

# Al di là degli obblighi di legge

## *L'inserimento al lavoro di persone con disabilità intellettiva*

Dai progetti qui presentati emergono alcuni risultati positivi grazie alla collaborazione virtuosa fra realtà profit e non profit che hanno un impatto sul sistema aziendale nel suo complesso e dai quali emergono alcune linee guida che permettono di interpretare gli inserimenti di persone con disabilità intellettiva al di là di un puro obbligo di legge.

**Martina Raffaglio**

SDA Professor di  
Leadership e HR management  
martina.raffaglio@sdabocconi.it

### ■ Introduzione

In questo articolo verranno illustrati alcuni casi di successo di inserimento in imprese di persone con disabilità intellettiva dai quali emergono veri e propri progetti replicabili nelle loro linee guida, con aspetti di collaborazione virtuosa fra realtà profit e non profit.

Tutti i progetti si caratterizzano per l'obiettivo di rendere il più possibile produttivi per le aziende gli inserimenti, e per l'attenzione dedicata a collocare il momento di formazione al lavoro e l'attività lavorativa vera e propria all'interno di un progetto di vita complessivo dedicato, al fine di ovviare agli aspetti più critici legati a questi profili: lo sviluppo delle capacità relazionali e la possibilità di tenuta nel tempo della prestazione lavorativa.

### ■ Che cos'è la disabilità intellettiva

Le cause della disabilità intellettiva, che è una condizione di salute irreversibile, possono essere di natura genetica<sup>1</sup> oppure possono originarsi a livello biologico a causa di patologie (per es. encefalopatie) o a causa di autismo.<sup>2</sup> La disabilità intellettiva si associa frequentemente a malat-

tie psichiatriche i cui disturbi più frequenti sono psicosi, depressione, disturbi della condotta, disturbi d'ansia, disturbi affettivi, disturbo da deficit di attenzione e iperattività.

Le caratteristiche fondamentali sono un funzionamento intellettivo significativamente al di sotto della media e un deficit o compromissione nel funzionamento adattivo (la capacità del soggetto di adeguarsi agli standard propri della sua età e del suo ambiente culturale) in almeno due delle seguenti aree: comunicazione, cura della propria persona, vita in famiglia, capacità sociali/interpersonali, uso delle risorse della comunità, autodeterminazione, capacità di funzionamento scolastico, lavoro, tempo libero, salute e sicurezza.<sup>3</sup> Questa condizione incide sulla qualità generale di vita delle persone, sulla possibilità di realizzare una compiuta

**1.** Per es. la sindrome di Down, che può presentare ritardo mentale.

**2.** L'autismo è un disturbo pervasivo dello sviluppo, caratterizzato da problemi di comportamento, deficit di comunicazione e di interazione sociale.

**3.** American Psychiatric Association, DSM-IV. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders.

ta inclusione sociale e di esercitare un sufficiente livello di autodeterminazione.

Nei principali manuali diagnostici internazionali<sup>4</sup> viene utilizzata l'espressione "ritardo mentale", che rimanda concettualmente a una generale alterazione delle funzioni mentali, mentre ad oggi si parla di disabilità intellettiva, che descrive un'incapacità di raggiungimento di alcu-

terminato rispetto a quelli a tempo indeterminato. Carenti risultano invece i dati relativi alle persone con disabilità intellettiva, il cui disagio rappresenta una delle principali cause di assenza dai luoghi di lavoro. In Italia, infatti, secondo dati Istat, mentre il totale dei disabili occupati è meno del 18%, quelli con difficoltà psichiche sono solo l'1,5%.

## L'evoluzione delle strutture organizzative d'impresa tende verso un progressivo restringimento degli spazi per l'inserimento di soggetti disabili

ni obiettivi (disabilità) che hanno a che fare con l'intelligenza e in particolare con i processi logico-deduttivi che permettono un rapido apprendimento di nuove nozioni. L'Associazione Mondiale di Psichiatria (WPA-SPID) ha già proposto una nuova espressione, più precisa e ancor meno stigmatizzante: disturbi dello sviluppo intellettivo.<sup>5</sup>

### I dati sull'inserimento al lavoro di persone con disabilità intellettiva

Le ultime rilevazioni disponibili, effettuate da Isfol,<sup>6</sup> evidenziano che le iscrizioni al collocamento obbligatorio di soggetti disabili nel 2011 erano circa 750.000, di cui risultavano occupati circa il 16%.

Osservando il fenomeno dal punto di vista della domanda, erano circa 48.000 i posti lasciati vacanti nel settore privato e 13.000 quelli del settore pubblico; inoltre, nel periodo di crisi gli avviamenti lavorativi hanno registrato un calo fisiologico e numerosi sono gli obblighi di legge non ancora ottemperati. Altro dato rilevante è quello relativo alle imprese con meno di quindici dipendenti, non soggette all'obbligo di assunzione di persone disabili, che invece coprono il 10% degli avviamenti annui.

In concomitanza con la crisi economica si è rilevato un elevato numero di sospensioni temporanee dall'obbligo di assunzione autorizzate per il 2011 e si è incrementato negli ultimi anni il numero dei contratti a tempo de-

Il dato relativo alla Regione Lombardia, che prende in considerazione i destinatari delle doti<sup>7</sup> per tipologia e annualità, evidenzia che tra il 2010 e il 2011 c'è stato un aumento del numero degli inserimenti lavorativi di persone con disabilità psichica, mentre stima che il 2012 comporti una flessione di circa trecento unità. Lo stesso trend si rileva anche per quanto riguarda l'inserimento delle persone con disabilità psichica in cooperativa.<sup>8</sup>

Le tendenze che caratterizzano l'evoluzione delle strutture organizzative d'impresa

si traducono in un progressivo restringimento degli spazi disponibili per l'inserimento dei soggetti disabili appartenenti alle fasce più deboli,<sup>9</sup> in quanto il nodo cruciale che rende critico l'inserimento lavorativo di persona con disturbi dello sviluppo intellettivo è da ricercarsi nel fattore temporale, vale a dire nella diversa gestione del tempo che il suo inserimento può richiedere, nel maggior impegno per sviluppare capacità relazionali nell'ambiente di lavoro attraverso l'apprendimento on the job e, in ultima

4. American Psychiatric Association, DSM-IV TR. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders; World Health Organization, ICD-10. International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, 10th Revision.

5. Organizzazione Mondiale della Sanità, Nuova classificazione ICD-11 (Classificazione Internazionale delle Malattie), 11a edizione, maggio 2012.

6. Isfol 2013, Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità.

7. La dote lavoro per persone con disabilità psichica è stata attivata da Regione Lombardia per favorire l'inserimento professionale e il sostegno all'occupazione delle persone con disabilità.

8. Elaborazione dati fonte Eupolis Lombardia "Osservatorio regionale sulle persone con disabilità e il lavoro", monitoraggio risultati previsti in attuazione della Legge Regionale 13/2003.

9. Il regolamento della Commissione Europea n. 2204/2002 sottolinea la necessità di rivolgere particolare attenzione, all'interno delle politiche sociali, ai lavoratori svantaggiati deboli, individuando come "deboli", tra le altre, le seguenti categorie di persone: persone in età lavorativa affette da menomazioni psichiche e portatori di handicap intellettivo con qualunque percentuale di riduzione delle capacità lavorative.

analisi, nella capacità di tenuta nel tempo della prestazione lavorativa. La maggior parte delle persone con questa tipologia di disagio, nonostante le buone abilità lavorative, non riesce infatti a sostenere la pressione dell'ambiente lavorativo in azienda: rumore, confusione, cambiamenti veloci o imprevisti, scadenze, ritmi di lavoro irregolari costituiscono i principali ostacoli.

Anche se i dati e lo scenario di pressione competitiva in cui si muovono le imprese, che le porta a richiedere alle proprie risorse prestazioni efficaci in tempi veloci, ci dicono che in questo momento i disabili psichici non sono soltanto tra le persone più svantaggiate ma spesso anche le più dimenticate, di seguito illustriamo quattro progetti di inserimenti di successo che possono suggerire alcune linee guida per rispondere in modo fruttuoso, anche per l'impresa, a un obbligo sociale spesso non ottemperato.

## ■ Modelli e casi di successo

### *Il modello di formazione e inserimento al lavoro di In Job con Fondazione Più di un Sogno*

In Job Spa è una multinazionale con uffici in Europa, Stati Uniti e Asia, con 25 filiali in sette paesi e 86 dipendenti, risultato di più di dieci anni di esperienza nel settore del *recruitment*. Cerca persone di talento per sviluppare un percorso di carriera che soddisfi le loro esigenze e quelle delle aziende clienti. Ha competenze multisettoriali e offre servizi di consulenza specializzati in vari settori, account dedicati per azienda, formazione.

La Fondazione Più di un Sogno ONLUS<sup>10</sup> ha finalità di solidarietà nei settori dell'assistenza sociale e socio-sanitaria, della beneficenza, della tutela dei diritti civili. Rivolge le proprie attività a persone con disabilità intellettiva e sindrome di Down di ogni fascia d'età e alle loro famiglie attraverso un Progetto di Vita che comprende tutti gli aspetti dell'esistenza dallo sviluppo delle abilità da 0 a 18 anni, all'assistenza scolastica, all'inclusione nel contesto sociale e all'autonomia dalla famiglia dai 14 anni fino all'età adulta, alla formazione al lavoro. La fondazione ha un marchio sociale, VALEMOUR, un negozio online nel quale si possono acquistare capi d'abbigliamento e accessori in edizione limitata: i fondi ottenuti dalle vendite sono utilizzati per sostenere l'hub formativo in cui le persone con disabilità intellettiva in età lavorativa svolgono un percorso di simulazione delle attività che svolgeranno in azienda, per dare loro una reale opportunità di inclusione nel mondo del lavoro.

In Job e Fondazione Più di un Sogno hanno ideato un progetto sperimentale di formazione e inserimento in azienda di disabili intellettivi che fa fronte al bisogno delle aziende di assolvere all'obbligo della legge 68/99, perseguendo due obiettivi:

- ▶ aumentare il *placement* e la *tenure* di ruolo di persone disabili, con attenzione specifica alla disabilità mentale, inserendo risorse formate e produttive;
- ▶ creare *reputation* nel territorio per le aziende che vi aderiscono e che diventano parte attiva in ambito sociale.

Il progetto prevede sia assunzioni dirette da parte delle aziende sia soluzioni di outsourcing. Questa seconda formula, utilizzando appaltatori accreditati per assolvere agli obblighi di legge, viene realizzata impiegando le risorse in attività che si configurano a tutti gli effetti come un percorso formativo esterno, volto a strutturarne il profilo professionale e a rendere autonoma la persona al fine di incrementarne la successiva spendibilità per il *placement* in azienda.

In Job per questa iniziativa, al fine di ricercare le condizioni ottimali di inserimento e produttività delle risorse, svolge le sue attività caratteristiche e distintive:

- ▶ l'analisi del contesto aziendale di riferimento;
- ▶ la definizione analitica delle job position;
- ▶ il processo di recruiting;
- ▶ la ricerca del matching azienda-candidati;
- ▶ l'analisi e la proposta all'azienda delle diverse modalità d'inserimento;
- ▶ il supporto al processo di inserimento.

La fase di promozione del progetto presso le imprese e di raccolta delle esigenze viene svolta da In Job presso le sue aziende clienti e prospect.

La fase di *recruiting* viene svolta dalla Fondazione Più di un Sogno attraverso il suo network di beneficiari.

Questo modello porta vantaggi per l'azienda e per la persona.

Per l'azienda:

- ▶ sostegno gratuito nell'assolvimento dell'obbligo della legge 68/99;
- ▶ sostegno nell'individuazione dell'attività lavorativa migliore e funzionale;

**10.** Moniga S., Avanzi V., Pomari Z., Inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva, 2011, Fondazione Più di un Sogno ONLUS.

- ▶ definizione di un ruolo con incarichi chiari e produttivi;
- ▶ giusto matching tra lavoratore e azienda;
- ▶ dare spazio nel contesto lavorativo a un aspetto sociale che può migliorare il clima interno e la collaborazione tra colleghi;
- ▶ essere parte attiva in ambito sociale.

Per la persona:

- ▶ offerta di “senso” e “valore” per le persone con disabilità intellettiva che si affacciano per la prima volta sul mondo del lavoro;
- ▶ inserimento in una mansione precisamente definita che crea un’effettiva professionalità offrendo valore all’impresa;
- ▶ percorso di autonomia personale parallelo all’esperienza lavorativa;
- ▶ supporto nel delicato passaggio dalla scuola al mondo del lavoro;
- ▶ indipendenza economica per una vera autonomia di vita;
- ▶ giusto matching tra lavoratore e azienda.

Le linee guida del modello sono le seguenti.

- ▶ **Analisi del contesto aziendale.** Un team composto dall’équipe socio-sanitaria della Fondazione Più di un Sogno ONLUS e da membri di In Job Spa effettua una

- ▶ attività manuali;
- ▶ attività che comportino l’utilizzo del pc per attività basic (inserimento e controllo dati);
- ▶ attività continuative e ripetitive sia nella giornata sia nella settimana;
- ▶ gestione e organizzazione del tempo (sempre prefissata);
- ▶ quantità di attività (sempre limitata);
- ▶ soluzioni full-time e part-time (usualmente part-time al 50-75%).

Al termine di queste due prime fasi viene compilata una *task analysis* aziendale: un’analisi precisa ed efficace dell’azienda e dei compiti possibili per il candidato.

- ▶ **Individuazione dei candidati.** Sulla base delle informazioni aziendali raccolte, il team individua, grazie a *curriculum vitae* già composti, alcuni potenziali candidati e compila una *task analysis* di ogni candidato: analisi specifica delle sue autonomie, abilità e capacità relazionali.
- ▶ **Matching tra candidati e azienda.** Il team, composto da personale specializzato di Più di un Sogno e di In Job, compila la scheda di abbinamento utente-azienda dettagliando punti di forza, punti critici, eventuali modifiche del job, contenuti del training formativo.
- ▶ **Formazione al lavoro.** Sulla base della scheda di abbinamento utente-azienda viene elaborato un progetto

formativo che tiene conto delle mansioni, delle caratteristiche fisiche e interpersonali del contesto di lavoro, realizzato presso la sede della cooperativa sociale Vale un Sogno, che costituisce un hub formativo flessibile e differenziato in base alle necessità. La formazione simulata in ambito protetto permette un graduale apprendimento delle abilità e un maggiore controllo degli agenti esterni da parte del team formativo. In un percorso strutturato appositamente sui soggetti vengono svolte diverse attività (es. segreteria, gestione magazzino, front-office) con particolare attenzione alla conoscenza dei diritti e dei doveri dei lavoratori e ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Le risorse che non vengono assunte al termine del training maturano comunque una competenza specifica su un job rivendibile per assunzioni successive. In Job supporta queste attività destinando parte dei

## La formazione simulata in ambito protetto permette un graduale apprendimento delle abilità e un maggiore controllo da parte del team formativo

serie di incontri in azienda per individuare i bisogni lavorativi, l’organizzazione aziendale e le sue caratteristiche.

- ▶ **Definizione delle job position.** Vengono descritte in modo analitico le attività e le competenze necessarie per lo svolgimento del lavoro distinguendo:
  - ▶ attività operative ed esecutive;

suoi finanziamenti per la formazione al lavoro.

- ▶ **Scelta del candidato.** Al termine del percorso formativo, il team rielabora le task analysis dei candidati e sottopone all'azienda una short list al fine di individuare la persona da inserire. Se necessario organizza anche colloqui insieme ai referenti aziendali.
- ▶ **Analisi delle modalità d'inserimento.** Vengono proposte diverse modalità in base alle esigenze aziendali:
  - ▶ contratto a tempo indeterminato;
  - ▶ periodo di prova dilatato e allungato (che può far posticipare i tempi dell'ammissione *ex lege* 68/99);
  - ▶ tirocinio fino a 24 mesi (che può far posticipare i tempi dell'ammissione *ex lege* 68/99);
  - ▶ stage/percorso formativo (che può far posticipare i tempi dell'ammissione *ex lege* 68/99);
  - ▶ contratto di apprendistato (con obbligo *ex lege* 68/99 assolto);
  - ▶ contratto a tempo determinato inferiore a nove mesi (che può far posticipare i tempi dell'ammissione *ex lege* 68/99);
  - ▶ contratto a tempo determinato di nove mesi o superiore a nove mesi (con obbligo *ex lege* 68/99 assolto).
- ▶ **Supporto al processo di inserimento.** Viene definito un percorso individuale e personalizzato finalizzato a supportare la risorsa in ingresso in termini di produttività e il contesto-azienda-colleghi a ospitarla attraverso la guida e il monitoraggio costante da parte di un educatore di Più di un Sogno. La fase di tutoraggio in azienda è generalmente meno complessa grazie alla fase di formazione, ma è sempre necessaria poiché nel momento formativo si possono riprodurre le attività ma non il contesto specifico, umano e ambientale, nel quale si svolgeranno. Da una prima settimana di affiancamento totale si passa a una presenza occasionale dell'educatore fino al monitoraggio a distanza. L'educatore resta sempre a disposizione dell'azienda, sia come supporto nei processi di comunicazione aziendale con la risorsa, sia per sostenerla in caso di modifiche delle attività richieste, sia per affiancamento in casi specifici.
- ▶ **Monitoraggio e valutazione.** Questa fase è gestita da Più di un Sogno ed è articolata in:
  - ▶ confronto tra referente aziendale e educatore per la redazione della scheda di *job activities*;
  - ▶ descrizione di dettaglio delle attività inserite nella progettualità settimanale;

- ▶ valutazione del grado di competenza raggiunta dalla persona, del benessere raggiunto, del mantenimento dell'autonomia organizzativa;
- ▶ valutazione della produttività del nuovo inserimento e della produttività acquistata dalle risorse sgravate dalle attività svolte dalla nuova risorsa;
- ▶ successiva valutazione relativa al grado di autonomia della risorsa inserita.

L'educatore compila le schede di monitoraggio mettendo in rilievo le eventuali criticità per apportare modifiche al contesto, al candidato, alla relazione con colleghi/responsabili, finalizzate a migliorare il lavoro e le relazioni interpersonali.

## Un esempio di inserimento

In Job è stata la prima azienda ad assumere, nel maggio 2012, attraverso il processo qui descritto, una persona con disabilità intellettiva, con mansioni legate allo smistamento della posta in ingresso e in uscita, alla gestione del magazzino per l'approvvigionamento degli uffici, al supporto periodico al servizio payroll, all'inserimento di dati su progetti specifici presso il career center di Verona. Per l'assunzione sono stati seguiti tutti gli step del progetto:

- ▶ **Analisi del contesto aziendale e definizione della job position.** In Job ha creato una nuova job ricercando nell'area servizi generali, payroll e amministrativa le attività ripetitive e operative che avrebbero potuto costituire la mansione della persona con disabilità da inserire in azienda, attraverso interviste mirate ai responsabili delle diverse aree per individuare i loro reali bisogni lavorativi. La descrizione analitica delle attività e delle competenze necessarie per il loro svolgimento è stata condivisa con gli esperti/educatori di Più di un Sogno.
- ▶ **Individuazione dei candidati.** Sulla base delle informazioni aziendali raccolte, Fondazione Più di un Sogno ha scelto due possibili candidati appena usciti dal percorso scolastico.
- ▶ **Formazione al lavoro.** Fondazione Più di un Sogno ha svolto un'ulteriore specifica delle singole sottoattività previste dalla mansione identificata per erogare una formazione tecnica mirata della durata di due mesi con frequenza part-time, durante i quali i candidati hanno eseguito le attività lavorative riprodotte presso l'hub formativo, apprendendo le skill necessarie e i tempi di esecuzione corretti.

- ▶ **Matching tra candidati e azienda.** Più di un Sogno ha compilato la scheda di abbinamento utente-azienda dettagliando i punti di forza e i punti critici dei due candidati e offrendo consulenza sulla scelta finale del candidato all'azienda.
- ▶ **Modalità d'inserimento.** In Job ha inserito la risorsa con un contratto di apprendistato part-time di 24 ore,

## L'assunzione della persona disabile può essere vista come opportunità di portare valore all'impresa

anche in considerazione dei tempi di mantenimento della concentrazione nell'arco della giornata da parte del candidato e dell'effettivo carico di lavoro. Le educatrici hanno presentato il profilo della persona che stava per essere inserita in azienda a tutti i dipendenti del career center di Verona di In Job in un incontro plenario al fine di fornire suggerimenti e sciogliere i dubbi dei colleghi e dei responsabili. La risorsa è poi stata inserita insieme all'educatrice, presente per tutto il tempo durante la prima settimana di attività, allo scopo di creare l'agenda di lavoro fissa settimanale e di verificare il processo di familiarizzazione e ambientamento. Durante la seconda settimana l'educatrice è rimasta con la persona inserita al 50% del tempo, alla terza settimana l'ha accompagnata il primo e l'ultimo giorno, e da quel momento è sempre disponibile per aiutare l'azienda. L'educatrice ha inoltre istruito i referenti organizzativi sulle modalità di aggiornamento della scheda di lavoro e di comunicazione con la persona inserita.

- ▶ **Monitoraggio e valutazione.** Questa fase è stata condita step by step fra In Job e Più di un Sogno attraverso colloqui periodici con la risorsa inserita. La referente del progetto di In Job e il responsabile diretto hanno organizzato colloqui di feed-back puntuale sul rendimento delle singole attività, evidenziando le aree di soddisfazione e quelle da migliorare, condividendo preliminarmente con le educatrici i contenuti del feed-back, le modalità di comunicazione alla risorsa e di gestione delle sue reazioni.

### Valutazioni sul progetto di inserimento

Ad oggi l'azienda evidenzia come maggiore difficoltà di questo processo di inserimento la comunicazione iniziale a tutti i dipendenti che l'assunzione della persona con disabilità può essere vista come un'opportunità di portare valore all'impresa. Inoltre, inizialmente molti dipendenti sembravano "muoversi in punta di piedi" con la neo-inserita, non avendo competenze/esperienze per sapere né come relazionarsi né come identificare le tipologie di attività che potesse svolgere. Le educatrici hanno svolto in questa direzione alcuni colloqui di supporto ai colleghi della persona inserita. In generale le iniziali difficoltà di relazione sono state gradualmente superate e l'ingresso di questa risorsa ha portato un miglioramento del clima interno, che può anche riflettersi in una maggiore produttività dei dipendenti.

### Un esempio di formazione al lavoro

In Job e Più di un Sogno hanno avviato recentemente le fasi di analisi di possibili contesti aziendali in cui inserire nuove risorse, la definizione di alcune possibili job position, l'individuazione dei candidati, per svolgere la fase di formazione al lavoro mirata di cinque persone con disabilità intellettiva. Sulla scorta di questo processo è stato avviato un hub formativo finalizzato all'inserimento di una persona all'interno di un'azienda già individuata, e alla presentazione degli altri profili ad aziende clienti e prospect di In Job, sulle skill di gestione del magazzino, controllo qualità, attività di ufficio che potrebbero essere utilizzate in diversi settori. Il programma formativo viene sviluppato in parte con i finanziamenti alla formazione di In Job e affronta i seguenti temi:

- ▶ diritti e doveri del lavoratore;
- ▶ sicurezza;
- ▶ qualità:
  - ▶ controllo qualità prodotto in base a modello visivo fornito;
  - ▶ conteggio oggetti;
- ▶ magazzino:
  - ▶ mansioni di effettuazione di inventario, stoccaggio e rifornimento scorte;
  - ▶ gestione rifiuti;
- ▶ attività di ufficio:
  - ▶ inserimento dati in excel e/o word;

- ▶ smistamento posta;
- ▶ archiviazione e riordinamento fatture;
- ▶ invio e-mail;
- ▶ effettuazione fotocopie.

*Il caso è stato realizzato con la gentile collaborazione della dottoressa Marika Ambrosi, Operations Manager di In Job Spa e della dottoressa Benedetta Merola, Fondazione Più di un Sogno ONLUS.*

## ■ Il modello di inserimento e mantenimento del posto di lavoro dell'Agenzia per il Lavoro del Consorzio SiR<sup>11</sup>

L'Agenzia per il Lavoro del Consorzio SiR nasce dall'esperienza del Centro di formazione professionale dedicato a persone con disabilità intellettiva e/o relazionale di Anffas Milano, i cui formatori, dopo l'introduzione della legge 68/99, iniziano a lavorare con le imprese che precedentemente accoglievano i tirocini per sostenerli nel processo di inserimento al lavoro. Con il tempo gli utenti aumentano e viene creato un vero e proprio modello di inserimento.

Dal 2000 a oggi il servizio, che con la legge 22/2006 diventa Agenzia per il Lavoro e si accredita presso la Regione Lombardia, si è occupato delle assunzioni a tempo indeterminato di circa 250 persone, seguendo tuttora sia le aziende che le hanno assunte sia le persone inserite.

L'obiettivo dell'attività è favorire un incontro il più possibile condiviso fra azienda e persona da inserire, e si svolge secondo due idee guida fondamentali:

### *In alcune imprese vengono organizzati incontri di In-Formazione/Accompagnamento all'ingresso dei nuovi assunti*

<sup>11</sup> Questo modello è illustrato in *Quinto D. (a cura di), Il Progetto mantenimento mirato, Orion, Milano, 2006; Rovati G. (a cura di), Laboratori per l'inclusione, Guerini e Associati, Milano, 2005; Bucciarelli P. (a cura di), L'accessibilità degli ambienti di lavoro, Guerini e Associati, Milano, 2004.*

- ▶ la presa in carico a 360° della persona con disabilità intellettiva e/o relazionale, della sua famiglia, di tutti i suoi bisogni di vita per realizzare un percorso di autonomia completo, che riguarda sia il lavoro sia il tempo libero sia l'appartenenza a una rete sociale, considerando tutte le caratteristiche individuali specifiche del disabile affrontate caso per caso;
- ▶ la presa in carico dell'azienda che deve assolvere agli obblighi di legge sull'inserimento di disabili, verso la quale non ci sono relazioni commerciali ma un rapporto di partnership attraverso lo strumento della Convenzione (art. 11 legge 68/99), offrendo servizi di:
  - ▶ consulenza organizzativa sulla definizione dettagliata di ruoli e job description;
  - ▶ consulenza sulla scelta delle modalità di inserimento, sulla gestione del processo di assunzione anche rispetto alle procedure formali, sulla produzione della documentazione richiesta per legge, sulla gestione delle relazioni con le istituzioni pubbliche;
  - ▶ tutorship e sostegno costante durante tutto il ciclo di vita lavorativa delle persone inserite.

L'Agenzia per il Lavoro si fa carico di selezionare i candidati trovando il match fra le competenze del/della candidato/a e le richieste del job, di seguire la fase di tirocinio, di formare skill specifiche se necessario.

In alcune imprese vengono organizzati incontri di In-Formazione/Accompagnamento all'ingresso dei nuovi assunti, dedicati sia a illustrare la normativa del lavoro e

le caratteristiche delle tipologie di disabilità, sia a fare un lavoro di work-out sulla gestione delle relazioni dei neoinseriti con i colleghi, sulla gestione del cambiamento organizzativo derivato dagli inserimenti, sulla condivisione delle potenziali difficoltà e paure degli attori aziendali che accoglieranno i candidati. Questi incontri, unitamente alla presenza del tutor nella fase di tirocinio, sono molto utili a facilitare l'ingresso di persone con disabilità, poiché

l'aspetto preponderante di questa fase non è lo sviluppo della capacità tecnica di svolgere l'attività, ma gli aspetti del "saper stare sul posto di lavoro", di sviluppare autonomia grazie a condizioni relazionali favorevoli, a un buon clima interno all'impresa, alla corretta gestione di

eventuali cambiamenti organizzativi e in particolare dei referenti diretti. L'Agenzia per il Lavoro successivamente interviene a sostegno dell'azienda e della persona inserita laddove viene fatta una valutazione di insufficiente produttività dell'attività svolta, sempre tarandola sul livello atteso specifico di performance definito caso per caso al momento dell'ingresso sul ruolo, oppure dove vengono fatti cambiamenti organizzativi che coinvolgono le risorse con disabilità.

## Un esempio di inserimento presso l'Hotel Principe di Savoia di Milano

L'Hotel Principe di Savoia è uno storico albergo milanese a cinque stelle, inaugurato nel 1927, che dal 2003 appartiene alla Dorchester Collection, compagnia controllata dalla Brunei Investment Agency. Occupa circa trecento dipendenti e si ispira alla vision di creare l'icona alberghiera di Milano, dove passione, eccellenza, tradizione e innovazione si fondono per offrire un'esperienza emozionale unica. Offre un servizio eccellente e personalizzato e massimizza la propria redditività preservando sempre alti livelli di qualità, creando valore per i propri ospiti, collaboratori e proprietari.

Fra l'aprile 2010 e la fine del 2012, in collaborazione con l'Agenzia per il Lavoro del Consorzio SiR, ha portato a termine l'inserimento di sette persone con disabilità intellettiva, partendo in tutti i casi da uno stage di circa tre mesi, al termine del quale le persone sono state assunte con contratto a tempo indeterminato. Gli inserimenti sono stati fatti in modo sequenziale per poterli seguire singolarmente.

In una prima fase è stata realizzata una mappatura di possibili ruoli in cui inserire le risorse, che prevedessero attività formative per persone con questa specifica disabilità, e sono state stese le job description per presentarle all'Agenzia per il Lavoro del Consorzio SiR, che si è occupata di fornire un elenco di possibili candidati.

In un tavolo di lavoro comune fra la funzione Risorse Umane dell'azienda e il Consorzio SiR è stato realizzato il match fra ruoli e candidati, che sono poi stati presentati ai responsabili dei Servizi dell'Hotel ai quali erano destinati. La funzione Risorse Umane si è occupata di informare i responsabili sulle caratteristiche delle attività che era possibile assegnare a questi candidati nell'ambito dei Servizi individuati, e li ha affiancati nel colloquio.

Il Consorzio Sir ha organizzato due incontri di In-Formazione/Accompagnamento all'ingresso dei nuovi assunti con tutti i responsabili dei Servizi dell'Hotel che avrebbero potuto ricevere le persone con disabilità, insieme ai referenti della funzione Risorse Umane; successivamente, durante il periodo di stage ha assegnato un tutor per fare colloqui settimanali con le risorse al fine di verificare il raggiungimento dell'autonomia nello svolgimento delle attività previste dal job assegnato. Sempre settimanalmente la funzione Risorse Umane ha organizzato colloqui di verifica sia con la risorsa sia con il suo responsabile. Al termine dello stage i referenti della funzione Risorse Umane e del Consorzio SiR hanno fatto una valutazione congiunta dei risultati e del raggiungimento delle autonomie definendo in alcuni casi le necessarie modifiche della mansione, per poi passare all'assunzione a tempo indeterminato di tutti i candidati.

Dopo l'assunzione le visite del tutor sono diventate quindicinali, e successivamente mensili, ma visto il numero di risorse inserite in sequenza temporale è stato possibile far incontrare a ogni visita del tutor che stava seguendo una risorsa in stage o neoassunta anche le risorse già integrate a tutti gli effetti nell'organizzazione, aumentando di fatto la frequenza dei suoi colloqui. Un altro fattore di successo dell'esperienza è stata la possibilità di avere sempre gli stessi tre tutor che hanno seguito tutti gli inserimenti nel tempo, garantendo continuità relazionale sia con le risorse sia con l'azienda.

I servizi in cui sono state inserite le risorse e le attività che svolgono sono i seguenti:

- ▶ cucina, zona dispensa: preparazione del cibo per la cucina, gestione della zona dispensa, piccole attività di preparazione di frutta e verdura;
- ▶ cucina, per banchetti e mensa: preparazione di frutta e verdura, supporto ai cuochi, trasporto del cibo, supporto al servizio per i banchetti e la mensa interna;
- ▶ stewarding, lavaggio: gestione di lavastoviglie e asciugatrici, lavaggio manuale, riordino delle attrezzature del ristorante, del bar, per il room service;
- ▶ room service: gestione del minibar, affiancamento al servizio in camera;
- ▶ housekeeping ai piani: organizzazione e riordino degli office ai piani, supporto alle governanti, consegna dei materiali e riordino delle stanze;
- ▶ magazzino: trasporto dei materiali prelevati dal magazzino ai piani e agli uffici.

Tutte le persone con disabilità possono aderire ai corsi di formazione rivolti ai dipendenti, sempre dopo una valutazione di fattibilità da parte dell'assistente sociale; in alcune attività la persona con disabilità viene seguita direttamente in modalità one-to-one di affiancamento da un referente delle Risorse Umane, così da poter essere supportata in caso di bisogno.

## Il lavoro è un'occasione di espressione di sé e ha di per sé un contenuto riabilitativo

### Valutazioni sul progetto di inserimento

Nonostante l'iter di inserimento sia stato lungo e impegnativo, ad oggi l'azienda valuta positivamente tre aspetti. Il primo è la produttività delle persone assunte, che sono di reale e concreto supporto nei reparti di riferimento, i cui responsabili hanno cambiato la loro visione iniziale da un'assunzione fatta per obbligo di legge a un'assunzione che offre la disponibilità di una risorsa, anche se le vanno dedicate attenzioni specifiche. Il secondo è lo sviluppo di skill tecniche da parte delle persone inserite che porta a valutare come realmente formativa sul piano professionale l'esperienza lavorativa presso l'hotel. La terza è il miglioramento della patologia, su alcuni aspetti caratteristici del singolo individuo legati alla patologia personale, rilevati dai colleghi, dai responsabili e dai referenti della funzione Risorse Umane.

*Il caso è stato realizzato con la gentile collaborazione del dottor Daniele Viola, direttore dell'Agenzia per il Lavoro del Consorzio SiR di Milano, e del dottor Luca Mariani, Recruiting Specialist dell'Hotel Principe di Savoia di Milano.*

### Il modello di inclusione lavorativa di Banca Popolare di Milano

BPM è una banca cooperativa multiregionale che conta più di 55.000 soci e ha la sua sede principale a Milano, dove è nata nel 1865. Quotata alla Borsa di Milano dal 1994, nei suoi quasi centocinquanta anni di storia e di crescita ha sempre mantenuto il suo tradizionale legame con il territorio di riferimento, affermandosi come una delle principali banche popolari italiane, fondata sulla centrali-

tà del cliente e sulla cooperazione dove è forte, per tradizione, missione e vocazione, il valore delle persone.

Da sempre l'azienda si è caratterizzata per una particolare attenzione all'occupazione e all'inserimento di persone abili e disabili. Per diversi anni BPM ha aderito all'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi<sup>12</sup> confrontandosi con altre aziende sui temi di gestione della diversità in tutte le sue forme.

Negli ultimi quindici anni le forti riorganizzazioni del lavoro, dovute in particolare all'avvento della tecnologia, hanno comportato la scomparsa di molte attività manuali e operative cui erano tradizionalmente destinate le persone con maggiori problematiche (soprattutto intellettive), e la necessità di riqualificare professionalmente questo target di popolazione interna ha spinto BPM ad attrezzarsi con figure specialistiche deputate.

Infatti, in quanto azienda profit, essa crede nella gestione della diversità come leva per consentire alle persone di esprimere al meglio le loro potenzialità nella consapevolezza e nel rispetto dei loro limiti. Il lavoro rappresenta un'occasione unica di espressione di sé per tutte le persone, e quando è dotato di senso ha di per sé un contenuto riabilitativo.

Il progetto di gestione delle persone diversamente abili trova attuazione con l'assunzione in azienda, nel 2000, di due psicologhe cliniche del lavoro con l'obiettivo di lavorare in team per favorire la gestione innovativa di risorse disabili, persone affette da forme di disagio e malattia psichiatrica.

Inizialmente ci si è rivolti alla gestione delle persone appartenenti alle "categorie protette",<sup>13</sup> successivamente il progetto ha gestito situazioni di disagio più generale, aree di bisogno che via via si evidenziavano, lavorando in stretta collaborazione con la gestione delle Risorse Umane, per supportare disagi che subentravano correlati ai cicli di vita delle persone, o per attuare interventi pre-

<sup>12</sup> L'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi comprende un network di aziende attive nella gestione della diversità in tutte le sue forme e valori, di genere, età, abilità, cultura. Attraverso ricerche, benchmarking e dibattito sui temi della diversità, genera conoscenza e sviluppa linee guida di gestione operativa.

<sup>13</sup> La Banca Popolare di Milano è sempre stata attemperante agli obblighi di legge, assumendo il 7% dei lavoratori appartenenti a tali categorie così come previsto all'art. 3 della legge 68/99.

ventivi in situazioni di stress lavoro correlato o di stress post rapina, in definitiva per la promozione del benessere in ambito aziendale.

Il team di progetto è finalizzato a dare indicazioni perché le persone possano trovare in azienda il giusto supporto svolgendo un ruolo di mediazione tra lavoratore e azienda; nei casi problematici più complessi funge da *trait d'union* tra azienda, sindacato, famiglia, struttura di cura, e ciò permette di gestire la situazione in modo più sistemico creando una rete che tiene nei momenti di crisi, e in assenza della quale fanno più fatica sia l'azienda sia la persona.

Il team interviene ogniqualvolta un cambiamento interno o di mercato o tecnologico comporta un problema di riallocazione delle risorse umane soprattutto con disturbi psichiatrici, supportando anche la valutazione della tipologia di ambiente, di ufficio, di compiti e responsabilità. In alcuni casi si lavora con il gruppo di colleghi per prepararli ad accogliere una persona in difficoltà.

Il modello di inclusione adottato non prevede un lavoro di *assessment*, ma si basa sul colloquio e sulla relazione; per ogni persona viene costruito un progetto con un obiettivo da raggiungere ed è previsto un tempo di monitoraggio che varia a seconda dei casi.

Si tratta di un vero e proprio servizio di supporto: il lavoratore è libero di rivolgersi ad esso come è libero di rifiutare il suo aiuto. Quando infatti il lavoratore non è consapevole della sua patologia, il servizio non si propone; in tal caso il team di progetto lavora con il suo responsa-

tificate e quindi non rientrano nel conteggio dei collocazioni obbligatori pur richiedendo una cura e un'attenzione specialistiche.

L'esperienza su grandi numeri maturata in questi anni di lavoro evidenzia con certezza che non esistono mansioni adatte a "categorie" di disturbi, ma mansioni adatte e adattabili a "persone" indipendentemente dal loro disturbo. La gestione deve essere sempre e necessariamente personalizzata sul singolo caso perché incidono la storia personale, le capacità e le competenze maturate, la rete di sostegno interna ed esterna, le caratteristiche del gruppo di inserimento ecc.

Le persone che lavorano in BPM possono occupare qualsiasi posizione: non esiste una preclusione a priori o definitiva, quanto piuttosto un limite sul livello di responsabilità e sulle richieste di rendimento e produttività ad esso commisurate, che con un percorso graduale e un intervento di formazione *ad hoc* possono avere possibilità di sviluppo. Ci sono alcuni esempi di crescita in azienda, mentre in altri casi, laddove esiste una compromissione importante, ci si focalizza sulla conservazione del posto di lavoro. Non esistono ricettari, ma buone prassi e sicuramente molta esperienza.

Le condizioni che hanno consentito l'avviamento di questo servizio interno e ne hanno favorito l'efficacia, sono state:

- ▶ una committenza chiara e legittimante;
- ▶ la conoscenza della cultura aziendale di riferimento nei suoi aspetti tangibili e intangibili;
- ▶ una buona capacità aziendale ad accogliere e integrare le differenze;
  - ▶ la possibilità di avviare un dialogo con tutte le parti coinvolte: il lavoratore, l'azienda (nella figura dei suoi rappresentanti), le parti sociali (che hanno un ruolo di sostegno e mediazione fondamentale), ma anche la rete di supporto formata dalle figure esterne (famiglia, medici, servizi di sostegno alla persona, strutture di cura ecc.).

## Gli inserimenti rischiano di fallire quando si incrinano le relazioni tra il candidato e il gruppo di lavoro

bile e con il gruppo di lavoro per favorire un clima di maggiore inclusione.

Le persone coinvolte dalla gestione personalizzata sono all'incirca cento l'anno, di cui una cinquantina appartenenti alle categorie protette. Si evidenzia che frequentemente le persone con disabilità intellettiva non sono cer-

### Valutazioni sul progetto di inserimento

Le maggiori criticità riscontrate nel processo di inserimento di persone con difficoltà intellettive riguardano prevalentemente l'ambito relazionale. In particolare, gli inserimenti rischiano di fallire quando si incrinano le relazioni tra il soggetto in difficoltà e il gruppo di lavoro.

Questo aspetto è molto legato alla cultura aziendale, che, se favorisce il dialogo e la comprensione, rende possibile spiegare il disagio e rendere partecipi del progetto tutte le persone che a diversi livelli ne sono coinvolte. In questo senso, fattori critici di successo sono l'adeguata preparazione del gruppo e il costante sostegno.

Ci sono, infatti, alcune reazioni comuni e naturali in chi per la prima volta si confronta con la disabilità intellettuale: le persone ricercano la similarità negando la diversità oppure tendono ad agire comportamenti iperprotettivi verso chi percepiscono come debole e indifeso. Generalmente l'espulsione è la diretta conseguenza di questi tipi di reazione quando non vengono adeguatamente elaborati e gestiti.

Altre dimensioni critiche sono riconducibili alla percezione dello squilibrio tra il proprio benessere e la sofferenza altrui e al sentimento di inadeguatezza che si genera quando non si sa come comportarsi.

Infine, non meno importante, un grosso ostacolo è rappresentato dalle difficoltà riscontrate nell'instaurare rapporti di collaborazione con le strutture territoriali di sostegno alle persone. Lavorare in rete (azienda, famiglie, territorio ecc.) è infatti indispensabile per la buona riuscita degli inserimenti e per consentire il mantenimento al lavoro delle persone in difficoltà per tutta la durata della loro vita lavorativa.

È importante sottolineare che l'approccio descritto, oltre a rappresentare un'opportunità per le persone con disabilità intellettuale, ha un'importante ricaduta positiva sul clima interno e sulla cultura aziendale. Nella misura in cui vengono sviluppate e rinforzate le capacità di accoglienza, sostegno, comprensione ed empatia si assiste infatti a un sostanziale miglioramento dei rapporti lavorativi in genere. Tali azioni diventano, in questo senso, veri e propri strumenti di promozione del benessere organizzativo.

Azioni di responsabilità sociale come queste rinforzano coerentemente l'identità d'impresa, accrescono la visibilità all'esterno e generano un ritorno positivo d'immagine, aumentando la buona reputazione aziendale e creando valore non solo per i dipendenti ma anche per gli stakeholder esterni: clienti, soci, comunità. Proprio grazie a questo progetto nel 2009 BPM ha ottenuto una menzione speciale nella settima edizione del premio Sodalitas Social Award nell'ambito della categoria dedicata ai programmi volti alla valorizzazione del capitale umano.

Inoltre, la banca è stata più volte invitata da soggetti esterni a raccontare la sua esperienza, in quanto best practice in tale ambito, offrendo una testimonianza con valenza educativa sia per altre aziende sia per la comunità in senso più ampio.

Certamente, un'azienda che presta attenzione alle necessità e alle difficoltà dei suoi dipendenti risulta maggiormente competitiva, attrae più facilmente giovani talenti, contribuisce a rafforzare la fiducia nei clienti e negli altri interlocutori che maturano la consapevolezza di avere a che fare con un'impresa responsabile.

*Il caso è stato realizzato con la gentile collaborazione della dottoressa Michela Merano, della dottoressa Irene Pirro e della dottoressa Daniela Arghetti, Relazioni Sindacali BPM.*

## ■ Un centro di telelavoro di Accenture e Progetto Itaca ONLUS

Per Accenture essere impresa significa produrre valore per i propri clienti, i propri dipendenti, la collettività e gli azionisti. Accenture si sente non solo protagonista della propria crescita, ma soggetto attivo e consapevole del proprio ruolo nello sviluppo di una realtà economica capace di generare sempre maggiore prosperità per un numero crescente di individui anche in termini sociali, culturali e personali. Questo modo di sentirsi impresa fa parte del codice genetico di Accenture in tutto il mondo e molteplici sono le iniziative non profit che essa realizza sia a livello internazionale sia nei singoli paesi.

Accenture ha scelto di costituire una fondazione italiana per dimostrare il suo impegno e per creare uno strumento concreto al fine di destinare parte delle sue risorse e soprattutto del suo know-how tecnologico e manageriale per iniziative che avvantaggino la collettività, al di là di quanto faccia nella sua normale attività lavorativa. Pur operando in modo integrato con le sue attività globali, Accenture Spa vuole dare, attraverso la propria fondazione, specificità e organicità ai suoi interventi in Italia, a riconoscimento del proprio radicamento storico in questo paese. In oltre venti anni ha infatti operato fianco a fianco con centinaia tra le maggiori e più innovative imprese italiane; gli individui che hanno sviluppato la loro carriera professionale in Accenture sono ad oggi oltre diecimila.

Progetto Itaca ONLUS nasce nel 1999 ad opera di un gruppo di volontari con l'intento di attivare iniziative e progetti di informazione, prevenzione, supporto, riabili-

tazione rivolti a persone affette da disturbi della salute mentale e di sostegno alle loro famiglie.

Punta sulle risorse di ciascuno, sulla prevenzione e sulla riabilitazione, lasciando alla scienza medica il compito della terapia, senza chiudere gli occhi sulla disinformazione che ancora pesa su questi disturbi e sull'essenzialità dell'informazione e della prevenzione.

In più di dieci anni l'associazione ha percorso una strada di grandi speranze e di risultati grazie ai suoi progetti di linea di ascolto, formazione (per volontari e famiglie), prevenzione (progetto scuole, prevenzione *post partum*), riabilitazione (gruppi di autoaiuto, club Itaca, ponte per Itaca, itacounseling), residenziali (progetto Ulisse).

Oggi l'associazione è presente in sette città italiane: Milano, Firenze, Genova, Asti, Roma e Palermo.

## ■ Il progetto Job Station

Il progetto è un centro di telelavoro per lavoratori iscritti alle categorie protette con invalidità di origine psichica e nasce grazie al concorso "Give Mind a Chance!" promosso da Fondazione Italiana Accenture e dal Progetto Itaca ONLUS, concretizzandosi nel settembre 2012 grazie alla realizzazione delle postazioni di lavoro nella sede di Itaca a Milano e all'impegno di un team di consulenti Accenture dedicato allo sviluppo del business plan.

Job Station offre un contesto lavorativo protetto, sicuro e stimolante, in un ambiente ideato nel rispetto dei bisogni del lavoratore e si pone quindi come una soluzione innovativa per far fronte alla difficoltà occupazionale dei disabili con invalidità di origine psichica permettendo alle aziende di promuovere al contempo un'iniziativa sociale e di gestire il collocamento obbligatorio. Il telelavoratore di Job Station può svolgere attività lavorative "semplici" come archivista, data entry, database manager, mansioni contabili e amministrative.

Il centro è gestito da tutor esperti, che individuano la risorsa e la propongono all'azienda, formano il telelavoratore sulla specifica mansione e lo supportano durante l'attività, assicurando all'azienda la qualità e il volume del lavoro svolto.

Grazie alle nuove tecnologie è possibile abbattere le tradizionali barriere, rafforzando la connessione tra le persone, consentendo comunicazione e contributi efficaci

anche a distanza o da remoto, facendo sentire tutti membri effettivi del team. L'inserimento lavorativo diventa così parte di un programma di riabilitazione per l'individuo. Nel mese di giugno 2013 è stata aperta anche una sede Job Station negli uffici di Itaca a Roma, che accoglierà presto nuovi telelavoratori permettendo di ampliare i contatti con le aziende.

Il valore del progetto nelle sue fasi iniziali va considerato non tanto nei numeri quanto nella prospettiva di sviluppare un'occasione di riabilitazione della persona nella società e un conseguente miglioramento della qualità di vita. Ad oggi sono operative nella Job Station sei persone che lavorano per Accenture e per altre aziende clienti, con l'obiettivo di includere quindici persone entro l'anno nella sede di Milano.

Le persone che lavorano nella Job Station sono affiancate da un tutor e il rapporto è di quasi uno a uno; dopo un primo periodo di training, sono accompagnati quotidianamente per assicurare alle aziende performance e volumi concordati. A seconda dei livelli di autonomia che le persone raggiungono, esse si interfacciano poi direttamente con le aziende clienti.

Le persone inserite in Job Station possono anche avere una disabilità psichica temporanea, per cui l'opportunità di lavorare in modalità di telelavoro rappresenta per loro un modello di riabilitazione lavorativa graduale, al termi-

## ***Il telelavoratore di Job Station può svolgere attività "semplici" come archivista, data entry, database manager, mansioni contabili e amministrative***

ne della quale possono decidere di rientrare nelle aziende presso le quali precedentemente lavoravano.

Il team di supporto è composto da personale di Itaca e di Accenture.

Per facilitare la fase di reclutamento e selezione dei profili, Accenture ha strutturato un catalogo servizi che identifica un elenco di attività che si possono svolgere, tipiche

dei progetti che l'azienda segue, proprio per evitare che le persone vengano dedicate solo ad attività di supporto (segretariale e amministrativo). L'obiettivo è, infatti, effettuare l'inserimento delle persone disabili nelle attività di progetto che Accenture fa presso i suoi clienti, attività quindi legate al business.

Il catalogo poi viene condiviso con il personale di Itaca che conosce bene le peculiarità di questo tipo di disagio, e ciò aiuta a identificare i profili più adatti. I diversi manager e responsabili di progetto di Accenture che vogliono partecipare a Job Station, attraverso il catalogo, possono scegliere e capire, tra le varie attività previste, quelle funzionali al proprio progetto "ritagliandole" e modificandole affinché possano essere gestite in remoto.

Sulla base delle attività previste viene poi definita la job description. Il personale qualificato di Itaca si occupa di selezionare il profilo adatto e, in accordo con il team di Accenture, si identifica un percorso di formazione. Una prima attività di formazione riguarda gli strumenti da utilizzare per le attività programmate; successivamente, sempre con l'accompagnamento del tutor assegnato e insieme all'azienda cliente, si lavora con il team di Accenture per delineare un percorso formativo. Il monitoraggio e l'accompagnamento sono frutto di un lavoro congiunto per valutare gli obiettivi raggiunti o le eventuali azioni correttive.

La formazione e il tutoring sono costruiti *ad hoc*, per questo le persone devono essere specializzate per trasmettere anche i contenuti di business delle attività.

Le condizioni che hanno favorito l'efficacia del progetto sono legate al fatto che in Accenture esiste da sempre una funzione denominata Inclusion & Diversity, che ha l'obiettivo di valorizzare la diversità di genere, cultura, generazione, abilità come strumento chiave per il raggiungimento di alte performance. Attraverso questa funzione, Accenture ha organizzato negli anni diverse iniziative come l'annuale appuntamento con l'International Women's Day e l'International Diversity Day, e preso parte alle iniziative dell'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi. Da circa due anni l'azienda collabora con la Fondazione Sodalitas sul tema della disabilità<sup>14</sup> partecipando attivamente al progetto "Porte aperte" che ha l'obiettivo di identificare e inserire in stage giovani con disabilità che stanno completando il percorso universitario. Accenture collabora con le università per selezionare i profili e inserirli in azienda per un periodo di

stage che varia da tre a sei mesi a seconda delle esigenze della persona, con un duplice vantaggio: rendere l'ambiente più adatto alle esigenze delle persone disabili anche in termini di clima e permettere loro di avere un primo inserimento nel mercato del lavoro. Questi programmi sono sempre accompagnati da percorsi di *awareness* rivolti al personale (grazie anche al contributo di esperti esterni) e da azioni di comunicazione interna per fornire al team di lavoro gli strumenti più adatti a rendere l'ambiente più inclusivo e risolvere eventuali problemi che si evidenziano nel lavoro quotidiano, contribuendo a rendere il clima più aperto e favorevole all'implementazione del nuovo progetto. A questo si sono inoltre aggiunti investimenti nella comunità che si sono tradotti in azioni concrete in tal senso.

L'esperienza maturata da Itaca in questi anni si è rivelata una variabile critica di successo per la realizzazione del progetto, una variabile preziosa e irrinunciabile. Grazie alla professionalità del personale di Itaca è stato possibile trasformare un appartamento in un centro di telelavoro in tutto simile a un ufficio, pur tutelando l'ambiente protetto; le postazioni sono autonome e attrezzate, esistono spazi di condivisione, l'ufficio è dotato di una sala riunioni e di una cucina.

Oggi questo è un progetto autonomo, al quale collabora sempre Accenture, ma che si apre anche ad altre aziende. L'azienda continua a fornire un supporto per la scalabilità del progetto ma si pone anche come cliente della Job Station.

## Valutazioni sul progetto di inserimento

La fase più critica è stata quella di promozione del progetto, sia presso le aziende che pongono maggiori resistenze a interagire con la disabilità psichica, sia a causa della reticenza nel considerare il telelavoro come una modalità di lavoro performante, aspetto sul quale sembrano esserci poca informazione e poca esperienza. Per superare questa criticità Accenture si impegna a organizzare incontri di informazione con le aziende per spiegare come, anche nel caso di disabilità psichica, sia possibile svolgere lavori magari più semplici ma comunque

<sup>14</sup> La Fondazione Sodalitas promuove il Laboratorio sulla Disabilità e il progetto *Diversitàlavoro*, il Career Forum che offre opportunità di lavoro di qualità a persone con disabilità, persone di origine straniera e persone transgender.

concettuali e si impegna anche a trasferire conoscenza sulle modalità di telelavoro, che utilizza ampiamente lavorando per obiettivi con team composti da persone spesso geograficamente dislocate.

Non da ultimo va considerato il fatto che le associazioni che si occupano di supporto al disagio psichico non sono numerose, sono molto piccole o molto specifiche, e ciò non aiuta a creare sensibilizzazione e cultura sul tema. Va sottolineato che la realizzazione del progetto ha avuto un impatto notevole sull'engagement del personale, come evidenziato dalla *global employee survey* che Accenture propone ai propri dipendenti, soprattutto dopo che è diventata essa stessa cliente di Job Station assumendo persone con disabilità. Alcuni dipendenti sono coinvolti in prima persona nel delineare all'interno del proprio progetto le attività da affidare a Job Station e se ne fanno ambasciatori sia all'interno dell'azienda sia all'esterno presso i clienti.

Il valore aggiunto e l'impatto maggiore si evidenzia tuttavia nelle persone assunte, che si sentono parte di un team e interagiscono con il gruppo di lavoro, perché le attività che svolgono sono state "sfilate" dal progetto per essere gestite in modalità remota, ma ne sono parte integrante, sono inserite nell'anagrafica di progetto, per esso sono state selezionate e sono basate sugli obiettivi da raggiungere.

*Il caso è stato realizzato con la gentile collaborazione della dottoressa Paola Bonfiglio, responsabile Unit Inclusion & Diversity, Accenture Italia, e della dottoressa Giulia Maria Marcolli, Accenture Media Relations.*

## ■ Conclusioni

### Le condizioni di efficacia degli inserimenti

Dai casi analizzati e dai racconti degli operatori dei servizi dedicati alle persone con disabilità intellettiva emergono alcuni elementi ricorrenti che hanno favorito il buon esito dei progetti di inserimento e la reale spendibilità di questi profili in azienda:

- ▶ la possibilità di strutturare un *iter formativo di inserimento* finalizzato sia a sviluppare le competenze tecniche specifiche di ruolo sia a favorire l'adattamento al contesto organizzativo;
- ▶ la scelta della *tipologia di attività* in cui inserire questi profili;
- ▶ una *cultura aziendale* inclusiva, che consente di creare le condizioni di accoglienza adeguate;

- ▶ una *collaborazione con gli enti del territorio* costante, durante tutto l'iter di inserimento.

Per quanto riguarda il primo punto, tutti gli interlocutori intervistati hanno evidenziato come condizione indispensabile per facilitare il processo di inclusione delle persone con disabilità intellettiva la realizzazione di un *iter formativo di inserimento*, seppure di diversa lunghezza e con diversi gradi di formalizzazione, per sensibilizzare e dare competenze specifiche non solo ai responsabili diretti di queste risorse, ma anche ai colleghi e al contesto organizzativo più allargato.

Questa attenzione preliminare all'inserimento, oltre naturalmente all'affiancamento anche da parte di tutor/educatori/operatori specializzati durante i primi tempi di ingresso della persona in azienda, favoriscono il processo di team building e il superamento di stereotipi relativi alla disabilità. Non sono perciò solo finalizzati a formare i dipendenti su come relazionarsi e su alcuni aspetti "tecnici" della gestione di queste risorse, ma hanno lo scopo di far superare paure, timori e preconcetti dati dall'inesperienza che potrebbero creare barriere all'integrazione (Cuomo, Mapelli 2007) ancora prima dell'ingresso di queste risorse in azienda.

La formazione aiuta a sviluppare il capitale umano coinvolto nella gestione dell'inserimento e contribuisce a sviluppare una concezione del lavoro che lo legga anche come uno strumento di educazione (Gheno, Bolis 2005). Lavorare permette infatti alla persona di aumentare il proprio senso di potere, di rispondere al desiderio di incidere in modo riconoscibile sulla realtà. A partire dal riconoscimento di questo sentire comune è possibile superare le paure per costruire sui luoghi di lavoro relazioni fondate sulla reciproca responsabilità e legate anche a un risultato prodotto che ha utilità e valore. In tal modo si favorisce l'empowerment sociale costruendo contesti relazionali più capaci di apertura e solidarietà.<sup>15</sup>

Sul secondo punto, rispetto alla scelta della *tipologia di attività*, essa è sempre tipicamente operativa: la gestione dei magazzini, il supporto operativo alle segreterie, le attività di ufficio in generale, le cucine, alcune semplici attività di front-office. La discriminante per inserimenti ef-

<sup>15</sup> Cfr. Arcidiacono C., Gelli B., Putton A. (a cura di), Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia della comunità, Franco Angeli, Milano, 1996.

ficaci non pare però tanto legata a job specifici, quanto alle caratteristiche dei compiti svolti quotidianamente, che devono essere ruotinari, non soggetti a frequenti cambiamenti di contenuto, all'interno di unità organizzative con riferimenti stabili, e che non devono richiedere capacità di lavoro astratto particolarmente sofisticate, responsabilità su altre persone, abilità di problem solving. In ognuna delle realtà che hanno portato a termine gli inserimenti è stata sottolineata infatti l'importanza di "disegnare" un job specifico e particolare, ritagliando *ad hoc* tutti i compiti che avessero queste peculiarità, al fine di identificare contenuti non solo adeguati ai profili, ma anche realmente utili per l'impresa.

A queste condizioni è infatti possibile l'acquisizione nel tempo delle competenze per lo svolgimento efficace dei job assegnati e il raggiungimento di un buon livello di autonomia, perciò la costruzione di un profilo professionale sia rivendibile in termini di *placement* sia capace di contribuire concretamente a sviluppare un vero progetto di vita.

Rispetto al terzo punto, le imprese coinvolte nei progetti illustrati sono accomunate da una *cultura aziendale* basata sull'inclusione.

Il processo di inserimento di persone con disabilità psichica e di apprendimento delle modalità di gestire/lavorare/convivere con queste persone ha infatti a che fare non solo con aspetti operativi e pratici, ma, ancora prima, con la condivisione da parte dei membri delle imprese che li accolgono delle concezioni sulla natura dell'uomo, sul valore e il significato dell'attività lavorativa di ogni individuo, sulla concezione degli stili di convivenza interumana e dei rapporti personali, cioè sulla condivisione degli aspetti che fondano gli assunti di base delle culture d'impresa (Schein 2000).

Un orientamento comune verso l'inclusione e il rispetto delle diversità è promosso nelle imprese di maggiori dimensioni grazie ai valori dichiarati nel codice etico, ai quali si ispirano le prassi aziendali, e grazie alla presenza di funzioni organizzative che si occupano di implementarle e di creare conoscenza e *awareness* per permettere a chi vive in azienda di superare paure e barriere all'accettazione delle diversità in generale e della disabilità intellettiva in particolare.

Nelle imprese di minori dimensioni, laddove non ci sono funzioni dedicate, la cultura inclusiva o viene influenzata dai comportamenti e dalle decisioni dei vertici, considerati come *role-model*, oppure si rivela nello schema di assunti fondamentali che ispirano i comportamenti usati regolarmente nelle loro interazioni dai membri dell'organizzazione (Goffmann 1959), che si basano sulla collaborazione e sul rispetto delle diversità ancor prima di gestire gli inserimenti di persone con disabilità intellettive.

Si può dire, infine, che i progetti descritti non solo hanno avuto successo grazie al valore dichiarato e soprattutto agito dell'inclusione, ma hanno favorito essi stessi una cultura inclusiva. Poiché gli assunti di base delle culture d'impresa si sviluppano mentre le persone imparano ad affrontare problemi legati alla loro integrazione interna (Schein 2000), queste tipologie di progetti possono offrire l'opportunità di trovare soluzioni che funzionano e sono perciò considerate valide e degne di essere insegnate ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione al problema dell'inserimento di persone con disabilità intellettiva.

Per quanto riguarda il quarto punto, l'importanza della *collaborazione con gli enti del territorio*, i casi illustrati evidenziano come l'intervento di attori specializzati possa favorire l'efficacia dell'inserimento lavorativo garantendo la tenuta nel tempo del job.

La capacità dell'azienda di riconoscere tali attori e di sviluppare con loro un'attività di coprogettazione durante

## Le imprese coinvolte nei progetti illustrati sono accomunate da una cultura aziendale basata sull'inclusione

tutto il processo di inserimento permette di realizzare un'azione di sistema capace di agire sulle condizioni esterne e interne all'impresa. Un punto di forza di questi progetti va infatti riscontrato proprio nel sistema di relazioni che i diversi soggetti riescono a costruire scambiando le loro competenze per garantire un approccio specialistico e multidisciplinare attento alla persona nella

sua totalità e non focalizzato sui soli aspetti specifici del lavoro considerati in maniera autonoma rispetto all'intera dimensione sociale e relazionale.

Abilità, competenze e motivazioni degli attori a vario titolo coinvolti nel progetto diventano fondamentali al fine di rendere l'inserimento lavorativo parte di un più ampio percorso di recupero e valorizzazione dell'identità delle persone con disabilità intellettiva. La riabilitazione dell'individuo nella sua dimensione relazionale e sociale incide positivamente sulla dimensione lavorativa e sulla motivazione a restare nel lungo periodo all'interno di un contesto aziendale.

## Gli impatti sul sistema aziendale

Dai progetti presentati emergono alcuni risultati positivi che hanno un impatto sul sistema aziendale nel suo complesso e permettono di valutare gli inserimenti di persone con disabilità intellettiva come una possibile risorsa per l'impresa, interpretandole perciò al di là di un puro obbligo di legge.

Inserimenti efficaci sembrano infatti comportare un impatto positivo:

- ▶ sulla *reputation* dell'impresa;
- ▶ sul *clima interno* al gruppo di lavoro e al contesto organizzativo più allargato;
- ▶ sul livello di *produttività* delle persone inserite e del gruppo di lavoro.

In primo luogo, l'inserimento di persone con disabilità intellettiva è un tema strettamente legato a quello della *reputation* dell'impresa in termini sia di visibilità, sia di concretezza, sia di utilità sociale dei progetti realizzati. Nei casi affrontati nell'articolo, infatti, le imprese mostrano grande attenzione al proprio capitale reputazionale, concetto che nelle strategie aziendali indica quell'insieme di valori e comportamenti sociali che influenzano il potere contrattuale dell'azienda verso tutti i suoi stakeholder, clienti compresi.

Gli studi indicano una correlazione tra i risultati di un'impresa e la sua capacità di offrire un beneficio non solo ai portatori di interesse tradizionali ma a tutti gli interlocutori sociali, creando perciò valore condiviso con l'ambiente in cui essa opera (Elkington, Fennell 1998).

Adam Arvidsson, in uno studio appena pubblicato, ha affermato: "la prossima economia sarà un'economia etica non più basata sul lavoro, come è stata l'ultima economia capitalista, ma sull'abilità di costruire relazioni sociali eticamente significative".

Anche il Comitato di Basilea, con Basilea 2, identifica il rischio reputazionale tra i rischi da monitorare a livello bancario per ragioni di stabilità economica: "Reputational risk can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors or regulators that can adversely affect a bank's ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding ... Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants" (BIS 2009).

Banca d'Italia, nella Circolare 263/2006 da sottoporre a valutazione dell'ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process), lo definisce come "il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti della banca, investitori o autorità di vigilanza" (Banca d'Italia 2006, p. 20).

Che sia legata a contenuti sociali ed etici come nei casi qui descritti, oppure ad aspetti di qualità dei prodotti e dei servizi, alla customer satisfaction, la reputazione aziendale è considerata oggi negli studi economici una variabile capace di incidere sull'andamento del business,

## L'inserimento di persone con disabilità intellettiva è un tema strettamente legato a quello della reputation dell'impresa

e le aziende di servizi che hanno sviluppato i progetti qui illustrati ne sembrano ben consapevoli.

Rispetto al secondo punto, i casi analizzati rivelano come l'inserimento di persone con disabilità intellettiva abbia un impatto positivo sul *clima interno* al gruppo di lavoro, creando un circolo virtuoso rispetto a una variabile fondamentale per il successo dell'inserimento stesso, che è

rappresentata da condizioni relazionali favorevoli che permettano di superare le difficoltà sociali/interpersonali caratteristiche di questi profili.

I gruppi di lavoro che ricevono la persona con disabilità intellettiva, infatti, sembrano trarre giovamento da due elementi: la collaborazione fra di loro e la gestione della relazione con i neoinserti. Rispetto al primo elemento, il fatto di accogliere una risorsa che avrà bisogno del loro sostegno attrae l'attenzione di tutti i colleghi verso uno scopo comune, elemento che sviluppa ulteriormente il processo di socializzazione dei membri dell'organizzazione favorendo lo sviluppo del senso di appartenenza al team stesso (Pilati et al. 2002), come se avvenisse un vero e proprio processo di team building.<sup>16</sup> Il fatto che nessuno abbia competenze specifiche per accogliere e aiutare la nuova risorsa si configura come un obiettivo sufficientemente sfidante perché le persone attivino in modo funzionale meccanismi di regolazione volti ad aumentare i livelli di attenzione, monitoraggio, valutazione e adattamento del proprio comportamento (Latham, Locke 1991). Rispetto al secondo elemento, la necessità di porre attenzione alle modalità di comunicazione con la persona con disabilità costituisce una palestra di apprendimento sulle skill comportamentali e relazionali. Per quanto riguarda il terzo punto, nei casi descritti vi è una valutazione positiva del livello di *produttività* delle risorse inserite. Questa soddisfa le richieste dei job assegnati quando è stata fatta una formazione *ad hoc*, quando gli inserimenti avvengono in modo graduale, quando

**16.** Questo aspetto è evidenziato anche in Raffaglio M., Simonella Z., "Il caso ABB", in Bombelli M.C., Finzi E. (a cura di), Oltre il collocamento obbligatorio, Guerini e Associati, 2008.

l'ambiente fisico e il clima organizzativo sono adeguati, quando vi è un costante affiancamento da parte sia di personale specializzato esterno all'impresa sia dei referenti interni delegati alla supervisione del personale inserito, poiché le caratteristiche di queste disabilità comportano un'attenzione gestionale costante durante tutto il ciclo di vita lavorativa. La produttività non è però misurata solo sulle performance realizzate dalle persone con disabilità intellettiva, ma nei vantaggi che il loro inserimento comporta per il gruppo di lavoro nel quale sono inseriti, poiché le attività che svolgono sono sempre state in qualche misura scorporate dai job di altre risorse, che si trovano così a eseguire i compiti caratteristici del loro ruolo, trovando supporto o delegando completamente quelli più operativi e routinari.

In conclusione, non va trascurato il ruolo "educativo" che la singola impresa può svolgere promuovendo il tema presso un pubblico allargato di altre imprese, utilizzando casi emblematici in cui esse possano rispecchiarsi.

È necessario, infatti, incidere anche sulla cultura diffusa circa questo tipo di disabilità, che rimane ancora e troppo spesso un fenomeno sommerso.

L'impresa che ha fatto esperienza di questo tipo di cambiamento culturale diventa interlocutore credibile verso nuove imprese, e contribuisce a diffondere non solo la pratica ma anche la cultura dell'inclusione lavorativa e della creazione di valore sociale che da essa deriva.

Questi casi, infatti, seppure realizzati in aziende molto diverse fra loro per dimensioni, mercati e strutture, con modelli di inserimento differenziati, sono accomunati tuttavia dalla capacità di aver trovato soluzioni non finalizzate a eliminare il limite, ma con lo scopo di non lasciarsi determinare da esso. ■

## ■ Riferimenti bibliografici

- Arvidsson A., Peitersen N. (2013), *The Ethical Economy: Rebuilding Value After the Crisis*, Columbia University Press.
- Arcidiacono C., Gelli B., Putton A., a cura di (1996), *Empowerment sociale. Il futuro della solidarietà: modelli di psicologia della comunità*, Franco Angeli, Milano.
- Banca d'Italia (2006), Circolare 263/2006 - TITOLO III Processo di controllo prudenziale (come modificata dal 3ffl aggiornamento del 15 gennaio 2009), Banca d'Italia.
- Bombelli M.C., Finzi E., a cura di (2008), *Oltre il collocamento obbligatorio*, Guerini e Associati, 2008.
- Gheno A., Bolis, a cura di (2005), *Il lavoro diverso. Per una nuova politica di inserimento delle persone disabili*, Guerini e Associati, Milano.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.
- Mapelli A., Cuomo S. (2007), *Diversity Management*, Guerini e Associati.
- Elkington J., Fennell S. (1998), *Partners for Sustainability*, Greener Management International 24, Winter, pp. 48-60.
- Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R. (2002), "Gruppi: processi e dinamiche", in *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.
- Rayner J. (2003), *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley and Sons.
- Salvador-Carulla L., Bertelli M. (2008), "Mental Retardation or Intellectual Disability: Time for a conceptual change", *Psychopathology*, 41 (1), pp. 10-6.
- Schein E.H. (2000), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.