

# Economicità, efficacia ed efficienza dei fattori produttivi «limitati»

## Produttività delle «diverse abilità» e tutela della loro sicurezza

Guido Migliaccio\*

monografia

### Sommario

Le persone con disabilità possono rappresentare risorse utili per le aziende e il sistema economico-sociale in generale. Occorre dunque evidenziare i benefici che possono derivare da un ambiente responsabilizzante, nel quale si massimizzano i risultati complessivi. Un adeguato *disability management* aumenta la produttività complessiva e favorisce l'innovazione. In tal modo risulta possibile recuperare risorse che, altrimenti, rimarrebbero improduttive, con ripercussioni positive sull'intera economia. Insieme a tutti gli altri fattori di produzione, occorre dunque preservare anche la sicurezza dei soggetti con disabilità.

### Il «fondo» della questione: combinazioni economiche e fattori produttivi «limitati»

Osservando il mondo e la vita che in esso quotidianamente si svolge, appare evidente e incontrovertibile un dato saliente: la diversità. L'assoluta uguaglianza tra due elementi (cose o persone) è, infatti, un'eccezione rarissima. Ambienti, società, fattori di produzione e persone sono dunque ordinariamente differenti tra loro.

Questo dato deve essere assunto quale fondamentale elemento di riflessione per una qualunque digressione scientifica: si potrà discutere sull'opportunità di accentuare o ridurre la diversità, ma essa è un fatto incontrovertibile e non può essere negato, se non con astratte elucubrazioni prive di attinenza con la realtà.

Anche le scienze sociali devono necessariamente considerare la diversità come un elemento strutturale del sistema, attenuabile ma mai completamente eliminabile. E se anche l'eliminazione fosse astrattamente possibile, bisognerebbe chiedersi se sarebbe davvero conveniente...

Nell'ambito, dunque, di un variegato panorama di diversità strutturali e soggettive, sicuramente non può essere negata l'esistenza di elementi accentuati di diversità rispetto a gruppi più numerosi di soggetti o oggetti

\* Professore aggregato di Economia aziendale e Ragioneria nell'Università degli Studi del Sannio (BN). Dottore commercialista e revisore contabile, è autore di numerosi saggi. Co-curatore (con G. Metallo e P. Ricci) e co-autore del volume *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli, 2009.

più simili tra loro, pur nelle loro permanenti differenze, magari più modeste.

È possibile la coesistenza di un gruppo più numeroso di elementi simili e uno meno popoloso, per quanto in costante crescita, di soggetti meno simili a quelli dell'insieme prevalente? E ciò anche in relazione ai parametri economici che, in prima approssimazione, apparirebbero meno inclini ad atteggiamenti pietistici o di generico solidarismo, comunque auspicabile?

Già da una prima generale considerazione delle dinamiche economiche appare evidente che la diversità dei sistemi, delle organizzazioni aziendali e, più in generale, dei fattori di produzione è, anche in questo ambito, la norma. Anzi, proprio sulla diversità si fonda la logica stessa della concorrenza.

Nei sistemi macroeconomici e in quelli elementari (le singole unità produttive), si registrano diversità tra i fattori che concorrono al soddisfacimento dei bisogni umani. I processi tecnici sono diversi,<sup>1</sup> come pure sono differenti le maestranze. Ciò non esclude la loro convivenza in ambienti a loro volta differenti.

Analogamente, uno sguardo iniziale ai mercati evidenzia la coesistenza di beni e servizi prodotti e proposti alla clientela con tratti identificativi, funzionali ed estetici, profondamente diversi. E ciò non induce all'assoluta prevalenza di un'offerta rispetto ad altre: spesso, al contrario, si registra una costruttiva convivenza nella dinamica concorrenziale dei mercati liberi.

Già queste prime elementari considerazioni indurrebbero a ritenere che una persona diversa, anche se con diversità accentuate, non può non avere una sua esatta collocazione nel sistema sociale e, più specificamente, in

quello economico-produttivo. Il problema è proprio favorire il riconoscimento delle posizioni idonee in relazione alle caratteristiche di ognuno.<sup>2</sup>

La questione posta in premessa, naturalmente, può essere oggetto di varie osservazioni. Molteplici «filoni» della cultura e delle scienze umane potrebbero moltiplicare le loro discettazioni pro o contro le suddette affermazioni. Numerosi sarebbero, certamente, al riguardo, gli appelli riferibili all'etica, alla morale, alla convivenza civile e, più in generale, connessi a una condivisibile filosofia della vita sociale che invoca decisamente il primato della persona, indipendentemente dalle sue caratteristiche psico-fisiche.

Più fredda, scettica, quasi timorosa, potrebbe essere invece la valutazione dell'economia che, in prima approssimazione, sembrerebbe suddita di meri calcoli di convenienza che escluderebbero aprioristicamente elementi «limitati», oggetti o persone, dal novero del processo di produzione ottimale. In altri termini, un'attività produttiva dovrebbe essere realizzata esclusivamente con fattori eccellenti.

Una semplice constatazione dell'esistente già nega questa aspirazione. Si è detto, infatti, che i sistemi economici generali e quelli aziendali spesso combinano risorse eterogenee, che non risultano sempre le migliori in assoluto.

In una digressione più «specialistica», si può affermare che l'efficienza «economica» non sempre equivale a quella «tecnica». Risorse produttive eccellenti, infatti, potrebbero registrare costi insopportabili per l'economicità di un'organizzazione produttiva. Sarebbero perciò da preferire fattori qualitativamente «minori», sostenendo però oneri più bassi. E ciò senza pregiudicare la durabilità della stessa entità, anzi favorendone l'auspicata redditività.

Queste ultime asserzioni favoriscono la soluzione di uno stimolante problema. Com-

<sup>1</sup> Differentemente organizzati e formati da fattori tecnici eterogenei: combinazioni quali-quantitative che costituiscono la formula produttiva propria, unica di ogni compagine.

<sup>2</sup> Su ciò si basano le logiche del «collocamento mirato».

binazioni produttive che utilizzano fattori «limitati» riescono a coesistere con assetti che sfruttano risorse sicuramente migliori? In altri termini, focalizzando l'attenzione sull'oggetto specifico di queste note: può un'azienda con risorse umane «handicappate» competere con un'altra che, viceversa, utilizza solo persone «normodotate»?

Solo una lettura superficiale e approssimativa del problema potrebbe portare a considerare perdente l'azienda «filantropica». Eppure anche alcune osservazioni empiriche sollecitano a fornire una differente risposta.<sup>3</sup> La soluzione di questo enigma potrebbe essere proprio insita in una valutazione più attenta degli effetti benefici nel contesto produttivo che possono essere ottenuti con l'innesto di risorse «disabili», da comparare con gli «oneri» più noti che è comunque necessario individuare.

### **Disabilità e produttività aziendale: vantaggi e svantaggi tangibili e intangibili**

Innanzitutto occorre effettuare un breve riepilogo dei costi più immediatamente percepibili,<sup>4</sup> in primis l'investimento in strutture adeguate per abbattere le barriere fisiche che ostacolano l'effettiva partecipazione al processo produttivo. E poi quello ulteriore per ausili, protesi, ecc., necessari per lo svolgimento delle mansioni lavorative. Quindi bisogna considerare la formazione e l'aggiornamento che potrebbero assumere caratteristiche particolari, presumibilmente più costose.

Si devono poi valutare le possibili necessità assistenziali e la prevenzione sanitaria, tra cui vanno annoverati i costi per la sicurezza.

<sup>3</sup> Si veda Scarpat (a cura di) (1987), che contiene pregiate riflessioni su concrete esperienze. Si vedano anche Rossi (2009) e Migliaccio (2009a; 2009b).

<sup>4</sup> Si rinvia, per approfondimenti, a quanto già proposto in Migliaccio (2009b).

Risultano probabili, infine, maggiori assenze legate alla situazione di disabilità, spesso tutelate dalla legge e, più in generale, possibili interruzioni dell'apporto produttivo.

Meno considerate, ma significative e spesso compensatorie dei delineati oneri, sono le opportunità. L'attenzione verso la risorsa umana «diversa» crea un ambiente creativo, motivante e responsabilizzante, che consente di massimizzare i risultati complessivi. Il *diversity management*<sup>5</sup> e la sua particolare declinazione, il *disability management*,<sup>6</sup> favoriscono quindi l'arricchimento dell'ambiente di lavoro anche grazie alla maggiore tolleranza che riduce i potenziali conflitti.

L'investimento in tecnologie, soprattutto informatiche, necessarie per le persone disabili determina lo sviluppo di una cultura della produzione sensibile all'innovazione di cui beneficia tutto il contesto produttivo, prevenendo l'obsolescenza e quindi possibili inefficienze.

Soluzioni di processo e/o di prodotto pensate per le persone disabili si estendono spesso a tutti! Eventuali disagi derivanti dalla presenza di soggetti disabili vengono compensati da contributi pubblici rivolti all'azienda che, in tal modo, ha anche un più facile accesso ai canali del credito ordinario.

L'assunzione degli individui disabili è, talvolta, imposta dalla legge: adempiere è obbligatorio e previene eventuali sanzioni. Se la singola azienda non potesse accogliere un soggetto diversamente abile, perché i de-

<sup>5</sup> Tema relativamente nuovo negli studi italiani, indotto dai cambiamenti demografici della forza lavoro, dalla crescente diversificazione dei mercati e, soprattutto, dall'avvento della società multiculturale. Il suo scopo è proprio quello di valorizzare il contributo specifico di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si vedano, ad esempio, Mauri e Visconti (a cura di) (2004) e Cuomo e Mapelli (2007).

<sup>6</sup> Si rinvia al citato Metallo, Ricci e Migliaccio (a cura di) (2009), e ai più recenti contributi di Angeloni (2010) e (2011).

lineati oneri risultano troppo alti rispetto ai benefici, potrebbe intervenire, se presente, la holding del gruppo, anche solo per effetti positivi di immagine e reputazione.

In conclusione bisogna evidenziare che le persone diversamente abili sono diventate un target significativo per le aziende produttrici di beni e servizi specifici,<sup>7</sup> considerando che l'allungamento della vita media ha incrementato notevolmente il numero dei soggetti che compongono la categoria.<sup>8</sup>

### **Disabilità e sistema economico generale: vantaggi e svantaggi tangibili e intangibili**

Spostando le valutazioni nell'ambito del più ampio sistema economico, è necessario bilanciare gli oneri a carico della collettività con i benefici derivanti dall'innesto nel sistema produttivo di lavoratori disabili. La spesa pubblica sostiene costi di diversa natura per le persone disabili. Innanzitutto vi sono i costi sanitari per fronteggiare le patologie (farmaci, protesi, ausili), che si aggiungono alle spese per i servizi di assistenza (pensioni di invalidità e assegni di accompagnamento) e riabilitazione.

Sono anche elevati i costi per l'istruzione e la formazione che rendono necessario il ricorso a insegnanti di sostegno specializzati e a tecnologie didattiche specifiche. Infrastrutture e strutture pubbliche, poi, sono oggi spesso progettate abbattendo barriere e favorendo l'accessibilità.

Le normali dinamiche del mercato del lavoro potrebbero essere «turbate» da agevolazioni a favore dei soggetti disabili: potrebbe apparire paradossale che, in un sistema produttivo, vengano utilizzate risorse «handicappate», mentre quelle normodotate restano oziose...

In realtà, anche in una riflessione «macro-economica», sono da sottolineare alcuni benefici che giustificano ampiamente i contributi erogati a favore delle aziende disponibili. Si recuperano alla produzione risorse inerti e costose, con un aumento della produttività complessiva dovuto anche a una maggiore disponibilità di energia e tempo per i familiari degli individui disabili che, altrimenti, dovrebbero occuparsi quasi esclusivamente dell'assistenza di questi soggetti. Ne derivano aumenti dei redditi individuali e familiari e, quindi, un incremento della domanda di beni e servizi, innescando un circolo virtuoso a favore della crescita e dello sviluppo. In tal modo si accresce anche il gettito fiscale.

Associazioni di disabili e delle loro famiglie influenzano pertanto le scelte di investimento e consumo, soprattutto ora che, con l'allungamento della vita media, la percentuale della popolazione interessata è elevata. Si possono registrare poi risparmi di spesa dovuti all'effetto benefico del coinvolgimento in attività lavorative: un disabile impegnato e motivato riduce i rischi di ulteriori patologie connesse all'insorgere di disturbi depressivi.

Da citare, in conclusione, il privilegio, nell'ambito della disabilità, dei beni «relazionali» alternativi ai «posizionali». Questi ultimi caratterizzano lo scambio tradizionale unidirezionale: vi è un'offerta di beni eventualmente da accettare. I primi, invece, riflettono le esigenze di reciprocità: sono utili solo se goduti in una relazione interpersonale spontanea e sincera.<sup>9</sup> I trasferimenti di questi beni/servizi

<sup>7</sup> Settori produttivi specificamente interessati sono: arredo (in particolare vanno menzionati i progetti di domotica), edilizia, turismo, sport, trasporti, ecc.

<sup>8</sup> Occorre precisare che il marketing del disability management è *sui generis*, considerando che i prezzi godono di particolari agevolazioni fiscali e/o di rimborsi da parte del sistema assistenziale pubblico, e che la comunicazione e la distribuzione devono essere tarate in relazione alle esigenze della potenziale clientela.

<sup>9</sup> Non può ridursi la felicità alla mera categoria dell'utilità, perché molte interazioni sociali e decisioni

sono perciò indissociabili dai rapporti umani, dai soggetti che li generano:<sup>10</sup> in ciò risiede il germe dell'economia civile, del no profit, del terzo settore, collaterale al mercato efficiente, ma talvolta iniquo, con conseguente aumento dell'indice FIL (Felicità Interna Lorda).<sup>11</sup>

## Una nota di etica economica relativa alla disabilità

L'analisi etica è qui relegata a mero fattore confermativo di considerazioni utilitaristiche: ciò per evitare possibili deviazioni pietistiche, magari moralmente convincenti, ma spesso prive delle necessarie valutazioni economiche. Occorre poi considerare che le società multietniche e multiculturali sono anche multi-etiche e che, di conseguenza, non è possibile paventare parametri univoci universalmente condivisibili.

Sembra comunque resistere l'idea che il fine dell'uomo sia lo sviluppo armonico di tutte le sue facoltà, utilizzando i beni che sono al suo servizio oggi e per le generazioni future.<sup>12</sup> Le cose quindi sono preposte al favore

individuale e sociale: è perciò inammissibile che qualcuno utilizzi egoisticamente i beni escludendone dal godimento altri individui, soprattutto se svantaggiati, per una particolare patologia psico-fisica. Conseguentemente bisogna realizzare un sistema economico che favorisca l'accesso ai beni da parte di tutti gli uomini, anche se affetti da patologie di varia natura, per lo sviluppo del loro valore personale e sociale, indipendentemente dal loro apporto produttivo.

Il fatto di affidarsi ai meccanismi autonomi di mercato appare spesso insufficiente, perché si disattendono istanze ambientaliste e di equa ripartizione delle risorse per rimuovere la miseria, l'emarginazione e tutelare le persone svantaggiate: appare perciò auspicabile una cultura basata su valori che privilegino la solidarietà rispetto all'utilitarismo e l'equità rispetto all'efficienza.

L'etica contribuisce allo sviluppo duraturo delle aziende, alla creazione di valore, e può generare notevoli vantaggi competitivi.<sup>13</sup> Più che vincoli o oneri, se integrati nella *governance* aziendale, valori del genere favoriscono

esistenziali sono significative se gratuite e prive di strumentalità.

<sup>10</sup> «La dimensione relazionale [...] costituisce un'ulteriore dimensione del benessere di cui l'organizzazione economica deve preoccuparsi [...] E se il bene consiste anche nella qualità della relazione interpersonale [...] condizione necessaria perché questo bene si generi è una capacità di genuina apertura all'altro»; cfr. Gui (1997), pp. 45 e ss. Si vedano anche Bruni e Zamagni (2004), pp. 150 e ss.

<sup>11</sup> La Felicità Interna Lorda o FIL è il tentativo di definire uno standard di vita alternativo al Prodotto Interno Lordo (PIL): non si limita a valutare il reddito, ma introduce parametri che lo affiancano arricchendolo (istruzione, sanità, aspettativa di vita, qualità dell'ambiente, ecc.). Il suo presupposto è che non necessariamente un aumento del reddito migliora automaticamente la qualità della vita. Per approfondimenti vedi Bruni e Porta (a cura di) (2004).

<sup>12</sup> Vedi G.B. Guzzetti (1987), pp. 9 e ss., ove si richiamano principi condivisibili indipendentemente dalla fede di

ognuno che, però, diventano decisamente impegnativi rispetto alla Rivelazione Biblica e al Magistero della Chiesa Cattolica.

<sup>13</sup> Sono numerosi i casi di aziende *high ethics-high profits*. Riecheggiano le parole di Ferrero (1987, p. 16): «D'altro lato, non soltanto l'etica, ma pure l'economia impone che la corretta impostazione dei problemi concernenti l'operare dell'uomo nell'impresa tenga adeguatamente conto degli accennati aspetti "extraeconomici". Ciò è vero anche perché l'ingiustificato prescindere da questi aspetti presto o tardi comporta un abbassamento dei rendimenti, con grave pregiudizio per la stessa vitalità economica dell'impresa». Vedi anche Onida (1971, p. 93): «L'economia insegna invero che anche per le imprese — come per gli individui, le famiglie e le nazioni — la prosperità si conserva durevolmente e si sviluppa *diffondendola* presso gli altri, piuttosto che *difendendola* contro gli altri. Non dura a lungo la prosperità degli individui, delle imprese e delle nazioni costruita sulla miseria altrui. Le conclusioni dell'economia convergono, in questo, con le esigenze di una superiore etica sociale».

la *performance*, migliorandone le prospettive e diminuendo i rischi.

Tra i benefici di scelte eticamente corrette occorre evidenziare:

- un ambiente lavorativo sicuro e motivante, che attrae e mantiene personale qualificato;
- rapporti duraturi con i clienti, basati su fiducia e fedeltà;
- un miglioramento delle relazioni con le istituzioni finanziarie, per la riduzione dei rischi.

Non dunque solo ideali e sentimenti: l'etica può e deve informare le strategie favorendo il raggiungimento degli obiettivi, anche aumentando la profittabilità dell'iniziativa.<sup>14</sup> Precise valutazioni economiche considerano, perciò, un approccio strategico caratterizzato dal rispetto di principi etici «conveniente», anche quando si tratta di realizzare l'inserimento lavorativo delle persone disabili.

Alla priorità etica restano quei pochi casi di soggetti affetti da patologie talmente gravi da risultare assolutamente impossibilitati al lavoro. Essi, tuttavia, costituiscono soggetti economicamente rilevanti per esercitare ruoli indipendenti dalla loro condizione fisica (investitori, finanziatori, *opinion makers*, ecc.). Sono anche acquirenti di beni specifici connessi alla loro disfunzione e utenti privilegiati di servizi di assistenza. Pure in questa marginale ipotesi bisognerebbe ampliare la prospettiva di osservazione dai soli oneri a valutazioni complessive, considerando i benefici a favore delle aziende fornitrici e, quindi, gli effetti redistributivi della spesa sociale e quelli moltiplicativi della domanda indotta dalla spesa apparentemente improduttiva.

<sup>14</sup> «L'assunzione di responsabilità sociale da parte dell'impresa non è né può essere solo un fatto di buoni sentimenti; è bensì un fatto di imprenditorialità innovativa e creatrice, capace di elaborare valide risposte a date istanze sociali»; così Coda (1992, p. 12).

Solo qualora anche questo bilancio fosse negativo, l'etica dovrebbe imporsi rispetto a logiche meramente utilitaristiche, ribadendo la sudditanza dell'economia rispetto al Valore della Vita sempre, ovunque e comunque!

## Focus su economia, disabilità e sicurezza

Date queste premesse, apparirebbe ovvio che le singole unità produttive e le istituzioni economico-sociali abbiano l'obbligo civile ed etico di salvaguardare la sicurezza di tutti, anche delle persone disabili, che potrebbero avere necessità particolari connesse al proprio stato. Tale ovvietà, tuttavia, è spesso contraddetta da una valutazione della prassi, che registra notevoli ritardi anche rispetto agli obblighi di legge.<sup>15</sup>

Il ritardo potrebbe avere molteplici giustificazioni: scarsa coscienza del problema, sottovalutazione dei rischi o meditati calcoli economici da cui risulta che gli investimenti sono troppo onerosi rispetto alla probabilità di incidenti ritenuta scarsa.

Quest'ultima ipotesi deve essere necessariamente approfondita per valutare quale apporto può dare la scienza economica alla conoscenza delle caratteristiche peculiari del problema e alla sua soluzione, oltre che a una più attenta valutazione dei rischi.

Analogamente a quanto già proposto, si delinea quindi una valutazione contrapposta tra i vantaggi e gli svantaggi derivanti da un'adeguata politica di sicurezza, indipendentemente dalle prescrizioni normative. E ciò sia con prioritario riferimento alle singole aziende, che rispetto alle più ampie dinamiche di spesa pubblica.

La lettura prettamente economica dei temi della sicurezza sul lavoro, soprattutto delle

<sup>15</sup> Mortari e Attanasio (2011).

persone disabili, deve considerare un'iniziale distinzione tra gli investimenti strutturali e quelli gestionali.<sup>16</sup> I primi si sostanziano in costi, spesso significativi, relativi alla costruzione di un luogo di lavoro accessibile e sicuro per tutti: se è tale per i soggetti disabili, lo è *a fortiori* anche per tutti gli altri *stakeholders* presenti permanentemente o saltuariamente in azienda.

Così già la progettazione degli ambienti di lavoro deve adeguare locali e postazioni alle specifiche esigenze degli individui disabili. Sono perciò interessate le strutture di accesso (rampe, ascensori, ecc.) e le strumentazioni necessarie per lo svolgimento delle mansioni specifiche. Analogamente l'illuminazione, i telefoni, le installazioni informatiche e impiantistiche in genere debbono rispondere alle problematiche particolari degli individui disabili. Conseguentemente tutto il processo di produzione (*layout*) deve essere pensato e costruito rispondendo alle esigenze dei singoli, senza minare i necessari canoni tipici di efficienza tecnico-economica.<sup>17</sup>

Il tutto, però, induce a costi aggiuntivi di progettazione, realizzazione e manutenzione. Oneri analoghi sono da sostenere per predisporre l'ambiente di lavoro a fronteggiare possibili situazioni di emergenza che potrebbero richiedere anche l'evacuazione del personale. Al riguardo, ad esempio, sono necessarie apposite segnaletiche accessibili anche agli individui disabili: avvisi sonori o lampeggianti, utilizzo di caratteri ingranditi o in Braille, passerelle assistite con appositi maniglioni, ecc.

<sup>16</sup> Nella Facts 53 si delineano i principi di un ambiente che può garantire con maggior efficacia la salute e la sicurezza dei lavoratori disabili. Appare utile anche la lettura della Circolare del Ministero dell'Interno n. 4 del 1° marzo 2002: *Linee guida per la valutazione della sicurezza antincendio nei luoghi di lavoro ove siano presenti persone disabili*.

<sup>17</sup> Si potrebbe pensare a uno specifico ambito di studio, il *disability ergonomics*, che saldi il disability management con i canoni della più consolidata ergonomia.

Analogamente significativi appaiono anche gli investimenti necessari per la gestione del personale coinvolto, a diverso titolo, nelle problematiche relative alla sicurezza. Innanzitutto va evidenziata la necessaria sensibilizzazione degli organi apicali che dovrebbero interiorizzare il valore della disabilità anche per quanto concerne l'ambito relativo alla sicurezza. Solo ciò consente una piena assimilazione della cultura *for all* nelle politiche aziendali, che potrebbero indurre a predisporre un piano di «sicurezza per tutti», quindi anche per le risorse umane «diversamente abili».

Il personale intero, dunque, dovrebbe essere coinvolto nella valutazione dei rischi, che debbono considerare le specifiche esigenze delle maestranze. Uno stile direzionale democratico, propenso all'ascolto, deve necessariamente indurre a frequenti consultazioni con i lavoratori, soprattutto quelli disabili, per raccogliere gli elementi finalizzati a effettuare un'adeguata prevenzione, senza comunque «distrarre» dai compiti assegnati e senza rinviare decisioni utili spesso solo se tempestive.

Un cospicuo investimento è necessario, anche quando ci si avvale di agenzie pubbliche o private specializzate, per informare, formare e addestrare il personale. Tutti dovrebbero concorrere alla realizzazione di un ambiente più sicuro: in particolare dovrebbero avere un ruolo di primo piano il responsabile della sicurezza e gli addetti all'assistenza alle persone disabili, soprattutto in caso di emergenza. Ai soggetti disabili, in particolare, dovrebbe essere poi proposta una formazione personalizzata che li induca a adottare i comportamenti adeguati in caso di necessità. Gli investimenti in strutture e in organizzazione e formazione sono ingenti: c'è dunque da chiedersi se tali oneri siano adeguatamente compensati da vantaggi di vario genere, anche nel mero calcolo economico.

Oltre ai già delineati vantaggi derivanti dalla gestione etica delle compagini produttive, anche una semplice lettura tornacon-

tistica del problema «sicurezza» induce a rendere necessari tali investimenti per un evidente motivo: la salvaguardia dei fattori di produzione armonicamente combinati nel dinamismo gestionale.

Sarebbe paradossale pensare a un organismo produttivo, naturalmente tendente a essere duraturo, che non volesse preservare se stesso, soprattutto in caso di calamità. Sicurezza significa dunque prevalentemente salvaguardia dei lavoratori, che rappresentano un fattore produttivo rilevante appositamente selezionato e poi spesso faticosamente formato per adeguarlo alle specifiche esigenze dei processi di creazione del valore.

Sicurezza significa anche protezione del patrimonio quale aggregazione sinergica di elementi eterogenei finalizzata alla produzione.

Tutti i fattori di produzione organizzati, coordinati e dunque armonicamente combinati costituiscono il risultato di un lungo processo di reciproca combinazione che non può e non deve svanire per incidenti che vanificherebbero il progressivo apprendimento necessario per raggiungere gli auspicati esiti di equilibrio economico-finanziario.

Un ambiente percepito come sicuro, oltre che ergonomicamente ottimale, induce naturalmente all'incremento della produttività di tutti i fattori coordinati, soprattutto quello umano.

Occorre ricordare, in conclusione, che un piano di gestione della sicurezza concordato con i lavoratori, soprattutto se disabili, introduce un diverso concetto di autorità, oltre che un migliore stile di gestione e direzione che favorisce relazioni interpersonali più ricche e profonde. Il legame «affettivo» che ne deriva stabilizza il personale, riducendo la possibilità di abbandoni. Maggiore coesione e affiatamento contribuiscono anche a una maggiore efficienza. Essi vengono percepiti dagli altri *stakeholders* come qualità intangibili dell'impresa che spesso determinano scelte utili alla sua persistenza.

Considerazioni analoghe possono essere brevemente formulate se il baricentro dell'osservazione si sposta dalla singola unità produttiva al sistema economico generale nel quale innanzitutto gli spazi comuni (scuole, ospedali, caserme, ecc.) devono essere progettati e realizzati rispettando i più recenti canoni di accessibilità e sicurezza.

La spesa pubblica nazionale e locale deve poi sostenere ingenti investimenti per predisporre appositi servizi pubblici per prevenire i danni e intervenire in caso di incidenti. Negli ultimi tempi l'impegno si sta sviluppando soprattutto nella prevenzione e ciò già dai primi anni dei servizi di istruzione e educazione rivolti ai bambini. Poi anche con appositi dipartimenti e uffici di protezione civile che si affiancano a servizi già attivi quali, ad esempio, quelli dei vigili del fuoco. Un concetto più ampio di tutela della sicurezza deve includere anche le forze dell'ordine pubblico e quelle rivolte al soccorso sanitario.

Tale apparato ha un costo che incide in maniera elevata sui bilanci pubblici: il costo è controbilanciato, come nelle imprese, dalla necessaria tutela della salvaguardia della qualità della vita di tutti i cittadini, anche disabili, e dalla protezione del patrimonio pubblico della più ampia azienda di erogazione rappresentata dallo Stato nelle sue articolazioni territoriali e funzionali. Un ambiente fisico e sociale sicuro è indispensabile per lo sviluppo delle attività produttive. Nel calcolo economico bisogna infine considerare che esiti pienamente soddisfacenti di tali servizi di sicurezza inducono a un persistente consenso politico.

## Bibliografia

Angeloni S. (2010), *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Milano, FrancoAngeli.

- Angeloni S. (2011), *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*, «Quaderno Monografico Rirea», n. 94.
- Attanasio A. (a cura di) (2007), *ITC, Disabilità e diritto. Atti del Convegno del Circolo dei Giuristi Telematici (Roma, 28-29 ottobre 2005)*, Milano, Nyberg.
- Bruni L. e Porta P. (a cura di) (2004), *Felicità ed Economia*, Milano, Guerini.
- Bruni L. e Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, il Mulino.
- Coda V. (1992), *I dilemmi di etica d'impresa: problemi mal posti*, «La lettera dell'Isvi», n. 1, Milano, Istituto per i valori d'impresa.
- Colella A. e Varma A. (1999), *Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work*, «Journal of Occupational Rehabilitation», vol. 9, n. 2.
- Cuomo S. e Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Milano, Guerini e Associati.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Milano, Giuffrè.
- Fondazione IBM e Fondazione Asphi Onlus (2010), *Linee guida per l'integrazione dei disabili in azienda: da obbligo a risorsa*, [www.asphi.it/DisabilitaOggi/LineeGuida\\_2007.pdf](http://www.asphi.it/DisabilitaOggi/LineeGuida_2007.pdf) (ultimo accesso 8/2/2010).
- Gui B. (1997), *Il ruolo del Terzo Settore: aspetti economici ed etici*. In Id. (a cura di), *Il Terzo Settore tra economicità e valori*, Padova, Gregoriana Libreria Editrice.
- Gui B. (a cura di) (1997), *Il Terzo Settore tra economicità e valori*, Padova, Gregoriana Libreria Editrice.
- Guzzetti G.B. (1987), *Cristianesimo ed economia (Disegno Teoretico)*, Milano, Massimo.
- Mauri L. e Visconti L.M. (a cura di) (2004), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*, Milano, FrancoAngeli.
- Metallo G., Ricci P. e Migliaccio G. (a cura di) (2009), *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli.
- Migliaccio G. (2009a), *Il lavoro «disabile» prevalente: l'esperienza Adis*. In G. Metallo, P. Ricci e G. Migliaccio (a cura di), *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli.
- Migliaccio G. (2009b), *Le «diverse abilità» negli approcci economico ed etico-economico*. In G. Metallo, P. Ricci e G. Migliaccio (a cura di), *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli.
- Migliaccio G. (2009c), *Un imprenditore disabile e l'azienda Aida*. In G. Metallo, P. Ricci e G. Migliaccio (a cura di), *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli.
- Mortari S. e Attanasio A. (2011), *Sicurezza sul lavoro e disabilità: una relazione problematica. Lineamenti di una ricerca*, «L'integrazione scolastica e sociale», vol. 10, n. 1, pp. 78-88.
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino (ristampa 1985).
- Rossi L. (2009), *Alcune esperienze di integrazione lavorativa di «diversamente abili» in azienda*. In G. Metallo, P. Ricci e G. Migliaccio (a cura di), *La risorsa umana «diversamente abile» nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Torino, Giappichelli.
- Scarpato O. (a cura di) (1987), *Economia e handicap. L'analisi costi-benefici dell'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*, Milano, Unicopli.

## Abstract

«Otherwise abled» persons can represent useful resources for companies and for the economic and social system in general. Instead it is important to highlight the benefits which can derive from an empowering environment where the overall results are maximised. Adequate disability management increases the overall productivity and favours innovation. In this way it is found possible to recover resources which would otherwise remain unproductive, with positive repercussions on the life of the relatives: the increase in income triggers a virtuous circle for the economy. Therefore, together with all the other production factors it is important also to protect the safety of the otherwise abled persons.