nel desk di accoglienza accompagnano il cliente, lo fidelizzano: il desk è la porta fra il mondo e l'azienda*" [Focus Group]. Ancor prima dell'arrivo della persona con disabilità il gruppo era unito, con ottimi rapporti interpersonali, spirito di collaborazione e un forte sentimento di appartenenza, un gruppo che svolge un lavoro che fa "da ponte" tra la clientela e il mondo della banca.

Alcuni colleghi si sono detti inizialmente preoccupati circa l'inserimento della persona con disabilità, per la natura dell'attività da svolgere: dato il contesto e l'attuale situazione pandemica, la filiale ha dovuto infatti gestire situazioni critiche in relazione ai flussi di persone, e questa complessità avrebbe

potuto mettere la persona in difficoltà. Così un collega: *“Inizialmente ero negativo in relazione a questo esperimento. Io avevo paura che la persona si trovasse in difficoltà. Ero preoccupato delle reazioni delle persone”* [Focus Group]. Anche un altro collega, seppur entusiasta dell’adesione dell’azienda al progetto di inserimento, ha condiviso questo timore iniziale, mostrandosi preoccupato soprattutto della reazione dei clienti.

Tuttavia, man mano che l’inserimento è proseguito, è cresciuta la consapevolezza dei membri del gruppo di lavoro circa la bontà del corretto *match* e dell’importanza per la persona di trovarsi a svolgere quella mansione in quel contesto. Così afferma un collega: *“Ha l’entusiasmo alle stelle. Si sente un pesce nel mare, è a suo agio, si sente a casa. I clienti all’inizio erano timorosi... ma mai sentito qualcuno fare un commento negativo. I clienti alla fine hanno apprezzato e questo accresce l’immagine positiva della banca”* [Focus Group].

L’atteggiamento dei colleghi nei confronti della persona con disabilità è emerso come ambivalente: da una parte, hanno sottolineato il fatto che la persona è un collega come tutti gli altri; dall’altra, è emersa la necessità di *“imporsi di essere normali”* ma avendo delle accortezze nei suoi confronti: *“Per non cadere nella trappola, mi sono imposto di essere normale. Lui è un collega come gli altri, con le delicatezze dovute, però non ho cambiato atteggiamento. E lui apprezza molto”* [Focus Group].

Questa ambivalenza, che esprime la questione complessa del rapporto tra uguaglianza-differenza, mette in luce anche il percorso di auto-riflessività che si innesca all’interno di un gruppo di lavoro a seguito dell’inserimento di una persona con disabilità, processo che ha contribuito alla riuscita dell’inserimento. Quest’ultimo, infatti, è stato giudicato “di successo” anche dai colleghi con possibilità di crescita per la persona con disabilità in termini di arricchimento della mansione. Il piano di sviluppo, dunque, sembra essere “in divenire” e viene costruito man mano che la persona acquista familiarità e conoscenza del contesto e del lavoro da svolgere.

## **L’analisi**

Nella tabella di seguito viene riportata un’analisi di sintesi dei punti di forza e di debolezza dell’inserimento. In generale, il caso viene riconosciuto “di successo” da tutti gli attori in gioco, da una parte perché la persona è stata inserita in un gruppo di lavoro già coeso e ben funzionante, in grado di accompagnarlo e di generare apprendimento organizzativo e auto-riflessività; dall’altra perché la persona con disabilità (per carattere, tipo di disabilità, educazione ricevuta) si è inserita facilmente e con entusiasmo. Queste caratteristiche positive sono state rafforzate dalla presenza di politiche e pratiche sui temi della “diversità e inclusione”, dal coordinamento delle varie figure organizzative a sostegno dell’inserimento, e dall’adesione al progetto di un’associazione.

A questi punti di forza possono essere affiancati alcuni punti di debolezza che, se risolti, potrebbero rafforzare l’efficacia dell’inserimento: l’inserimento appare soprattutto finalizzato a rafforzare le politiche di *Diversity & Inclusion* dell’azienda; infatti, esso non nasce da un fabbisogno organizzativo specifico ma dalla volontà di sperimentare per la prima volta l’inserimento di una persona con disabilità in un ambiente di lavoro favorevole, supportando l’attività a contatto con il pubblico. Benché a valle del progetto sia stato definito l’elenco delle mansioni finalizzato alla sperimentazione, questo elemento non è emerso con chiarezza nel corso delle interviste, né che sia stato programmato un percorso di sviluppo per la persona a partire dalle sue abilità/competenze, ritenuto prematuro in fase sperimentale perché da valutare in funzione delle potenzialità espresse sul campo. Pur avendo previsto in fase di pre-inserimento momenti formativi anche programmati, il responsabile e il team di lavoro suggeriscono per il futuro di potenziarli così da fluidificare l’interazione e la comunicazione tra i membri del gruppo.

**Tabella 3 – Punti di forza e punti debolezza dell’inserimento**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Azienda molto strutturata con politiche e pratiche di diversità e inclusione; gruppo di Disability Manager certificato; generazione di apprendimento organizzativo.</b>	Inserimento avvenuto secondo una logica sperimentale ma non di carattere strutturale legata a un fabbisogno specifico.
<b>Coinvolgimento e breve formazione da parte di un’associazione specializzata/accompagnamento per un periodo definito.</b>	Raggio di azione limitato da parte dell’associazione.
<b>La persona è entusiasta e il team di lavoro non deve gestire il suo <i>minority stress</i>.</b>	Attività di comunicazione e formazione non sufficienti per attenuare i timori iniziali delle persone coinvolte.
<b>Inserimento graduale della persona alle attività del gruppo.</b>	Assenza di un piano di sviluppo personale (ritenuto prematuro in una fase sperimentale).
<b>Microclima positivo nel gruppo di lavoro nel quale è inserito; auto-riflessività e consapevolezza dei membri del gruppo di lavoro sul tema della disabilità.</b>	Monitoraggio strutturato e periodico della persona ritenuto prematuro in una fase sperimentale.

## Conclusioni del secondo capitolo

I casi analizzati confermano alcuni risultati emersi già in altre ricerche<sup>13</sup> in relazione ai processi di inclusione delle persone con disabilità. In particolare, come fattori abilitanti, necessari cioè ad agevolare il processo di inserimento e creare per l'organizzazione un'esperienza costruttiva, i casi analizzati si focalizzano su:

- la collaborazione del gruppo di lavoro;
- la guida del responsabile del gruppo di lavoro;
- la presenza di un *tutor* di riferimento specializzato;
- la rilevanza dei processi di accomodamento ragionevole e il conseguente supporto materiale (tecnologie, ergonomia etc.).

In relazione ai fattori ostacolanti, i casi si concentrano trasversalmente su:

- l'immatùrità organizzativa: anche nei casi di successo l'impresa è più disponibile a gestire caso per caso e a costruire progetti emblematici piuttosto che a riflettere sulla costruzione di politiche e pratiche integrate nei processi HR;
- la ricerca di persone con disabilità di per sé performanti o disposti a costruire in maniera aperta relazioni sociali: persone che hanno in larga misura risolto *ex ante* le difficoltà emotive circa la propria disabilità (*minority stress*);
- l'importanza della comunicazione tra i diversi attori in gioco: la disabilità oggetto dell'inserimento non viene socializzata, descritta, spiegata o, quando questo avviene, non vengono attivati strumenti utili a sviluppare quelle competenze emotive e tecniche necessarie a costruire una relazione professionale efficace tra la persona con disabilità e il suo gruppo.

Tali fattori, se non ostacolano la costruzione di un'esperienza di inserimento in sé positiva, impediscono però che tale esperienza possa essere di apprendimento futuro per l'organizzazione. In effetti, quello che trasversalmente appare maggiormente sfuocata è l'organizzazione, dove non sempre si è intrapreso un percorso di istituzionalizzazione delle pratiche a sostegno dell'inclusione delle persone con disabilità.

Inoltre, poiché gli inserimenti delle persone con disabilità avvengono in gruppi in sé coesi, i cui membri si mostrano aperti all'integrazione del collega con disabilità, e poiché questo ad oggi è l'ingrediente più importante per garantire il successo dell'inserimento, diviene difficile comprendere quale sia il reale impatto dell'inserimento sul gruppo di lavoro in termini di organizzazione del lavoro, microclima, qualità delle relazioni. Quello che si evince è che il clima positivo presente *ex ante* nel gruppo di lavoro non viene minacciato, anzi forse ne risulta rafforzato. Non solo: in due casi su tre la persona con disabilità è vista come la "beniamina" o la mascotte del gruppo: se questo aspetto può a prima vista sembrare positivo per il rafforzamento del microclima, può mettere in evidenza però una visione stereotipata della disabilità.

Poiché l'inserimento di un nuovo membro in un gruppo di lavoro, in ogni caso e indipendentemente dalla disabilità della persona, cambia gli equilibri delle relazioni preesistenti, esso stesso potrebbe rappresentare un fattore in sé di crisi e destabilizzazione. I casi evidenziano all'opposto il perdurare di un clima costruttivo in grado di rielaborare e ricomporre le incertezze e le ambiguità che il gruppo deve affrontare.

Infine, ciascun caso, ci guida a riflettere su alcuni temi relativi alla gestione delle persone con disabilità.

*La persona con disabilità deve lavorare in azienda o è meglio che lavori in un posto più protetto?*

---

<sup>13</sup> Cfr. i lavori citati nell'introduzione; vedi anche Cuomo S., Simonella Z. *Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità*. Rapporto di ricerca. 2018. Progetto MB1005298 "Lavoro e disabilità: equilibrio tra capacità, funzionalità e fattori ambientali", finanziato dalla Provincia Monza-Brianza, coordinato da CESVIP Lombardia. Report.

Il caso E- Work, e la relazione con *Job Station*, evidenzia l'opportunità di appoggiarsi in alcuni casi a strutture protette e specializzate, ma mostra anche i limiti legati alla costruzione di un luogo in sé e per sé, altro e diverso dall'impresa.

*Il mito della produttività e della super performance: le imprese devono ricercare i migliori talenti fra le persone con disabilità?*

Il caso Google sottolinea il paradosso dell'uguaglianza in base al quale, se le persone con disabilità garantiscono lo stesso risultato degli altri lavoratori, l'azienda non deve affrontare alcuna criticità, eccetto quella di garantire gli strumenti per facilitare l'accomodamento e la riuscita dell'inserimento. Ma cosa accadrebbe se la persona non avesse risolto il suo *minority stress*?

*Le imprese devono costruire posizioni ad hoc per favorire l'inserimento?*

Il caso Intesa Sanpaolo riguarda l'inserimento di una persona in grado di svolgere una mansione utile per il gruppo di lavoro, ma semplice e non prevista *ex ante* dall'organizzazione. Nel caso, infatti, non si evidenzia immediatamente l'intenzione né di stabilizzare il ruolo occupato transitoriamente dalla persona né di prevedere per questo ruolo un processo di arricchimento delle competenze. Il caso è trattato come un esperimento.

Finché questi paradossi e ambiguità non verranno presi in considerazione ed opportunamente elaborati da tutti gli *stakeholders* coinvolti nei processi di inclusione delle persone con disabilità, le risposte organizzative rimarranno nel perimetro osservato e descritto in questi casi. Un perimetro adeguato e congruo ma che rischia di alimentare sempre la medesima "risposta".

# La *partnership* tra Terzo Settore e aziende per l'inclusione lavorativa della disabilità

A cura di Tiresia-Politecnico di Milano<sup>14</sup>

## Introduzione

Dopo un preambolo sul contesto legislativo, si esaminano i ruoli che le organizzazioni appartenenti al Terzo Settore possono ricoprire come *partner* delle aziende nel realizzare processi di inserimento lavorativo che portino all'inclusione sociale e all'*empowerment* delle persone con disabilità. Vengono altresì presentati i benefici e le sfide inerenti a questi modelli.

L'indagine, condotta tra marzo e settembre 2021, è basata su una metodologia qualitativa. Dapprima, sono stati identificati, tramite *desk research*, casi coerenti con l'obiettivo dello studio e sufficientemente documentati. In secondo luogo, sono state effettuate interviste agli *stakeholder* coinvolti nella *partnership*, includendo sia Enti del Terzo Settore (ETS) sia Imprese.

Nell'ambito della ricerca sono state condotte 21 interviste con esperti, manager di organizzazioni del Terzo Settore e responsabili HR di aziende. Le interviste, della durata di circa un'ora e mezza, hanno permesso di cogliere le opinioni degli intervistati circa le motivazioni che hanno determinato la formazione della *partnership*; i benefici e i fattori critici di successo; le barriere o difficoltà riscontrate nella creazione e gestione della *partnership*. Le interviste sono state registrate previo consenso, trascritte e analizzate per identificare tematiche ricorrenti che verranno esposti di seguito nella presente sezione.

La principale difficoltà è stata rilevata nella fase di raccolta dati dove le imprese hanno dimostrato bassa disponibilità a prendere parte alla ricerca; problema notevolmente meno presente rispetto agli Enti del Terzo Settore.

Altri esempi sono stati invece analizzati adoperando dati secondari, come report di sostenibilità e bilanci sociali pubblicamente disponibili, siti web delle organizzazioni e aziende, articoli su riviste di settore.

## Dettaglio della raccolta dati

Case study ID	ID Intervistato	Ruolo Intervistato
C1	C1a	Segretario Generale
		Responsabile del Project Development
	C1b	Head of Diversity & Inclusion
C2	C2c	Vicepresidente
	C2d	Diversity & Inclusion Manager
C3	C3e	Presidente
	C3f	Head of Corporate Responsibility
C4	C4g	Project Manager
	C4h	Project Manager
	C4i	Managing Director

<sup>14</sup> La ricerca è stata svolta con la supervisione scientifica del Professor Mario Calderini, TIREZIA, School of Management del Politecnico di Milano.

	C4j	Responsabile dei Progetto di Diversity & Inclusion
C5	C5k	Direttore generale
	C5l	Human Resources Supporter
		Human Resources Manager
C6	C6m	Vicepresidente
		Presidente
C7	C7n	Project Manager
	C7o	Human Resources Manager
C8	C8p	Volontario
C9	C9q	Project Manager
I10	I10r	Esperto
I11	I11s	Esperto
I12	I12t	Esperto
I13	I13u	Esperto

## Il contesto legislativo

Le persone con disabilità devono affrontare diverse barriere per entrare nel mercato del lavoro e per tale ragione nel corso degli anni sono state introdotte diverse leggi, iniziative, azioni e strategie, sia a livello europeo sia nazionale, con l'obiettivo di migliorare e agevolare l'occupazione delle persone con disabilità.

La legge n° 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", rappresenta la normativa nazionale di riferimento per l'integrazione delle persone con disabilità ne mercato del lavoro.

Tale normativa ha cambiato radicalmente il collocamento al lavoro delle persone con disabilità, trasformandolo da "obbligatorio" a "mirato"; promuove infatti strumenti personalizzati per il collocamento, che tengano in considerazione delle esigenze peculiari dei lavoratori e permettano di valutarli adeguatamente in base alle loro capacità lavorative.

La normativa stabilisce inoltre delle quote di riserva per i disabili, che il datore di lavoro è obbligato a rispettare. Sono previste sanzioni nel caso in cui le aziende non rispettino quest'obbligo, mentre per le assunzioni sono previsti incentivi economici e fiscali, stabiliti in base al tipo di contratto stipulato e alle caratteristiche specifiche della persona con disabilità.

Dal punto di vista delle imprese, la legge propone diverse alternative per l'inclusione lavorativa:

- Assunzione per graduatoria: il datore di lavoro richiede il collocamento di un certo numero di lavoratori con disabilità, il Centro per l'impiego indica i lavoratori che hanno caratteristiche compatibili con le esigenze del richiedente secondo l'ordine in cui sono inseriti nelle apposite liste.
- Assunzione nominativa: il datore di lavoro può assumere i lavoratori iscritti nelle liste speciali senza tener conto dell'ordine di inserimento nella lista.

La legge 68/1999 prevede inoltre la possibilità per le aziende di stipulare diverse tipologie di convenzioni per perseguire l'obiettivo del collocamento mirato, che coinvolgono anche altri stakeholder (compresi le organizzazioni denominate come Enti del Terzo Settore):

- Convenzioni ordinarie o di programma: stipulate tra la provincia e il datore di lavoro per pianificare un programma pluriennale finalizzato alla graduale copertura delle quote riservate. Questi programmi permettono al datore di lavoro di stabilire i tempi e le modalità di assunzione, che comprendono ad esempio la possibilità di assunzioni nominative, contratti a tempo determinato e periodi di formazione.
- Convenzioni di inserimento lavorativo: stipulate tra il Centro per l'impiego e il datore di lavoro; sono particolarmente indicate per persone con disabilità intellettiva e/o relazionale, che potrebbero avere difficoltà nel rapporto con i colleghi. Oltre alle caratteristiche descritte in relazione alle convenzioni ordinarie, queste convenzioni prevedono forme di sostegno, tutoraggio e consulenza erogate dai servizi competenti per l'inserimento lavorativo.
- Ex art. 14 [DLGS 276/2003] o commesse con cooperative sociali di tipo B: stabiliscono l'assegnazione di commesse di lavoro a cooperative sociali da parte delle aziende, al fine di inserire lavoratori con disabilità nelle cooperative e di coprire la quota riservata obbligatoria. Se da un lato questa tipologia rischia di confondere il reale inserimento nel mercato del lavoro con l'assegnazione di commesse, dall'altro questo strumento offre opportunità di inserimento alle persone più svantaggiate che non avrebbero avuto altre possibilità di essere inserite in un contesto lavorativo.

Secondo la Riforma del Terzo Settore (D.lgs. 117/ 2017), le organizzazioni appartenenti a questo ambito, definiti come Enti del Settore comprendono organizzazioni "sono organizzazioni non commerciali o commerciali, costituite come Associazione, Comitato, Fondazione o impresa che, perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, si caratterizzano per lo svolgimento in esclusiva o in via principale di una o più attività di interesse generale e per l'assenza di scopo di lucro." Il termine include quindi diverse tipologie di assetti legali e organizzativi sia che rispondono ai principi dell'imprenditorialità sociale sia appartenenti al mondo not for profit.

Le organizzazioni che storicamente si sono occupate di inclusione delle persone svantaggiate e vulnerabili, comprese le persone con disabilità sono le Cooperative sociali di tipo B. Da statuto, le Cooperative sociali di tipo B hanno l'obiettivo di svolgere attività per inserire nel mondo del lavoro persone con svantaggi fisici o psichici e altre condizioni di vulnerabilità. Questo tipo di cooperative sociali possono svolgere qualsiasi attività di impresa, da quella agricola, artigianale a quella commerciale e dei servizi in modo tale da destinare almeno il 30% dei posti di lavoro così creati a persone svantaggiate.

A partire dal contesto legislativo, e analizzando il ruolo che gli Enti del Terzo Settore possono ricoprire nel supporto le imprese a realizzare i processi di inserimento lavorativo di persone con disabilità, è stato possibile identificare tre tipologie di collaborazione:

- a. Cooperative sociali di tipo B che si occupano di inclusione lavorativa di persone con disabilità e che ricevono commesse dell'impresa che offrono vari servizi alle aziende (come previsto dall'Art.14) oppure offrono diverse tipologie di servizi.
- b. Collaborazione tra ETS e imprese per l'ideazione e la gestione di un progetto "su misura" per la realtà dell'azienda.
- c. Progetti specifici per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità sviluppati da ETS, pensati per essere replicati con diverse imprese e declinati poi per ognuna di esse.

### **Inquadramento teorico: *cross-sector partnerships***

Dal punto di vista teorico, tipologia di partnership può essere definita *cross-sector partnerships*, una specifica tipologia di partnership che la letteratura manageriale identifica come una collaborazione tra due organizzazioni appartenenti a settori diversi: privato, pubblico e privato sociale (Clarke A., MacDonald A., 2016, Bryson J. M., Crosby B. C., Middleton Stone M., 2006). Un'altra caratteristica fondamentale di questo tipo di collaborazioni è la necessità di metter a fattor comune competenze,

risorse e conoscenze per risolvere sfide che riguardano l'intera società (Ordonez-Ponce E., Colbert B., 2020, Glasbergen, 2007; Pinkse & Kolk, 2012).

Gli studiosi hanno analizzato questa tipologia di collaborazioni alla luce degli elementi suggeriti dalla Resource Based View (RBV) e della Teoria dei costi di transazioni, permettendo di individuare le principali motivazioni per cui le organizzazioni creano queste partnership, diverse tipologie e le barriere che possono presentarsi nella costruzione e gestione della partnership.

I driver che portano le organizzazioni a costruire cross-sector partnerships possono essere classificati in tre grandi categorie (Gray and Stites, 2013): reputazionali, legate alle competenze, legate alle risorse, orientate a risolvere sfide sociali.

Austin e Seitanidi (2012) identificano tra tipologie di partnership tra mondo for profit e mondo not for profit (ONP).

<b>Tipo di partnership</b>	<b>Descrizione</b>
<i>Philanthropic</i>	l'impresa fornisce del denaro a fondo perduto e l'ONP fornisce un servizio di tipo sociale
<i>Transactional</i>	comprende una collaborazione su un progetto specifico, limitato nel tempo, e con confini ben definiti come eventi, sponsorizzazioni o programmi di volontariato aziendale
<i>Integrative</i>	la collaborazione è parte integrante delle strategie di entrambe le organizzazioni e c'è un preciso obiettivo di generazione di cambiamento sociale
<i>Transformational</i>	ha come scopo la progettazione e implementazione di innovazioni dal punto di vista sociale

Tipologie di *partnership* tra mondo *for profit* e mondo *not for profit* (ONP).

La costituzione della cross-sector partnership presenta alcune barriere: una delle problematiche più diffuse è certamente l'allineamento di interessi, aspettative e valori data l'appartenenza delle organizzazioni coinvolte a due sfere organizzative e istituzionali differenti, diventa ancora più complessa (Sanzo M.J., Álvarez L.I., Rey M., García N., 2015; Ahmadsimab A. and Chowdhury I., 2021). Questo spesso è determinato anche dall'esistenza e alla persistenza di pregiudizi e bias reciproci tra enti ed organizzazioni che perseguono finalità apparentemente asimmetriche (Arenas et al. 2009; Hartman L.P., Dhanda K.K., 2018). Infine, vi è il rischio reputazionale per le ONP (Seitanidi et al., 2010). Difatti, soprattutto per le ONP, l'ottenimento della legittimazione da parte degli stakeholder presenti nel territorio in cui operano è un elemento cruciale che può essere allo stesso tempo rafforzato o messo a rischio dalla collaborazione (Herlin H., 2013). L'ultima sfida nella realizzazione di questo tipo di partnership è il mantenimento di un equilibrio nelle relazioni di potere tra le due organizzazioni e la presenza di asimmetrie informative (Holmes & Smart, 2009).

Queste riflessioni teoriche sono state utilizzate per interpretare e triangolare i risultati emersi dalle analisi dei dati come di seguito descritti.

## **Formazione e personalizzazione: il ruolo del Terzo Settore nei processi di inserimento ed inclusione dei lavoratori con disabilità**

Dall'analisi dei dati emerge come principale driver nella creazione delle partnership tra Enti del Terzo Settore e le imprese intervistate sia la ricerca da parte di queste ultime di competenze specifiche per gestire e monitorare l'inserimento delle persone con disabilità. L'ETS quindi si fa carico della gestione, dal momento che quasi sempre le realtà aziendali non sono equipaggiate per occuparsi di queste criticità. In tutti i casi selezionati per lo studio, l'ETS si occupa di implementare un processo di inserimento altamente personalizzato cosa che ha permesso di aumentare le possibilità di successo dell'inserimento. Un processo si configura come "sartoriale" fin dalle fasi precedenti all'inserimento. Difatti, gli ETS coinvolti in modo concertato con l'impresa svolgono un'analisi approfondita delle esigenze e delle competenze della persona con disabilità; un'analisi delle esigenze dell'impresa e delle mansioni che la persona può svolgere; un'eventuale revisione di alcune caratteristiche di queste mansioni; la selezione del persona con disabilità (interagendo con gli enti inviati) più adatta da inserire in quella posizione sulla base delle sue attitudini e dei suoi bisogni; e la stesura di un piano formativo e un progetto del percorso di inserimento. In seguito, viene realizzato un monitoraggio costante e frequente durante tutto il periodo di inserimento sia con la persona inserita sia con l'impresa ed è prevista la presenza di un tutor aziendale e di un tutor/educatore dipendente dell'ETS che rappresenta un punto di riferimento per l'impresa. Un elemento importantissimo è che gli educatori rimangono sempre in contatto con il responsabile del personale e viene svolto un monitoraggio continuo e dove necessario un riassetto delle mansioni.

Anche le aziende di dimensioni più grandi "da cui ci si potrebbe aspettare la presenza di strumenti in questo senso, hanno difficoltà, sia nella gestione dei beneficiari che della rete fatta di amministrazioni, enti inviati etc.". [Intervistato C4h]

L'altro elemento di valore aggiunto che l'ETS fornisce è rappresentato dalla formazione. La formazione è diretta sia alla persona con disabilità per lo sviluppo delle competenze e attitudini necessarie a poter lavorare nell'impresa; ma è sempre accompagnato da un percorso di formazione, altrettanto importante, diretto ai dipendenti dell'impresa. Questa formazione è fondamentale per scardinare alcuni pregiudizi culturali spesso presenti o comportamenti non corretti. Ad esempio, "spesso si tende a relazionarsi con le persone con sindrome di Down come se fossero eterni bambini, ma sono in realtà futuri lavoratori e colleghi di lavoro". [Intervistato C2d] Questi comportamenti che possono avere effetti deleteri sulle persone con disabilità sono spesso frutto di mancanza di competenze specifiche sulla disabilità.

L'attività di formazione all'interno dell'azienda e il monitoraggio si rivelano cruciali per evitare che l'efficacia del percorso di inserimento sia lasciata soltanto alle attitudini e alla buona volontà dei dipendenti dell'azienda con processi poco pianificati e formalizzati. Inoltre, un percorso "sartoriale" e qualificato permette effettivamente alle persone con disabilità di imparare spesso anche mansioni e mestieri che sono poi spendibili nel mercato del lavoro.

"È stato importante fare questa formazione: questi ragazzi dopo il percorso di tirocinio sono stati tutti assunti, perché hanno imparato a lavorare e perché i colleghi hanno imparato a relazionarsi con loro." [Intervistato C6m]

### **Le sfide della costruzione di una *partnership***

La principale sfida emersa nella costruzione della partnership non è solo di tipo organizzativo, ma è la necessità di sviluppare maggiormente una cultura dell'inclusione. Infatti, gli ETS intervistati rilevano la presenza di barriere culturali, stereotipi, pregiudizi e, in un certo qual modo, di paura da parte delle imprese, che considerano l'inserimento di persone con disabilità o come "un problema" da risolvere nel modo meno oneroso possibile, oppure che lo affrontano con una visione "buonista" che non percepisce come le persone inserite possano esprimere il loro potenziale lavorativo e

divenire risorse importanti: a volte poi l'approccio è inquinato dalla volontà di avere soltanto un riscontro in termini di visibilità. Tale problema è percepito maggiormente nelle piccole e medie imprese rispetto alle multinazionali, mentre alcuni settori, quali retail e hospitality, risultano più aperti a percorsi di inclusione.

*“Le barriere sono dovute agli stereotipi: quando incontriamo le aziende, capita che per prima cosa dicano quali sono le tipologie di disabilità che non vogliono come target, mentre le aziende chiariscono la necessità di avere dipendenti autonomi e performanti.”* [Intervistato C5k]

*“Le aziende pensano di non essere compatibili con l’inserimento di persone con disabilità, ma a volte devono solo essere accompagnate in questo percorso.”* [Intervistato C7n]

Di conseguenza, in una fase iniziale di costruzione della partnership, l'ETS è chiamato a scardinare questi approcci e a realizzare una serie di azioni per costruire una relazione basata sulla fiducia reciproca, che sembra essere una componente fondamentale di questo tipo di partnership. Questa relazione di fiducia si crea principalmente attraverso meccanismi informali: *“si ottiene soprattutto creando una relazione stretta con i vari referenti aziendali, che vuol dire anche semplicemente ogni tanto andargli a trovare e creare un tutoring molto stretto.”* [Intervistato C4g] Un costante presidio sia della relazione sia a livello di operatività del percorso di inserimento è l'elemento chiave per la buona riuscita della partnership, soprattutto con le grandi imprese.

*“L'elemento di successo è proprio il fatto che le aziende sentano di avere un riferimento, sia sulla parte tecnica e su quella sociale (gestione sia della persona che del rapporto con gli enti inviati ecc.), sia nell'ordinario che nello straordinario.”* [Intervistato C4g]

*“Io sensibilizzo i dipendenti e faccio capire che è possibile, e nel momento in cui ci sono difficoltà interveniamo e l'azienda non si sente abbandonata; ma l'azienda deve sentirsi sempre supportata nei momenti di bisogno e mai lasciata da sola.”* [Intervistato C9q]

Il primo elemento chiave per la creazione della fiducia è quindi una presenza e un affiancamento stabile e continuo. Il secondo elemento fondamentale è rappresentato da un processo di sensibilizzazione che necessariamente coinvolge i vertici aziendali. *“È poi molto importante il coinvolgimento “da dentro”: ogni progetto ha una sensibilizzazione interna, col manager, col team ecc.; si parte dall'interno se non ci crede la direzione e non ci crede il manager è difficile che funzioni, perché deve trasferire a cascata a tutta l'organizzazione il valore del progetto.”* [Intervistato C4j]

La creazione di una relazione di fiducia permette la realizzazione di una collaborazione stabile; per cui, in diversi casi analizzati, l'impresa si è rivolta ripetutamente all'ETS qualora avesse necessità di assolvere le scoperture.

Dal punto di vista organizzativo, le principali barriere sono rappresentate dalla mancanza di familiarità del mondo delle imprese con il mondo degli ETS e dalle tempistiche delle strutture formalizzate all'interno delle aziende. Gli ETS intervistati hanno riportato che spesso le aziende percepiscono il servizio offerto dagli ETS come “pro bono” e sono riluttanti ad assegnare ad esso un valore monetario: ciò è dovuto alla scarsa familiarità con le recenti evoluzioni del settore verso un concetto di imprenditorialità sociale e con il modello della cooperazione sociale. *“La difficoltà della parte not for profit è spesso il sostegno economico alle proprie attività. Noi, per esempio, facciamo tutto questo lavoro della formazione, del tutoring ecc. senza avere nella maggioranza dei casi un riconoscimento economico.”* [Intervistato C2c]

Vi è poi un disallineamento tra i bisogni legati all'inserimento delle persone con disabilità e la necessità di passaggi formali all'interno delle diverse strutture aziendali che allungano la fase di

creazione e stipula del progetto di collaborazione. Inoltre, spesso l'ETS fa fatica a dialogare con una grande organizzazione e le sue strutture complesse.

Un dato interessante riguarda la misurazione dei risultati dei percorsi di inserimento. In primo luogo, questa pratica è poco diffusa e poco strutturata. Da un punto di vista metodologico, vengono sempre misurati gli *output*, cioè quante persone hanno intrapreso il percorso di inserimento e soltanto in alcuni casi gli *outcome*, ossia la riuscita o meno dell'inserimento e gli effetti del percorso su competenze, conoscenze e benessere della persona con disabilità. In nessun caso è stata rilevata una misurazione dell'impatto sociale in termini ampi di ricadute sulla società. Inoltre, questa infrastruttura di misurazione è sempre proposta e implementata dall'ETS e non richiesta dalle imprese: *“usiamo i nostri strumenti, perché nessuna azienda ci ha mai chiesto di adeguarci ai loro e di solito non vengono concordati”*. [Intervistato C8p]

Un'ulteriore sfida è legata al tema della scalabilità. Questo tema è particolarmente rilevante guardando ai dati: secondo l'ISTAT (2019) solo 31,3% delle persone con disabilità tra i 15 e i 64 anni risultava occupato, a fronte del 57,8% delle persone senza limitazioni nella stessa fascia di età. Le progettualità analizzate rappresentano progetti di piccola taglia, seppure con un orizzonte temporale di lungo periodo. In alcuni casi virtuosi, questi progetti sono stati replicati in diversi contesti aziendali. La soluzione per colmare il *gap* del bisogno e per raggiungere un livello di massa critica che permetta agli ETS di conseguire un efficiente livello di sostenibilità economica è conseguire il più possibile la replicabilità di questi progetti. Immaginare delle modalità efficienti ed efficaci di replicazione di queste collaborazioni da parte degli ETS appare quindi una priorità per la sopravvivenza degli ETS.

## **I benefici della *partnership* per gli ETS, le imprese e i lavoratori con disabilità**

Le *partnership* con le aziende rappresentano per gli ETS una fonte alternativa di ricavi rispetto alle convenzioni con il settore pubblico. In questo senso, la possibilità di creare una collaborazione con l'impresa permette agli ETS di uscire dalla situazione viziosa di partecipare a gare per appalti pubblici basate soltanto su criteri di costo: questi processi risultavano spesso complicati per gli ETS, costretti a offrire importi non sostenibili.

Tuttavia, ci sono altre caratteristiche della *partnership* che permettono agli ETS di trarne vantaggio.

Il primo elemento è rappresentato dalla stabilità della collaborazione. In particolare, nella modalità legata all'Art. 14, le commesse con le imprese *“consentono sia la stabilizzazione del rapporto di lavoro sia, adesso che stiamo diversificando, di fare formazione e di offrire dei lavori più qualificati per i beneficiari.”* [Intervistato C6m] Gli ETS per la natura delle loro attività presentano alti costi di struttura e avere un rapporto duraturo con le imprese permette di avere la sicurezza di disporre dei fondi necessari per portare avanti le attività quotidiane. Un rapporto stabile ha ricadute positive anche sulle persone con disabilità da inserire, oltre che sulla sostenibilità economica dell'ETS. Infatti, la persona passa da un percorso di continui tirocini di pochi mesi e non finalizzati, ad una situazione di stabilità e questo ha una ricaduta sul benessere della persona.

Il secondo punto di forza è legato all'eterogeneità in termini di mansioni e settori che è offerta delle *partnership* con le imprese, rispetto a quanto era possibile con le convenzioni con le amministrazioni locali.

Il terzo beneficio citato dagli ETS intervistati è la possibilità di dare visibilità all'attività svolta con le imprese. Le progettualità sono infatti spesso oggetto di specifica attività di comunicazione che permette agli ETS di rendersi visibili e innescare anche un processo virtuoso di passaparola per implementare ulteriori attività.

## Esempi di buone pratiche

Gli esempi analizzati possono essere ricondotti a tre diverse modalità operative:

### 1. Mediazione dell'ETS tra l'utente e l'impresa

- a. Classica
- b. Con Ambiente di lavoro Protetto
- c. Con Isola di formazione

In questa tipologia di progettualità, l'Ente del Terzo Settore, che può avere diverse forme giuridiche, svolge un ruolo di accompagnamento all'Impresa per la progettazione e implementazione del progetto di inserimento lavorativo delle persone con disabilità e supporta l'impresa fin dalla fase di selezione e disegno delle mansioni, spesso facendo da intermediario con soggetti pubblici.

Questa casistica presenta un alto grado di eterogeneità dei casi analizzati. In particolare, è possibile che l'ETS sviluppi un percorso personalizzato per la singola impresa oppure offra dei servizi standard a diverse imprese. Infine, sono stati identificate due casistiche particolari dove l'inserimento delle persone con disabilità avviene in uno spazio di lavoro appositamente creato, all'interno del quale sono costantemente supportati da un professionista competente nel campo della gestione delle persone con disabilità e un supervisor, cioè un dipendente dell'azienda. Solitamente, la persona con disabilità lavora in questo ambiente protetto per una prima fase per poi poter essere inserito in azienda. L'altra casistica prevede invece quella che viene definita come un'occasione di "formazione in situazione" (alcuni progetti pilota sono stati promossi da Regione Lombardia) che permette alla persona con disabilità di iniziare un percorso di tirocinio finalizzato all'assunzione ma in un contesto protetto. Le due casistiche hanno quindi la finalità di permettere alla persona con disabilità di intraprendere un periodo di formazione e sviluppo delle competenze di base e specifiche prima della reale assunzione in azienda e con un supporto qualificato e personalizzato; ciò che le differenzia è che la prima casistica prevede un ambiente protetto esterno all'impresa, mentre nel secondo caso si crea un contesto di lavoro protetto ma già inserito nei processi aziendali.

### OBIETTIVO DEL PROGETTO

Per poter attivare percorsi efficaci di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, la *partnership* tra ETS e impresa permette sfruttare una complementarità di bisogni e competenze permettendo all'ETS di avere un diverso canale per raggiungere la propria mission sociale e all'impresa di beneficiare delle competenze specifiche di organizzazioni specializzate nel supporto alla disabilità e trasformando l'assolvimento di un obbligo in un'occasione di generare valore sociale.

### TIPOLOGIA DI PARTNER COINVOLTI E VANTAGGI

- Ente del Terzo Settore che fornisce le competenze specifiche per l'ottimale progettazione e gestione dell'inserimento che spesso l'impresa non ha nelle sue strutture interne. Questo tipo di partnership offrono, inoltre, l'occasione per ampliare le opportunità di inserimento per le persone con disabilità rispetto alla possibilità ricettiva dell'ETS (ad esempio le Cooperative sociali di tipo B), pur potendo beneficiare dello stesso livello di competenze e di qualità dell'inserimento.
- Impresa, che può beneficiare di un processo di accompagnamento completo e personalizzato da parte dell'ETS, trovando un supporto esterno e competenze specifiche per la gestione e il monitoraggio dell'inserimento.

## ATTIVITA'

Come già sottolineato, l'accompagnamento dell'ETS copre tutte le fasi del processo, includendo le seguenti attività a seconda del progetto specifico:

- Attivazione di percorsi di inserimento lavorativo.
- Individuazione delle persone con disabilità potenzialmente idonei a percorsi di educazione al lavoro in collaborazione con le associazioni locali e nazionali.
- Analisi contesti di lavoro e raccolta *job description* delle opportunità presso le aziende partner;
- Analisi delle mansioni, identificazione di elementi critici e modifiche rispetto alle esigenze dell'impresa e della persona con disabilità.
- Percorso di orientamento al lavoro individuale e di preparazione all'opportunità;
- Formazione delle persone con disabilità da inserire in azienda;
- Supporto all'inserimento;
- Coaching e tutoring per la persona inserita;
- Monitoraggio dell'inserimento;
- Attività di sensibilizzazione e formazione ai dipendenti delle aziende con lo scopo di superare le barriere culturali, i pregiudizi e gli atteggiamenti discriminatori dentro e fuori i luoghi di lavoro.

### **2. Attivazione di progettualità personalizzate con fini commerciali**

Questa modalità di collaborazione prevede la realizzazione di una *partnership* tramite il *co-branding* di prodotti nuovi o prodotti esistenti rivisitati. Più in generale, la *partnership* si inserisce all'interno di una strategia che permette all'impresa e all'ETS la commercializzazione di un prodotto con specifiche caratteristiche.

## OBIETTIVO DEL PROGETTO

La *partnership* permette di ideare e realizzare un progetto/prodotto innovando e valorizzando le competenze specifiche delle persone con disabilità e diffondendo tra il management e lo staff dell'impresa nuovi valori professionali e personali (ad esempio, l'utilizzo della creatività).

## TIPOLOGIA DI PARTNER COINVOLTI E VANTAGGI

- Ente del Terzo Settore. Tramite questa modalità più che altre l'ente riesce a uscire da una logica assistenzialistica e di dipendenza da donazioni e il confronto con l'Impresa
- Impresa. Questo tipo di collaborazione consente all'azienda di sviluppare una progettualità in linea con il proprio core business e in un'ottica di innovazione e sviluppo strategico.

## ATTIVITA'

Le attività previste sono lo sviluppo congiunto di un nuovo prodotto o linea di prodotti che viene sviluppata e realizzata in collaborazione della due realtà (ad esempio il prodotto viene personalizzato dalle persone con disabilità che lavorano nell'ETS). A seconda dei casi ci può essere un pagamento dall'azienda all'ETS oppure una compartecipazione dei ricavi.

### **3. Esternalizzazione dell'obbligo tramite convenzioni su base territoriale [ex Art. 14, Dlgs 276/2003**

Questa modalità, che è ancora poco conosciuta e utilizzata, prevede che alla Cooperativa viene conferita una commessa della durata minima di 12 mesi di lavoro da parte dell'Impresa (che devono essere associate o aderenti alla convenzione quadro). Inoltre, la cooperativa, oltre ad assicurare la

commessa, si fa carico di assumere una o più persone con disabilità che, per tutta la durata della convenzione, è calcolata a scapito dell'obbligo aziendale.

## OBIETTIVO DEL PROGETTO

Anche se gli ETS hanno come obiettivo principale l'inserimento in azienda, questa modalità risulta spesso utilizzata per portare avanti la formazione delle persone con disabilità, oppure come opzione di inserimento laddove siano presenti di casi di maggior complessità che non permettono l'inserimento in azienda. In tal modo, si favorisce l'inserimento lavorativo di persone con disabilità in contesti protetti, che agevolano il lavoratore e che permettono un percorso ancor più personalizzato e monitorato.

## TIPOLOGIA DI PARTNER COINVOLTI E VANTAGGI

- L'impresa adempie ai propri obblighi senza la necessità di assumere direttamente la persona con disabilità e gestire l'inserimento;
- Una Cooperativa sociale di tipo B, che si assicura una fonte di ricavo per poter continuare a soddisfare il proprio scopo sociale
- La Provincia.

## ATTIVITA'

Le Cooperative sociali di tipo B svolgono diverse funzioni e possono offrire diversi servizi alle Imprese. Il valore aggiunto risiede però nella presenza di una situazione lavorativa altamente formativa, anche di competenze specifiche, per la persona inserita e un ambiente protetto nel quale la disabilità viene trattata da professionisti specializzati e permette di sviluppare simultaneamente i concetti di inclusione sociale e formazione a "essere lavoratore" e non solo "svolgere un lavoro".

## Conclusioni del terzo capitolo

Le «buone pratiche» di *partnership* sono tante ma di difficile scalabilità e poco stabili nel tempo (interventi one-off).

Vi è scarsa conoscenza da parte delle imprese degli strumenti legislativi che agevolano l'inclusione.

La fiducia appare come l'elemento chiave per il successo delle *partnership*.

La gestione della relazione è affidata soprattutto a canali informali, laddove una maggiore strutturazione delle aziende, con funzioni specificamente preposte, permetterebbe di attivare, monitorare e gestire le *partnership* in modo continuativo e attivo.

Il maggior impatto sociale è il risultato di una *partnership* stabile tra aziende ed ETS, le cui skill specialistiche, che le aziende non possiedono, sono fondamentali per il successo dei progetti di inserimento.

## Conclusioni

Il clima d'opinione sull'inclusione della disabilità in azienda sta cambiando: la ricerca ha visto un'ampia partecipazione di attori e imprese, dimostrando un interesse e un'apertura verso questa tematica da parte di diversi tipi di stakeholder.

Il modo di concepire la disabilità nel contesto delle imprese italiane sembra che stia altresì mutando e, benché persista il concetto di inclusione come obbligo di legge e dovere sociale, la disabilità non è più vissuta solo come un problema ma, se si adottano gli accorgimenti e gli strumenti adeguati, come un'occasione di crescita organizzativa. Non abbiamo ancora dati sufficienti per generalizzare, ma sembra emergere questa maggiore sensibilità e attenzione.

Se l'inserimento risulta efficace, le organizzazioni e le persone ne beneficiano in termini di percezione di maggiore resilienza, superamento di una sfida, apprendimento dell'azienda.

Emergono peraltro ancora oggi tre principali nodi:

- il paradosso di una "disabilità normale", ossia la ricerca di una persona quanto più possibile vicino al concetto di normalità percepito dall'organizzazione;
- l'organizzazione aziendale (HR – le figure apicali delle aziende – l'amministratore delegato) rimane ancora in ombra, e si tende a delegare al gruppo e ai singoli la gestione delle persone;
- le imprese non sempre hanno le competenze interne per gestire l'inserimento e l'inclusione né per gestire la burocrazia: ciò rende gli Enti del Terzo Settore attori fondamentali di cambiamento, in quanto generatori di ulteriore apprendimento organizzativo, ma la cui azione necessita di essere riconosciuta e integrata maggiormente con quella delle imprese.

Durante un workshop di presentazione dei risultati preliminari della ricerca, alcuni *stakeholder* (selezionati internamente ad Accenture, SDA Bocconi e Politecnico) hanno suggerito alcune linee di azioni:

- accrescere la diffusione della cultura dell'inclusione presso università, centri per l'impiego e imprese;
- migliorare la collaborazione tra Enti del Terzo Settore e aziende anche per ciò che concerne il rafforzamento dei canali di *recruiting*;
- superare il paradosso della «disabilità normale», investendo su una formazione aziendale in cui si dia voce a casi concreti per accrescere la consapevolezza delle diverse disabilità, e riconoscendo le peculiarità di tutte le persone e l'esistenza di diversi livelli di partenza in termini di capacità e competenze;
- far parte di un ecosistema, creando relazioni significative e durature con le associazioni che lavorano sul territorio per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità;
- inserire e valorizzare all'interno delle organizzazioni i «*believers*», ossia tutti coloro che credano nell'inclusione e le mettano attivamente in pratica;
- creare un'"agorà", istituendo, con il contributo delle istituzioni pubbliche, un «aggregatore» fisico e/o virtuale, in cui tutti gli interessati ai temi dell'inclusione – pubblica amministrazione, aziende, Enti del Terzo Settore, associazioni – possano confrontarsi.

# Team di lavoro e ringraziamenti

## Team di lavoro

- Arianna Gagliardi, Paola Confalonieri, Federica Margotti – Accenture Research
- Simona Cuomo, Silvia Cinque, Zenia Simonella – Osservatorio Diversità, Inclusione & Smart working, SDA Bocconi
- Mario Calderini, Veronica Chiodo, Gabriele Guzzetti – Tiresia-Politecnico di Milano
- Anna Comincini, Laura Salvaderi, Clara Salmeri - Freethinking

## Si ringraziano:

- Simona Torre, Valentina Mazzullo – Fondazione Italiana Accenture
- Alberto Lapi, Ilaria Colombo, Emanuela Alvisi, Michele De Bellis – Accenture
- Le aziende oggetto dei casi-studio: E-Work, Google Italia, Intesa Sanpaolo
- Giuseppe Soda ed Elio Borgonovi – Università Bocconi
- Luisa Campane e tutte le organizzazioni e gli esperti che hanno partecipato alla ricerca