

Disabilità e organizzazioni. L'esperienza di Jobmetoo

Un'agenzia di collocamento che sfrutta le potenzialità del recruiting online per modernizzare la ricerca di lavoro delle persone con disabilità e aiutare le organizzazioni a pensare il tema all'interno di un quadro complessivo più generale di gestione delle risorse umane. Ce ne parlano il presidente e fondatore di Jobmetoo, Daniele Regolo, e il suo CEO, Danilo Galeotti.



Simona Cuomo

è SDA professor di Organizzazione e Personale e coordinatore Diversity Management Lab, SDA Bocconi. Le sue aree di interesse scientifico comprendono: comportamento organizzativo, strumenti di gestione e sviluppo del personale, diversity management. simona.cuomo@sdbocconi.it



Zenia Simonella

è dottore di ricerca in Sociologia presso il Sum di Firenze - Università degli Studi di Milano-Bicocca. Laureata all'Università Bocconi (2008), collabora con il Centro MaCSIS dell'Università Bicocca e con la SDA Bocconi nell'Area Organizzazione e Personale. zenia.simonella@sdbocconi.it

In alcune lezioni tenute al Collège de France, Michel Foucault si interroga sul modo in cui il sapere e il potere di normalizzazione hanno costruito nel corso dei secoli il concetto di “anormalità”. La sua analisi si incentra su alcune figure considerate “pericolose”, che finiscono per essere definite “anormali”, subendo un processo di stigmatizzazione. Vi è dunque, da una parte, una costruzione sociale dell’anormalità. È la società, infatti, a stabilire “quali strumenti debbono essere usati per dividere le persone in categorie e quale complesso di attributi debbano essere considerati ordinari e naturali nel definire l'appartenenza a una di quelle categorie” (Goffmann 2003, pp. 12-15). Dall'altra, bisogna considerare il tema in prospettiva storica: si osserva, infatti, un cambiamento del modo in cui il binomio normalità/anormalità viene pensato ed elaborato collettivamente nel corso del tempo. Il significato di “stigma” (*Ibid*), che rappresenta un attributo (es. fisico)

che crea un'identità sociale sottostimata o denigrata da specifici individui in un certo momento, ha una sua storia, è legato al linguaggio dell'interazione sociale (*Ibid*), ed è anche *context-dependent*, cioè assume uno specifico significato in relazione alla cultura di appartenenza (si pensi, per esempio, al modo in cui viene percepita l'obesità negli USA).

E così, se pensiamo al tema della disabilità, le definizioni che ne sono state date nel corso del tempo sono variate, enfatizzando ora l'aspetto fisico in sé e per sé (l'handicap), ora il rapporto tra individuo e ambiente sociale e culturale nel quale interagisce e che influenza il suo essere considerato “disabile”. Si tratta dunque di un fenomeno complesso, che risulta anche difficile identificare e monitorare con delle statistiche (Istat 2009, p. 9). Tuttavia, qualche dato significativo lo possediamo. Secondo l'Eurostat¹, nel 2011, nell'UE-28, il tasso di occupazione delle persone con disabilità² era del

1. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access#Further_Eurostat_information.

2. La disabilità è definita come Basic Activity Difficulty (legata alla vista, all'udito, all'attività del camminare e del comunicare).

3. Longstanding Health Problem and/or a Basic Activity Difficulty.

47,3% e la percentuale scende a 38,1% se ci riferiamo a persone che hanno una limitazione dovuta a LHPAD³. Inoltre, spesso, le persone con disabilità che lavorano svolgono mansioni di medio-basso livello, seppur avrebbero i requisiti e le competenze per ricoprire ruoli con maggiori responsabilità. Lo stigma, infatti, ha come conseguenza di limitare avanzamenti di carriera, di generare isolamento all'interno dell'organizzazione, fino alla perdita del lavoro stesso (Cox 1993). Gli individui stigmatizzati possono essere dunque soggetti a discriminazione e, come conseguenza dell'etichettamento (Becker 1963), crearsi una percezione di sé negativa, realizzando quella che viene chiamata "una profezia che si autoadempie" (es. Paetzold et al. 2008). Così, per "sopravvivere" all'interno delle organizzazioni, possono mettere in campo diverse strategie di adattamento, soprattutto quando la disabilità o la malattia da cui sono affetti non è visibile. In particolare,

La disabilità, dopo l'anzianità, è percepita come il principale stigma che agisce sul lavoratore nei processi di assunzione e di carriera

possono decidere di tenere nascosta la propria *invisible social identity*, oppure di rivelarla. E saranno maggiormente disposti a dichiararla se esistono una serie di condizioni di contesto, tra cui la presenza di policy antidiscriminazione e un ambiente organizzativo orientato alla diver-

sity (Clair et al. 2005). Nel caso della disabilità, infatti, l'adeguata strutturazione di prassi di gestione del personale (es. selezione basata sulle competenze, selezione basata sul *fit* con l'organizzazione, formazione sul team building e sul tema della diversity), ma anche prassi *ad hoc* sulla disabilità (es. presenza di un selezionatore che abbia specifiche competenze ed esperienze, attivazione di diversi canali di selezione, tutoring e formazione) influenzano la creazione di un clima organizzativo orientato alla fiducia, alla collaborazione e all'eguaglianza, che genera poi un effetto positivo sull'inserimento e l'integrazione della persona e la sua percezione come una risorsa per l'organizzazione (Mapelli, Paolino 2008). Tuttavia l'attenzione al tema della disabilità non sembra essere al primo posto nell'agenda delle organizzazioni (Ball et al. 2005). In Italia, solo il 21% dei 150 direttori del personale intervistati dichiara di adottare pratiche di diversity management. E quando si chiede loro quali siano le categorie e i gruppi oggetto delle loro politiche, nessuno cita le persone con disabilità (Basaglia et al., 2015a). Eppure la disabilità (fisica), subito dopo l'anzianità, è percepita dai lavoratori come il principale stigma che agisce su una persona nei processi di assunzione e di carriera. E si aggrava se la persona è una donna (Basaglia et al., 2015b). Queste ricerche mostrano che la disabilità deve essere letta socialmente insieme alle altre categorie con le quali si forma l'identità dell'individuo; e ha quindi bisogno di essere trattata dalle organizzazioni all'interno di un processo di gestione delle risorse umane più ampio e complessivo, andando oltre la logica del "collocamento obbligatorio" (L. 68/99).

■ L'intervista

In Italia abbiamo la legge 68/99 che prevede l'obbligo di assunzione. Spesso però le aziende preferiscono essere sanzionate, e pagare una multa, piuttosto che adempiere agli obblighi di legge o avviare un processo di selezione di una persona con disabilità, la cui assunzione potrebbe generare un reale beneficio per l'organizzazione.

REGOLO Il punto di partenza è sempre il solito: l'obbligo di legge, al quale si pone rimedio con la disciplina dell'esonero e si chiude così un tema troppo spinoso per le aziende. Se questo sistema era poco giustificabile negli anni passati, lo è ancora meno oggi: il mondo è cambiato. Le persone con disabilità sono sempre più capaci, indipendenti e specializzate, quindi è necessario adeguarsi con l'adesione a un modello più virtuoso, oltre che più rispettoso della persona: l'azienda è premiata per aver cercato e trovato il collaboratore che cercava. In questo senso, la legge 68/99 che viene percepita come un mero obbligo andrebbe rimodulata. Tra l'altro l'Italia è stata sonoramente ripresa dalla Corte di Giustizia UE nel 2013 proprio per il mancato rispetto della legge.

In una ricerca che abbiamo realizzato sul grado di adozione delle pratiche di diversity management nelle aziende solo il 21% dichiara di adottare queste pratiche. E quando si chiede quali siano le categorie oggetto delle loro politiche, nessuno cita le persone con disabilità. Dal punto di vista delle percezioni dei lavoratori invece vediamo che la disabilità è uno di quegli stigmi che pesano di più sulla persona e se lo incrociamo con il genere e l'età, lo stigma è più forte.

GALEOTTI Questo è l'aspetto più interessante: le aziende non considerano la dis-



Daniele Regolo, presidente e fondatore di Jobmetoo

bilità all'interno della diversity, sia come forza lavoro sia anche come prospettiva nel recruiting. Immagino disabilità e recruiting come separati. Metà delle aziende in Italia decide di pagare semplicemente le sanzioni collegate alle convenzioni, cioè pagare per ottenere una convenzione migliorativa negli anni. Un'altra parte delle aziende va a inserirli, ma identifica *ex ante* delle aree in cui farlo. Si tratta di figure professionali che spesso non c'entrano nulla con le necessità produttive dell'azienda. Questa separazione è quella che crea il problema, perché io non sto guardando alla professionalità, al talento, ma solo ed esclusivamente alla disabilità. Tutto si affronta più agevolmente nel momento in cui io cerco di migliorare il mio ambiente per accettare la disabilità, per fare in modo che non sia più un peso, e quindi mi posso focalizzare esclusivamente sul talento e sulle competenze. Ricercare una professionalità precisa per un ruolo definito è quello che abbiamo cercato di fare prima con noi stessi e poi con i nostri clienti. All'inizio dell'anno avevamo cinque posizioni aperte, ne abbiamo coperte tre con categorie protette e due con categorie non protette. Noi vogliamo creare all'interno della nostra azienda la di-

versity. Abbiamo attivato in questi giorni due stage per noi presso l'Ufficio di collocamento e il responsabile ha ammesso di non aver mai assistito all'inserimento di una non vedente con la qualifica di recruiter. Se noi siamo in grado di darle i giusti ausili, insieme a una particolare attenzione all'ambiente circostante, siamo anche in grado di farne una professionista.

REGOLO Lo stigma non si può combattere più con slogan d'effetto ma con esempi pratici. Appare indispensabile che ci siano imprese virtuose che diffondano in modo contagioso il loro modello di integrazione lavorativa. Non c'è miglior testimonial, per un'azienda, di un'altra azienda che indica il cammino.

Possiamo approfondire la questione del processo di selezione? Deve contemplare il pool dei talenti, ma richiede anche delle competenze specialistiche. Di che competenze si tratta?

GALEOTTI Bisogna unire due esigenze, che talvolta possono sembrare lontane:



Danilo Galeotti, CEO di Jobmetoo

competenza e sensibilità. E l'insieme dei due fattori può essere raggiunto attraverso una situazione di totale trasparenza, che è un po' il termine chiave che Daniele ha voluto instillare all'interno della nostra società. Gli uffici di collocamento per esempio gli suggerivano di minimizzare la sordità e perfino di togliere la laurea dal CV, spingendo dunque verso una "non trasparenza". Naturalmente per intervistare una persona con delle disabilità bisogna essere molto attenti nella comunicazione, essere sempre assertivi, porsi con equilibrio. Il recruiter ha sovente paura di fare una domanda che possa essere percepita come scomoda, ha magari timore di dire di no se reputa che la persona non sia valida. Noi siamo convinti dell'opposto: se si inserisce una persona nel luogo sbagliato si fa il suo male, perché la si toglie dalle liste obbligatorie, le si toglie la possibilità di trovare un'altra opportunità più consona.

REGOLO Parlare di lavoro e disabilità ha ripercussioni ovviamente più vaste. La disabilità è, a seconda delle zone geografiche, la prima o seconda causa di impoverimento delle famiglie. Quindi, io disabile, senza lavoro, rappresento un costo per lo Stato in termini pensionistici ed esco dal circuito del consumo. Perché creiamo beni e servizi? Per metterli a disposizione della società stessa. Se non lavoro, non solo costo ma non consumo e sono costretto ad abbassare le mie aspettative. E pensare che la disabilità mi metterebbe nelle condizioni di essere un consumatore di qualità, sia per beni e servizi generici sia per beni specifici legati alla mia disabilità. Il tema dell'impoverimento legato alla disabilità dovrebbe essere un tema molto più diffuso e conosciuto. In questo collocamento obbligatorio, esistono tanti temi nascosti, consequenziali, di enorme portata.

Io direi anche che si tratta di un tema di giustizia. Però sicuramente è vero che bisogna vedere l'aspetto di creazione del valore nel mercato. Con questa chiave voi osservate che le aziende vi ascoltano di più?

REGOLO Le aziende che incontriamo si sentono molto colpite dal fatto che noi proponiamo una visione trasparente, che portiamo storie concrete, con esempi chiari, e che soprattutto cerchiamo di capire i loro timori. Il servizio che offriamo, la nostra professionalità, devono essere accompagnati anche da una certa dose di presenza umana. Quando i presupposti per un dialogo sereno e coerente sono creati, si scende nel dettaglio delle esigenze presenti e future, al fine di creare un percorso di qualità insieme.

Come vedete il ruolo del collocamento mirato oggi?

GALEOTTI Il collocamento mirato rappresenta l'estensione operativa della legge 68/99, e la legge, come dicevamo prima, è buona se, oltre a essere rispettata, sa adeguarsi ai tempi che cambiano. Attualmente il lavoro del collocamento si declina su un bacino geografico limitante e limitato, in quanto opera a livello provinciale. Un'azienda in Veneto difficilmente troverà candidati, anche disposti a cambiare residenza, in altre parti d'Italia. Non dimentichiamo che la mobilità consente a disabili anche gravi di essere molto più autonomi rispetto a pochi anni fa. Il secondo aspetto riguarda le chiamate numeriche, in altre parole relative a quei lavoratori scelti in quanto "primi della lista". Si tratta, nella maggior parte dei casi, di lavoratori fuori dal mondo del lavoro da molto tempo, con situazioni complesse alle spalle, ma assegnarli a un posto di lavoro solo perché in cima alla lista potrebbe non essere la miglior soluzione per

loro. Siamo convinti che, in questo mondo che cambia e che offre sempre più opportunità, possano esistere ottime possibilità di *matching* anche per chi viene avviato al lavoro col sistema della chiamata numerica. Noi siamo la prima agenzia che si muove con questa ottica. Infatti, siamo stati fondati da una persona con disabilità, che ha capito, vivendolo sulle proprie spalle, che è necessario superare la filosofia dell'accompagnamento, del dover far garantire più che altro protezione con un posto ovattato. C'è bisogno di togliere le barriere, di creare trasparenza e di dare effettivamente delle possibilità, che prima non venivano date.

La filosofia dell'accompagnamento va superata, ma è indispensabile creare trasparenza e dare effettivamente delle possibilità

Qualche anno fa avevo intervistato delle agenzie a livello provinciale che si occupavano di fare il matching per le posizioni obbligatorie.

GALEOTTI Sì, esistono tante realtà anche molto piccole, associazioni, cooperative di tipo B, onlus, che svolgono un lavoro notevole in questa direzione. Il loro problema è che sono piccoli, localizzati e la loro attività dipende spesso da fondi pubblici. Noi vorremmo col nostro portale massimizzare le potenzialità di questo network aperto a tutti gli attori. Diamo l'opportunità a queste realtà di iscriversi, in modo da entrare in contatto con le grandi aziende che possono usufruire di servizi sempre più qualificati. L'aver questa doppia anima è la nostra forza, ovvero

parliamo con i candidati e siamo *impresa* nel senso che dobbiamo misurarci con dei risultati; chiediamo di sostenere dei costi perché non stiamo facendo volontariato e quindi le aziende possono aspettarsi dei risultati di un determinato livello che possono essere forniti soltanto da un'azienda che abbia questa doppia anima.

Impatto sociale e impatto economico possono andare a braccetto per creare imprese dalla doppia anima

Daniele, vuole raccontarci come è riuscito a costruire questa impresa?

REGOLO È stato tutto molto naturale. Quando mi dimisi da dipendente pubblico a tempo indeterminato, la parola che aleggiava era "coraggio". Io dissi una volta: "Se fossi stato un vigliacco, avrei comunque fatto questa scelta". Cosa intendevo? In certi momenti si deve diventare adulti. Io sono diventato adulto quando ho rinunciato a un posto di lavoro, in cui sono stato accompagnato male, e ho deciso di prendere in mano il mio destino. Non ho sottovalutato i rischi, semplicemente stavo facendo il mio ingresso nella società. Ho iniziato nel 2011 grazie al Fondo Sociale Europeo erogato dalla Provincia di Macerata e, complice il tessuto imprenditoriale delle Marche che mi ha allenato e aiutato moltissimo, mi sono lanciato in questa avventura con molta determinazione e dedizione. Tante cose le ho dovute imparare, tante le sto imparando, ma l'ingrediente più importante è sicuramente la fiducia. Nel 2014 è arrivato l'incontro con gli investitori, che hanno capito come

impatto sociale ed economico potessero andare insieme per creare un'eccellenza. Siamo partiti con il piede giusto, ma in un flusso molto tranquillo. La direzione è chiara a tutti.

GALEOTTI Un passaggio importante che vorrei aggiungere è questo. Il fatto che Daniele fosse assunto a tempo indeterminato, ma in un ruolo che non riusciva a svolgere. Si stava distruggendo ricchezza, perché intanto aveva preso il posto di un'altra persona che avrebbe potuto svolgerlo. Dall'altro lato, non veniva valorizzato Daniele, una forza della natura che è stata in grado di creare un'azienda, fornire risposte adeguate alle imprese e di attirare l'attenzione di investitori professionali: il fondo che ha investito in noi è il più grande fondo di venture capital italiano e francese, che non ha mai investito in imprese sociali, ma ha investito in noi perché ha creduto nel valore che poteva essere generato da questa impresa. E poi ha creato dieci posti di lavoro in seno a Jobmetoo, e decine di inserimenti di successo nelle aziende clienti. Daniele da peso per lo Stato è diventato una risorsa. La maggior parte delle persone con disabilità proviene da una famiglia che non ha una disabilità e quindi non riesce ad avere in famiglia quell'esempio. Quindi è importante avere dei riferimenti che ti dicano che è possibile laurearti in quella materia, è possibile andare a studiare all'estero, è possibile entrare in un'azienda. Questo è il passo da fare. Noi parliamo con famiglie che, pensando di proteggerli, dicono ai loro figli: "Non andare all'università, ché è troppo difficile per te" e li tengono fuori dal mercato del lavoro.

Ci sono anche dei tabù nelle organizzazioni.

GALEOTTI Questo crea grandi problemi alle imprese. Noi per esempio lavoriamo con aziende che fanno consulenza e revi-

sione e ci dicono che non hanno mai inserito consulenti e revisori disabili. E noi ribattiamo: “No, non è vero, perché li conosciamo. E lavorano con voi, ma non ti hanno detto niente perché hanno paura di essere discriminati”. Quindi, l'azienda non li vorrebbe discriminare, anzi sa che ha degli obblighi e ne ottiene dei benefici, perché ha valutato quella persona solo per il talento. La persona pensa di poter essere discriminata. Quindi siamo in una situazione sub-ottimale.

All'estero rispetto alla fruizione del tema c'è molta distanza da parte delle imprese? O la situazione è migliore?

REGOLO Il problema è mondiale, perché, come ha scritto un caro amico, Matteo Schianchi, ricercatore esperto in disabilità, le persone con disabilità sono la “terza nazione del mondo”. Si tratta di un miliardo di persone, 350 milioni in età lavorativa. 150 nazioni hanno una legge specifica, simile alla nostra legge 68/99. Alcuni paesi, come l'Inghilterra, hanno fatto qualcosa di diverso, hanno tolto l'obbligo e ragionato in termini di incentivi. Lì l'occupazione dei disabili è salita. Alcuni paesi sono più virtuosi: penso alla Spagna e alla Francia, in cui troviamo delle startup simili alle nostre. Altre nazioni sono nella fase iniziale e devono crescere.

Io parlavo anche del contesto culturale, ovvero essere un po' più o meno avanzati per esempio sul tema degli stereotipi.

GALEOTTI Esternamente ci sembrava che altri paesi fossero più avanti. Poi ottenevamo la risposta opposta quando venivamo contattati da player locali e scoprivamo che i paesi del Nord avevano gli stessi problemi. La Germania ha un'ottima ramificazione di uffici di collocamento pubblico, un numero di persone 10 volte su-

periore a quello in Italia, eppure il tasso di inoccupazione delle persone con disabilità è vicino all'80%. Le aziende continuano a non inserire persone per più del 50% dei casi. La situazione è problematica nel mondo. In Giappone c'è lo stesso obbligo e le aziende continuano a disattenderlo. E così anche per la Cina, l'India. In Inghilterra non è così dal 1998. Lo Stato ha deciso di togliere l'obbligo e di introdurre un sistema di incentivi. E ha ottenuto una risposta positiva, perché le aziende di fronte all'incentivo hanno cominciato a unificare i processi di recruiting e quindi a guardare a tutte le posizioni. Addirittura, un decreto legge presentato la scorsa settimana al Parlamento inglese riguarda l'obbligo di trasparenza, ovvero l'obbligo di dichiarare nel bilancio annuale il numero di persone con disabilità inserite e in quali ruoli, cosa che non avviene da nessun'altra parte.

Le persone con disabilità sono “la terza nazione al mondo” e la loro situazione risulta problematica ovunque

Dovrebbe essere inserito nei bilanci sociali.

GALEOTTI E non viene inserito neanche dalle aziende virtuose. Abbiamo dei clienti con cui collaboriamo, che rispettano l'obbligo, ma non lo nominano all'interno del bilancio sociale. È una battaglia che stiamo portando avanti, soprattutto con quelle aziende che sono già così attente, non perché rispettano l'obbligo, ma perché lo fanno funzionare, perché sono profittevoli, hanno successo e sono anche oltre l'obbligo (non sono al limite). Nonostante questo, non lo dichiarano pubbli-

camente. Il problema è che non c'è ancora una presa di coscienza su questa situazione.

Le aziende che si affidano a voi che caratteristiche hanno?

GALEOTTI Il focus è stato sulla grande impresa, ma abbiamo visto anche tante piccole imprese, startup che cominciano a crescere e che si pongono il problema in maniera preventiva e lungimirante e quindi lo vogliono risolvere senza mettere la classica "toppa". C'è stata grande attenzione da parte dei brand del fashion e del

lusso, che sono molto attente alla comunicazione e che hanno visto come questo fosse un tema da coprire, non per una questione di obbligo. Ad ogni modo, lavoriamo con aziende di tutti i settori.

REGOLO Devo dire, per concludere, che c'è una parola ricorrente quando andiamo a parlare con le aziende: "angoscia". È così che vivono il collocamento mirato. Questa angoscia è deleteria e noi vorremmo che facesse spazio alla curiosità, alla reale voglia di trovare i migliori collaboratori con disabilità e appartenenti alle categorie protette. ■

■ Riferimenti bibliografici

Ball P., Monaco G., Schmeling J., Scharzt H., Blanck P. (2005), "Disability as diversity in Fortune 100 companies", *Behavioral Sciences and the Law*, 23, pp. 97-121.

Basaglia S., Paolino C., Simonella Z. (2015a), "Tra vecchi totem e nuova rottamazione. La gestione della diversità nelle imprese italiane", *Economia & Management*, 1, pp. 29-38.

Basaglia S., Paolino C., Simonella Z. (2015b), "The last call. L'adozione del DM e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane", *Economia & Management*, 2.

Becker H. (1963), *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, The Free Press, New York.

Clair J.A., Beatty J.E., MacLean T.L. (2005), "Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace", *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 78-95.

Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Foucault M. (2000), *Gli anormali*, Feltrinelli, Milano.

Goffmann E. (2003), *Stigma. L'identità negata*, Ombre Corte, Verona.

Istat (2009), *La disabilità in Italia*, Istat, Roma, p. 9.

Mapelli A., Paolino C. (2008), "Disabilità e malattia: il punto di vista aziendale", in M.C. Bombelli, E. Finzi (a cura di), *Oltre il collocamento obbligatorio*, Guerini & Associati, Milano, pp. 132-164.

Paetzold R.L., Dipboye R.L., Elsbach K.D. (2008), "Introduction to special topic forum: A new look at stigmatization in and of organization", *Academy of Management Review*, 33 (1), pp. 186-193.