



Il Collocamento Mirato dei dipendenti con disabilità nel territorio lombardo: l'opinione dei datori di lavoro

Supported employment for people with disability in Lombardy: the opinion of employers

Emanuela Zappella

Università degli Studi di Bergamo

emanuela.zappella@unibg.it

ABSTRACT

The legislation governing the hiring process of people with disability in organizations but it can not guarantee their effective inclusion within the workplace. A questionnaire was administered to the human resources manager si of 350 companies in Lombardy. This quantitative study investigated the views of employers involved in a hiring process during the year 2014. We investigated these topics: the degree of satisfaction of the companies, the usefulness of the task entrusted to the employee, the perception related to costs and benefits, the degree of membership of the worker and the company will repeat the experience.

The results showed that the hiring of the employee in the organization is not always due to the effective satisfaction of the employer, but it is often the result of a mechanism that leads organizations to consider the workers with disabilities as a social obligation more than a workforce.

La normativa disciplina l'ingresso delle persone disabili nelle organizzazioni ma non può garantire la loro effettiva inclusione all'interno dei contesti lavorativi. Attraverso un questionario somministrato ai referenti delle risorse umane di 350 aziende lombarde, questo studio ha investigato l'opinione dei datori di lavoro coinvolti in un percorso di assunzione durante l'anno 2014. I principali temi indagati sono stati: il grado di soddisfazione delle aziende, l'utilità della mansione affidata al dipendente, la percezione relativa a costi e benefici, il grado di appartenenza del lavoratore all'azienda e la volontà di ripetere l'esperienza.

I risultati hanno mostrato che la conferma del dipendente nell'organizzazione non è sempre dovuta all'effettiva soddisfazione del datore di lavoro per l'operato del suo dipendente, ma è spesso frutto di un meccanismo di rassegnazione che conduce le organizzazioni a considerare i lavoratori disabili come un obbligo sociale a cui adempiere, più che una forza lavoro a cui attingere.

KEYWORDS

Supported Employment, Employers, Employees with Disability, Datori di Lavoro, Lavoratori con Disabilità, Categorie Protette.

1. La legge 482 del 1968: il collocamento obbligatorio dei dipendenti con disabilità

L'articolo 4 della Costituzione Italiana stabilisce che:

“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società” (art. 4 Costituzione Italiana).

Nel corso del tempo si sono poi susseguite diverse normative specifiche nate con l'obiettivo di rendere effettivo questo diritto anche per i lavoratori con disabilità. La legge numero 482 del 2 aprile 1968, denominata “*Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private*” o, più semplicemente, “*legge sul collocamento obbligatorio*”, prevedeva l'istituzione di liste speciali per il collocamento di alcune categorie di soggetti per le quali era maggiormente difficile l'inserimento nel mondo del lavoro. Tali liste speciali venivano istituite all'interno di tutti gli Uffici Provinciali del Lavoro presso i quali venivano anche formate delle apposite Commissioni per il collocamento obbligatorio (Crispiani, 2000).

Il termine “*collocamento obbligatorio*” si riferiva al fatto che tutte le aziende, sia pubbliche che private, che avevano più di 35 dipendenti, erano obbligate ad assumere una percentuale di dipendenti con disabilità (Bagat & Sasso, 1995). I referenti aziendali erano tenuti a comunicare periodicamente ai responsabili della Commissione dell'Ufficio Provinciale i dati relativi sia al personale in servizio che a quello che si avvaleva del collocamento obbligatorio. La procedura era abbastanza semplice: quando un'azienda segnalava la necessità di assumere, il lavoratore con disabilità che in quel momento occupava la posizione più alta in graduatoria, veniva automaticamente inviato in azienda. Inoltre, era prevista una sanzione amministrativa per coloro che non assumevano secondo le riserve stabilite dalla legge.

Questa normativa è interessante perché, sottolinea Giustini (2011):

“è la prima normativa che tratta in modo unitario il collocamento al lavoro delle persone sottoposte a tutela superando la settorialità delle leggi precedenti (Giustini, 2011:p. 66).”

D'altra parte, però, sempre lo stesso autore ne sottolinea anche i limiti:

“Inizialmente restano escluse le persone con disabilità psichica. Inoltre, non prevede vere e proprie sanzioni in caso di inadempienza, né benefici per coloro che assumono.”

Come sottolinea Battafarano (2011):

“la legge 482 aveva rappresentato un primo approccio di solidarietà ma mostrava numerosi limiti burocratici ed una gestione assistenzialistica. La persona disabile, da utente da assistere, diventa soggetto che ha diritto al lavoro, cittadino da promuovere che può costituire una risorsa per la collettività, valorizzandone capacità e competenze lavorative” (Battafarano, 2011).

La legge 482 è stata importante perché ha sottolineato l'importanza del diritto al lavoro per le persone con disabilità. D'altra parte, però, la sua filosofia era burocratica: stabiliva un obbligo e un diritto, ma non si preoccupava di come tali obbligo e diritto potevano esercitarsi. Il carattere meramente impositivo, poi, poteva generare la convinzione che l'assunzione fosse un tributo aggiuntivo, un onere improduttivo per le aziende da cui conveniva liberarsi. Da qui la scelta di pagare sanzioni (per lo più irrisorie), previste dalla legge. Inoltre, la persona con disabilità, assegnata senza preparazione, rischiava di essere effettivamente un costo aggiuntivo, senza apportare beneficio all'organizzazione. Si trattava invece di ragionare attorno all'idea di un collocamento mirato, di valutare il posto di lavoro adatto alla persona.

2. La legge 68 del 1999: il collocamento mirato delle persone con disabilità nelle organizzazioni

In seguito, un passaggio significativo è rappresentato dalla legge 104/92, la quale sancisce che:

“L’inserimento e l’integrazione sociale della persona handicappata si realizzano mediante [...] misure atte a favorire la piena integrazione nel mondo del lavoro, in forma individuale o associata, e la tutela del posto di lavoro [...]”.

Questa normativa, sottolinea Favia (2013):

“segna un’inversione di tendenza rispetto al passato: per la prima volta l’individuo viene preso in considerazione per la sua globalità e non per la sua minorazione (Favia, 2013 :76).

La legge del 1968 presentava diverse lacune ed è stata sostituita dalla normativa attualmente in vigore, numero 68 del 1999 che determina il passaggio dal collocamento obbligatorio a quello mirato.

Con questa espressione si intende l'insieme degli strumenti che consentono un'adeguata valutazione delle capacità lavorative dei candidati attraverso l'analisi dei posti di lavoro e le forme di sostegno e soluzioni dei problemi connessi con l'ambiente, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e relazione. Secondo Boffo (2012) il collocamento mirato favorisce l'integrazione mediante un'occupazione "mirata", in aziende in obbligo di assunzione, che metta in evidenza le capacità/potenzialità lavorative della persona, mediante una personalizzazione delle abilità, individuando gli interventi più adatti al suo inserimento lavorativo.

La finalità della normativa è, quindi, la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità nel mondo del lavoro attraverso una serie di strumenti che sono sintetizzati da Battafarano (2001):

- La convenzione: riguarda i tempi e le modalità di assunzione, l'indicazione dettagliata delle mansioni e delle modalità di svolgimento, la previsione delle forme di sostegno, consulenza e tutoraggio, la previsione di verifiche periodiche sull'andamento del percorso formativo. Grazie a questa formula i referenti aziendali si impegnano ad assumere i lavoratori con disabilità al termine di un periodo di tirocinio (della durata di 340 ore) gestito con il supporto dei servizi di inserimento lavorativo;

- Gli incentivi: fiscalizzazione totale dei contributi previdenziali per la durata massima di otto anni per l'assunzione di una persona disabile con riduzione della capacità lavorativa superiore al 79% oppure con un handicap intellettivo e fiscalizzazione parziale per l'assunzione di un lavoratore che presenti una riduzione compresa tra il 67 e il 79%;
- Il rimborso forfettario parziale per le spese necessarie alla trasformazione del posto di lavoro per renderlo adeguato alle possibilità operative della persona disabile.

In pratica, quindi, il tentativo è quello di istituire dei progetti mirati che possano accompagnare i dipendenti con disabilità all'interno delle organizzazioni. La normativa prevede una serie di novità rispetto ai provvedimenti precedenti che sono state riassunte da Giustini (2011). Innanzi tutti vi è un cambiamento rispetto alle aziende in obbligo: i datori di lavoro, sia pubblici che privati, con più di 15 dipendenti (e non più trentacinque, come in precedenza) sono tenuti ad avere alle proprie dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette iscritti in apposite liste gestite dall'Agenzia del lavoro del territorio di riferimento. Nello specifico, l'art. 3 comma 1 definisce le percentuali, nella seguente misura:

- a) Sette per cento dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;
- b) Due lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti;
- c) Un lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti.

Una seconda modifica fa riferimento, invece, ai soggetti che possono usufruire della normativa: la legge 68, infatti, riguarda i disabili psichici, oltre che quelli fisici e sensoriali. Per tutte le persone iscritte è prevista la costituzione di un'unica lista degli aventi diritto disoccupati.

I candidati, una volta ottenuta dall'ASL la Certificazione di Invalidità, sono tenuti ad iscriversi alle liste di collocamento L. 68/99 presso il Centro per l'Impiego della propria città o distretto di appartenenza. Nello specifico, rientrano nelle cosiddette categorie protette:

- Persone in possesso di un verbale di invalidità civile superiore al 45% fino al 100% (in questo caso con potenzialità lavorativa espressa);
- Invalidi del lavoro con minorazione superiore al 33%, e riconosciuta ai sensi del t. U. 1124/1965;
- Ciechi assoluti o con un residuo visivo non superiore ad un decimo ad entrambi gli occhi;
- Non udenti dalla nascita o prima dell'apprendimento della lingua parlata;
- Invalidi di guerra, invalidi civili di guerra, invalidi di servizio, con minorazioni dalla 1a all'8a categoria;
- Vittime del terrorismo e della criminalità organizzata o vittime del dovere.

Il terzo ambito di novità concerne il sistema di agevolazioni e sanzioni che accompagna la normativa. Coloro che assumono una persona con un grado di invalidità superiore al 79 % ha diritto ad agevolazioni e contributi maggiori. Al contrario, per chi non assolve l'obbligo sono previste rilevanti sanzioni. Inoltre, per le aziende reticenti, è prevista la procedura di assunzione numerica. In questi casi, sono i servizi del Collocamento Mirato che identificano il candidato che l'azienda deve obbligatoriamente assumere.

Infine, l'ultimo elemento innovativo riguarda la possibilità di attivare delle collaborazioni tra le aziende e le cooperative di tipo B per la stipulazione di convenzioni per l'affidamento di commesse. In questo caso, l'azienda affida alla cooperativa una commessa e, in questo modo, assolve al suo adempimento normativo.

Tutti gli elementi descritti fanno sì che la normativa assuma una logica "negoziabile": l'inserimento deve tener conto delle competenze della persona disabile che possono essere potenziate anche da specifici percorsi formativi. I servizi pubblici per l'impiego devono provvedere al compito di programmazione, attuazione e verifica degli interventi, in raccordo con i servizi sociali, sanitari ed educativi del territorio. A tali servizi è dato il compito di partecipare direttamente agli obiettivi di integrazione lavorativa, secondo gli ambiti specifici di competenza. Ai referenti delle istituzioni sociali e sanitarie viene chiesto di contribuire con interventi specifici atti ad affrontare bisogni e problematiche di carattere sociale e sanitario (Giustini, 2011).

3. Il ruolo di regione Lombardia: la legge regionale 13/2003

Infine, anche la Regione e le province promuovono l'accesso al lavoro delle persone con disabilità mediante il coinvolgimento delle associazioni, delle famiglie, delle parti sociali, delle istituzioni (sia educative che formative). Per questo, mediante la legge 13/2003 Regione Lombardia:

- a) Promuove e sostiene l'inserimento lavorativo in forma dipendente, autonoma ed auto-imprenditoriale delle persone disabili;
- b) Promuove la cultura dell'integrazione e dell'inclusione sociale tramite un sistema coordinato di azioni, volte a favorire l'inserimento lavorativo e la stabilizzazione nel posto di lavoro delle persone disabili, avvalendosi a tal fine anche della collaborazione e del coinvolgimento attivo da parte delle famiglie;
- c) Promuove l'organizzazione coordinata della rete dei servizi preposti all'inserimento lavorativo e dei servizi socio assistenziali, educativi, formativi operanti sul territorio.

Inoltre, ai sensi dell'articolo 4 della legge regionale 13/2003, la Regione ha istituito l'Osservatorio sulle persone con disabilità e lavoro, con l'obiettivo di monitorare e valutare gli interventi per la promozione dell'accesso al lavoro delle persone con disabilità. I suoi compiti principali sono:

- Predisporre un rapporto annuale sull'applicazione della legge 68/1999 e della stessa legge regionale 13/2003, da presentare poi al Consiglio regionale;
- Promuovere iniziative informative funzionali alla conoscenza delle opportunità previste dalla normativa nazionale e regionale, relativamente all'inserimento lavorativo mirato delle persone disabili;
- Attivare analoghi osservatori provinciali che operino in sinergia e integrazione con l'Osservatorio regionale.

La legislazione stabilisce il diritto dei dipendenti con disabilità di avere un lavoro, ma lascia autonomia alle Regioni per decidere in che modo questo diritto può essere garantito. Inoltre, la normativa da sola non è in grado di assicurare l'effettiva inclusione del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

Nonostante l'evoluzione che il nuovo provvedimento ha apportato, rimango-

no ancora numerosi elementi critici, che sono stati riassunti da Boffo (2012):

- Mancanza di informazioni e consulenze all'interno delle aziende in obbligo di assunzione ai sensi della 68;
- Scarsa informazione per i disabili e le famiglie circa le possibilità del collocamento mirato;
- Profilo personale del disabile in uscita dei percorsi di studio non ben delineato;
- Criticità del passaggio "formazione-lavoro" con frequente rifugio nel mondo dell'università;
- Assenza parziale di servizi specifici di educazione al lavoro, fondamentali invece per la buona riuscita dei percorsi (Boffo, 2012, pag. 173).

La ricerca si propone di investigare l'opinione dei datori di lavoro del territorio lombardo, coinvolti in un percorso di assunzione di un dipendente con disabilità durante l'anno 2014.

4. Il percorso di ricerca

Durante l'anno 2014, 512 organizzazioni lombarde hanno accolto al loro interno un dipendente con disabilità; a distanza di nove mesi, 400 lavoratori hanno mantenuto la loro occupazione. Ai responsabili dei percorsi di assunzione di queste 400 aziende è stato inviato un questionario telematico volto ad indagare l'opinione dei datori di lavoro nei confronti di questa esperienza. Lo strumento si componeva di 6 domande a risposta chiusa; ai partecipanti era chiesto di rispondere collocandosi su una scala *Likert* che prevedeva sei possibilità (da "per niente" a "del tutto").

I temi indagati dal questionario riguardavano la valutazione dei seguenti aspetti del nuovo percorso di assunzione: il grado di soddisfazione, l'utilità della mansione ricoperta dal dipendente, il beneficio ottenuto dall'azienda, la percezione relativa ai costi che l'impresa ha dovuto sostenere, il grado di appartenenza del lavoratore all'organizzazione e la volontà di ripetere l'esperienza. Sono stati raccolti 335 questionari analizzati con l'aiuto del software per l'analisi statistica SPSS. Questa sigla sta per Statistical Package for Social Science, il software di statistica più diffuso dagli anni 60 presso i ricercatori delle scienze umane. Questo consente di applicare molte procedure di gestione e di manipolazione dei dati e di analisi (Di Franco, 2009).

5. Risultati dell'indagine

L'analisi dei dati ha messo in evidenza le differenti componenti che contribuiscono a determinare un'esperienza lavorativa di successo. Verranno di seguito presentati i dati relativi a ciascuna questione posta ai referenti delle organizzazioni.

5.1. Il grado di soddisfazione dei referenti delle aziende

La permanenza del dipendente all'interno dell'organizzazione non è necessariamente sinonimo anche di soddisfazione per il suo operato; ecco perché la prima domanda ha indagato quanto i responsabili delle organizzazioni considerano soddisfacente la presenza del dipendente. Il valore maggiormente scelto dai partecipanti è stato abbastanza (77 preferenze) seguito da: per niente (62), molto (56) e poco (52). Significativo è invece il dato più basso, (43) di coloro che hanno dichiarato di essere "del tutto" soddisfatti di quell'esperienza. I dati possono essere sintetizzati nel modo seguente (grafico 1):

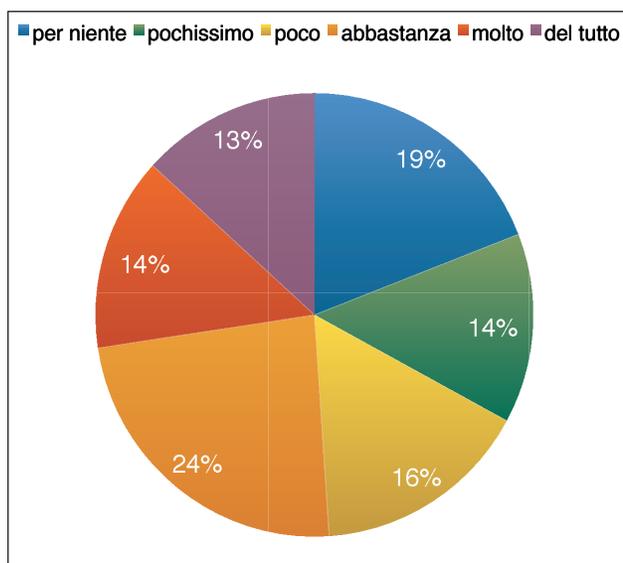


Grafico 1: il grado di soddisfazione delle aziende

Il campione è diviso in modo abbastanza equo tra coloro che hanno espresso una valutazione positiva (51%) e chi, al contrario, ha mostrato un'opinione negativa (49%). Il primo dato ribadisce l'importanza della normativa come garanzia del diritto al lavoro per le persone con disabilità e come possibilità di trasformare un'imposizione normativa in un'occasione significativa sia per il dipendente stesso che per l'organizzazione. D'altra parte, però, il 19% delle persone coinvolte nello studio non è per nulla soddisfatta, anche se poi il lavoratore disabile rimane comunque all'interno del gruppo di lavoro.

5.2. L'utilità della mansione ricoperta dal dipendente

Il percorso di assunzione prende avvio, sostanzialmente, più dall'imposizione che la normativa pone, piuttosto che da una reale volontà da parte dei datori di lavoro; non è per nulla scontato, quindi, che l'azienda abbia davvero bisogno di un nuovo dipendente: ecco perché è importante indagare quale utilità ha il compito che gli viene affidato all'interno dell'organizzazione. Infatti, la scarsa soddisfazione potrebbe essere correlata, almeno in parte, con il contributo che questo lavoratore può offrire all'azienda. Il dato principale, in questo caso, è negativo: per 70 datori di lavoro la mansione è poco utile, 57 per niente utile e altrettanti pochissimo. Più della metà del campione coinvolto ha dichiarato, in pratica, di aver assunto un lavoratore disabile e "inutile". D'altra parte, però, per 49 rispondenti il neofita ha ricoperto una mansione molto utile all'organizzazione, e per altri 53 del tutto rispondente al bisogno dell'azienda. Le percentuali ottenute per ciascuna risposta sono state sintetizzate nello schema seguente (grafico 2):

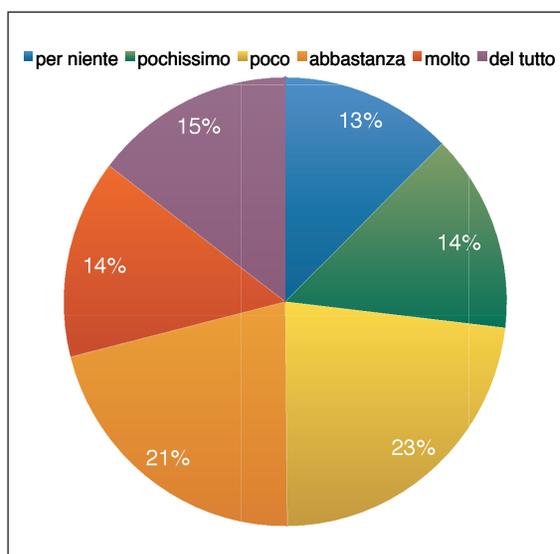


Grafico 2: Utilità della mansione ricoperta dall'utente

Riassumendo, quindi, la maggior parte del campione (58%) ha sostenuto che il dipendente disabile ricopre una mansione poco (o per nulla) utile all'organizzazione. Una scelta di questo tipo può limitare sin dall'esordio le possibilità del lavoratore di offrire il suo contributo all'organizzazione. Solo il 15% ha dichiarato di aver destinato al neo-assunto una posizione abbastanza utile all'azienda. Infine, il 27% ha invece espresso un parere molto positivo rispetto alla mansione, e ciò testimonia l'investimento nei confronti del lavoratore e la convinzione che possa dare un contributo importante alla causa dell'organizzazione. Questo dato positivo rappresenta la garanzia circa la fattibilità dell'incontro tra i bisogni dell'organizzazione e quelli dei dipendenti con disabilità, e la possibilità di avere risultati positivi anche per l'impresa.

5.3. Il beneficio ottenuto dall'azienda

Il rapporto tra costi e benefici è uno degli elementi chiave che ha ripercussioni poi sulla valutazione dei datori di lavoro in merito all'esperienza. Anche in questo caso, il dato principale è, in linea con quanto emerso in precedenza, negativo; infatti, per 77 datori di lavoro il beneficio è scarso, per altri 48 scarsissimo, e per 42 il vantaggio è nullo. D'altra parte, invece, 71 responsabili si ritengono abbastanza soddisfatti del beneficio che hanno ottenuto dall'assunzione, 49 lo sono del tutto ed altri 48 lo sono molto, come mostrato nel grafico seguente (grafico 3):

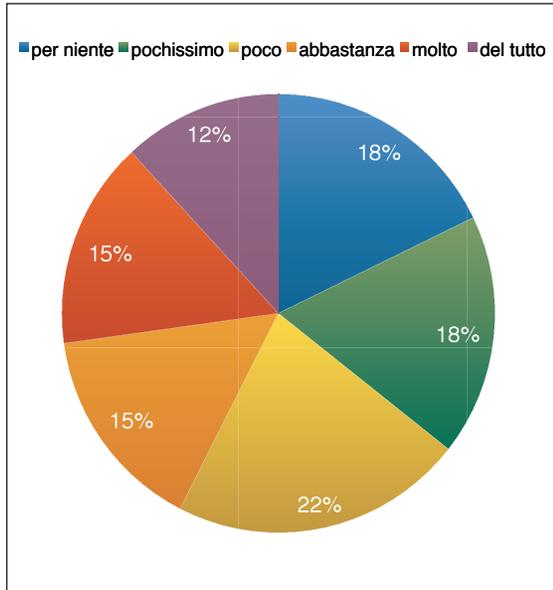


Grafico 3: Il beneficio ottenuto dall'azienda

Il dato più alto indica che i benefici sono stati pochi (23%), a cui si aggiunge il 27% di chi addirittura ha sostenuto di non aver avuto un vantaggio; tale quadro sembra essere abbastanza in linea con quanto emerso in precedenza: quando la mansione è poco utile all'azienda, è anche più facile che il beneficio ottenuto sia scarso. Accanto a questo dato negativo, c'è poi un 21% di persone contattate che ha dichiarato di aver ottenuto un beneficio abbastanza positivo; in questo caso, viene riconosciuto l'apporto che la persona offre, ma non viene valutato sufficiente. Infine, il 29% delle persone ha evidenziato un beneficio molto alto, questo dato può essere la testimonianza che dall'assunzione di un dipendente con disabilità è possibile ottenere un vantaggio anche per l'azienda e, ciò, rappresenta il punto di partenza per migliorare le esperienze future.

Correlata alla dimensione dei benefici c'è quella delle spese, che è stata indagata con la domanda successiva.

5.4. La percezione relativa i costi che l'impresa ha dovuto sostenere

Quella dei costi è considerata dalla letteratura come una delle principali preoccupazioni e, di conseguenza, uno degli ostacoli all'assunzione dei dipendenti con disabilità. Per questo una delle domande ha indagato la percezione relativa ai costi che l'azienda ha dovuto sostenere per accogliere il dipendente con disabilità al suo interno. I dati mostrano una situazione piuttosto complessa; infatti, se per 69 datori di lavoro i costi sono stati bassi, per altri 62, viceversa, la spesa è stata molto alta. Allo stesso modo, 59 persone hanno avuto costi molto bassi, mentre 51 abbastanza alti. Infine, i due estremi, ovvero per niente e del tutto, hanno ottenuto lo stesso numero di preferenze (47). La sintesi dei risultati è presentata nel grafico seguente (grafico 4):

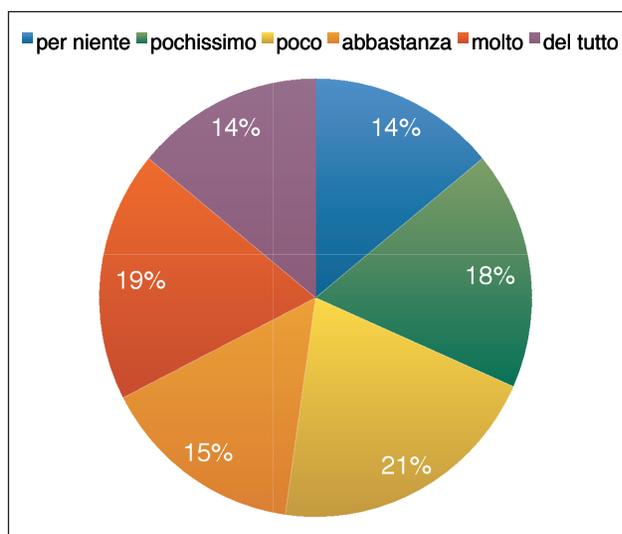


Grafico 4: la percezione relativa ai costi che l'azienda deve sostenere

I dati sembrano testimoniare la possibilità di contenere le spese, come dichiarato dal 21% del campione; a questi si aggiunge un altro 32% di coloro che hanno avuto costi contenuti, o addirittura nulli. D'altra parte, però, questo dato sembra essere in contrasto con il 33% di chi ha lamentato un costo molto alto per la sua organizzazione. L'eterogeneità di questi risultati può essere in parte spiegata con la diversità dei bisogni dei dipendenti con disabilità e, di conseguenza, con i differenti interventi che l'organizzazione deve compiere per far fronte a tali bisogni.

5.5. Il grado di appartenenza del lavoratore all'organizzazione

La permanenza del dipendente all'interno dell'azienda non è una garanzia della sua possibilità di essere parte del gruppo di lavoro, soprattutto quando ricopre una posizione marginale, come descritto in precedenza. Questo aspetto sembra essere determinante poiché influenza il trattamento che riceve all'interno dell'organizzazione da parte dei colleghi e dei superiori.

I dati sono nuovamente molto eterogenei tra loro, a testimonianza della specificità e della singolarità delle esperienze che ciascuno vive. Per la maggior parte dei datori di lavoro coinvolti nello studio (74) la persona è abbastanza parte dell'organizzazione, mentre per 57 lo è pochissimo, per 52 responsabili il lavoratore è poco incluso e per 50 lo è poco. D'altra parte, però, 54 datori di lavoro hanno definito i propri lavoratori molto inclusi, e 47 del tutto parte della loro organizzazione. In sintesi, quindi, è possibile affermare che 175 lavoratori sono considerati parte del gruppo, mentre 160 ne restano esclusi. Le percentuali delle diverse scelte sono state schematizzate nel grafico seguente (grafico 5):

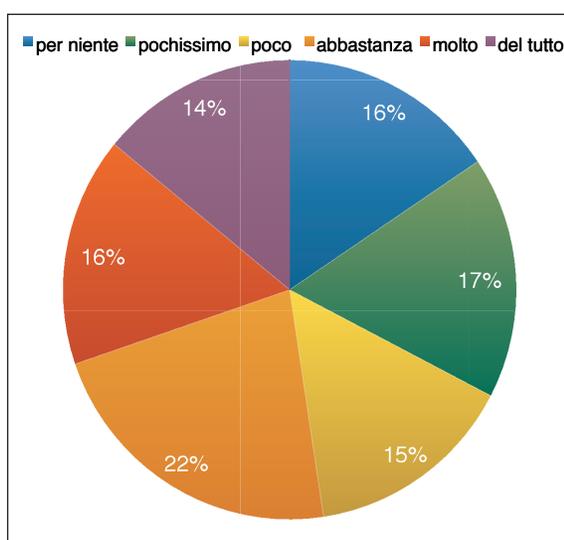


Grafico 5: Il grado di appartenenza del lavoratore all'organizzazione

I risultati mostrano che, nell'opinione dei datori di lavoro, quasi la metà dei lavoratori (48%) non è parte dell'organizzazione, o lo è solo in modo marginale. Questa situazione sembra essere la conseguenza diretta delle scelte descritte in precedenza (posizione marginale e percezione di scarso beneficio per l'organizzazione). Per una parte significativa del campione (22%) la persona con disabilità è abbastanza inclusa nell'organizzazione; in questo caso si tratta di una sorta di limbo, di terra di mezzo, che conduce i lavoratori a non essere esclusi, ma neanche pienamente parte del gruppo. Infine, c'è un 30% dei lavoratori con disabilità che è molto, o pienamente, parte del gruppo di lavoro.

5.6. La volontà di ripetere l'esperienza

L'ultimo elemento che il questionario ha indagato è la volontà di ripetere l'esperienza e, quindi, di assumere nuovamente quel dipendente all'interno della propria organizzazione. Il dato principale è positivo: 100 datori di lavoro, infatti, sono molto disponibili e altrettanti lo sono abbastanza. D'altra parte, però, è consistente anche il numero di coloro che sono poco propensi: 53 non ripeterebbero l'esperienza, 41 referenti lo sarebbero poco ed altri 41 pochissimo. In sintesi, quindi, 200 datori di lavoro assumerebbero di nuovo quel neofita, mentre 135 potendo scegliere, eviterebbero. I risultati sono stati sintetizzati nello schema seguente (grafico 6):

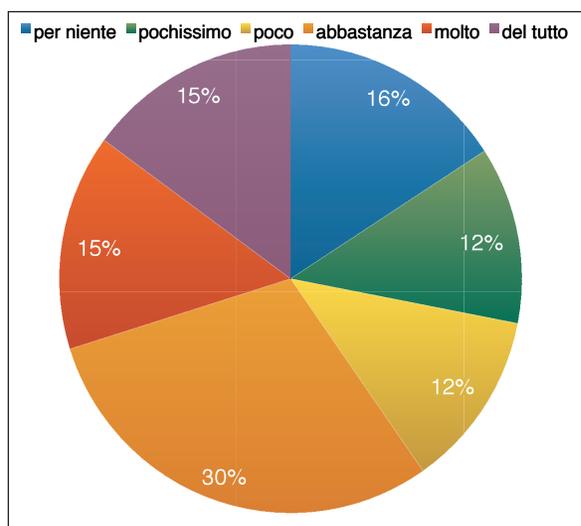


Grafico 6: La volontà di ripetere l'esperienza

Nonostante le criticità emerse in precedenza, il 30% dei datori di lavoro è abbastanza disponibile a ripetere l'esperienza, ed un altro 30% è addirittura entusiasta del lavoratore che ha assunto. D'altra parte, però, il restante 40% è, al contrario, poco (o per nulla) intenzionato ad assumere nuovamente il dipendente, anche se ha comunque deciso di mantenerlo all'interno del gruppo di lavoro. Quest'ultimo dato conferma il carattere impositivo della normativa che disciplina le assunzioni delle persone con disabilità: senza tale obbligo, questi lavoratori sarebbero esclusi dalle organizzazioni che attualmente li accolgono. Sempre questo gruppo di imprenditori scontenti, però, sembra accontentarsi e non ricercare un altro candidato; ciò può essere spiegato in parte attraverso la convinzione che i dipendenti con disabilità siano una categoria di lavoratori non produttivi, a prescindere dai singoli che si possono incontrare. Ci sono poi coloro che dichiarano una moderata volontà di assumere nuovamente il lavoratore; anche in questo caso sarebbe interessante identificare quali sono i fattori che influenzano questa scelta e, in particolare, quale peso ha la normativa. Infine, il 30% del campione ha espresso un parere molto positivo; questo dato testimonia la possibilità di realizzare esperienze positive al di là di quanto viene imposto dalla normativa.

Conclusioni

I dati del questionario mostrano che la metà del campione (176) è soddisfatto dell'esperienza, mentre 159 dichiara di non esserlo. Ciò significa che, nonostante la presenza di un obbligo normativo, parte dei referenti riconoscono la possibilità di ottenere un beneficio anche per l'organizzazione. Viceversa, però, il dato negativo è preoccupante e testimonia che una grande parte dei dipendenti con disabilità viene per lo più tollerata all'interno dell'organizzazione, ma senza che il datore di lavoro sia soddisfatto dell'operato. Ciò apre uno scenario circa l'esperienza che il lavoratore può vivere e le possibilità di crescita che può ottenere. Allo stesso tempo, poi, resta da indagare anche l'atteggiamento che, dati questi presupposti, possono avere i colleghi di lavoro. Se il datore di lavoro, per primo, è scontento, il rischio è che atteggiamenti di discriminazione da parte degli altri lavoratori siano quantomeno tollerati, se non addirittura incentivati. Sembra essere quindi ancora lungo il percorso che conduce alla realizzazione di esperienze positive sia per le organizzazioni, che per i lavoratori stessi.

Un secondo elemento determinante è quello relativo alla mansione che viene affidata al dipendente con disabilità, che riflette anche il grado di responsabilità che l'azienda intende attribuire ai suoi membri. Anche in questo caso il dato più significativo è negativo: in 184 organizzazioni, il compito che il lavoratore assolve è poco, o per nulla, utile. È difficile spiegare le motivazioni che possono condurre l'azienda a compiere una scelta di questo tipo. In parte la decisione può essere influenzata dalla dimensione di obbligo già emersa in precedenza; non è l'organizzazione a decidere volontariamente di assumere e, di conseguenza, in quel momento potrebbero davvero non essere disponibili le postazioni adeguate alle caratteristiche del lavoratore. In altri casi, invece, queste potrebbero anche essere presenti, ma i referenti aziendali possono decidere di non affidarle ai lavoratori con disabilità, in virtù di un pregiudizio che li considera meno capaci rispetto ai loro colleghi normodotati. In questo caso le aziende, non conoscendo le caratteristiche del candidato che andranno ad assumere, attivano un meccanismo di difesa e di tutela che le porta a preferire una postazione più marginale che, anche nel caso di esito non molto positivo, abbia minori ripercussioni anche sul lavoro degli altri. C'è poi una percentuale di datori di lavoro che ha deciso di assegnare al dipendente con disabilità una mansione abbastanza utile all'organizzazione. In questo caso, a differenza di quanto emerso in precedenza, il compito che il lavoratore assolve ha una certa utilità, anche se non si tratta ancora di un compito di grande responsabilità. Si inizia ad intravedere la possibilità di incrementare la produttività anche dall'assunzione di un dipendente con disabilità, ma rimane comunque un velato atteggiamento di protezione. Infine, il 27% dei datori di lavoro che ha dichiarato di aver trovato una mansione realmente utile all'organizzazione testimonia che è possibile realizzare esperienze di successo. Per fare ciò, però, è necessario innanzi tutto compiere un'analisi aziendale che si ponga l'obiettivo di identificare un bisogno reale dell'organizzazione. In secondo luogo, poi, è indispensabile fidarsi del dipendente, una volta che è stata valutata la sua capacità di portare a termine il compito. Solo in questo modo si realizza un matching tra la domanda e l'offerta di lavoro che soddisfa entrambe le parti.

In terzo luogo, il concetto di beneficio è determinante per valutare l'esperienza lavorativa dei dipendenti con disabilità. L'idea di beneficio non è legata meramente all'aspetto economico, ma comprende anche una componente più soggettiva, che fa riferimento alle aspettative che i datori di lavoro hanno e agli obiettivi che si prefiggono per quell'assunzione. Ancora una volta, il dato princi-

pale sembra essere negativo: il 50% delle persone intervistate sostiene di avere uno scarso beneficio. D'altra parte, può essere difficile definire che cosa i datori di lavoro intendano quando fanno riferimento al concetto di beneficio. Talvolta questo può essere associato all'assenza di problemi, oppure al fatto che il dipendente disabile accetti la mansione pensata per lui (anche quando magari non è pienamente rispondente alle sue capacità, come documentano i risultati dello studio). Questo dato permette di interrogarsi sul trattamento che il dipendente può ricevere all'interno dell'organizzazione e sulle sue possibilità di crescita sia a livello umano che professionale. Anche in questo caso vi è una parte di campione (21%) che si colloca in una posizione intermedia, sostenendo di avere un beneficio abbastanza positivo. Questa situazione rappresenta una sorta di limbo perché l'esperienza non è più totalmente negativa, come in precedenza, ma non è neanche soddisfacente. Sarebbe interessante approfondire quali sono gli elementi che limitano questo beneficio e, soprattutto, se è possibile attuare degli interventi volti a modificare questa condizione. Infine, è incoraggiante il 29% che testimonia la possibilità di realizzare esperienze di successo, che offrano un vantaggio per l'organizzazione.

Strettamente correlata alla dimensione del beneficio c'è quella dei costi che, molto spesso, costituiscono una delle principali motivazioni che i datori di lavoro evidenziano quando riflettono sulle difficoltà che incontrano quando si tratta di assumere un dipendente con disabilità. Il dato relativo all'incidenza dei costi si presenta di difficile lettura, poiché può essere influenzato da diverse variabili. Innanzi tutto, un primo fattore decisivo in questa scelta, è la tipologia di modifiche che è necessario introdurre nell'organizzazione e che, ovviamente, sono legate alla difficoltà che il lavoratore può avere. Solitamente, il primo pensiero è legato ai cambiamenti che servono a rendere accessibile l'ambiente lavorativo e che potrebbero comportare un investimento economico notevole. Altre forme di supporto, invece, possono essere più economiche, come per esempio le tastiere modificate o le sedie per consentire al dipendente di alternare momenti di lavoro ad altri di riposo. Un secondo aspetto, invece, è legato alla dimensione più soggettiva dei costi, che ha a che fare con la percezione di ciò che il datore di lavoro ritiene "giusto" investire per accogliere il dipendente con disabilità. Detto in altre parole, più il costo si avvicina a quanto idealmente il datore di lavoro vorrebbe spendere, e più tale spesa può essere considerata giusta e legittima. Al contrario, invece, più il valore si allontana da quello ideale, e più il costo sarà considerato eccessivo e poco sostenibile. L'aspetto meramente economico, quindi, sembra intrecciarsi con la dimensione più soggettiva e personale dei datori di lavoro, che ha un'influenza determinante.

Tutti gli elementi descritti in precedenza condizionano le possibilità di entrare a far parte dell'organizzazione. Anche in questo caso, il dato non è molto positivo: praticamente la metà del campione (48%) dichiara che il dipendente con disabilità è poco (o per nulla) parte dell'organizzazione. Ciò significa che la permanenza del lavoratore non è sinonimo di appartenenza: la normativa, di per sé, può assicurare una postazione al dipendente con disabilità, ma non può obbligare i datori di lavoro a renderlo effettivamente parte del gruppo di lavoro. Questo atteggiamento può in parte essere spiegato con il pregiudizio che accompagna i lavoratori con disabilità e le loro capacità produttive che, ma anche con l'alone di pietismo nei loro confronti, che porta a non licenziarli anche quando non si è soddisfatti del loro operato. Viceversa, è incoraggiante il 30% dei datori di lavoro che considera il dipendente con disabilità come parte del gruppo di lavoro. Questo dato testimonia la possibilità di superare l'aspetto meramente impositivo per permettere al dipendente di essere parte dell'organizzazione. In

pratica, quindi, pur entrando nell'organizzazione in virtù di una imposizione che giunge dalla normativa, la persona con disabilità diventa poi a pieno titolo parte del gruppo di lavoro.

L'ultimo elemento che il questionario ha indagato è la volontà di ripetere l'esperienza; questo dato, infatti, rappresenta l'indicatore più lampante del successo dell'assunzione. Nonostante le criticità descritte in precedenza, il 30% dei datori di lavoro si dichiara abbastanza disponibile ad assumere nuovamente il lavoratore, seguito da un altro 30% che invece è molto intenzionato. Questo risultato è incoraggiante, anche se è ancora molto alta la percentuale (40%) di coloro che sono poco, o per nulla, intenzionati a ripetere l'esperienza. Anche in questo caso sarebbe interessante comprendere quali sono gli elementi che determinano questa scelta; in particolare sarebbe utile comprendere se dietro alla scelta positiva c'è una reale soddisfazione, oppure la rassegnazione e la convinzione di non poter ottenere benefici maggiori.

L'ingresso nel mondo del lavoro dei dipendenti con disabilità non può essere affidato esclusivamente alla normativa. Questa, infatti, può garantire un'occupazione ma non è in grado di garantire anche che l'esperienza lavorativa sia soddisfacente sia per il lavoratore che per l'organizzazione. Allo stesso modo, l'obbligo normativo non può fare in modo che il dipendente venga accolto all'interno del gruppo di lavoro e non si trovi a sperimentare un vissuto di esclusione.

Per far sì che ciò si realizzi un'esperienza positiva per il dipendente e per l'azienda, è necessario che i datori di lavoro identifichino una mansione che sia compatibile con le caratteristiche del lavoratore ma che, allo stesso tempo, sia realmente utile all'organizzazione, in modo che questa possa ottenere un beneficio dalla nuova assunzione. I dati mostrano poi che l'assunzione dei dipendenti disabili può avere costi contenuti

Riferimenti bibliografici

- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le persone disabili*. Milano: Franco Angeli.
- Assennato, S. & Quadrelli, M. (2012). *Manuale della disabilità*. Rimini: Maggioli.
- Battafarano, G. & Fontana G. (2001). *I nuovi lavori dell'handicap: un percorso attraverso la Legge n. 68 per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili*. Milano: Franco Angeli.
- Boffo, V., Falconi S., Zappaterra T. (2012). *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*. Firenze: Firenze University Press.
- Crispiani, P., (2000). *Handicap e sostegno nella normativa*. Roma: Armando.
- Di Franco, G. (2010). *L'analisi dei dati con SPSS. Guida alla programmazione e alla sintassi dei comandi*. Milano: Franco Angeli.
- Favia, M. (2003). *Una scuola oltre le parole. Comunicare senza barriere: famiglia e istituzioni di fronte alla sordità*. Milano: Franco Angeli.
- Giustini, S. (2011). *La follia nel lavoro dalla dipendenza al ruolo di adulto dal ruolo lavorativo all'identità personale*. Roma: Edizioni Universitarie Romane.
- Panier Bagat, M. & Sasso, S., (2002). *L'altra crescita. Percorsi osservativi e descrittivi dello sviluppo psicosociale delle persone con disabilità*. Milano: Franco Angeli.

