



Per un nuovo incontro tra disabilità e lavoro

Tappe e apprendimenti del progetto Rencontrer

A cura di Area Lavoro CSeL - Roberto Codazzi

Finanziato da



Città
metropolitana
di Milano

Rencontrer è un progetto finanziato dal piano Emergo della Città metropolitana di Milano finalizzato a realizzare azioni per tutelare il benessere delle persone con disabilità che lavorano in azienda e migliorare la capacità delle organizzazioni di andare incontro alle loro esigenze. Attivo da marzo 2023 a marzo 2024, è stato realizzato da CSeL in partnership con 8 aziende di varie dimensioni.

CSeL Consorzio è una Società Cooperativa Sociale che sostiene e promuove il perseguimento dell'interesse generale della comunità, l'emancipazione delle fasce deboli, la costruzione di reti sociali entro le quali favorire la partecipazione della collettività. Al suo interno, l'Area Lavoro si occupa di mediazione socio-lavorativa per persone in condizione di fragilità e accompagna in percorsi individualizzati di crescita, lavorando sulla consapevolezza delle proprie risorse e limiti, nel rispetto dei tempi e delle esigenze di ciascuno. Fornisce supporto alle aziende attraverso la costruzione di progetti partecipati con l'obiettivo di realizzare integrazione lavorativa. Si pone come soggetto critico nella costruzione di politiche sociali, stimolando l'assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni e dei soggetti privati. Opera per diffondere la cultura del diritto all'occupazione e della responsabilità sociale nel mondo del lavoro. Crede in una società giusta, equa, libera da discriminazioni e che garantisca pieni diritti di cittadinanza, vuole un mondo del lavoro in cui istituzioni, imprese, Terzo Settore e società civile collaborino per garantire benessere e inclusione, valorizzando le risorse di ciascuno.

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Lo fa attraverso attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, finalizzate a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile.

Indice

Prefazione	3
Introduzione. Un progetto per favorire l'incontro	5
Le organizzazioni partner e i loro bisogni	8
Le organizzazioni partner di progetto	8
Disabilità e lavoro: i principali bisogni individuati	12
Le azioni previste e realizzate	16
La metodologia seguita	16
Le azioni progettuali previste	17
Spunti dalla "messa a terra" delle azioni	19
La restituzione da parte dei partner	26
Bruker e Cascina Biblioteca	26
Decathlon	27
Leroy Merlin	28
LaPiadineria	29
Tubettificio Perfektüp	29
Il laboratorio interaziendale	30
Apprendimenti: una "regola aurea" da cui partire per incontrare	33
Autrici e autori	36

Prefazione

Nel nostro ordinamento esiste una legge quadro che da quasi 25 anni regola l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro. Si tratta di una norma importante, che senza dubbio ha contribuito a sensibilizzare circa l'importanza dell'inclusione e che ha permesso di creare opportunità di lavoro per molte persone, permettendo loro di realizzarsi professionalmente e sentirsi maggiormente integrate nella società. Tuttavia negli anni non sono mancate critiche riguardo alla effettiva attuazione di tale normativa, sia per quel che riguarda il monitoraggio della sua applicazione sia per le modalità con cui avvengono gli inserimenti nelle aziende. Non è infatti inusuale che le organizzazioni, laddove adempiano alla norma, lo facciano solo formalmente, senza impegnarsi nella creazione di posizioni adeguate alle capacità e alle esigenze delle persone con disabilità inserite.

Negli ultimi anni l'approccio verso il binomio disabilità-lavoro sembra tuttavia oggetto di un positivo cambiamento in atto. In linea generale è infatti cresciuta la sensibilità della società italiana verso i diritti delle persone con disabilità e i loro progetti di vita, che possono e devono riguardare tutti gli aspetti dell'esistenza, tra cui ha un ruolo di primo piano il lavoro. Non si tratta, ovviamente, di un mutamento casuale, ma è determinato dalle spinte provenienti anzitutto dalle stesse persone con disabilità, in particolare dalle nuove generazioni che rivendicano sempre di più il diritto di definire la propria identità, assumere ruoli pubblici e partecipare attivamente alla vita delle proprie comunità. Tali sviluppi sociali e valoriali stanno avendo effetti anche sulle realtà aziendali. In particolare, grazie a nuovi approcci etici basati su concetti come la sostenibilità integrale, la responsabilità sociale d'impresa e il welfare aziendale-territoriale, tante organizzazioni stanno investendo con crescente decisione sulle persone con disabilità, nella convinzione che questo possa essere un valore aggiunto non solo per chi viene inserito ma anche per l'impresa nel suo complesso.

Il lavoro da fare in tal senso, tuttavia, appare ancora molto: cambiamenti di questo genere richiedono tempi e risorse che non tutte le organizzazioni possono mettere in campo e che, infatti, al momento sembrano riguardare soprattutto le organizzazioni più grandi. Proprio per tale ragione appare particolarmente significativo quanto realizzato dal progetto Rencontrer sul territorio della Città metropolitana di Milano per sviluppare un approccio che vede nella effettiva integrazione delle persone con disabilità un'occasione per costruire trasversalmente benessere aziendale. Operando bilateralmente con le realtà selezionate nell'ambito del progetto, ma anche favorendo un lavoro di rete tra queste e altre organizzazioni interessate, Rencontrer si è dimostrata un'iniziativa significativa per raggiungere gli obiettivi sopra accennati.

Percorsi di secondo welfare si è dunque reso volentieri disponibile ad accompagnare il Consorzio CSeL, promotore del progetto, nel realizzare il presente Quaderno con lo scopo di raccontare la metodologia seguita, le azioni realizzate e alcuni apprendimenti fatti grazie a Rencontrer. Per farlo, Secondo Welfare ha garantito un lavoro di senso per strutturare al meglio i contenuti del documento e ha curato l'editing delle sue diverse parti in sinergia con lo staff di CSeL. Siamo felici del risultato raggiunto che siamo certi aiuterà anzitutto i partecipanti al progetto a fissare alcuni punti chiave emersi nel corso dell'iniziativa. Speriamo tuttavia possa essere uno strumento utile a chiunque sia alla ricerca di nuove strade per migliorare l'inserimento delle persone con disabilità in ambienti lavorativi.

Milano, maggio 2024

Lorenzo Bandera

Direttore Editoriale

Percorsi di secondo welfare

Introduzione

Un progetto per favorire l'incontro

Il progetto Rencontrer, "incontrare" in francese, è promosso da CSeL Consorzio su finanziamento di Città metropolitana nell'ambito di Emergo, il piano che dal 2005 mette a disposizione misure e finanziamenti per supportare le persone con disabilità nel loro inserimento al lavoro, per aiutare le imprese che le accolgono e, in generale, per promuovere un miglior sistema di inserimento socio-lavorativo in collaborazione con i servizi sociali e socio-sanitari territoriali. Il piano si delinea come un mezzo privilegiato per adempiere agli obblighi collegati alla legge 68/1999, che ha come finalità la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno, di collocamento mirato e di assunzione nelle organizzazioni. In breve, la norma obbliga che le aziende private con almeno 15 dipendenti ad assumere persone iscritte nell'elenco provinciale dei disabili o in quello delle categorie protette¹, in misura variabile a seconda del numero degli occupati². Il mancato adempimento determina l'applicazione di sanzioni pecuniarie da parte dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro e l'impossibilità di avere rapporti di convenzione e di partecipare a gare o appalti presso la Pubblica Amministrazione. Su richiesta dei datori di lavoro e nel caso sussistano alcune condizioni stabilite dalla normativa, le aziende possono fruire di alcuni particolari istituti per favorire l'applicazione della legge³.

Nello specifico, il progetto Rencontrer è stato sostenuto grazie al bando "Azione di Sistema - Supporto all'integrazione lavorativa delle persone con disabilità attraverso il sostegno alle realtà aziendali" (MI279), finalizzato a sostenere azioni sperimentali rivolte prioritariamente al personale che lavora insieme alle persone con disabilità inserite nelle organizzazioni. L'obiettivo è favorire, da un lato, l'orientamento verso politiche di *disability management*, dall'altro, sviluppare un nuovo approccio culturale secondo cui la disabilità non è da considerare un assoluto" della persona, ma uno dei fattori che interessa il rapporto tra la persona e l'ambiente in cui lavora. In quest'ottica, le diversità sono riconosciute e valorizzate come potenziale occasione di innovazione per l'azienda, sia in termini produttivi che in termini di benessere relazionale del singolo e del gruppo.

1. Per categorie protette si intendono le persone che rientrano nei criteri definiti dalla stessa legge 68/99 come beneficiari del collocamento mirato, ovvero: persone con invalidità civile superiore al 45%, persone con invalidità del lavoro superiore al 33%, persone non vedenti e non udenti, persone con invalidità di guerra, invalidità civile di guerra e invalidità per ragioni di servizio.

2. Da 15 a 35 dipendenti vige l'obbligo di assumere 1 soggetto con disabilità; da 36 a 50 dipendenti vige l'obbligo di assumere 2 soggetti con disabilità; oltre 50 dipendenti vige l'obbligo di assumere soggetti disabili pari al 7% dei lavoratori dipendenti, oltre all'obbligo di assumere le categorie protette destinando alle stesse una quota pari all'1% del personale dipendente a base di computo.

3. Ad esempio la convenzione ex art. 11 finalizzata ad ottenere una dilazione temporale delle assunzioni, un esonero parziale oneroso (art. 5 comma 3 e 3/bis L. 68/99), la computabilità negli obblighi di cui alla Legge 68/99 di lavoratori disabili assunti per via ordinaria o che si sono invalidati in costanza del rapporto di lavoro (art. 4 - comma 3/bis e comma 4 L.68/99).

In linea con le previsioni del bando, il progetto Rencontrer nell'ambito dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità ha inteso superare un approccio basato sulla sola gestione dei problemi per rispettare gli obblighi di legge e approdare a un approccio che vede nella effettiva integrazione della persona con disabilità un'occasione per costruire benessere aziendale per tutti gli attori coinvolti. A tal fine l'equipe di esperti di CSeL ha realizzato azioni volte alla costruzione di sinergie capaci di far emergere le risorse e talenti delle persone con disabilità inserite nelle organizzazioni e del personale che compone il contesto aziendale. In tal senso il lavoro realizzato nell'ambito del progetto Rencontrer è stato orientato a valorizzare e orientare le competenze interne alle aziende, supportando il reciproco adattamento e l'integrazione azienda-lavoratore nelle sue diverse dimensioni.

Per raggiungere questi obiettivi è stato necessario mettere in atto delle strategie per valutare, promuovere, valorizzare e migliorare le competenze delle figure professionali aziendali preposte ai percorsi di inserimento lavorativo (tutor interni, responsabili inserimenti lavorativi, disability manager, ecc.). Contemporaneamente si è intervenuti sul contesto sociale e organizzativo per creare un ambiente culturale favorevole a processi di integrazione in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa diffusa. A tale scopo sono quindi state realizzate azioni di analisi del contesto aziendale, di accompagnamento nelle fasi di definizione delle mansioni, di supporto nella fase di selezione e gestione dell'inserimento, di consulenza, di formazione su procedure amministrative e gestione delle relazioni, di confronto e scambio tra i modelli di inclusione tra aziende diverse, ma anche di sensibilizzazione rivolte a tutte le parti coinvolte.

Un valore aggiunto in tal senso è stata la scelta, condivisa con le organizzazioni partner, di costituire un Comitato di Garanzia composto da tre professionisti con disabilità, a cui è stato affidato il compito di supportare CSeL e le aziende nell'elaborazione e revisione delle azioni rivolte all'interno e all'esterno dei contesti lavorativi. L'obiettivo era evitare la caduta in semplificazioni, preconcetti, pregiudizi o errori di prospettiva che possono ricorrere quando si parla di disabilità. Spesso infatti può non bastare usare bene le parole e applicare le regole: serve una sensibilità data dal vivere quotidianamente le sfide che una specifica disabilità porta con sé. Per questo il contributo del Comitato è stato, come vedremo, molto importante per la realizzazione del progetto.

A questi e a molti altri aspetti del progetto Rencontrer è dedicato il presente Quaderno, in cui sono riportate le principali tappe seguite nel periodo di realizzazione, ovvero tra marzo 2023 e marzo 2024. Nello specifico, la prima parte descrive brevemente le organizzazioni partner del progetto e fa il punto sui principali bisogni legati alla dimensione della disabilità nell'ambiente lavorativo che sono riscontrati all'interno di queste organizzazioni. La seconda parte analizza invece le sei azioni immaginate dall'equipe di CSeL per fronteggiare le necessità individuate nella fase di analisi, mettendo in luce sia le caratteristiche di queste azioni che alcuni esempi di applicazione pratica durante il progetto. La terza parte propone il punto di vista delle organizzazioni che hanno partecipato

a Rencontrer, raccolte attraverso alcuni focus group svolti da un esperto a conclusione del progetto. La quarta e ultima parte è dedicata all'approfondimento della "regola aurea" definita dal Comitato di Garanzia nel corso del progetto, che indica alcuni elementi da tener sempre presenti quando si parla di inclusione lavorativa di persone con disabilità.

Il presente Quaderno, come si vedrà, analizza le fasi chiave del progetto Rencontrer ma non entra nel dettaglio delle azioni sviluppate nelle singole aziende se non per segnalare alcuni aspetti esemplari giudicati particolarmente significativi. È una scelta dettata dalla volontà di offrire uno strumento agile che, oltre a ripercorre le tappe che hanno coinvolto i diversi partecipanti del progetto e fissare alcuni punti emersi nel corso dello stesso, possa essere utile a chiunque si trovi ad affrontare le molteplici sfide che riguardano la gestione della disabilità in contesti lavorativi.

Roberto Codazzi
Coordinatore Rencontrer
Area Lavoro - CSeL Consorzio SCS

Le organizzazioni partner e i loro bisogni

Nella fase di progettazione di Rencontrer, CSeL ha deciso di coinvolgere come partner 7 organizzazioni - a cui si è poi aggiunta un'ottava durante le prime fasi di realizzazione - per avere un panorama variegato di esperienze presso cui sperimentare le azioni previste dal progetto. Selezionate tra realtà con cui CSeL aveva già avuto rapporti di collaborazione, con il loro coinvolgimento si è voluto costruire un mix di aziende che afferiscono ad ambiti produttivi diversi, hanno diverse caratteristiche organizzative e si trovano ad un diverso livello di sensibilità e approfondimento rispetto al tema della disabilità. Tale scelta nasce dall'idea che le varie realtà interessate potessero completarsi e diventare uno stimolo reciproco attraverso lo scambio di bisogni e vissuti, ma anche di soluzioni trovate.

Una volta selezionate le realtà partner, nella prima fase del progetto si è proceduto alla realizzazione di un'analisi organizzativa del contesto aziendale. A tale scopo sono state coinvolte primariamente le persone referenti per la gestione delle risorse umane, ma in alcuni casi è stato allargato il campo di indagine anche ad altri soggetti che nei vari luoghi hanno assunto delle funzioni chiave rispetto alla gestione delle persone assunte con la legge 68/1999, come per esempio responsabili di produzione, store manager, tutor, colleghi delle persone con disabilità in inserimento. In alcuni casi sono state interpellate direttamente le persone con disabilità inserite nelle organizzazioni.

Di seguito si presentano brevemente le organizzazioni partner e un'analisi dei principali bisogni individuati nella fase di analisi del contesto organizzativo.

Le organizzazioni partner di progetto

Il primo gruppo di organizzazioni è rappresentato da quattro catene che hanno sedi in diverse aree del territorio nazionale e che hanno la necessità di soddisfare i medesimi obblighi previsti dalla legge 68/1999. Tre di queste aziende operano in diversi ambiti merceologici della grande distribuzione, mentre una è attiva nel campo della ristorazione. Generalmente queste realtà gestiscono in maniera centralizzata le risorse umane e prevedono personale che si occupa specificamente di disabilità: questo è un elemento positivo, che tuttavia spesso si scontra - come si vedrà - con la difficoltà di far coincidere le esigenze di bilancio dei singoli punti vendita con gli obblighi normativi.

Decathlon Italia

Azienda francese che opera dal 1976 nel campo della vendita al dettaglio di articoli legati all'attività sportiva. I negozi della catena sono presenti in 60 Paesi e ad oggi sono 1.747. In Italia l'azienda è presente dal 1993, quando ha aperto il suo primo store in Provincia di Milano: nel nostro Paese conta oltre 8.000 dipendenti e 145 negozi, 4 depositi logistici tecnologicamente avanzati e 2 uffici di produzione. All'interno del progetto Rencontrer la collaborazione è avvenuta con il Magazzino logistico di Basiano, centro che collabora con CSeL da oltre 20 anni e presso il quale sono stati realizzati oltre una ventina di percorsi di tirocinio e due assunzioni ex legge 68/99. Attualmente le persone assunte presso il polo logistico ai sensi della normativa sono 17. L'azienda collabora con diversi enti accreditati al lavoro e con associazioni di famiglie con disabili.

Leroy Merlin

Azienda francese fondata nel 1923 e operante nella grande distribuzione, specializzata in bricolage, fai-da-te, edilizia, giardinaggio, decorazione e arredo bagno. Nel 1996 viene aperto il primo punto vendita in Italia, in provincia di Varese. Ad oggi conta 456 punti vendita nel mondo di cui 52 in Italia (oltre a 4 punti logistici), e oltre 150.000 dipendenti, di cui circa 8.500 nel nostro Paese. All'interno del progetto Rencontrer abbiamo collaborato principalmente con i negozi di Cambiago, Carugate e Pantigliate. La collaborazione tra Leroy Merlin e CSeL ha una lunga storia che ha visto coinvolte sia persone con disabilità che percorsi di reinserimento lavorativo legati ad altre fragilità con un buon coinvolgimento degli Store Manager. Nel tempo si è aperto anche un interessante canale di confronto con il livello centrale delle risorse umane, ubicato a Rozzano.

Kiabi

Azienda francese di distribuzione di abbigliamento pronto moda, fondata nel 1978 e presente in Italia dal 1996, dove occupa più di 700 dipendenti in 20 punti vendita. A livello globale è presente in 19 Paesi e offre lavoro a oltre 10.000 persone. Sul territorio della Città metropolitana di Milano Kiabi ha attualmente 5 punti vendita presso i quali, secondo una convenzione siglata nel 2021 che vede coinvolta anche CSeL come partner, devono essere impiegate 5 persone con disabilità. La collaborazione tra il Consorzio e l'azienda prevede anche l'attivazione di tirocini extracurricolari presso i punti vendita della provincia sia di Milano che di Monza Brianza. L'azienda recluta persone con disabilità sia in collaborazione con enti accreditati al lavoro che in autonomia che in collaborazione con agenzie interinali.

LaPiadineria

È la più importante Fast Casual Food Company del mercato italiano. Fondata nel 1994, può contare su una rete di ristoranti in continua crescita. Attualmente sono circa 400 i negozi in Italia e 5 in Francia, per una forza lavoro che arriva ad oltre 2.600 persone. Nel territorio della Città metropolitana di Milano LaPiadineria impiega circa 170 persone. Di queste, grazie a una convenzione attiva fino alla fine del 2026, 10 devono essere persone inserite ex legge 68/99. L'azienda collabora in questo senso con CSeL e altri enti accreditati, ma si muove anche in autonomia nella ricerca di personale necessario per rispettare la convenzione.

Il secondo gruppo di aziende è rappresentato da due realtà centrate su un unico sito produttivo a livello italiano, all'interno del quale vi sono però diversi reparti (produttivo, commerciale, amministrativo). Entrambe hanno una gestione del personale che risiede direttamente in azienda e che si occupa in forma centralizzata di tutto ciò che ha a che fare con le risorse umane, ma senza una specializzazione sulla disabilità. Nel corso degli anni diversi responsabili di vari settori produttivi interni alle aziende hanno avuto la possibilità di operare anche come tutor interni di progetti di inserimento sviluppati in collaborazione con CSeL Consorzio o altri enti accreditati.

Tubettificio Perfektüp

Proprietario del Tubettificio Favia, storica azienda italiana fondata nel 1934 con una riconosciuta expertise nel settore farmaceutico a livello internazionale che è stata acquisita dal gruppo turco Perfektüp nel maggio del 2022. L'azienda è specializzata nella produzione di tubetti deformabili in alluminio per l'industria farmaceutica. Perfektüp è presente in Turchia con 3 impianti operativi e uno in costruzione; in aggiunta, 10 anni fa l'azienda ha aperto anche un ulteriore impianto in Bulgaria. Perfektüp ha complessivamente 460 dipendenti. Ad in Italia conta sullo storico stabilimento di Cernusco sul Naviglio, attivo dal secondo dopoguerra, dove impiega oltre 100 persone di cui 5 assunte ai sensi della legge 68/99. Anche questa realtà vanta una lunga tradizione di collaborazione con CSeL.

Link Group

Azienda nata nel 2000, si occupa di vendita al dettaglio di attrezzature per ufficio e macchine utensili. È presente in cinque Paesi europei dove impiega 150 persone, di cui circa la metà presso la filiale di Pioltello. CSeL è partner della convenzione attivata dall'organizzazione con Città metropolitana per l'assolvere gli obblighi connessi alla legge 68/99. Attualmente sono assunte 2 persone con disabilità e sono aperti canali di collaborazione anche per altri percorsi dedicati a persone in fragilità socio-lavorativa.

Una delle realtà coinvolte nel progetto è caratterizzata da una forte delocalizzazione delle attività sul territorio nazionale. Il suo personale opera in forma autonoma nei vari ambiti operativi, con sporadici passaggi presso la sede centrale. Qui è presente il settore amministrativo e gestionale, che si occupa degli inserimenti di persone con disabilità. Nonostante queste caratteristiche, la decennale collaborazione con CSeL ha permesso a questa realtà di implementare soluzioni operative interessanti per la gestione degli obblighi di legge, trovando modalità in grado di allinearsi coi vincoli imposti dalla sua particolare organizzazione del lavoro.

Bruker Italia

È parte di Bruker Corporation, uno dei principali produttori e fornitori mondiali di Risonanze Magnetiche, Rilassometri TD-NMR, spettrometri a Raggi X, di massa e vibrazionali; l'azienda è stata fondata nel 1960 negli USA e ha nel mondo circa 10.000 dipendenti. Dal 1968 Bruker è presente in Italia da una struttura di vendita, assistenza tecnica e supporto applicativo. In Italia occupa una sessantina di persone su due sedi operative, una delle quali si trova a Milano. Attualmente ha in forza una persona con disabilità assunta con la mediazione di CSeL.

L'ultima organizzazione coinvolta è una realtà storica della cooperazione milanese che negli ultimi anni ha sviluppato le proprie attività anche su territori e ambiti nuovi. In fase di progettazione si è voluto coinvolgerla perché potesse portare a tutti i partner la propria esperienza di organizzazione, capace di far collimare esigenze produttive con quelle di inclusione e partecipazione.

Cooperativa Sociale Cascina Biblioteca

Nata nel 2013 dalla fusione delle esperienze delle cooperative sociali Il Fontanile (tipo A) e Viridalia (tipo B), nel marzo 2020 ha assorbito anche le attività che si svolgono all'interno della Cascina Nibai di Cernusco sul Naviglio, realtà attiva nel campo del sociale fin dagli anni '80. Cascina Biblioteca si occupa di disabilità, autismo, inserimenti lavorativi, agricoltura sociale, attività di coesione, animazione sociale per bambini, oltre a vari altri servizi sociali. La cooperativa è socia del Consorzio CSeL e collabora con la sua Area Lavoro fin dai tempi di Viridalia (fondata nel 1995) per percorsi di inserimento lavorativo di persone fragili.

Disabilità e lavoro: i principali bisogni individuati

Nonostante le comprensibili differenze esistenti tra le realtà sopra descritte, tra di esse sono state registrate alcune necessità ricorrenti in tema di disabilità e lavoro. Conoscere questi bisogni è stato fondamentale per sviluppare le azioni previste dal progetto. Vediamoli brevemente.

La figura del tutor

Un tema ricorrente nella fase di analisi è stato quello della funzione del tutor interno, ovvero la persona che al momento dell'assunzione, o dell'avvio dell'esperienza di tirocinio, viene identificato come referente per la persona con disabilità. Spesso l'organizzazione delle aziende è tale che chi gestisce le risorse umane non si interfaccia frequentemente con la persona assunta nella quotidianità dell'esperienza lavorativa ma che venga identificato un collega, pari grado o responsabile, che ha il compito di gestire il lavoro e le difficoltà che possono sorgere nella realizzazione dello stesso. Sono poche le aziende che prevedono una strategia chiara per individuare tale figura e spesso la scelta è realizzata senza una specifica formazione a riguardo.

Le difficoltà legate a questo processo comportano frequentemente che i tutor si trovino investiti di una nuova responsabilità che si aggiunge a quelle già svolte e senza aver un riconoscimento formale. Per questo, le persone scelte come tutor spesso lamentano l'aggravarsi del carico lavorativo o la mancanza di indicazioni chiare rispetto ai compiti da realizzare. In taluni casi si è registrato anche il fenomeno della delega ricorrente: la persona identificata dalle risorse umane come tutor, per mancanza di tempo, per incompatibilità di orari o specificità della mansione, delega a un altro collega lo svolgimento delle funzioni di tutor. Si tratta di una scelta che determina una catena di responsabilità che a volte è difficile da ricostruire e che spesso genera problemi nella gestione delle persone.

Inoltre da parte dei tutor è spesso espresso il desiderio che l'azienda riconosca loro in maniera esplicita - non necessariamente economica - non solo lo sforzo in termini produttivi, ma anche la dedizione e il tempo che spendono nella creazione della relazione e nell'accompagnamento. È stato infatti registrato come spesso i tutor si facciano carico anche di garantire una buona socializzazione della persona inserita all'interno del gruppo di lavoro, anche coinvolgendola in attività in orario extra lavorativo, ma questo non è quasi mai considerato da parte dell'organizzazione.

Il bisogno di una formazione adeguata

Il tema di avere una formazione sui diversi tipi di disabilità è stato posto in varie forme sia da chi gestisce le risorse umane che dai tutor. In diverse circostanze è stata sottolineata la difficoltà di reperire adeguate indicazioni ed informazioni per poter gestire al meglio le diverse patologie, ma anche la necessità di conoscere maggiormente, nei termini che la legge prevede, le storie personali delle persone con disabilità al fine di poter dar loro il miglior supporto possibile in fase di inserimento.

Il problema è stato riscontrato anche "a monte", ovvero nella fase di selezione ancora prima che in quella di inserimento. Le persone chiamate a selezionare e valutare le persone con disabilità lamentano l'assenza di strumenti adeguati per far emergere già in fase di colloquio gli elementi utili a vedere la persona nella sua globalità. In questo senso è stata messa in luce l'importanza di avere uno o più enti specializzati nell'accompagnamento al lavoro di persone fragili, che possano intervenire in appoggio alle organizzazioni, anche a distanza di anni. Soprattutto laddove ci si trova ad operare con una disabilità di tipo psichico.

Il rapporto coi medici del lavoro

Sono state riscontrate difficoltà da parte delle organizzazioni ad interfacciarsi con il proprio medico del lavoro rispetto alle mansioni compatibili o meno con una determinata condizione di disabilità. In alcuni casi sono stati registrati eccessi di tutela rispetto ad alcune situazioni da parte delle autorità mediche preposte che hanno complicato i processi di inserimento.

A volte, secondo i dati raccolti da CSeL, le organizzazioni percepiscono una non-volontà da parte dei medici del lavoro di assumersi responsabilità sugli inserimenti; un atteggiamento che rischia di compromettere possibili percorsi lavorativi per non adeguata conoscenza delle patologie (che a volte sono effettivamente molto specifiche) o una superficiale compilazione della relazione conclusiva da parte della commissione per l'invalidità⁴ che indicano delle limitazioni standard e non corrispondenti alla reale situazione della persona. Un dato interessante emerso è che, trattandosi di un campo,

4. Si tratta di una Commissione Medica appositamente creata presso ogni Azienda Sanitaria Locale (come chiede la legge 295/1990 e il DM 387/1991) ed è incaricata di effettuare gli accertamenti sanitari sulle persone che chiedono il riconoscimento dell'invalidità quale invalido civile, cieco civile e sordomuto.

quello medico, esterno alle competenze professionali di chi gestisce le risorse umane, manchino spesso i presupposti per un confronto a partire da un terreno comune che possa permettere di superare questi ostacoli.

Il peso dei vertici

Una forte volontà nella gestione degli inserimenti delle categorie protette da parte delle figure di vertice è fondamentale: laddove dall'alto vi è un input chiaro rispetto alla necessità di gestire il processo di inserimento, tutta la struttura è messa nelle condizioni di ben lavorare e di creare condizioni adeguate per l'inserimento. Quando questo non avviene, il processo di inserimento risulta più complesso e caratterizzato da alcune delle situazioni sopra accennate. Entrando più nel dettaglio, vi sono almeno tre livelli decisionali che devono essere coinvolti: la direzione, la direzione delle risorse umane e i responsabili di produzione.

La prima deve concepire il processo di inserimento oltre il semplice assolvimento degli obblighi di legge: questo impone la messa a sistema di risorse finanziarie, umane e di tempo per creare le condizioni necessarie a una responsabilità diffusa del processo.

Secondariamente, di norma la direzione del personale vede l'inserimento delle persone con disabilità come un momento di particolare interesse del proprio operato: nel processo si innescano possibilità di creare relazioni, di interfacciarsi con soggetti esterni all'azienda, di aver scambi di idee e di momenti di confronto con professionisti del sociale e non solo. A volte si trovano nella situazione di agire come cuscinetto tra un livello manageriale poco sensibile o interessato al tema e un'esigenza di produzione e fatturato che non sempre può attendere i tempi dell'integrazione.

Infine, i responsabili della produzione, sia essa dislocata in diversi punti vendita o in reparti produttivi, si trovano nella situazione di dover coniugare l'esigenza di raggiungere obiettivi sfidanti in tempi stabiliti e quello di adattare il processo produttivo a delle esigenze particolari delle persone inserite. Essi sono la chiave principale di un percorso di inserimento ben riuscito perché intervengono sulla quotidianità della qualità dello stare in azienda delle persone con disabilità. I responsabili di produzione sono i soggetti che più di altri sono in grado di elaborare soluzioni creative ed aprire alle sperimentazioni su un progetto individualizzato, ma spesso sono anche quelli con la formazione più debole rispetto alla disabilità, cosa che può portare a interventi disfunzionali, di rifiuto, o, al contrario, di iperprotezione.

Carriere bloccate

L'analisi svolta nelle aziende partner ha messo in luce un generalizzato scarso investimento nella crescita professionale, di carriera o di motivazione delle persone con disabilità inserite nelle organizzazioni. Le ragioni sono le più diverse: spesso le organizzazioni, per assolvere gli obblighi della

legge 68/99, assumono persone con basse qualifiche, per orari ridotti, e nella selezione e successivo collocamento organizzativo a pesare sono quasi esclusivamente i limiti legati alla condizione, mentre le potenzialità di crescita professionale sono lasciate ai margini. Nel complesso è difficile trovare persone che abbiano goduto di un proficuo investimento formativo durante il tempo di permanenza in azienda. In alcuni casi, a seguito di riorganizzazione interne, i tutor di riferimento delle persone inserite sono state riposizionate in altre funzioni e la funzione non è stata più riassegnata lasciando la persona con disabilità senza punti di riferimento certi.

La necessità di un cambiamento culturale

Da ultimo, ma di certo non meno importante, l'analisi dei bisogni ha messo in luce la percezione trasversale tra diverse componenti delle organizzazioni coinvolte che il tema dell'inclusione delle persone con disabilità richieda un forte cambiamento culturale e una diffusione dello stesso all'interno delle aziende. Spesso vissuto come un onere delle risorse umane, l'inserimento delle persone con disabilità per essere efficace e positivo per l'organizzazione richiede una consapevolezza oggi poco presente. Capita frequentemente, infatti, che il tema della disabilità sia relegato a chi gestisce le risorse umane che ha il compito di programmare gli ingressi e gestire le problematiche, ma questo lavoro risulta parziale se non viene accompagnato dai team dove la persona è inserita e da una struttura organizzativa capace di adattare le richieste, i ritmi e le modalità alle esigenze individuali delle persone.

Le azioni previste e realizzate

Il progetto Rencontrer si è sviluppato attraverso sei tipi di azioni guidate da una metodologia comune. Di seguito si propone sinteticamente una descrizione dell'approccio adottato e delle azioni previste dal progetto, oltre a alcuni esempi concreti di come queste siano state realizzate.

La metodologia seguita

L'azione di CSeL si ispira ad una pluralità di modelli teorici riferiti sia all'intervento sociale che alla funzione sociale del lavoro. L'analisi del rapporto tra questi due ambiti è rintracciabile nella distinzione tra welfare e *workfare*⁵ e dal nuovo ruolo assunto dal lavoro all'interno delle politiche sociali. Con la nozione di *workfare* ci riferiamo in particolare all'accrescimento degli sforzi istituzionali per migliorare l'occupabilità di coloro che hanno bassa contrattualità sociale. Implicito nel concetto di "attivazione"⁶, cardine del nostro modo di concepire l'azione sociale, inteso come assunzione di responsabilità delle persone che, grazie all'accesso nel mercato del lavoro, possono ridurre i rischi di emarginazione e di esclusione sociale. Ci viene in aiuto in concetto di *empowerment*⁷ come processo attraverso il quale gli individui:

- acquisiscono/guadagnano competenze
- accrescono la capacità di controllare attivamente la propria vita
- sviluppano la consapevolezza critica del loro ambiente sociale, politico e culturale.

A tal fine la funzione dell'equipe di CSeL si è tradotta nella costruzione di relazioni significative capaci di far emergere le risorse delle persone con disabilità inserite e del contesto aziendale affinché potessero essere valorizzate in percorsi di sviluppo nelle organizzazioni, supportando il reciproco adattamento e l'integrazione azienda-lavoratore. Per raggiungere questi obiettivi è stato necessario mettere in atto delle strategie per promuovere l'*empowerment* individuale e, contemporaneamente, intervenire sul contesto lavorativo per creare le condizioni favorevoli ai processi di integrazione.

Parte essenziale del lavoro dei consulenti è stata la facilitazione e l'attivazione della rete interna all'organizzazione che può sostenere la persona con disabilità, creando connessioni tra i soggetti con un ruolo all'interno dell'azienda. A tale scopo è stato necessario sviluppare ed ampliare il raggio d'azione promuovendo la cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa, così come definita nel

5. Per approfondire: Colasanto, M., Lodigiani, R. (2008). Welfare possibili. Tra *workfare* e *learnfare*, Milano, Vita e Pensiero.

6. Si veda: Villa M., (2007), Dalla protezione all'attivazione. Le politiche contro l'esclusione tra frammentazione istituzionale e nuovi bisogni, Angeli, Milano.

7. Per approfondire: Wallerstein, N. (2006) What Is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? Health Evidence Network Report, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen.

Libro Verde dell'Unione Europea del 2001, ovvero, *"...l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività"*.

Le azioni progettuali previste

Come detto l'equipe di CSeL ha messo in campo sei tipologie di azioni volte alla realizzazione del progetto Rencontrer e ha previsto la realizzazione di un Comitato di Garanzia che potesse offrire un punto di vista inedito sulle azioni stesse. Le vediamo brevemente di seguito

Analisi e consulenza organizzativa

Come spiegato nella sezione precedente, si è provveduto a realizzare per ogni azienda partner un'analisi sul tema della disabilità e sulle persone inserite ex legge 68/99 finalizzato a identificare un piano di interventi organizzativi volti a migliorare il benessere delle stesse. Oltre all'analisi degli obblighi di legge a cui è sottoposta ogni azienda partner, sono stati realizzati incontri individuali o di gruppo con le persone con disabilità inserite nelle organizzazioni per verificare il livello di soddisfazione e/o eventuali problematiche.

Preselezione, selezione e matching

Una fase delicata dell'intero processo di inserimento delle persone con disabilità nelle organizzazioni riguarda l'identificazione della corretta mansione e la creazione di un contesto accogliente; se ben strutturate, queste attività, contribuiscono a ridurre le possibilità di un non superamento del periodo di prova o abbandono precoce. In questo senso si è previsto di elaborare con i referenti delle risorse umane la descrizione della mansione per le persone da assumere ex legge 68/99 tenendo in considerazione le caratteristiche che possono creare particolare difficoltà durante il processo di selezione. In tal senso si è inteso affiancare le aziende durante il processo di selezione di nuovo personale con disabilità al fine di garantire un percorso inclusivo e attento alle fragilità e comprensivo della preparazione dei gruppi di lavoro presso i quali sono stati avviati percorsi di inserimento, oltre che favorire una predisposizione all'accoglienza e all'integrazione del nuovo collega. Laddove necessario si è anche promosso l'utilizzo dello strumento della convenzione ex articolo 14 (vd. infra) e favorito l'incontro con cooperative sociali interessate.

Coaching rivolto a tutor aziendali

Fornire alle figure di livello operativo che agiscono direttamente con le persone inserite ex legge 68/99 gli strumenti idonei per comprendere eventuali difficoltà delle persone con disabilità,

studiare strategie per affrontarle e predisporre piani di miglioramento. Per raggiungere tali obiettivi si è inteso lavorare a fianco dei tutor interni alle aziende, ovvero di chi giornalmente si trova ad essere riferimento operativo per le persone con disabilità inserite. Attraverso un confronto strutturato e momenti di osservazione, l'intento era fornire ai tutor gli strumenti idonei per leggere la situazione e studiare accorgimenti operativi, organizzativi o adattamenti strutturali volti a permettere un maggior benessere della persona inserita e un livello di soddisfazione più elevato per l'azienda.

Processi di comunicazione e sensibilizzazione

Per soddisfare alcune delle richieste aziendali di contribuire ad un cambiamento della cultura dell'inclusione sono state previste attività mirate di sensibilizzazione rivolte all'interno delle organizzazioni. In tal senso si è scelto ad esempio di realizzare un'edizione della mostra MIND - Mostra INterattiva Disabilità (vd. infra) con l'obiettivo di immergere i lavoratori e le lavoratrici in una simulazione delle difficoltà che una persona con disabilità può affrontare in un nuovo contesto lavorativo. Inoltre è stato previsto di predisporre alcune campagne interne per rispondere a esigenze espresse dalle organizzazioni, spesso legate alla presenza di situazioni con necessità specifiche che hanno portato all'utilizzo di diversi strumenti (supporti audiovisivi, cartellonistica, vestiario etc...).

Formazione

Così come emerso anche nella fase di analisi dei bisogni, i processi formativi sono fondamentali per una buona preparazione di tutti i lavoratori e le lavoratrici ai temi della disabilità. In tal senso sono stati pensati due percorsi. Il primo destinato ai referenti delle risorse umane, gestito in modo trasversale con tutte le aziende con l'obiettivo di permettere anche il confronto e lo scambio orizzontale tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto. Il secondo, rivolto ai tutor interni, si è basato su esigenze e disponibilità delle singole organizzazioni partecipanti; vista la difficoltà di poter distaccare del personale dal processo produttivo per destinarlo ad una formazione in qualche modo collaterale rispetto alla loro mansione principale si è puntato su interventi formativi mirati.

Sportello di ascolto e consulenza

Attivazione di uno spazio di libero accesso per sostenere i percorsi delle persone inserite ex legge 68/99, dei tutor aziendali interni e dei dipendenti che avessero la necessità di approfondire le informazioni rispetto ad un possibile riconoscimento della propria invalidità. L'azione, pensata anche come accessibile a distanza e in forma anonima, in realtà, è stata utilizzata soltanto in alcune aziende (e sempre in forma presenziale ed esplicita, contrariamente a quanto immaginato inizialmente). L'intervento, giudicato da CSeL particolarmente interessante nell'ottica di progetto, ha però la difficoltà di non essere programmabile: le persone accedono allo sportello solo nel momento del

bisogno, che non sempre coincide con le tempistiche dettate dalla durata progettuale. L'esperienza valutata positivamente da chi l'ha utilizzata andrebbe, in qualche modo, istituzionalizzata per poter offrire un servizio più calibrato alle necessità.

Il Comitato di Garanzia

Una caratteristica di Rencontrer, come anticipato, è stata la costituzione di un Comitato di Garanzia che ha offerto un punto di vista esterno sulle azioni proposte, in particolare per quel che riguarda gli aspetti legati alla comunicazione. Il Comitato è stato composto da tre persone - Elena Cantù, Ethel Eman e Davide Caocci - con competenze e caratteristiche lavorative e formative distinte, ma accomunate dall'essere portatori di disabilità e malattie invalidanti. Al Comitato è stato dato il compito di visionare i materiali predisposti dalle aziende partecipanti al progetto Rencontrer in riferimento al benessere in aziende delle persone assunte con la Legge 68/1999 e, in particolare, alle azioni che riguardano la comunicazione dal punto di vista contenutistico. I membri del Comitato hanno convenuto di lavorare in modalità collegiale con sessioni dedicate al brain storming, all'elaborazione delle idee emerse, alla formalizzazione condivisa dei contenuti.

Spunti dalla “messa a terra” delle azioni

L'azione di **preselezione, selezione e matching** è stata particolarmente apprezzata da tutte le aziende coinvolte nel progetto, che hanno riscontrato al proprio interno la necessità di ampliare le proprie risorse umane conteggiate come categorie protette. In tutte le organizzazioni si è proceduto alla definizione della mansione provando a coinvolgere fin dall'inizio del processo anche i settori produttivi e i gruppi di lavoro che avrebbero ospitato le persone inserite. Per supportare le aziende in alcuni casi le risorse del progetto si sono integrate con altre progettazioni in essere, che hanno permesso ad esempio l'utilizzo dello strumento del tirocinio.

Questo è per CSeL uno dei principali canali di mediazione socio-lavorativa che permette di costruire un rapporto di fiducia durante il processo di conoscenza reciproca tra azienda e candidato. Il tirocinio va visto come reale momento di crescita per ambo le parti. Se da un lato, infatti, la persona inserita apprende mansione, ritmi e procedure aziendali, dall'altro l'azienda ha la possibilità di approfondire le competenze formali e non formali della persona, adattare la propria richiesta lavorativa e costruire soluzioni mirate laddove necessario. Nel complesso del progetto sono state disegnate 12 descrizioni di mansioni per ricerche di personale e sono stati attivati 10 tirocini con il risultato di 6 assunzioni, di cui una con convenzione ex art. 14.

La convenzione ex art. 14

La cosiddetta “Convenzione Art. 14” permette alle imprese di adempiere agli obblighi previsti dalla legge 68/1999 attraverso l’inserimento lavorativo di persone con invalidità in una cooperativa sociale, così come previsto dall’articolo 14 del decreto legge 276/03. Nella pratica l’impresa affida a una cooperativa sociale una commessa di lavoro, attraverso la stipula di una convenzione, che le permette di assolvere l’obbligo di assunzione di persone con disabilità nei limiti del 20% del numero totale di persone da assumere come categoria protetta. La cooperativa sociale con cui è stipulata la convenzione assume uno o più lavoratori che saranno impegnati nella realizzazione delle attività previste dalla commessa di lavoro esternalizzata dall’impresa. La persona con invalidità assunta dalla cooperativa è conteggiata nella quota d’obbligo dell’impresa ex legge 68/99 per tutta la durata della convenzione.

Nel caso di Bruker Italia si è operato per creare le condizioni per la stipula di una convenzione ex art. 14. Bruker aveva già in essere una convenzione con una cooperativa sociale per una postazione interna di reception e affari generali che è stata attenzionata dal progetto e portata a rinnovo dopo il primo anno di sperimentazione. È nata quindi la volontà di proseguire sulla strada del convenzionamento per inserire un’altra persona, anche se i servizi esternalizzabili in quel momento erano considerati alquanto ridotti. Da qui, all’interno della rete dei partner di Rencontrer è nata l’idea di proporre una figura innovativa: il contadino aziendale promosso dalla cooperativa sociale Cascina Biblioteca.

Grazie all’articolo 14, una persona appartenente alle categorie protette viene computata nelle quote di collocamento mirato da parte di Bruker, venendo però assunta direttamente dalla cooperativa sociale Cascina Biblioteca. Nello specifico, l’azienda ha definito un budget che copre i costi del lavoro (stipendio della persona inserita e del personale educativo di supporto), e l’acquisto di prodotti realizzati dalla stessa nell’ambito del proprio lavoro. Il lato innovativo della proposta risiede nel tipo di servizio che la cooperativa ha offerto all’azienda: il dipendente della cooperativa, infatti, coltiva i campi e cura le arnie presso gli spazi della stessa e i prodotti vengono comprati dall’azienda e distribuiti ai propri dipendenti sotto forma di benefit e regali. La persona assunta con questo sistema è stata coinvolta nell’intervista e si è autodefinita un “jolly” per la sua grande flessibilità e capacità di adattamento in questa nuova posizione.

L’azione di **coaching individuale ai tutor** interni alle aziende o alle persone che per varie ragioni si trovano ad avere a che fare con persone con disabilità è stata attivata in 7 aziende su 8. I percorsi sono stati strutturati attraverso un incontro con il tutor per la definizione della situazione e degli elementi di criticità presenti nella gestione degli aspetti lavorativi della persona con disabilità. A tale incontro, laddove necessario, è seguito un momento allargato che ha visto il coinvolgimento

del referente del personale o della persona con disabilità per meglio definire le strategie, a seconda dei casi. Dopo la fase di analisi e confronto si sono studiati gli accorgimenti necessari a migliorare il livello di benessere lavorativo, stabilendo piccole azioni e un periodo di verifica a breve termine per valutarne l'efficacia. Laddove, al momento della verifica, fossero ancora presenti delle problematiche si sono presi nuovi accordi e un incontro di chiusura del coaching per la verifica del raggiungimento o meno del cambiamento atteso. Questo modello generale è stato poi adattato ad ogni singolo caso con variazioni rispetto ai tempi o alle modalità di intervento richieste dalle organizzazioni.

In un caso, quello di LaPiadineria, si è arrivati a definire un documento interno aziendale che descrive la funzione del tutor. Tale passaggio è emerso come necessario per poter avere uno strumento da utilizzare su tutto il territorio nazionale: la struttura organizzativa dell'azienda prevede infatti oltre 400 punti vendita e una gestione del personale che fa capo alla sede centrale. Il lavoro congiunto tra CSeL e le risorse umane di LaPiadineria ha permesso di identificare abilità, attitudini e criteri per la scelta della persona che deve operare come tutor nel singolo punto vendita, funzioni che vengono richieste, prassi da attuare prima e durante l'ingaggio, rischi legati al ruolo da tener presenti.

Le linee guida per i tutor di LaPiadineria

Il documento redatto insieme a CSeL evidenzia anzitutto l'importanza di capacità relazionali da parte del tutor e di una adeguata motivazione a ricoprire la funzione, oltre alla possibilità di partecipare a momenti formativi o di approfondimento rispetto alla disabilità. Tra le funzioni del tutor il documento elenca: essere punto di riferimento all'interno del gruppo di lavoro per rispondere a dubbi o problemi; verifica dello svolgimento del lavoro; ricezione esigenze della persona inserita; agevolazione e supporto al dipendente nella comprensione di situazioni di cambiamento dell'organizzazione aziendale; definizione in accordo con le risorse umane del profilo lavorativo della persona, anche tenendo traccia delle mansioni svolte, dei progressi raggiunti e delle necessità specifiche legate alla disabilità. Il documento evidenzia inoltre alcuni elementi su cui lavorare in futuro, tra cui: definizione di prassi strategiche per l'ingaggio formale del tutor (es. attraverso un colloquio conoscitivo che avviene prima del primo giorno di lavoro/tirocinio della persona da inserire); compatibilità dei propri compiti produttivi con le esigenze di tutoraggio; previsione di incentivi e riconoscimenti interni. Il documento evidenzia anche alcuni rischi da evitare: delega esclusiva al tutor per favorire il coinvolgimento del resto del gruppo di lavoro; ipertutela della persona disabile; appesantimento nel proprio lavoro per svolgere la funzione di tutor.

I percorsi di comunicazione e sensibilizzazione sono risultati particolarmente delicati poiché si intrecciano con le policy interne aziendali, strategie comunicative complessive e il fatto di trovarsi, spesso in un contesto di multinazionale che risponde a precise direttive generali di gestione dell'immagine. Ciò ha portato a poter ipotizzare solo con due aziende azioni comunicative rivolte anche a non dipendenti; con le altre si è operato guardando unicamente verso l'interno della struttura organizzativa. La maggior parte delle azioni non sono state realizzate secondo uno schema codificato e hanno sfruttato i momenti di informalità che si creano all'interno dell'azienda. Non sono però mancate azioni formalizzate e strutturate, come quella che ha riguardato Leroy Merlin, dove si è promossa la realizzazione della mostra MIND presso il negozio di Caponago.

La Mostra Interattiva Disabilità (MIND)

La mostra, studiata nel 2010 da CSeL Consorzio, si struttura in 5 tappe progettate per far sperimentare ai visitatori le difficoltà che una persona con disabilità potrebbe trovare sul posto di lavoro e far scoprire quali sono gli accorgimenti che possono rendere più facile superarle. Ogni tappa è dedicata ad una disabilità diversa: superare un colloquio di lavoro presentandosi con un'invalidità del 100%, seduto su una sedia a rotelle; affrontare un difficile percorso ad ostacoli pensato da chi non ha avuto attenzione nella progettazione degli spazi; utilizzare un computer o un cellulare senza vedere lo schermo; affrontare un compito d'ufficio sentendo delle voci di disturbo; provare ad eseguire delle indicazioni trovandosi in una situazione di ritardo cognitivo. Nel negozio di Leroy Merlin a Caponago la mostra è stata allestita nello spazio antistante l'ingresso e ha coinvolto lavoratori, lavoratrici e clienti nei percorsi immersivi di simulazione delle difficoltà legate alla disabilità. Tale azione ha permesso, in ottica organizzativa, di approfondire una serie di dinamiche tra colleghi, rispondere a dubbi, far emergere paure e poter destrutturare una serie di stereotipi e pregiudizi sulla disabilità.

Guardando al tema della **formazione**, è stato particolarmente interessante il percorso attivato a favore dei referenti delle risorse umane, che ha visto la partecipazione anche di altre aziende “invitate”⁸. La proposta è stata strutturata in 5 incontri.

- Il primo ha visto la presenza di Alberto Fontana, presidente di Fondazione Serena e di Fondazione Aurora - Centro Clinico Nemo, direttore di Spazio Aperto SCS e già membro della Commissione Centrale di Beneficenza e coordinatore della Commissione Servizi alla persona della Fondazione Cariplo. Con lui si è approfondita la domanda “cosa significa disabilità?”, ragionando sui miti e pregiudizi che tutti noi abbiamo sulla disabilità.
- Il secondo momento è stato guidato dalle avvocate dello studio legale Dehò - Massarelli, classificato tra gli studi di eccellenza a livello nazionale nella categoria Lavoro e Welfare dal Sole24Ore, che fornisce consulenza ed assistenza stragiudiziale e giudiziale in ambito nazionale e internazionale sui temi della disabilità. Con loro si è parlato di gestione inclusiva della persona con disabilità, valutazione delle performance, ma anche degli aspetti legislativi rispetto a malattia e comportamento, tutela del lavoratore con disabilità, tutela del lavoratore lo assiste.
- Il terzo è stato condotto da Giovanni Merlo, direttore di Ledha - Lega per i diritti delle persone con disabilità. Con lui si è provato a far riflettere le aziende partendo dalla domanda: “perché un’azienda deve farsi carico di un “problema” sociale quale l’inserimento lavorativo di una persona con disabilità?” e si è allargata la riflessione alla tematica della Responsabilità sociale d’impresa e all’inclusione.
- Il quarto incontro è stato gestito direttamente da CSeL ed è stato centrato sulla gestione del colloquio di selezione delle persone con disabilità. Il focus di partenza è stato l’invito a spostare l’attenzione dalla ricerca delle competenze specifiche per una mansione all’individuazione di persone in grado di integrarsi nel contesto lavorativo aziendale e costruire successivamente la mansione partendo dalle loro potenzialità.
- Per l’ultimo incontro è stata coinvolta la Facoltà di Antropologia dell’Università Statale Bicocca di Milano: il prof. Paolo Grassi e la dott.ssa Aurora de Toffoli, usando le lenti della antropologia culturale, hanno proposto esercitazioni, momenti di condivisione e riflessioni utili per assemblare una piccola “cassetta degli attrezzi” capace di analizzare quelle micropratiche che sfuggono alla ricerca quantitativa, producendo un quadro di modelli che mappano la disabilità.

8. Si tratta di Nokia, Micron e Castel, tre aziende presenti nell’area di lavoro di CSeL che si sono dimostrate particolarmente interessate ad approfondire alcuni aspetti del percorso formativo proposto all’interno del progetto e che sono state quindi coinvolte nel processo anche per rafforzare le possibilità di scambio tra organizzazioni, alla base della proposta progettuale.

Diversi sono stati anche i momenti di formazione dedicati ai singoli tutor aziendali. Si è trattato di azioni costruite su specifiche richieste delle organizzazioni che hanno voluto indagare aspetti di particolare interesse per il momento storico in cui si trovano. In due casi è stato proposto un mini ciclo di incontri centrati sul tema della relazione della disabilità con comportamenti borderline quali la doppia diagnosi e le dipendenze, affiancati dalla psicologa Federica Gusberti. Questo tema è risultato di particolare interesse per la gestione degli inserimenti nella cooperazione sociale poiché disabilità e categorie indicate dalla normativa della legge 381/91⁹ si intrecciano e spesso le distinzioni non sono così nette.

L'azione forse più difficile ma al tempo stesso più sfidante è stata quella relativa allo **sportello di ascolto** a libero accesso rivolto a dipendenti con disabilità, loro colleghi e lavoratori che hanno avuto un aggravamento di salute. Questa azione è stata promossa nella maggior parte delle aziende partner ma non ovunque ha goduto di particolare successo. Le ragioni sono molteplici. È stata rilevata una sostanziale diffidenza da parte di lavoratori e lavoratrici ad aprirsi e riportare problematiche tramite un servizio promosso dall'azienda. Probabilmente non è sempre stato chiaro che CSeL fosse un soggetto terzo e ciò ha limitato i potenziali accessi al servizio. Inoltre c'è stato un problema di timing: gli sportelli sono rimasti attivi mediamente per 8 mesi: un lasso di tempo considerato breve per avere la coincidenza di capitare nel momento in cui un dipendente potesse avere un aggravamento della situazione di salute o la necessità di un supporto straordinario.

Tra i vari interventi ne riportiamo due particolarmente significativi. In un caso, una persona con invalidità ha lamentato il fatto di essere stata spostata da una mansione che ricopriva storicamente a causa della sua condizione di salute. Vi era una differenza di vedute tra l'azienda, che dichiarava di star tutelando la sicurezza del dipendente, e la persona coinvolta che si sentiva ancora in grado di svolgere il compito. Abbiamo avviato un processo di mediazione tra le parti accompagnando la persona nella raccolta della documentazione medica necessaria a mettere il medico del lavoro nelle condizioni di potersi esprimere con piena cognizione di causa. Parallelamente abbiamo fornito

9. Per le cooperative sociali di inserimento lavorativo di cui all'articolo 1 comma 1 lettera b) della legge n. 381/1991, il bacino delle persone svantaggiate è individuato dall'articolo 4 comma 1 della medesima legge ed è costituito da: "invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, persone detenute o internate negli istituti penitenziari, condannati e internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno".

consulenza all'azienda sui passi da fare per chiedere una revisione della condizione di salute della persona avvalendosi del Comitato tecnico¹⁰ o del servizio Spsal¹¹. Nell'altro caso è stato attivato un'azione di sportello per fornire informazioni riguardo al computo di un dipendente che ha ottenuto invalidità in continuità di rapporto di lavoro. In questo caso è stato possibile completare l'iter e offrire consulenza rispetto agli interlocutori sanitari e di Città metropolitana.

10. Il Comitato tecnico è costituito a livello provinciale ed opera nell'ambito della Commissione Provinciale tripartita. È composto da funzionari ed esperti del settore sociale e medico-legale e degli organismi istituzionali individuati dalle regioni nell'ambito dell'organizzazione del sistema regionale per l'impiego.

11. Il Servizio per la Prevenzione e la Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (in sigla SPSAL) è uno dei servizi del dipartimento di prevenzione dell'azienda sanitaria locale, sono a lui attribuite le funzioni di controllo, vigilanza e di promozione della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro con lo scopo di contribuire alla prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro e al miglioramento del benessere del lavoratore.

La restituzione da parte dei partner

In fase di chiusura dal progetto, CSeL ha incaricato un esperto, Graziano Maino¹², di svolgere una serie di interviste di gruppo e focus group¹³ per raccogliere tra le organizzazioni partner il loro punto di vista sulle azioni realizzate. In chiusura di progetto si è poi realizzato anche un laboratorio di scambio interaziendale con lo scopo di cercare insieme la risposta a problemi comuni emersi nelle varie fasi dell'iniziativa. Riportiamo di seguito alcuni degli elementi di interesse frutto del confronto con le aziende che hanno preso parte a questa fase di restituzione.

Bruker e Cascina Biblioteca

Le due organizzazioni si sono rapportate per la stesura e l'avvio di una convenzione ex art. 14, già citata nella sezione precedente, che ha permesso di introdurre la figura del contadino aziendale. Per questa ragione è stato ritenuto utile ascoltare congiuntamente le due realtà attraverso un'intervista di gruppo. Durante l'intervista è stato sottolineato il valore del lavoro svolto su entrambi i fronti. Da un lato con la cooperativa Cascina Biblioteca - e in particolare lo staff che gestisce le risorse umane - per la creazione delle condizioni di accoglienza dei soggetti disabili fragili da assumere tramite la convenzione; dall'altro con Bruker nella scelta degli strumenti da utilizzare per soddisfare gli obblighi di legge. Il progetto è stato indicato da ambo le parti come fattore di incentivo all'incontro e alla sperimentazione, che non avrebbero avuto luogo senza il progetto. L'Amministratore Delegato di Bruker ha voluto sottolineare come in tale sede sia stato possibile andare oltre il semplice rispetto della legge, cercando di catturarne a pieno lo spirito della norma affrontando le situazioni riguardanti le persone con disabilità con una prospettiva sociale più ampia. La collaborazione con Cascina Biblioteca è stata indicata come un'opportunità per sviluppare un rapporto diretto che potrebbe portare altri frutti in futuro. Rispetto al rapporto con il Consorzio, gli interlocutori hanno spiegato come CSeL non si limiti a fornire il servizio in fase di avvio, ma rimanga disponibile nel tempo per il monitoraggio e il supporto continuo qualora si presentassero delle criticità. In questo senso CSeL si è dimostrato in grado di

12. Graziano Maino è socio di Pares, svolge attività di ricerca, consulenza e formazione sui temi della responsabilità, degli apprendimenti organizzativi e delle collaborazioni cross-sector. Collabora con il corso di laurea magistrale MOVASS (Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali) del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento e con il corso di laurea magistrale PSED (Psicologia dei Processi Sociali, Economici e Decisionali) del Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.

13. Si tratta di due metodi di ricerca qualitativa che prevedono la partecipazione di più individui, ma differiscono nella loro struttura, obiettivi e modalità di conduzione. In breve, mentre l'intervista di gruppo si concentra più sulle risposte individuali dei partecipanti alle domande del moderatore, il focus group mette maggiormente l'accento sulle dinamiche di gruppo e sul confronto delle opinioni all'interno del gruppo stesso. Entrambi i metodi sono utilizzati per comprendere in modo approfondito le opinioni e le percezioni dei partecipanti su un determinato argomento.

comprendere le necessità degli interlocutori e proporre soluzioni che tenessero insieme una corretta visione del mercato e un'analisi delle opportunità.

Decathlon

Attraverso un focus group a cui hanno partecipato complessivamente 14 persone si sono indagati principalmente i temi della gestione degli inserimenti nel tempo, il ruolo del tutor interno e la valorizzazione delle persone con disabilità assunte.

Rispetto alla gestione delle persone inserite è emerso come, in accordo con la struttura HR, sarebbe opportuno predisporre strumenti che permettano che le azioni messe in campo siano il più possibile coerenti con l'organizzazione nel suo complesso e indipendentemente dalla disabilità della persona inserita. Secondo i partecipanti si potrebbe ragionare su una sorta di "cassetta degli attrezzi" che permettano di facilitare la preparazione, l'accoglienza, l'affiancamento, il supporto e la valutazione dei percorsi di inserimento e permanenza al lavoro di delle persone appartenenti a categorie protette. Tali strumenti andrebbero tuttavia calibrati nei vari contesti aziendali e alla luce delle esperienze già in essere, cosicché possano essere migliorati in base alle necessità rilevate. In tal senso uno strumento chiave per favorire i percorsi di inserimento al lavoro e la permanenza nei contesti lavorativi di persone appartenenti a categorie protette è il progetto individuale. In alcuni casi, con alcune persone in inserimento, può essere utile servirsi di una lista delle cose da fare, ovvero un'agenda condivisa con la singola persona che si accompagna nell'inserimento.

I monitoraggi realizzati da tutor interni, HR e soggetti di enti esterni (come la stessa CSeL) consentono di verificare l'andamento degli inserimenti e di orientare l'attività di supporto individualizzato rivolta alle persone inserite. Potrebbe dunque essere utile fare punti della situazione periodici con il gruppo dei tutor aziendali sulle esperienze di facilitazione e accompagnamento dell'inserimento e permanenza nei gruppi di lavoro di persone appartenenti alle categorie protette. Le osservazioni emerse evidenziano l'importanza di gestire in modo inclusivo i gruppi di lavoro e in particolare di supportare le persone appartenenti a categorie protette, ricercando e fornendo supporto durante fasi di difficoltà personale e di cambiamento organizzativo, sottolineando il ruolo attivo dei tutor aziendali e dei colleghi nel fornire sostegno e accompagnamento a persone in condizione di fragilità. In questo senso, per valorizzare le persone inserite si riconosce come importante la raccolta frequente del loro punto di vista, mantenere attivo il canale dell'informalità.

Durante il confronto è inoltre emerso come sia importante tenere presente che nel ruolo di tutor aziendale hanno un peso le caratteristiche personali, ma si tratta di un compito e di una responsabilità assegnata dall'azienda, da assumere e da svolgere secondo le indicazioni dell'organizzazione, che dovrebbe fornire coordinate precise in tal senso.

A essere citato a più riprese è anche stato il ruolo del tutor esterno degli enti accreditati al lavoro, che

secondo i partecipanti ha competenze educative più specifiche rispetto a quelle individuabili in azienda che andrebbero valorizzate. Vi sono infatti diversi modi in cui il tutor esterno può essere di aiuto al tutor interno e anche allo staff delle risorse umane, ma perché questo accada è necessario che venga "attivato". Il tutor esterno, nello specifico, può contribuire ad accompagnare nell'identificare gli obiettivi individuali, a contestualizzazione esigenze, difficoltà e potenzialità delle persone, può dare assistenza nelle fasi iniziali di inserimento, può contribuire nel valutare l'evoluzione dei percorsi lavorativi. Mettendo in fila con il gruppo i suggerimenti proposti si può tradurre una procedura funzionale: fermarsi prima di agire, ovvero riflettere, osservare con calma, guardare la problematica da una prospettiva più ampia; attivare la richiesta di intervento, ovvero il tutor cerca un confronto per verificare se mancano conoscenze e per acquisire punti di vista; richiedere formazione, soprattutto quando si presentano situazioni o fasi critiche e si apre la possibilità di approfondire quelle competenze di cui non si dispone e quei saperi, atteggiamenti, strumenti, indicazioni che potrebbero essere utili sul campo.

Leroy Merlin

La metodologia utilizzata per l'analisi dell'esperienza con Leroy Merlin è stata quella dell'intervista di gruppo a cui hanno partecipato la referente delle risorse umane di uno dei punti vendita, una dipendente assunta con la legge 68/99 e la tutor interna di riferimento. Con loro si è deciso di indagare le forme di accompagnamento all'inserimento lavorativo, il ruolo della squadra di lavoro e gli strumenti necessari per la gestione dei momenti di difficoltà.

Dal dialogo è emerso come il ruolo di tutor vada considerato anche nelle sue dimensioni più impegnative, come la necessità di verificare e orientare i compiti lavorativi e la difficoltà nel trovare un equilibrio tra assertività e autorità verso la persona tutorata. È stata quindi evidenziata la volontà di fornire supporto e feedback costruttivo alla persona assunta ex legge 68/99, ma anche la necessità di aumentare l'autonomia e la responsabilità sul lavoro e di bilanciare comprensione e esigenze di performance. Inoltre si è sottolineata l'importanza di definire chiaramente i compiti e le responsabilità del tutor, evitando ambiguità e garantendo una distribuzione equa dei compiti all'interno della squadra di lavoro.

Un elemento interessante emerso durante il dialogo è come sia importante comprendere le esigenze e le capacità della persona inserita, fornendo feedback costruttivi e supporto adeguato - anche attraverso il coinvolgimento di altre figure - per aiutarla a integrarsi nel contesto aziendale. Inoltre il sostegno e l'incoraggiamento fornito dai colleghi alla persona inserita sono considerati fondamentali. In questa direzione, è stato messo in luce come solo accettando e valorizzando le diversità si può creare un ambiente di lavoro più accogliente e rispettoso.

Dal punto di vista organizzativo è stato tematizzato come sia auspicabile maggiore confronto e

scambio di esperienze tra tutor dei diversi negozi del gruppo al fine di condividere esperienze e strategie per supportare le persone in inserimento secondo i principi sopra riportati.

LaPiadineria

L'analisi è stata realizzata con un'intervista di gruppo realizzata con modalità a distanza che ha coinvolto diverse figure di riferimento all'interno dei punti vendita della Città metropolitana di Milano oltre che due referenti per le risorse umane della sede centrale. Con loro si è indagato il tema della formazione alle persone identificate per la funzione di tutor interno.

L'intervista ha permesso di evidenziare l'importanza di una formazione adeguata su come gestire determinate problematiche quotidiane, che sarebbe auspicabile sviluppare in una fase precedente l'inserimento, coinvolgendo lo staff e gli store manager: così facendo tutte le persone coinvolte saprebbero come comportarsi. La formazione sarebbe inoltre auspicabile per gli store manager, in particolare su come accogliere, inserire e gestire le persone con disabilità, e per le stesse persone in inserimento, per garantire loro un processo costruttivo e progressivo calibrato sulle capacità della persona. In questo senso la persona che svolge la funzione di mediazione socio-lavorativa ha un ruolo fondamentale nel processo, in quanto conosce preventivamente potenzialità e limitazioni della persona ed è pertanto in grado di dettagliare come inserirla nei contesti operativi di lavoro.

Secondo gli intervistati potrebbe essere importante anche creare una checklist delle esigenze del negozio e abbinarle alle capacità della persona per fornire un identikit pragmatico agli Operation Manager e Store Manager sulle migliori modalità di fruizione del lavoro.

Tubettificio Perfektüp

L'intervista di gruppo che ha permesso l'analisi delle azioni ha visto la partecipazione del Logistic Manager, del Chief Operation Manager e dell'Ufficio del personale.

Secondo gli intervistati i dipendenti appartenenti a categorie protette non sono definiti dalla loro disabilità ma vengono considerati prima di tutto come persone, questo perché per l'organizzazione è fondamentale considerare le loro esigenze e avere la capacità di assicurare un approccio personalizzato nell'inserimento lavorativo. Creare un ambiente di lavoro inclusivo e attento al benessere dei dipendenti appartenenti a categorie protette facilita infatti la loro integrazione e la loro capacità di essere produttivi e proprio per questo è importante dedicare tempo e attenzione per supportare dipendenti appartenenti a categorie protette che incontrano momenti di difficoltà personale o emotiva.

Dall'intervista di gruppo è emerso come i punti di attenzione che vengono assicurati per favorire l'inserimento e la permanenza al lavoro di persone appartenenti a categorie protette sono: un

atteggiamento disponibile e conciliante per facilitare l'inserimento e l'integrazione nel gruppo di lavoro; accogliere persone appartenenti a categorie protette in un ambiente dove prevalgono rapporti rispettosi; la gestione di un confronto sempre costruttivo; una gestione esplicita delle divergenze.

I responsabili aziendali sono coinvolti nella operatività quotidiana dei reparti per comprendere le dinamiche lavorative: questo secondo gli intervistati assicura un coordinamento informato in grado di intervenire quando necessario e a seconda dei problemi emergenti. La gestione delle difficoltà relazionali in ambito lavorativo ha infatti approcci differenti a seconda della natura delle problematiche. Quando il problema è di natura lavorativa, ad esempio a causa di un'insufficiente comprensione di aspetti operativi, l'approccio è inclusivo e paziente: si interviene attraverso la formazione e il supporto individuale, se serve spiegando le procedure e fornendo le informazioni necessarie con un atteggiamento collaborativo. Per contro, quando le persone manifestano comportamenti problematici consistenti, la sicurezza e il benessere dei dipendenti diventano la priorità principale: se i comportamenti alterano i rapporti interni o mettono a rischio la sicurezza delle persone all'interno dell'organizzazione occorre prendere provvedimenti.

I dirigenti hanno infine espresso il loro punto di vista sulla attivazione stabile di uno sportello - come quello sperimentato con Rencontrer - volto a fornire supporto supplementare ai dipendenti, in particolare quando altre forme di comunicazione e rapporto non sono efficaci. Sul tema i punti di vista sono stati diversi: si riconosce l'utilità dello sportello quando i metodi abituali di comunicazione non sono adeguati per affrontare le difficoltà di un dipendente, ma al tempo stesso si ritiene che attivare tale sportello potrebbe non essere facile, poiché i dipendenti con disabilità possono essere diffidenti, spesso a causa dell'insicurezza personale. E' stata tuttavia sottolineata l'importanza dell'interazione costante con i tutor dei servizi sociali e l'ufficio personale per trattare le questioni che emergono, garantendo che i dipendenti non si sentano isolati all'interno dell'azienda. Introdurre uno sportello di supporto su chiamata in azienda potrebbe adattarsi alle diverse esigenze e percezioni dei dipendenti, specialmente quelli con disabilità. Le opinioni, seppur parzialmente divergenti, hanno permesso di porre l'accento sulla necessità di un approccio personalizzato verso le diverse situazioni individuali.

Il laboratorio interaziendale

In chiusura di progetto si è deciso di non realizzare un convegno tradizionale, come spesso accade in questi casi, ma di convocare le aziende per un incontro di scambio e di ricerca congiunta di problemi emersi e soluzioni individuate nel campo disabilità-lavoro durante Rencontrer. A questo momento hanno partecipato, oltre alle aziende partner, anche due imprese che hanno dimostrato interesse per i temi affrontati: Castel e Friem.

Dopo una prima fase in cui le aziende sono state chiamate a raccontare un aspetto particolarmente significativo dell'esperienza che hanno vissuto all'interno del progetto Rencontrer partendo da una parola chiave, è stata data la parola al Comitato di Garanzia che ha illustrato la "regola aurea" (presentata nel prossimo capitolo).

Si è passati quindi ad un momento collaborativo attraverso la metodologia OPERA¹⁴ per rispondere alla domanda chiave: Di cosa ha bisogno l'azienda per migliorare il benessere delle persone con disabilità, in forza nell'azienda?

Dalla presentazione delle idee è emersa l'attenzione delle organizzazioni per il benessere di tutti i dipendenti e un'attenzione speciale alle persone appartenenti a categorie protette. Si è sottolineata soprattutto l'importanza di associare ad ogni persona - indipendentemente dalla sua appartenenza a categorie protette - un carico di lavoro adeguato da un punto di vista di qualità e competenze, nella consapevolezza che esista una correlazione tra il benessere dei dipendenti e la produttività dell'organizzazione in generale. Le risposte che hanno ricevuto il maggior numero di voti¹⁵ possono essere sintetizzate in un concetto chiave: il lavoro giusto per ciascuna persona non solo migliora il benessere delle persone (con disabilità) ma ha anche effetti sulla produttività aziendale.

In tal senso, la soluzione per conoscere, includere, e valorizzare il lavoratore in quanto persona passa anche da momenti formativi extra-lavorativi: le competenze trasversali e trasferibili tra colleghi possono infatti garantire vantaggi dal punto di vista della produttività e avere un peso anche sulle competenze lavorative. Per questo le figure manageriali hanno il compito di orientare il denaro e il tempo non solo direttamente verso la produttività, ma anche verso il benessere dei dipendenti che, come detto, indirettamente contribuisce ad una performance migliore. Il manager riesce infatti ad essere efficace nella sua azione quando attribuisce a ciascuno un carico di lavoro adeguato (1) in termini qualitativi, cioè deve esserci "la persona giusta al posto giusto"; (2) in termini quantitativi, cioè il manager deve capire qual è il carico di lavoro che il dipendente può sopportare.

14. OPERA è una tecnica simile a un focus-group, strutturata in cinque fasi per facilitare il lavoro di gruppo e la creazione di un testo collettivo. Le lettere di OPERA rappresentano le fasi del processo: **O**pinioni personali, **P**ensieri in coppia o in trio, **E**sposizione, **R**ilevanza e **A**ggregazione

15. Le risposte più votate sono risultate essere: Il lavoro giusto: verificare sempre che ci sia la persona giusta al posto giusto; Conoscere gli effetti migliora la produttività aziendale; Disegnare momenti formativi extra-lavorativi con lo scopo di far emergere le caratteristiche personali; Disponibilità ad investire tempo e denaro!; Coinvolgere e responsabilizzare tutti i colleghi nel processo di inclusione.

A seguito dell'incontro è stata elaborata una proposta di aggregazione delle idee che tiene conto di tutte le opinioni emerse.

1. Benessere dei dipendenti:

- Aver tempo da dedicare non solo alla produttività ma anche al benessere dei dipendenti
- Attenzione a migliorare il benessere generale
- Il benessere: se abbiamo rispettato il carico di lavoro il lavoratore sta bene
- Disponibilità ad investire tempo e denaro!

2. Correlazione tra benessere e produttività:

- Conoscere gli effetti migliora la produttività aziendale

3. Formazione extra-lavorativa:

- Disegnare momenti formativi extra-lavorativi con lo scopo di far emergere le caratteristiche personali
- Raccogliere il maggior numero di informazioni sia sulle competenze lavorative, sia sulle competenze trasversali, per favorire una possibilità di crescita

4. Valorizzazione del lavoratore come persona:

- Creare luoghi e momenti per conoscere e valorizzare il lavoratore in quanto persona
- Coinvolgere e responsabilizzare tutti i colleghi di lavoro nel processo di inclusione
- Focus speciale verso le fragilità di ciascuna disabilità

5. Selezione e gestione del personale:

- Il lavoro giusto: verificare sempre che ci sia la persona giusta al posto giusto
- Il giusto carico: il buon manager sa quanto il dipendente può sopportare
- L'azienda deve scegliere con onestà la persona

6. Comunicazione e coinvolgimento:

- Coinvolgimento delle figure manageriali al fine di un inserimento valoriale
- Passare ai fatti non solo alle parole: comunicazione condivisione
- Mappatura periodica attività attraverso ascolto per attivare reskilling prestazionale
- Empatia con tutor CS&L (enti segnalanti); con tutor aziendali; con e tra le persone coinvolte
- Persone formate con competenze educative

Apprendimenti: una “regola aurea” da cui partire per incontrare

A conclusione del Quaderno ci pare importante riportare quella che il Comitato di Garanzia ha definito come “regola aurea”, ovvero le attenzioni e considerazioni da tener presente sempre quando si parla di inclusione lavorativa per persone con disabilità. Crediamo si tratti di spunti che, unitamente a quanto finora descritto, possano essere utili tanto ai partecipanti del progetto Rencontrer che a chiunque si trovi ad affrontare le sfide che riguardano la gestione della disabilità in contesti lavorativi.

La “regola aurea” si sviluppa in quattro punti.

1. *Person first language*

Il concetto di “*person first*” (letteralmente “prima la persona”) nel trattare questioni inerenti alle persone con disabilità è un approccio linguistico e concettuale che mira a mettere in risalto la dignità e l’umanità delle persone prima di etichettarle in base alla loro condizione di disabilità.

In pratica, significa usare un linguaggio che mette l’accento sulla persona anziché sulla sua disabilità. Ad esempio, anziché dire “un disabile” si preferisce dire “una persona con disabilità”. Questo mette in primo piano l’identità e la dignità della persona anziché definirla unicamente in base alla sua condizione. Pertanto questo approccio promuove un linguaggio rispettoso, inclusivo e centrato sulla persona, che riconosce e valorizza la diversità umana in tutte le sue forme.

L’uso del “*person first language*” mira inoltre a evitare l’etichettatura e la stereotipizzazione delle persone con disabilità, riconoscendo che esse sono molto più di semplici etichette o definizioni. In questo senso sottolinea l’importanza di considerare le persone con disabilità come esseri unici, con interessi, talenti, e aspirazioni proprie, anziché definirle solamente in base alla loro disabilità. Questo approccio favorisce una cultura più inclusiva e rispettosa, contribuendo a ridurre il rischio di discriminazione e pregiudizi nei confronti delle persone con disabilità.

2. **No a eroismo e pietismo**

Bisogna fare attenzione a non scivolare in due frequenti estremi della considerazione della persona con disabilità, ovvero l’“eroismo” o il “pietismo”. In questo senso occorre non porre le persone con disabilità sugli “altari” esaltando il fatto che tali persone riescano a fare qualcosa: la disabilità non rende speciali a prescindere. Tale narrazione trova compimento nel cosiddetto *inspiration porn* (espressione coniata dall’attivista Stella Young): storie e contenuti che parlano di persone disabili che fanno cose ordinarie mostrate come straordinarie, dei veri e propri esempi di vita, e utilizzate come spinta motivazionale per chi non ha una disabilità. Dietro questo fenomeno sono presenti in realtà una bassa aspettativa e una forte svalutazione delle persone con disabilità. Allo stesso modo

si chiede di non cadere nell'estremo opposto: compatire qualcuno per il fatto che porti con sé una disabilità.: La disabilità non rende vittime. Nella narrazione pietistica/compassionevole le persone con disabilità vengono considerate profondamente sfortunate, vengono associate loro fragilità, debolezza, incompetenza e un'incapacità di fondo distribuita su diversi livelli.

Occorre dunque evitare di guardare le persone con disabilità attraverso le lenti della stessa disabilità. Detto in altri termini, non bisogna rimarcare come qualcosa di eccezionale il fatto che, per esempio, una persona con disabilità riesca a portare a termine un compito con gli stessi ritmi di un collega senza disabilità, oppure non bisogna tollerare assenze e ritardi non giustificabili per il solo fatto che una persona abbia una disabilità. Essere inclusivi non significa chiudere gli occhi davanti agli svantaggi, ma considerarli appena una parte di quell'intero, originale e unico, che costituisce le persone, tutte le persone.

3. No all'abilismo

L'abilismo è una forma di discriminazione nei confronti delle persone con disabilità. In una prospettiva abilista, la disabilità è vista come un difetto invece che un aspetto della varietà umana. Mentre il corpo-mente non disabile è considerato la norma, ciò che vi si discosta è visto come inferiore, negativo ed ha meno valore.

L'abilismo si manifesta attraverso atteggiamenti, credenze, pratiche e strutture sociali che favoriscono o privilegiano le persone senza disabilità a discapito di coloro che le hanno. Può essere esplicito o implicito e può manifestarsi in vari contesti, inclusi quelli sociali, lavorativi, educativi e sanitari. I pericoli sono molteplici: esclusione sociale, limitazioni delle opportunità, mancanza di accessibilità fisica, comunicativa e digitale, stigmatizzazione e discriminazione, violazione dei diritti umani, danni psicologici.

Molte persone non disabili fanno fatica a percepire il loro privilegio, a rendersi conto dell'abilismo intrinseco nelle realtà in cui vivono. Questo genera spesso una inconsapevole sensazione di superiorità nei confronti delle persone con disabilità, che porta a considerare le loro istanze irrisorie e indegne di attenzione. L'incapacità di guardare al proprio privilegio impedisce la messa a fuoco delle oppressioni altrui, creando una vera e propria negazione attuata a livello sistemico.

Per affrontare efficacemente l'abilismo è necessario promuovere la consapevolezza, l'inclusione e l'equità per le persone con disabilità attraverso l'eliminazione delle barriere, la sensibilizzazione, l'educazione e l'adozione di politiche e pratiche che favoriscano la piena partecipazione e il rispetto dei diritti di tutti gli individui, indipendentemente dalla loro condizione di disabilità.

4. Kronos e kairos

Il Comitato, infine, richiama ad un approccio bilanciato che integri *Kronos* (il tempo quantitativamente inteso) e *Kairos* (il tempo qualitativamente inteso) poiché questo è ottimale nella gestione delle

persone (con e senza disabilità) nel mondo del lavoro.

Kronos crea un'accelerazione, che in sostanza accorcia la durata della vita: è il tempo che divora tutte le cose. E' il tempo che ci fa dire: "Non ho tempo!", "Vorrei.. ma non posso", "Lo farò quando...". Kairos, invece, è anche detto il "tempo di Dio". Vivere il Kairos sul posto di lavoro vuol dire trovare delle modalità per rendere l'ambiente meno ostile, impegnarsi a costruire relazioni che ci facciano sentire tutti meno soli, affrontare la fatica con un sorriso, invece che con rabbia o lamentele.

Ciò significa combinare obiettivi misurabili e tempistiche definite con un'attenzione particolare alla qualità delle interazioni, alla comprensione delle esigenze individuali e alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo e rispettoso. Questo tipo di approccio può contribuire a promuovere un ambiente di lavoro equo, sostenibile e orientato al benessere di tutti i lavoratori (con e senza disabilità) poiché il tempo è soggetto a una percezione diversa. A questo scopo bisogna elaborare e applicare modalità e approcci che poggino sulla conoscenza dell'altro e ci permettano di relazionarci senza incidenti di percorso.

Una vera rete di sostegno si basa su conoscenza e consapevolezza del tempo e dei tempi, di tutti e di ciascuno.

Autrici e autori

Roberto Codazzi, coordina progetti di inserimento lavorativo e di sensibilizzazione per CSeL, ha lavorato per anni in Repubblica Dominicana nel campo dell'educazione e dello sviluppo locale, è curatore di due testi su Haiti (Haiti: l'isola che non c'era (2011) per IBIS e Haiti: il terremoto senza fine (2020) per People) e di una raccolta di favole dedicate alle biografie di donne (Donne Favolose (2022) per Porto Seguro).

Mara Galimberti, ha lavorato come Operatrice della mediazione socio lavorativa (OMSL) dal 2003 presso ASL Milano 2, dove si è occupata di Interventi di integrazione a favore di persone appartenenti alle categorie protette e alle fasce deboli fino al 2006. Nel 2003 ha iniziato a lavorare per il CSeL come OMSL. Nel 2021 ha assunto il ruolo di Referente aziende per i servizi del Consorzio.

Barbara Boffi, laureata in Scienze dell'educazione e in Psicologia, master triennale in "Pedagogia Clinica", lavora dal 2001 per il Consorzio CSeL come Operatrice della mediazione socio lavorativa occupandosi di persone con invalidità o dello svantaggio, gestendo percorsi individuali e di gruppo.

Magda Galbiati, ha svolto per molti anni la professione di educatrice. Dal 2015 riveste il ruolo di Operatrice della mediazione socio lavorativa e dal 2021 si occupa anche di aziende. Svolge attività di scouting e matching, formazione, mediazione ed accompagnamento per l'inserimento lavorativo di persone appartenenti alle categorie protette, con svantaggio sociale e vulnerabilità.

Marco Forlani, laureato in Scienze Politiche (indirizzo sociologico) con una tesi sulla cooperazione sociale. Dopo l'esperienza di servizio civile in una comunità di Bologna, ha lavorato dal 1991 al 1999 come operatore della mediazione socio-lavorativa e ha coordinato diversi progetti sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e disabili. Dal 1999 è responsabile dell'Area Lavoro CSeL per la quale cura l'organizzazione degli aspetti progettuali, economici, gestionali di questo settore consortile. Coordina sia le attività di sviluppo che quelle di gestione ordinaria dell'area. Nel 2022 ha curato il libro "Maschilità Mascherata" su un'esperienza di autocoscienza maschile.



PERCORSI DI
**secondo
welfare.**

 www.secondowelfare.it

 info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano