



Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica

OLTRE LE BARRIERE INVISIBILI: IL VALORE AGGIUNTO DELLA DISABILITÀ

**Linee guida operative all'inclusione nell'ambiente di
lavoro**



Sommario

Introduzione	4
Il concetto di "persona al centro"	6
I principi generali per una corretta interazione lavorativa	7
Le disabilità sensoriali	10
2.1 Le disabilità visive	11
<i>Quando si comunica</i>	11
<i>Quando si lavora</i>	12
2.2 Le disabilità uditive	13
<i>Quando si comunica</i>	13
<i>Quando si lavora</i>	14
2.3 Le disabilità motorie	14
<i>Quando si comunica</i>	14
<i>Quando si lavora</i>	15
2.4 Le disabilità invisibili	16
<i>Quando si comunica</i>	16
<i>Quando si lavora</i>	17

Introduzione

L'INPS favorisce ogni iniziativa tesa alla valorizzazione delle risorse umane e considera quelle a favore dell'inclusione sul lavoro come fondamentali per l'accrescimento del proprio bacino di talenti; in tal modo l'Istituto ottiene un vantaggio competitivo nell'ambito della creazione del Valore Pubblico, permettendo a tutte le risorse umane di esprimere al meglio le proprie potenzialità grazie all'abbattimento delle possibili barriere culturali, architettoniche e tecnologiche.

L'Istituto ha voluto evidenziare il rilievo che ha la tematica della tutela dei diritti umani e delle libertà fondamentali delle persone con disabilità, anche con un passo dell'articolo 16 del Codice di Comportamento per i dipendenti, dedicato alla Prevenzione e contrasto delle molestie e delle discriminazioni: *"Particolare attenzione va posta nei comportamenti che riguardano i colleghi con disabilità, in base a quanto previsto dalla direttiva 2000/78/CE e dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità."*

Il rispetto e l'integrazione delle risorse umane con disabilità in INPS sono perseguiti sia grazie alla prevenzione e al contrasto delle discriminazioni sul luogo di lavoro sia attraverso percorsi personalizzati di valorizzazione e di riqualificazione professionale.

L'inclusione ha successo quando si considerano le diversità, mettendo chi si trova in condizioni di partenza non paritarie nella posizione di performare al meglio, colmando i *gap* che non permetterebbero una competizione equa.

La rimozione degli ostacoli che impediscono un'interazione efficace tra tutti i dipendenti è alla base di un ambiente di lavoro più sicuro e rispettoso e, al contempo, contribuisce al benessere organizzativo. Spesso, le barriere che affrontano le persone con disabilità non riguardano solo la loro capacità, ma sono dovute anche a pregiudizi inconsapevoli degli altri. Modalità di comunicazione ed interazione non inclusive possono mantenere inalterati stigma, stereotipi e discriminazione.

Ad integrazione del Vademecum “Il linguaggio inclusivo: le parole della disabilità” pubblicato dal *Disability Manager* centrale con Hermes INPS.0076.04042024.0001347, di seguito la “Guida sulle corrette modalità di interazione inclusive” contenente alcuni suggerimenti per promuovere le pari opportunità e abbattere le barriere invisibili che impediscono la piena valorizzazione delle risorse umane INPS con disabilità.

Con questa Guida, l’Istituto si propone di fornire strumenti e indicazioni pratiche per favorire il benessere organizzativo di tutto il personale e consolidare l’immagine responsabile e inclusiva verso gli *stakeholder*.

Il concetto di “*persona al centro*”

L’espressione generica “lavoratori con disabilità” ricomprende individui con personalità, peculiarità e abilità proprie. Secondo il concetto di “persona al centro” ogni singolo dipendente ha diritto all’autodeterminazione ed è protagonista del suo progetto lavorativo tanto in quanto la disabilità non definisce la persona, né la sua capacità di partecipare alla *mission* dell’Istituto.

L’INPS si impegna, anche con specifici programmi formativi per la riqualificazione del personale con disabilità, per consentire ad ogni singolo dipendente di esprimere al meglio le proprie capacità e ottenere così, un valore aggiunto dal capitale umano. Il fine ultimo di ogni progetto di valorizzazione è favorire l’espressione non solo delle aspirazioni della persona, ma, soprattutto, far emergere le sue capacità grazie all’abbattimento di qualsiasi barriera (comunicativa, organizzativa, tecnologica, architettonica) che non ne permetta una *performance* efficace.

Nell’attuale modello bio-psico-sociale di disabilità si pone un grande accento sul concetto di “progetto di vita”: la persona con disabilità è protagonista, esprime i propri desideri, le proprie capacità, le proprie intenzioni. Questa concezione è stata sintetizzata nel motto *Nihil de nobis, sine nobis* (Nulla su di noi, senza di noi): ogni cittadino con disabilità deve essere coinvolto nelle decisioni che lo riguardano e partecipare attivamente alla tutela dei propri diritti e libertà fondamentali formulando eventuali specifiche proposte.

È importante che tutte le figure coinvolte nel “progetto di vita” garantiscano una corretta gestione del rapporto lavorativo delle persone e si impegnino attivamente per facilitare la piena inclusione e valorizzazione di ognuno. Un’organizzazione lavorativa orientata al benessere di tutti deve impegnarsi a ridurre le conflittualità ed eliminare gli ostacoli che impediscono il pieno rispetto dei diritti umani del personale.

In questa direzione, i tre decreti attuativi della Legge delega sulla disabilità emanati dal Governo nel periodo dicembre 2023 – aprile 2024 hanno introdotto nuove tutele per le persone con disabilità e hanno reso più agevole l’ottenimento tempestivo di quelle già esistenti in ambito lavorativo.

I principi generalisti per una corretta interazione lavorativa

01

Per le persone con disabilità, l'inclusione lavorativa assume un'importanza particolare, poiché il luogo di lavoro rappresenta uno spazio in cui si trascorre gran parte del tempo, si sviluppano capacità professionali, si acquisiscono nuove competenze e si stabiliscono legami personali. Una corretta integrazione in questo ambito permette di creare uno "spazio sicuro" dove ogni persona con disabilità può esprimere appieno le proprie potenzialità. Un ambiente lavorativo inclusivo è quindi cruciale per il benessere e la salute dei dipendenti.

Tuttavia, un primo aspetto da considerare riguarda la discrepanza tra quanto dichiarato pubblicamente, che può sembrare in linea con un linguaggio inclusivo, e gli atteggiamenti effettivamente adottati nella quotidianità lavorativa. Spesso, i comportamenti che si utilizzano sono influenzati da automatismi consolidati nel tempo, che perpetuano modelli relazionali ormai superati, e difficili da cambiare. Una revisione dei comportamenti ed atteggiamenti acquisiti nel rapporto con le persone con disabilità, permette a tutti di mettersi in discussione e abbattere le barriere invisibili che ostacolano una vera inclusione.



Figura 1: nuvola delle parole riportante le espressioni "Persona al centro", "Oltre le barriere", "Inclusione", "Diritti", "Cieco", "Sordo", "Valorizzazione", "Pari opportunità", "Disabilità invisibile", "Disabilità motoria", "Colmare i gap", "Linguaggio inclusivo", "Ipovedente", "Persona con disabilità".

Per favorire una relazione autentica, è fondamentale evitare la retorica del "Noi" (normodotati) e del "Voi" (persone con disabilità), che crea divisioni. L'obiettivo deve essere quello di costruire un ambiente in cui ogni individuo sia visto come parte integrante del gruppo, con pari dignità e opportunità.

Inoltre, è importante evitare atteggiamenti paternalistici e iperprotettivi, il pietismo e il superomismo¹: non bisogna né compatire né lodare una persona con disabilità per il solo fatto di esserlo. Talento e capacità non devono essere considerati o esaltati in modo sensazionalistico semplicemente perché appartenenti a una persona "con disabilità". Allo stesso modo è importante evitare ogni forma di abilismo, ovvero lo stigma e la discriminazione basati sull'idea che tutte le persone debbano essere pienamente abili.

L'imbarazzo e il disagio verso le persone con disabilità ostacolano un rapporto autentico e una comunicazione efficace. L'interazione coinvolge sia il linguaggio verbale che quello non verbale, e i messaggi vengono trasmessi attraverso parole e atteggiamenti: vi sono alcune modalità di relazione con le persone con disabilità che facilitano i processi comunicativi e produttivi.

Per tali ragioni, nelle conversazioni, anche in presenza di un accompagnatore, è opportuno rivolgersi direttamente alla persona con disabilità e l'interazione deve avvenire con naturalezza, utilizzando tono, locuzioni e linguaggio normali, senza sforzarsi di evitare termini collegati alla disabilità. Frasi come "dare un'occhiata" o "ci vediamo più tardi" con una persona cieca, o "bisogna correre" con una persona con disabilità motoria, possono essere usate senza nessun problema.

In caso di dubbi su una situazione, è sempre utile chiedere direttamente al collega con disabilità il suo punto di vista o la motivazione delle sue decisioni, e far notare, se necessario, quello che si ritiene non sia stato correttamente svolto.

Una persona con disabilità, inoltre, può avere bisogno di più tempo per agire in modo indipendente. Non bisogna spazientirsi né mettere fretta; l'aiuto va sempre offerto, mai imposto e, se rifiutato, è importante rispettare questa scelta senza insistere.

In questa ottica si riportano di seguito alcuni brevi consigli di comportamento relativi alla comunicazione e ai corretti rapporti lavorativi da tenere quando si interagisce con i colleghi con disabilità.

¹ L'esaltazione del talento e delle capacità di una persona per il solo fatto che sia "con disabilità".

Le disabilità sensoriali

02

Le disabilità sensoriali possono interessare il distretto visivo o uditivo e influiscono sulla percezione dell'ambiente e il rapporto con esso. Nell'ambito lavorativo potrebbero sorgere delle difficoltà dovute ad una non completa comprensione delle conseguenze di questi deficit da parte dei colleghi.

2.1 Le disabilità visive

Quando si comunica

Al momento della presentazione ad una persona cieca o ipovedente, è buona norma introdursi "Ciao, sono Mario Rossi". Se si saluta una terza persona, se possibile, bisogna chiamarla per nome "Buongiorno dottoressa Bianchi!" in modo tale da renderla identificabile.

È opportuno ricordare che i ciechi e gli ipovedenti non percepiscono il linguaggio del corpo e le espressioni del volto di conseguenza, durante una conversazione, la comunicazione non verbale non andrebbe utilizzata. Inoltre, se ci si muove insieme ad un collega con disabilità visiva, è importante fare una descrizione verbale delle cose che stanno accadendo o si possono vedere per contestualizzare l'ambiente circostante. È importante anche avvertire il collega quando ci si sposta o ci si allontana da lui.

Prima di offrire qualsiasi aiuto, anche per l'orientamento, bisogna sempre chiedere il parere della persona con disabilità. Si può, ad esempio chiedere se desidera che gli si offra il braccio o l'appoggio di una mano sulla spalla.



Figura 2: due persone si aiutano mentre effettuano un percorso difficoltoso.

Nel caso in cui si aiuti un cieco o un ipovedente a trovare un luogo o un posto specifico, bisogna accompagnarlo fino alla destinazione e, se necessario, porre la sua mano sul sedile o sul bracciolo della sedia; è fondamentale avvisare il collega se ci sono ostacoli sul suo percorso.

Quando una persona con disabilità visiva si trova in un ambiente non conosciuto, è utile fornire una breve descrizione del luogo e della collocazione delle persone presenti, dando riferimenti spaziali in relazione alla posizione del collega accompagnato (esempio: alla tua destra c'è Antonio, alla tua sinistra Francesca). Sarà il collega stesso a chiedere eventuali dettagli aggiuntivi.

Qualora, all'interno di un ufficio, sia presente una persona cieca o ipovedente accompagnata da un cane guida, quest'ultimo - che per legge ha accesso a tutti i locali pubblici ed è considerato un lavoratore - non va toccato durante la sua attività. Se si desidera interagire con il cane guida, è necessario chiedere il permesso alla persona accompagnata.

Quando si lavora

Quando si lavora con persone con disabilità visive, non si devono mai spostare mobili o oggetti senza avvisare e le vie di percorrenza devono essere lasciate libere; se c'è una persona ipovedente, non vanno mai spente le luci delle zone comuni senza prima chiedere il suo parere.

All'inizio di riunioni o eventi formativi, i partecipanti devono presentarsi e, durante la conversazione, deve essere sempre evidente chi sta prendendo la parola. Inoltre, è importante predisporre il materiale di lavoro in formati accessibili alle più comuni tecnologie assistive (*screen reader*, video ingranditori, barra Braille, ingranditore di schermo) e inviato preventivamente; i grafici e le immagini contenuti nei documenti vanno brevemente descritti.

Molto spesso i colleghi con disabilità visive lavorano indossando cuffie o auricolari per concentrarsi meglio nell'ascolto delle sintesi vocali. In questa situazione non dovrebbero essere disturbati, a meno che non si tratti di una necessità urgente. Quando ci si trova in riunioni o in luoghi affollati, è utile limitare il rumore di fondo per permettere al collega di orientarsi meglio. Nelle comunicazioni scritte, ad esempio in una e-mail, è meglio utilizzare caratteri lineari o "senza grazie" (ad es. *Titillium Web*, *Calibri*, *Verdana* ed *Arial*) ed evitare effetti visivi e immagini non leggibili. Inoltre, le informazioni importanti non andrebbero veicolate attraverso caratteri colorati.

2.2 Le disabilità uditive

La disabilità uditiva può presentarsi sia come sordità che come ipoacusia e per entrambe le condizioni sono disponibili diversi ausili, alcuni utilizzati nella vita quotidiana e altri specifici per l'ambiente di lavoro.

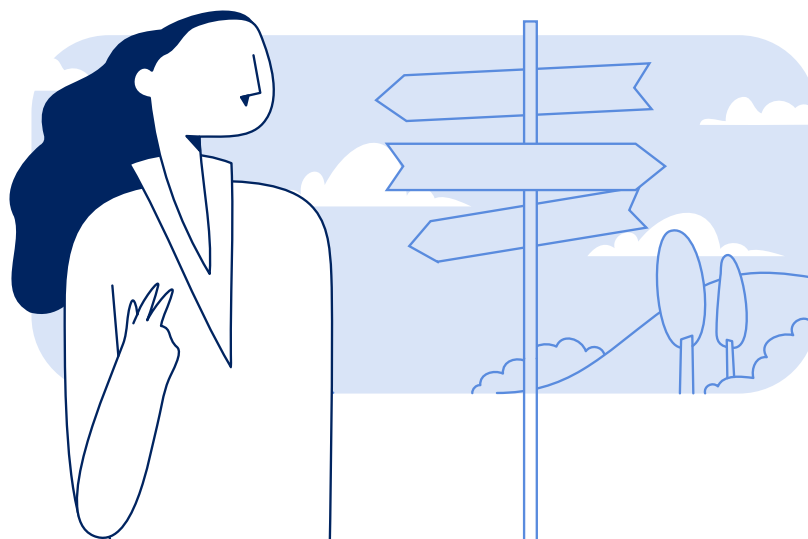


Figura 3: una signora ha il pollice, l'indice e il medio della mano destra alzati e guarda un palo di indicazione stradale con tre frecce.

Quando si comunica

Per iniziare una comunicazione con la persona sorda, si può agitare la mano, o toccare delicatamente il braccio o la spalla. Durante la conversazione per agevolare la lettura labiale è importante mantenere il contatto visivo, avere il viso ben illuminato, e la distanza non deve possibilmente superare il metro e mezzo.

È opportuno parlare distintamente, con un tono di voce normale, ad una velocità moderata: né troppo rapida, né troppo lenta. La pronuncia non deve essere accentuata né alterata ed è consigliabile evitare espressioni gergali, dialettali, metafore e giochi di parole.

È preferibile utilizzare la scrittura come supporto sia nel caso di termini tecnici o in lingua straniera, che per discorsi troppo lunghi e complessi, perché la lettura labiale può essere stancante. Come ausilio, si possono anche usare i servizi di messaggistica istantanea, cercando sempre di seguire la modalità di comunicazione preferita dalla persona con disabilità uditiva.

Può essere utile anche accompagnare il parlato con espressioni del viso e gesti, in base al senso del discorso; il concetto principale della frase dovrebbe essere messo in risalto.

Quando si lavora

Nel caso di eventi che prevedano la presenza di interpreti LIS (Lingua Italiana dei Segni) è consigliabile inviare loro in anticipo il materiale per permettere di prepararsi. Durante le riunioni, i partecipanti dovrebbero evitare di parlare contemporaneamente e mantenere la visuale di tutti, per facilitare la lettura labiale.

Nel caso di produzione di audiovisivi, è utile utilizzare un servizio di trascrizione automatica (sotto o sovra titoli), e prevedere in ogni caso materiale in modalità accessibili.

È sempre opportuno che la comunicazione avvenga con ausili adatti: telefono adattato (DTS= Dispositivo telefonico per Sordi con display per messaggi scritti, seppur da alcuni ritenuto obsoleto), e-mail, chat ecc.

Quando si organizza una riunione a cui partecipano colleghi con disabilità uditive, sarebbe opportuno che si utilizzasse, ove possibile, un tavolo rotondo o ovale, in modo tale da agevolare la visione del volto e delle mani di tutti i presenti.

2.3 Le disabilità motorie

Le persone con disabilità motorie possono presentare limitazioni nella capacità di movimento o nella gestione di azioni quotidiane: stare seduto, motricità del capo, delle braccia, delle mani, dei muscoli deputati al movimento degli occhi e di quelli respiratori. Altre problematiche potrebbero interessare il tono muscolare, la postura, la coordinazione. Il collega potrebbe non avere il totale o parziale dominio di azioni semplici come muovere un arto o compiere un gesto comune nella vita quotidiana.

Quando si comunica

Le persone con disabilità motoria hanno sovente una posizione preferenziale che, a seconda anche della disabilità può essere seduta o in piedi; in ogni caso, se il colloquio dura più di pochi

minuti necessari per le presentazioni o per un rapido scambio, è importante posizionarsi sempre di fronte e mantenere il viso allo stesso livello.

La sedia a ruote o le stampelle sono ausili per l'autonomia; non bisogna, quindi, spingere una persona fino a che essa non lo chieda, né appoggiarsi alla sua carrozzina che è parte del suo spazio personale.

Se abitualmente quando si saluta una persona si stringe la mano, lo stesso gesto va usato anche se il collega ha un limitato uso della/delle mani o ha un arto artificiale; sarà il diretto interessato a far comprendere se una certa azione è più o meno appropriata.



Figura 4: una famiglia con disabilità. La mamma è su una sedia a ruote con un cagnolino sulle ginocchia, il papà è in piedi con un neonato in braccio ed un uccellino sull'indice della mano sinistra.

Quando si lavora

Non bisogna presumere che un collega con disabilità fisica abbia anche una disabilità sensoriale o intellettuale e che la sua capacità di comprensione sia minore o ridotta.

Al dipendente con disabilità motoria va garantita l'accessibilità degli spazi e va fornito aiuto, se richiesto, ad esempio nell'aprire una porta; da considerare che le disabilità sono di diverso genere ed entità, per cui le persone possono avere parziale autonomia. Nel caso di riunioni in presenza, va previsto uno spazio facilmente raggiungibile dalla persona con disabilità, che le permetta di partecipare attivamente in posizione confortevole.

Se il collega risponde in ritardo ad una e-mail o ad un messaggio in chat, bisogna ricordare che potrebbe avere difficoltà ai movimenti fini delle mani, quindi è opportuno non mettere fretta. Per le persone con difficoltà agli arti superiori, vanno predisposti materiali facilmente gestibili.

2.4 Le disabilità invisibili

Le disabilità invisibili, spesso non immediatamente percepibili, possono essere di natura permanente o temporanea e influenzare diverse funzioni. Sono quindi una delle maggiori sfide nell'ambito delle pari opportunità, in quanto ci sono barriere molteplici e di diverse tipologie, e spesso vi è carenza di informazione sull'argomento. Si sta diffondendo anche in Italia il cordino verde con i girasoli, che indica in modo discreto che il collega che lo indossa potrebbe avere bisogno di supporto oppure di un tempo aggiuntivo per svolgere un compito.

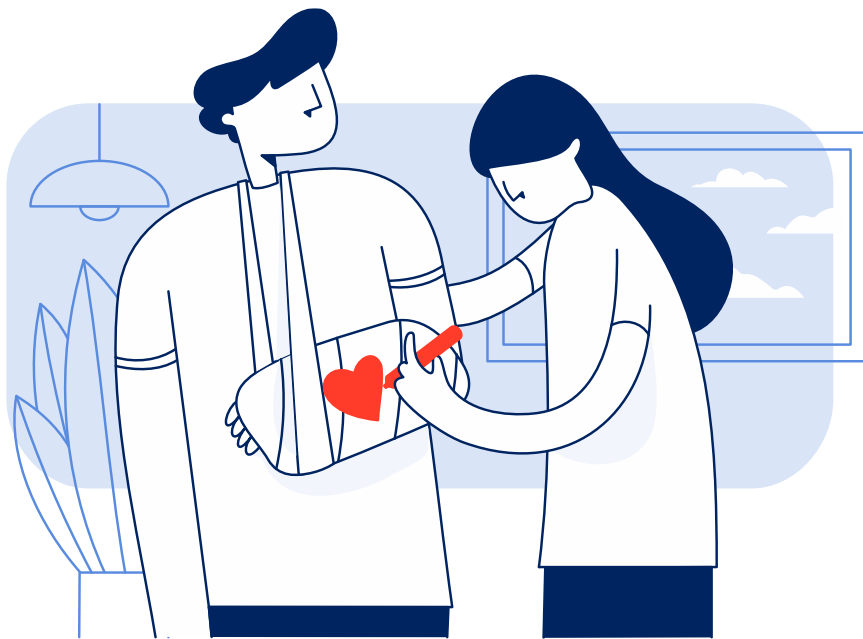


Figura 5: una ragazza disegna un cuore rosso sulla fasciatura del braccio sinistro di un ragazzo.

Quando si comunica

Un dipendente con disabilità invisibile può avere delle necessità strettamente connesse alla sua patologia che non vuole condividere. Non bisogna, pertanto, mai forzare il collega ad andare in un luogo o assumere un atteggiamento e nemmeno insistere con richieste di spiegazioni, in quanto si potrebbe mettere a disagio l'interlocutore.

Molto spesso l'unico ausilio visibile delle persone con condizioni croniche è la mascherina di protezione delle vie respiratorie; anche in questo caso sono da evitare commenti o atteggiamenti che possano mettere in difficoltà il diretto interessato.

Bisogna rispettare gli spazi personali: sovente i colleghi con vulnerabilità hanno situazioni di dolore cronico o indossano dispositivi medici coperti dagli abiti. Una pacca sulla spalla, una stretta dell'avambraccio o un abbraccio potrebbero causare problemi anche seri. Si dovrebbe osservare come si comporta la persona e adeguarsi.

Quando si lavora

Importante è l'ascolto delle richieste della persona con disabilità invisibile: le sue esigenze potrebbero non essere palesi, ma spesso sono dettate da necessità strettamente collegate allo stato di salute.

Il Medico Competente è la figura che in scienza e coscienza ha la capacità professionale per mediare tra le esigenze di salute del collega e quelle del Datore di Lavoro e nel caso di disabilità invisibili, è un consulente prezioso e fondamentale.

La cultura inclusiva diffusa in un'organizzazione lavorativa è la migliore forma di tutela dei diritti del personale con disabilità invisibili; molto spesso, altrimenti, le necessità dettate dalle esigenze di salute quali ad esempio parcheggio interno e/o *smart working* prolungato, potrebbero essere viste come ingiusti privilegi.

Il *Disability Manager* centrale
Valeria Lombardi

