

# DISABILITÀ & LAVORO

Indagine  AstraRicerche per  MANAGERITALIA®

**SCLE  
ROSI  
MULT  
IPLA**  
ONLUS  
associazione  
italiana

#PRIORITALIA

Osservatorio   
Socialis

# DISABILITÀ & LAVORO

## *Indagine sul vissuto dei dirigenti italiani*

a cura di AstraRicerche per Manageritalia

### HIGHLIGHTS

- ✓ Il 76% dei manager in carriera ha avuto esperienza di collaboratori con disabilità;
- ✓ L'88,5% dei manager ritiene la disabilità soprattutto dinamica, cioè non statica, invariabile;
- ✓ Quasi un'azienda su due prevede ulteriori facilitazioni per il disabile rispetto a quelle già previste dal ccnl;
- ✓ L'82,5% dei manager dice di non aver mai osservato fenomeni di esclusione dalla vita aziendale del disabile;
- ✓ L'88,2% dei manager dichiara che gestire una persona disabile impone un miglioramento gestionale e organizzativo che va a vantaggio di tutti gli altri dipendenti e l'azienda;
- ✓ Il 77,8% dei manager dichiara che non ha difficoltà a valutare un disabile perché va valutato come tutti sulle mansioni affidate;
- ✓ Il 65,4% dei manager dice che avere colleghi di lavoro con disabilità ha determinato miglioramenti gestionali e organizzativi con ricadute positive sugli altri dipendenti;
- ✓ La maggioranza dei manager dice no al disability manager, ma sì al disability management. Cioè, non serve una figura specifica e dedicata (51%), ma il tutto va ricondotto a una posizione organizzativa più ampia (54,6%) e soprattutto condiviso e fatto proprio da tutto il management e l'organizzazione;
- ✓ L'ampissima maggioranza (82,6%) dei manager dice che le competenze ed esperienze di associazioni non profit che si occupano di persone con disabilità possono contribuire a una maggiore conoscenza e informazione sulla gestione della disabilità in azienda.

*Dall'indagine esclusiva su un campione rappresentativo di dirigenti privati italiani emerge un quadro per nulla scontato, positivo e proattivo. Emerge con forza un vissuto della disabilità come situazione che hanno gestito e gestiscono spesso e che impone a loro e all'azienda un ripensamento organizzativo di ampia portata. I manager intervistati dicono infatti che abilitare la disabilità al lavoro è la scintilla che fa scoccare una riorganizzazione salutare per la produttività, il benessere e la competitività e impone loro di cambiare alcune modalità gestionali e prassi manageriali con indubbi vantaggi per tutti. Si conferma che l'organizzazione aziendale non può più essere un monolito tayloristico che pretende che il mondo si adegui ad essa, quando il mondo è variegato e mutevole, ma deve essere flessibile e capace di accogliere tutti con effettivi e provati vantaggi.*

*Non è buonismo, ma volontà, come dev'essere, di porre al centro le persone per mettere in sinergia una pluralità di situazioni che solo se gestite per quello che sono, ovvero normalità presenti nella vita esterna, aiutano veramente l'azienda a viverle come tali e a trarne vantaggi. Situazioni che mettono alla prova il manager e la sua capacità di organizzare, motivare, far collaborare e crescere le persone, e dare senso al loro lavoro. Proprio per questo in generale non ritengono di dover confinare la gestione della disabilità in una figura ad hoc e specifica, ma di ricondurla a una posizione organizzativa più ampia e soprattutto condividerla e farla propria da parte di tutto il management e l'organizzazione. Non serve quindi il disability manager, ma piuttosto il disability management.*

## PREMESSA

In vista dell'incontro "Disabilità & Lavoro, la sfida dei manager per rinnovare cultura, organizzazione e competenze" organizzato da AISM e Prioritalia (Roma, 9 maggio 2018) con la collaborazione di Osservatorio Socialis, Manageritalia ha commissionato ad AstraRicerche un'indagine su un campione di dirigenti italiani. I 791 rispondenti – interviste C.A.W.I. (Computer Aided Web Interviewing) effettuate nella prima metà di aprile 2018 – sono rappresentativi dell'universo dei dirigenti privati italiani e delle aziende.

## IL VISSUTO DELLA DISABILITÀ

Il 76% degli intervistati ha avuto nella sua carriera di manager esperienze di lavoro con dipendenti/colleghi con disabilità. A prevalere, in questo incontro professionale con la disabilità, è quella motoria (49,3%) su quelle per malattia degenerativa (30,5%), cognitiva (25,5%) e sensoriale (13,4%).

Forti di questo vissuto, i manager ritengono che la disabilità sia una condizione a volte dinamica, a volte statica (64,9%) o sempre dinamica (23,6%). Una visione positiva e proattiva che si conferma quando dicono a stragrande maggioranza (79%) che essa sia **il risultato della relazione tra un individuo con menomazioni e barriere attitudinali e ambientali che impediscono la piena ed efficace partecipazione nella società su una base di parità con gli altri**. Minoritari quelli che ritengono la disabilità sinonimo di invalidità (11,5%) o di malattia grave (4,1%).

Un vissuto, quello dei manager, che non è certo di facciata o banalizzante, tant'è che poi affermano con cognizione di causa che la gestione di queste situazioni è molto o abbastanza complessa in generale e lo è molto soprattutto per la disabilità cognitiva (89,4%) e per quella insorta a seguito di malattia degenerativa (75,7%).

In quale misura ritiene difficile e complessa la gestione di una persona con disabilità in azienda?	Molto	Molto + abbastanza
Cognitiva	47,2%	89,4%
Disabilità insorta a seguito di malattia degenerativa	21,6%	75,7%
Sensoriale	8,6%	63,0%
Motoria	3,2%	35,8%

## CONTRATTI E PRASSI

Tra chi sta attualmente gestendo direttamente situazioni di disabilità, quattro manager su cinque sono in aziende che applicano ccnl nazionali che prevedono condizioni di maggior favore. Mentre poco più di un'azienda su tre prevede a sua volta condizioni di maggior favore rispetto al ccnl applicato.

## L'EFFETTO DELLA DISABILITÀ

Otto intervistati su dieci (82,5%) affermano che nella loro esperienza non hanno mai osservato fenomeni di esclusione dalla vita aziendale dei disabili. Tra i pochissimi che li

hanno vissuti, che in più della metà dei casi hanno avuto un ruolo attivo per affrontarli e contrastarli, le cause sono riconducibili a pregiudizi e preconcetti (63,8%), assenza di una linea aziendale al riguardo (51,4%), mancanza di informazione (27,6%) e imbarazzo (24,8%).

## DISABILITÀ E MANAGEMENT

Quasi tutti i manager intervistati (88,2%) dichiarano che gestire una persona con disabilità impone un ripensamento delle mansioni e dell'attribuzione dei compiti. Indubbio, quindi, l'impatto sulle capacità manageriali da mettere in campo che gli intervistati riconoscono e caratterizzano in: affrontare tematiche a cui non avevano mai prestato attenzione (45,9%), imparare a valutare meglio le persone (37,8%), ad attribuire in maniera più equilibrata i compiti (35,8%), a organizzare il lavoro in maniera più efficiente (23%), a semplificare i processi (20%) e sperimentare nuove modalità di lavoro (smartworking, telelavoro...) (19,6%).

<b>Gestire delle risorse con disabilità impone un ripensamento delle mansioni e delle attribuzioni dei compiti?</b>	
No, nessuna	<b>11,8%</b>
Sì	<b>88,2%</b>
<b>Aver avuto / avere personale con disabilità che impatto ha avuto sulle sue capacità manageriali?</b>	
Ho dovuto affrontare tematiche a cui non avevo mai prestato attenzione	<b>45,9%</b>
Ho imparato a valutare meglio le persone	<b>37,8%</b>
Ho imparato ad attribuire in maniera più equilibrata i compiti	<b>35,8%</b>
Ho imparato a organizzare il lavoro in maniera più efficiente	<b>23,0%</b>
Ho imparato a semplificare i processi	<b>20,0%</b>
Ho sperimentato nuove modalità di lavoro (smartworking, telelavoro ecc.)	<b>19,6%</b>
Ho imparato a gestire meglio le tempistiche	<b>11,2%</b>

Sempre in tema di abilità manageriali, otto manager su dieci (77,8%) dichiarano di non avere/che non avrebbero difficoltà a valutare l'operato di un dipendente con disabilità perché è un collaboratore al quale sono affidate delle mansioni e su quelle, come tutti, va valutato.

Un aspetto, questo, che conferma la determinazione a considerare il disabile a tutti gli effetti uno dei tanti e a prenderlo più come stimolo che come difficoltà o minaccia. Anche se non manca chi non la vive o pensa così. Infatti, tra chi denuncia difficoltà a valutare il disabile si adduce il ritenere di non poterlo valutare come gli altri (12,9%), la difficoltà a esprimere giudizi negativi (7,5%), il timore di essere fraintesi (3,8%).

Il 61,2% dei manager afferma poi di essersi fatto carico di proporre benefici a favore dei lavoratori disabili. In particolare si tratta di supporto e collaborazione da parte dei colleghi (36,1%), conciliazione tempi di vita-cura-lavoro (25,6%), accomodamenti dei contesti e processi (25,5%), smartworking e altre misure di welfare aziendale (10%).

## DISABILITÀ E CLIMA AZIENDALE

Per due terzi degli intervistati (65,4%) avere colleghi di lavoro con disabilità ha determinato ricadute positive sugli altri dipendenti. In particolare, abbastanza specularmente all’impatto sulle capacità manageriali da mettere in campo, ha determinato una migliore distribuzione dei compiti, un miglioramento dei luoghi di lavoro in termini di razionalizzazione, arredamento e illuminazione e flessibilità organizzativa.

Ne emerge, come già affermato prima, quasi un rapporto win-win tra abili e disabili che si fonde in una nuova e comune normalità che porta vantaggi a tutti. Tant’è che tra i fattori che facilitano il mantenimento del posto di lavoro ai disabili a detta dei manager ci sono: l’atteggiamento dei colleghi e del datore di lavoro (68,9%), l’ambiente di lavoro fisico e tecnologico (61,4%), normative contrattuali e non di conciliazione vita-cura-lavoro (37,8%), welfare e supporti vari.

<b>Nella sua esperienza quali sono i fattori che facilitano il mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità? (risposta multipla)</b>	
atteggiamento dei colleghi e del datore di lavoro	<b>68,9%</b>
ambiente di lavoro (adattamenti organizzativi, logistici, ausili tecnologici)	<b>61,4%</b>
disposizioni e istituti contrattuali per la conciliazione vita-cura-lavoro	<b>37,8%</b>
programmi e misure di welfare aziendale	<b>37,1%</b>
fattori sociali e personali (es. supporto familiare)	<b>25,5%</b>

## NO AL DISABILITY MANAGER, SÌ AL DISABILITY MANAGEMENT

Giunti a questo punto, non ci sono dubbi che la disabilità sia una questione da manager, ma i dirigenti intervistati dicono con forza che questa va affrontata proprio organizzativamente e culturalmente non con il disability manager, ma con il disability management. Cioè, non serve una figura specifica e dedicata (51%), ma il tutto va ricondotto a una posizione organizzativa più ampia (54,6%) e soprattutto condiviso e fatto proprio da tutto il management e l’organizzazione. Un modo per rendere la disabilità normale al pari di tante altre situazioni aziendali e non solo per riconoscere che anche logicamente, oltre che prima di tutto culturalmente, salvo forse pochissime aziende di grandissime dimensioni, la figura dedicata sarebbe fuori luogo, addirittura ghezzante e non includente.

<b>Ritiene/riterebbe importante la figura di disability manager nella sua azienda (o nell'ultima azienda in cui ha lavorato)?</b>	
poco/per niente	<b>51,0%</b>
molto/abbastanza	<b>29,5%</b>
non so	<b>19,6%</b>
<b>Pensa che il disability manager nella sua azienda (o nell'ultima azienda in cui ha lavorato) debba essere un profilo specifico o possa essere inquadrato in una posizione organizzativa più ampia (es. diversity manager; capability manager?)</b>	
inquadramento in una posizione organizzativa più ampia	<b>54,6%</b>
figura specifica	<b>9,1%</b>
non so	<b>36,3%</b>

## **DISABILITÀ, DA PROBLEMA A OPPORTUNITÀ**

A conferma delle veridicità di quanto di includente e positivo è emerso sin qui dall'indagine, i dirigenti intervistati ritengono che l'assunzione e la presenza di disabili in azienda sia primariamente da intendersi come parte del normale funzionamento organizzativo (43,6%), un valore aggiunto per la crescita dell'organizzazione (31,5%) e, buon ultimo, l'adempimento di un obbligo (24,9%). Tant'è che metà degli intervistati (49,7%) ritiene che la gestione dei disabili sia molto (9,1%) o abbastanza (40,6%) strategica per l'organizzazione.

<b>Secondo lei l'assunzione e la presenza di persone con disabilità in azienda è principalmente da intendersi come:</b>	
appartenente al normale funzionamento organizzativo	<b>43,6%</b>
un valore aggiunto per la crescita dell'organizzazione	<b>31,5%</b>
adempimento di un obbligo	<b>24,9%</b>

## **GUARDANDO AVANTI**

Tra i miglioramenti e gli aiuti suggeriti per evolvere troviamo informazione, competenza e cultura.

In sequenza gli intervistati delineano poi alcuni must per rendere ancora più normale la disabilità:

- per il 74,8% è importante la promozione di momenti informativi e formativi di tutto il personale sulla disabilità in azienda;
- per il 76,2% è indispensabile, per i manager di oggi e di domani, la gestione delle tematiche legate alla disabilità in azienda che impattano già oggi e ancor più in futuro sul miglioramento delle performance aziendali (65,2%).

E le tematiche ritenute prioritarie in questo ambito sono soprattutto valorizzare le diversità come fattore collettivo e organizzativo, gestire il cambiamento delle competenze, potenziare la responsabilità d'impresa, capacità di conciliazione tra singoli e organizzazioni.

Quali sono le tematiche prioritarie legate alla gestione della persona con disabilità in termini di competenze indispensabili? (Risposta multipla)	
valorizzazione delle diversità come fattore organizzativo di successo	<b>50,6%</b>
gestione del cambiamento delle abilità individuali (anche legate all'incremento dell'età lavorativa) in rapporto all'evoluzione del contesto organizzativo	<b>45,4%</b>
potenziamento della responsabilità sociale d'impresa	<b>44,6%</b>
capacità di conciliare tempi vita-cura-lavoro	<b>38,1%</b>
gestione degli accomodamenti dei contesti e dei processi	<b>16,8%</b>
capacità di intercettare bisogni speciali di "clienti" interni ed esterni anche in ottica di potenziamento del posizionamento di mercato	<b>14,5%</b>

Ultimo, ma non per ultimo, per l'ampissima maggioranza (82,6%) le **competenze ed esperienze di associazioni non profit che si occupano di persone con disabilità possono contribuire a una maggiore conoscenza e informazione sulla gestione della disabilità in azienda.**