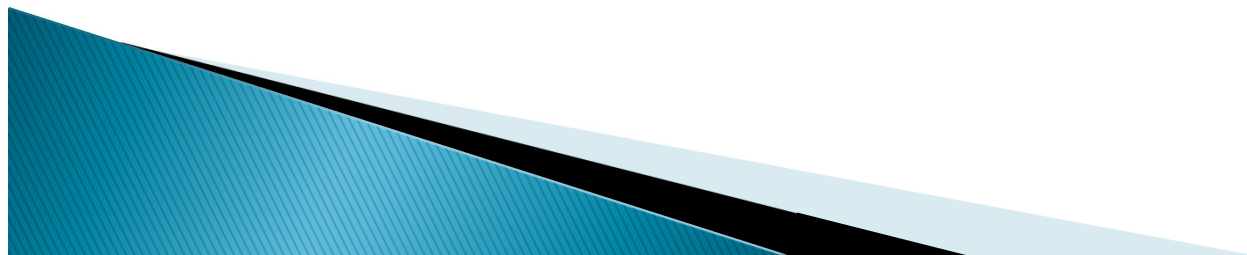


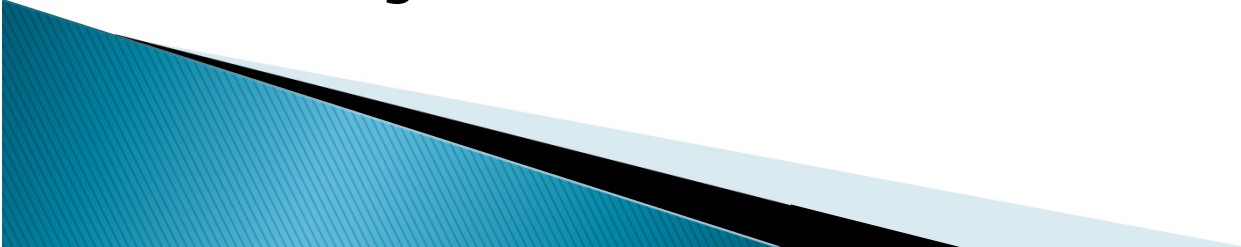
Un modello di competizione finalizzato all'inclusione e valorizzazione delle persone con disabilità

Convegno Bologna, 28 novembre 2022



Evoluzione della cultura

L'inserimento di persone con disabilità nelle aziende ha visto tre stadi che rappresentano l'evoluzione culturale rispetto al problema:

1. Obblighi di legge corredati da incentivi all'inserimento: condizione facilitante ma non più rilevante in quanto irrigidisce le scelte aziendali
 2. Cultura della responsabilità sociale: importante soprattutto se essa è inserita nelle strategie aziendali, ma che può essere considerata condizione necessaria ma non sufficiente nel sistema della competizione globale
 3. Contributo alla competitività delle aziende: fattore di innovazione culturale e del business model non ancora adeguatamente analizzato ed evidenziato
- 

Modello organizzativo tradizionale

1. Il XX secolo e l'inizio del XXI sono stati caratterizzati dalla seguente logica:

Bisogni delle persone (reali, indotti, percepiti)



Beni e servizi idonei a soddisfare i bisogni (inizialmente standardizzati poi segmentati, in anni recenti sempre più personalizzati)



Processi produttivi (standardizzati per sfruttare economie di scala e di replicabilità)



Compiti, mansioni, ruoli, posti di lavoro (standardizzati per favorire la «sostituibilità» delle persone)



Ricerca della persona giusta per il posto giusto (si afferma il concetto di «normalità» che ovviamente penalizza le persone con disabilità)

2. I pilastri di questo modello sono:
 - Standardizzazione di prodotto e di processo
 - Efficienza produttiva ed economica
 - Normalità

Nuovi fattori di competitività

1. Poiché il mercato globale ha spinto ad una standardizzazione dei prodotti, prezzi ed altre condizioni di scambio, da qualche anno i fattori di competitività sono diventati sempre più:
 - La differenziazione dei prodotti
 - La personalizzazione dei beni e servizi
 - La flessibilità dei processi di lavoro (tipicamente smart working, etc.)
2. La differenziazione e la personalizzazione:
 - Non rappresentano solo una leva di marketing
 - Non si possono ridurre all'uso di tecnologie
 - Mostrano la propria efficacia se diventano una cultura aziendale, un modo di pensare che coinvolge tutte le funzioni e in particolare quella del personale
3. In un'indagine di qualche anno fa, oltre 2/3 dei manager intervistati hanno affermato che l'inserimento di persone con disabilità ha avuto effetti positivi:
 - Sulla loro maggiore sensibilità al tema della disabilità
 - Sulle relazioni di collaborazione e sul miglioramento del clima organizzativo nei team nei quali erano state inserite persone con disabilità
 - Sulla conoscenza degli interventi per favorire l'accessibilità ed eliminare le resistenze all'inserimento delle persone con disabilità.

Un nuovo modello organizzativo

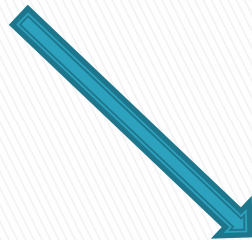
Bisogni delle persone (reali, indotti, percepiti)



Beni e servizi idonei a soddisfare i bisogni (inizialmente standardizzati poi segmentati, in anni recenti sempre più personalizzati)



Processi produttivi (standardizzati per sfruttare economie di scala e di replicabilità)



Tecnologie innovative e cultura dell'inclusione



Posizioni di lavoro a misura di persona che valorizzano le potenzialità delle persone con disabilità



Nuove opportunità di competizione

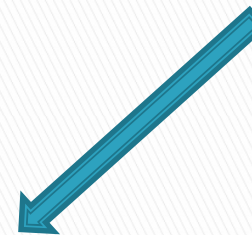
Caratteristiche cognitive, funzionali, relazionali di ogni persona



Potenzialità di ogni persona nei luoghi di lavoro



Condizioni per valorizzare le potenzialità delle persone con disabilità



Condizioni per l'innovazione

Einstein sosteneva che è più facile rompere l'atomo che i pregiudizi sociali e, si può aggiungere, le culture organizzative consolidate. Tuttavia, si può pensare che la cultura della diversità e della personalizzazione dei prodotti/servizi da un lato e delle posizioni di lavoro dall'altro possa diffondersi a seguito del principio di competitività guidata da valori profondi e non dalla massimizzazione del profitto, della quota di mercato, dell'aumento del potere economico nella società. Per ottenere questo cambiamento, si può agire su alcuni interventi abilitanti e facilitanti:

1. Cambiamento dei sistemi di misurazione della produttività che devono passare dalla misurazione dell'efficienza (rapporto risultati/ore di lavoro) a quella del raggiungimento degli obiettivi
2. Concreta applicazione della flessibilità di lavoro consentita dalle nuove tecnologie (sostitutive ed aumentative) in grado di valorizzare le specificità del contributo delle persone con disabilità, ad esempio in molti casi concentrazione su alcune task (spettro autistico ad alto funzionamento), in altri casi determinazione nel trovare soluzioni che smuovano i vincoli posti dalle disabilità (comportamenti di adattamento determinati per compensare limitazioni funzionali)
3. Sistemi di incentivazione monetaria e non monetaria collegati a fattori di collaborazione (incentivazione del team) più che a comportamenti di competizione individualistica (che spesso genera diseconomie derivanti da conflitti organizzativi, es. conflitti sulle competenze, etc.)
4. Orientare la cultura organizzativa verso il riconoscimento di fattori di successo che riconoscono la centralità delle persone:
 - Mappa delle abilità, che è un'estensione della mappa delle competenze e può essere applicata tranquillamente a persone con disabilità
 - Ridisegno della struttura organizzativa e dei processi
 - Attenzione agli aspetti di dettaglio, importanti per dare sicurezza alle persone con disabilità
 - Formazione orientata a modelli collaborativi

La catena dell'inclusione

- ▶ Il sistema formativo può favorire l'inserimento delle persone nel mondo del lavoro tramite l'evoluzione dei suoi contenuti nei seguenti termini:
 1. Nelle scuole e nelle università, spostarsi dall'insegnamento (teaching) all'apprendimento (learning)
 2. Dall'apprendimento generico all'apprendimento finalizzato all'occupabilità (employability)
 3. Dalla occupabilità all'occupazione (employment) con il rafforzamento delle funzioni di placement tramite un più stretto rapporto con imprese, amministrazioni pubbliche, enti del terzo settore
 4. Nei contesti lavorativi è necessaria l'evoluzione dalla logica di occupazione a quella dell'inclusione e valorizzazione di conoscenze, capacità, competenze, attitudini, relazioni di tutte le persone, in particolare di quelle con disabilità
- 