

*Un'indagine preliminare*

## Alla ricerca delle buone prassi di occupazione in azienda delle persone con disabilità

Annalisa Dordoni  
Università di Trento

Giovanni Merlo  
LEDHA, Milano

*Il saggio affronta il tema dell'occupazione in azienda delle persone con disabilità, per poi descrivere un'indagine preliminare svoltasi a Milano tra il 2017 e il 2018, avente come obiettivo la valorizzazione di buone prassi e aziende virtuose, tramite la definizione di aree tematiche e criteri atti al conseguimento di una certificazione di qualità. Durante la fase preliminare sono stati coinvolti i partner di un progetto più ampio, insieme agli enti promotori. Nella fase successiva sono stati condotti cinque focus group con un totale di 31 partecipanti: rappresentanti di aziende e associazioni, agenzie per il lavoro, operatori e operatrici, persone con disabilità e loro familiari. Grazie a tali incontri sono state definite le aree e i diversi criteri di individuazione e valutazione delle buone pratiche, certamente da indagare ulteriormente in futuro.*

### **Parole chiave**

Disabilità – Lavoro – Management – Valutazione – Buone prassi.

Il saggio affronta, *in primis*, il tema dell'occupazione delle persone con disabilità all'interno delle aziende da un punto di vista sociale e normativo e successivamente descrive un'indagine preliminare svoltasi a Milano tra il 2017 e il 2018 e avente come obiettivo l'individuazione e la valorizzazione di aziende virtuose, tramite la definizione di aree tematiche e di criteri atti al conseguimento di una certificazione di qualità. Lo scopo della ricerca era promuovere il confronto e la partecipazione di diversi portatori di interesse, aziende, associazioni, agenzie per il lavoro, operatori e operatrici, persone con disabilità e loro familiari, per condividere riflessioni e creare un vocabolario condiviso.

Durante la fase preliminare sono stati discussi dei criteri di individuazione e valutazione di buone prassi per l'occupazione in azienda di persone con disabilità da partner del progetto ROAD («Rete per l'Occupazione in Azienda di Persone con Disabilità»), insieme agli enti promotori, quali ANMIL Milano («Associazione Nazionale Mutilati e Invalidi del Lavoro») e LEDHA («Lega per i Diritti delle Persone con Disabilità»).

Nella fase successiva sono stati condotti cinque focus group, ai quali hanno partecipato 31 attori coinvolti (rappresentanti di aziende e associazioni, agenzie per il lavoro, operatori e operatrici, persone con disabilità e loro familiari). Grazie a tali incontri sono state definite le aree tematiche e i criteri di valutazione per identificare le aziende che mettono in atto delle buone prassi.

La ricerca è parte di un progetto più ampio finanziato da Regione Lombardia, con la collaborazione della Provincia di Monza e Brianza, ed è stata condotta da LEDHA per conto di ANMIL. Si tratta di un'indagine preliminare perché restano da individuare, dopo la definizione dei criteri, gli indicatori specifici che possano qualificare un'azienda come virtuosa in materia di buone prassi per l'occupazione delle persone con disabilità. La prospettiva, auspicata dai partner del progetto, è quella di proseguire in futuro i lavori per proporre alle istituzioni, in particolare agli enti locali, un percorso di certificazione di buone prassi, non soltanto in vista dell'istituzione di un «bollino» di qualità. L'indagine necessita di un ulteriore approfondimento e di un maggiore coinvolgimento dei diversi *stakeholders* per poter giungere a una conclusione utile.

## Rassegna della letteratura e quadro normativo

### *Inclusione lavorativa: un inquadramento teorico*

Il tema dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità porta con sé diverse problematiche. *In primis*, spesso le persone con disabilità si trovano ad essere senza un'occupazione o, sovente, scoraggiate a cercarne una. Vi sono anche diversi gradi di criticità per l'occupazione di persone con disabilità, fisica e psichica. L'inserimento di queste ultime risulta essere il più difficile da perseguire (Ferri, Pavoncello e Spagnolo, 2014; Romagnolli, 2015). Molto spesso in entrambi i casi prevalgono pregiudizi e stereotipi, discriminazioni e scoraggiamento, scarsa fiducia, i quali fanno sì che la persona non metta in moto azioni positive per un reale inserimento nel mercato del lavoro o, addirittura, rifiuti eventuali opportunità (Mattana, Loi e Bellò, 2011; Pavoncello, Spagnolo e Laghi, 2014; Pavoncello, 2017). Inoltre, non si tratta solo di un problema di inserimento lavorativo. È importante sottolineare, infatti, che l'occupazione delle persone con disabilità non si limita all'inserimento, ma riguarda l'intero ciclo e progetto di vita dell'individuo, dall'ingresso all'uscita dal mondo del lavoro (Bucciarelli e Cellai, 2006; Simoneschi, 2010; Valtolina, 2010). Nel caso decidano di cercare e riescano a trovare un lavoro, lavoratori e lavoratrici con disabilità devono scontrarsi poi con diverse questioni: ad esempio, molte persone con disabilità lavorano

con contratti part-time, e si tratta in verità di part-time non volontario (Hotchkiss, 2004). Ciò accade seppur sia stata largamente sottolineata in letteratura la relazione biunivoca tra valore delle persone con disabilità e valore aggiuntivo per l'azienda, non solo in Italia (Angeloni, 2010; Barak, 2016), soprattutto se tale relazione viene inserita in un contesto reticolare, insieme ad associazioni, gestori di servizi, istituzioni, enti locali, famiglie (Caldin e Friso, 2014). Vi sono diverse prospettive ed esperienze già delineate, rispetto all'inserimento lavorativo di persone con disabilità, dal lavoro in impresa sociale all'esperienza, esistente in altri Paesi europei, di laboratori protetti (Zappella, 2015), ma il contesto privato resta il più ampio in cui potersi inserire, per integrarsi in un ambiente sociale non protetto, dove potersi relazionare con l'altro da sé e accrescere contestualmente conoscenze e competenze sociali, nonché rendersi potenzialmente indipendenti a livello economico. Vi sono state diverse riforme negli anni, ma ancora oggi il processo per l'inserimento viene considerato da molti osservatori incompiuto (Albano et al., 2016). Spesso la formazione garantita ad altri/e lavoratori e lavoratrici non viene fornita allo stesso modo alle persone con disabilità, e le loro predisposizioni e conoscenze non vengono valorizzate (Gasperi e Cesaro, 2017). In Italia, come negli altri Paesi europei, le norme antidiscriminatorie sono ormai di lunga data (come vedremo nel prossimo paragrafo), nello specifico nel caso del licenziamento (Giubboni, 2008), ma questo non garantisce che il trattamento rispecchi principi di pari opportunità in generale. Le problematiche inerenti all'inclusione sono purtroppo riscontrabili in tutti i Paesi, anche se le leggi vigenti mirano a favorirla e promuoverla. Capita sovente che le aziende tendano ad essere disponibili a parole, ma non nei fatti, e a sottolineare il quesito «cosa non sai fare?» invece di «cosa sai fare?» (Angeloni, 2016).

### *Il diritto al lavoro delle persone con disabilità*

Il diritto al lavoro delle persone con disabilità in ambito internazionale ed europeo è trattato in molteplici fonti del diritto: la Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità del 13 dicembre 2006, ratificata dall'Italia con la Legge n. 18 del 3 marzo 2009, che nell'art. 27 sottolinea l'importanza della promozione dell'occupazione di persone con disabilità; la Carta di Nizza, che nell'art. 26 precisa che «l'Unione riconosce e rispetta il diritto dei disabili di beneficiare di misure intese a garantirne l'autonomia, l'inserimento sociale e professionale e la partecipazione alla vita della comunità»; la Direttiva 2000/78/CE del 27 novembre 2000, mediante la quale si è ribadita l'importanza di un trattamento paritario in ambito lavorativo alle persone con disabilità; la Strategia Europea sulla Disabilità 2010-2020 dell'Unione Europea (Commissione Europea, 2010b). I diritti delle persone con disabilità sono trattati anche nella Costituzione Italiana: il fondamento costituzionale della tutela delle persone con disabilità è ribadito nell'art. 3, comma 2, come principio di eguaglianza sostanziale, nell'art. 4 come diritto al lavoro, nell'art. 34 come diritto all'istruzione e nell'art. 38 come diritto all'assistenza sociale. Tali diritti sono ribaditi dalle leggi ordinarie (per una sintesi esaustiva si veda Carollo, 2017). Dal punto di vista attuativo, in Italia, dopo

un primo Programma di Azione Biennale, che di fatto si è svolto nel periodo fra la fine del 2010 e l'inizio 2013, è stato predisposto un II Programma di Azione Biennale 2014-2016 per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità (MLPS e OND, 2016), in attuazione della legislazione nazionale e internazionale, ai sensi dell'art. 3 della Legge n. 18 del 3 marzo 2009. Quest'ultima, in materia di politiche attive del lavoro, indica che:

È stato ritenuto opportuno prevedere strategie atte a favorire il miglior funzionamento del collocamento mirato di cui alla Legge 68/99, attraverso: la ridefinizione dei criteri di ripartizione alle regioni dei Fondi previsti dalla Legge n. 68/99 per rendere maggiormente efficaci detti incentivi; la definizione di linee guida di funzionamento dei servizi del collocamento mirato; la informatizzazione di tutti i dati disponibili sul collocamento mirato in modo da elaborare in tempo reale le informazioni e i dati a livello nazionale, regionale e locale; l'istituzione, alle dipendenze dell'Osservatorio, di un centro nazionale, di informazione, consulenza e sostegno in cui raccogliere le buone pratiche di inclusione lavorativa, e realizzare una banca dati degli ausili; l'inserimento dell'INAIL nella rete del collocamento mirato territoriale; la previsione, all'interno delle aziende di grandi dimensioni, attraverso forme di incentivazione pubbliche, di una unità tecnica (Osservatorio, Ufficio antidiscriminazione o di parificazione), in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali aziendali, che si occupi, con progetti personalizzati, dei singoli lavoratori con disabilità, di affrontare e risolvere problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, utilizzando appropriate competenze [...]; la valorizzazione del ruolo delle associazioni nel campo dell'intermediazione e del tutoraggio.

Le conclusioni della relazione del triennio (OND, 2016) indicano una proroga di altri tre anni perché, se le politiche di inserimento sono state negli anni perseguite e modificate (Rago, 2005; Sartori, 2013; Carollo, 2017), purtroppo i problemi permangono. Negli scorsi decenni è avvenuto un passaggio epocale, dal modello medico, di percezione del disabile soltanto come malato, a un modello sociale, che considera la persona come attore sociale che necessita, per il suo benessere, di interazioni e legami, di costruire relazioni sociali significative (Chiurco, 2017). L'Europa ha recepito tali cambiamenti, e dai principi del modello sociale nasce la Strategia Europea sulla Disabilità 2010-2020, purtroppo ancora in fase di implementazione senza aver ancora raggiunto risultati significativi, come indicato nella relazione del febbraio 2017 (Commissione Europea, 2017). La disabilità è divenuta una questione non più assistenziale e di protezione, ma pienamente inserita all'interno del quadro di garanzia di diritti umani per tutti i cittadini e le cittadine d'Europa. Ancora oggi, ci troviamo di fronte a un ridotto spazio dedicato al tema della disabilità, soprattutto per quanto concerne ricerche e pratiche che interessano in generale il benessere lavorativo e organizzativo e la Responsabilità Sociale di Impresa: talvolta le azioni per l'occupazione di persone con disabilità sono infatti relegate ad attività secondarie afferenti a questa (Caroli e Tantalo, 2009). Anche per superare tale *impasse* è importante tener presente la Strategia Europea sulla Disabilità 2010-2020, in modo tale da dare importanza e visibilità in sé e per sé al benessere delle persone con disabilità.

### *Incentivi per l'inclusione lavorativa in Italia e in Lombardia*

Il quadro dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia è stato modificato nel 1999 dalla Legge n. 68, con la quale è stato istituito, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Fondo per il diritto al lavoro dei disabili. Vi si prevedono: risorse del Fondo finanziano, attraverso l'INPS, incentivi ai datori di lavoro che effettuano assunzioni di lavoratori con disabilità, nonché progetti sperimentali di inclusione lavorativa delle persone con disabilità. L'incentivo all'assunzione è concesso ai datori di lavoro privati e agli enti pubblici economici per 36 mesi nella misura del 70% della retribuzione mensile lorda imponibile ai fini previdenziali, per quanto riguarda le assunzioni a tempo indeterminato delle persone con riduzione della capacità lavorativa superiore al 79%. È concesso invece nella misura del 35% (della retribuzione mensile lorda) per le assunzioni a tempo indeterminato delle persone con riduzione della capacità lavorativa compresa tra il 67% e il 79%. L'incentivo è inoltre concesso nella misura del 70% (della retribuzione mensile lorda) per lavoratori con disabilità intellettiva e psichica (disabilità che comporta una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%) per 60 mesi nel caso di assunzione a tempo indeterminato, e anche per tutta la durata del contratto nel caso di assunzione a tempo determinato non inferiore a 12 mesi. L'incentivo è esteso ai datori di lavoro privati e agli enti pubblici che, pur non essendo soggetti agli obblighi della Legge 68/1999, assumono lavoratori o lavoratrici con disabilità. In particolare, la Regione Lombardia promuove e finanzia un'offerta di servizi a favore dell'inserimento e del mantenimento lavorativo delle persone con disabilità, che trova specifica attuazione nei bandi gestiti dalle Province sulla base di indirizzi regionali. Le finalità della Regione sono: l'inserimento e il mantenimento lavorativo; il sostegno alle imprese lombarde nel processo di inserimento; il sostegno e la promozione di reti territoriali integrate con i servizi sociali e socio-sanitari finalizzate all'inserimento socio-lavorativo; la promozione di azioni di sistema per sviluppare e migliorare i modelli di intervento in relazione alla specificità di ciascun territorio, tenendo conto delle difficoltà di reperire fondi e, anche, di spenderli.

## **Un'indagine preliminare**

### *Fotografia del problema: dati e opportunità*

La normativa ha a lungo considerato il luogo di lavoro come spazio fisico in cui gli attori sociali si muovono, ha indicato possibili criticità fisiche e barriere architettoniche, ma la dimensione sociale è stata spesso posta in secondo piano. Al contrario, l'ambiente sociale è di primaria importanza. Un luogo di lavoro in cui venga dato reale valore alle potenzialità di ognuno, in un'ottica di uguaglianza delle opportunità e di valorizzazione, comporta benefici anche per l'impresa. Questo perché chi ha una disabilità, se collocato in modo mirato, mediato e condiviso (Messori e Silvagna, 2011), può contribuire alla crescita economica. Il luogo di lavoro perciò deve essere considerato come ambiente fisico e anche sociale, di scambio e relazione. Tale modalità

di porsi di fronte all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità è, oggi, dato (sovente) per assodato. Purtroppo però, pur considerando i passi avanti fatti negli ultimi decenni, i dati ISTAT ci indicano che la percentuale degli occupati fra le persone con disabilità è ancora bassa in Italia. Considerando i dati disponibili del 2013, tra le persone abili al lavoro con difficoltà in vista, udito, parola, vi è il 6,8% di uomini occupati e donne occupate; con difficoltà nel movimento il 2,5% di occupati/e; con difficoltà nelle funzioni soltanto l'1% di occupati/e. I tipi e i gradi di disabilità sono differenti, ma vediamo come le percentuali siano comunque sempre basse. Anche i dati del CENSIS relativi al 2014 mostrano che nel mondo del lavoro le opportunità di inserimento, e di esercizio del diritto alle pari opportunità per le persone con disabilità, sono molto ristrette. Spesso lavorano in cooperative sociali, talvolta senza un vero e proprio contratto, per lo più con periodi di lavoro brevi e precari. Talvolta non ricevono un compenso o ne percepiscono uno minimo, inferiore alla retribuzione media per la stessa mansione (CENSIS, 2014). Da un punto di vista territoriale, il collocamento mirato in Regione Lombardia ha dato finora buoni frutti, ma ancora non basta (Regione Lombardia, 2016). Sono ancora poche, anche in Lombardia, le persone con disabilità che hanno accesso al mondo del lavoro, che riescono a inserirsi e a mantenere nel tempo l'occupazione. Questa fotografia della situazione attuale ha spronato la rete di enti e aziende promotrici di questa ricerca ad attivarsi per iniziare un percorso di inclusione, per definire dei criteri condivisi atti a individuare e valorizzare le buone prassi per l'occupazione in azienda delle persone con disabilità.

### *Presupposti già definiti dalla Commissione Europea*

Vi sono diversi percorsi già attivi, sia come riflessione teorica, nel tentativo di trovare soluzioni alle possibili problematiche, sia come proposte pratiche di progettazione manageriale e aziendale. Negli ultimi anni sono state sviluppate figure come il *disability manager* (Roncallo e Sbolci, 2011), il *diversity manager* o *inclusion manager*, definizioni diverse che indicano però obiettivi comuni, quali l'inserimento in azienda, la valorizzazione e l'inclusione, sia produttiva che sociale, di persone che si discostano da una supposta normalità (Medeghini, 2015). Questo percorso verso una piena inclusione presuppone i medesimi obiettivi e principi che animano anche il progetto di ricerca qui presentato. Il benessere dell'individuo e dell'azienda si intersecano in un cammino da intraprendere insieme per il benessere sociale, poiché il lavoratore e la lavoratrice con disabilità porteranno conoscenze e competenze all'impresa, che le valorizzerà garantendo un ambiente sociale stimolante. L'azienda virtuosa può già avvalersi di queste conoscenze e competenze dimostrando anche la sua attitudine a investire risorse, tempo e competenze per garantire una piena inclusione alle persone con disabilità. L'inclusione e l'integrazione di persone con disabilità sono infatti, come detto, importanti per il benessere sociale (Angeloni e Borgonovi, 2017). La definizione preliminare degli indicatori della Commissione Europea, obiettivi della Strategia Europa 2020 (Commissione Europea, 2010a) per istruzione, occupazione e riduzione della povertà, prevede anche la composizione della forza lavoro, il *turnover*

dei dipendenti, le ore medie di formazione annue per dipendente, il rapporto dello stipendio base di uomini e donne, il tasso di rientro post maternità e il numero di violazioni per discriminazione. Queste definizioni preliminari comprendono anche, fra le altre, le persone con disabilità, e si tratta di indicatori atti a misurare le imprese più virtuose in Europa. Inoltre, si legge nel testo della Strategia Europea sulla Disabilità 2010-2020:

La Commissione riorganizzerà le informazioni sulla disabilità raccolte mediante le inchieste sociali dell'UE [...], elaborerà un'inchiesta specifica sulle barriere all'integrazione sociale delle persone con disabilità e presenterà una serie di indicatori per seguire l'evoluzione della situazione delle persone con disabilità rispetto agli obiettivi chiave della Strategia Europa 2020 (Commissione Europea, 2010b).

Oggi il quadro normativo indica, come accennato, delle linee guida che comprendono la promozione di reti territoriali (Carollo, 2017). Questo è il presupposto normativo della ricerca qui presentata.

## Il progetto di ricerca

### *Disegno, metodologia e finalità del percorso di ricerca*

Ci troviamo oggi in un momento di grande potenzialità per il miglioramento e la crescita di buone pratiche in tema di disabilità e sul tema dell'occupazione più specificamente. Aziende, enti e associazioni, operatori dei servizi, insieme a persone con disabilità, hanno promosso un tentativo per ridurre la distanza tra parità formale e parità sostanziale. Questi partner, ponendosi come collettività, a partire da LEDHA e ANMIL Milano, che hanno coordinato i lavori, hanno preso parte al progetto ROAD, e hanno partecipato a riunioni e focus group e formulato ipotesi per mettere in atto un inizio di cambiamento. A una pratica assistenziale si contrappone un modello di lavoro sociale relazionale: un orientamento al tema del lavoro e della disabilità che possa spostare il focus, appunto, da assistenza a rispetto dei diritti, contribuendo alla crescita aziendale oltre che creando maggiore possibilità di lavoro per le persone con disabilità. Il benessere sociale come visione d'insieme diviene quindi il fine di questo percorso, per rimettere al centro i legami, e le reti in cui le persone sono inserite, quali quelle economiche, di imprese, di associazioni e servizi, locali e territoriali.

Questo era già lo scopo di ROAD, progetto più esteso promosso da ANMIL Milano (Lavori Possibili, 2018) in partenariato con Umana S.p.a., Gruppo Cooperativo CGM, SLO S.r.l. e IAL Lombardia S.r.l., con una vasta rete di ricerca e 16 aziende coinvolte sul territorio lombardo. Il progetto ROAD nasce da un'azione di sistema regionale, è stato finanziato da Regione Lombardia e la Provincia di Monza e Brianza ha realizzato, monitorato e rendicontato le attività. Si è dunque svolto nell'ambito degli «Avvisi per azioni di sistema a rilevanza regionale (DGR X/5504 del 02 agosto 2016)» e si è configurato come una «iniziativa di sostegno alle imprese per il mantenimento lavorativo dei soggetti con ridotte capacità lavorative acquisite nel corso della carriera

lavorativa, anche per prevenire il verificarsi di situazioni invalidanti». L'obiettivo del progetto era creare e rendere sistema uno sportello permanente e una rete di servizi, per le aziende, per risolvere bisogni, criticità e problemi legati alla disabilità, e per promuovere nel mondo del lavoro una maggior sensibilizzazione e diffusione di buone prassi. Nel corso del progetto è stata realizzata un'analisi dei contesti aziendali, in merito alle disposizioni e politiche per lavoratori e lavoratrici con disabilità, sono state adottate azioni di promozione del *Disability Management*, cioè figure e ruoli specifici nell'organizzazione aziendale dedicati all'inclusione e alle pari opportunità in materia di disabilità, e sperimentati interventi diretti in aziende. In particolare è stato svolto uno studio preliminare su una certificazione di qualità di buone prassi aziendali di inclusione di lavoratori e lavoratrici con disabilità.

La ricerca ha mosso i suoi passi da qui e nella sua integralità comprende: a) l'analisi della letteratura e delle esperienze sul tema; b) la definizione di un primo set di possibili criteri per l'individuazione di aziende virtuose; c) la realizzazione e l'analisi di focus group di condivisione e verifica dei criteri individuati; d) la presentazione dei risultati al seminario finale del progetto; e) la stesura del report di ricerca. L'azione di ricerca sulle buone prassi aziendali è stata condotta da LEDHA.

I focus group come metodo di indagine nella ricerca sociale sono noti: si tratta di gruppi di discussione con temi che il ricercatore o la ricercatrice propone come stimoli per il dibattito tra i partecipanti. In questo caso si è trattato di gruppi di discussione con soggetti diversi, operatori e operatrici, portavoce di aziende, persone con disabilità, differenti portatori di interesse sul tema delle buone prassi e di lavoro e disabilità. Questo metodo è stato dunque condotto in una modalità originale, individuando differenti stakeholders e facendo sì che potessero discutere insieme, giungendo quindi all'individuazione di aree e criteri di valutazione. Il percorso ha come fine la valorizzazione dei modelli esemplari di imprese virtuose, attraverso una certificazione che riconosca le buone prassi messe in atto allo scopo di dar vita a significative pratiche di inclusione e pari opportunità.

### *La ricerca delle buone prassi*

Seppur, come abbiamo visto, sia già presente sul territorio nazionale e regionale un quadro normativo articolato circa l'occupazione delle persone con disabilità, è sorto, durante il lavoro quotidiano in alcune associazioni ed enti che si occupano della tematica, il bisogno di mettere a fuoco la problematica e, di conseguenza, implementare soluzioni pratiche e condivise. Così è nata l'idea di progettare questo percorso, definendo innanzitutto un vocabolario comune e analizzando relazioni tra lavoro, ambiente e persona. Il progetto di ricerca, attraverso gli incontri e i focus group con diversi stakeholders, ha generato inoltre un concreto avvicinamento tra le realtà che si occupano di lavoro, le imprese e gli enti che si occupano di persone con disabilità, nonché, direttamente, persone con disabilità di tipi e gradi differenti e le loro famiglie. Come accennato, la normativa sul nostro territorio si limita alla centralità dell'ambiente fisico. L'idea della ricerca è incentrata fin da subito sul costruire un



insieme di criteri che possano dare importanza anche alla persona e ai suoi bisogni, nonché all'ambiente come luogo non solo fisico ma soprattutto sociale. Il percorso si è dato quindi l'obiettivo di superare l'ottemperanza della legge, di andare oltre la normativa, finalizzandosi non solo al superamento delle barriere architettoniche, ma soprattutto dando spazio alla formazione, alle conoscenze, alle interazioni sociali, alle competenze relazionali. Questo si è tradotto nella progettazione di una modalità di riconoscimento delle buone prassi che possa dar luogo a certificare l'attenzione data dalle aziende all'inclusione e a valorizzare le pratiche messe già in atto dalle imprese virtuose. La rete di aziende ed enti coinvolti nella ricerca ha sottolineato quanto una valorizzazione delle competenze e una pianificazione inclusiva, di fatto secondo un modello già previsto dalla Commissione Europea, concorrano al benessere aziendale e all'economia dell'impresa. L'inclusione crea circoli virtuosi e riscontri positivi, anche per le aziende stesse.

### *Fasi e tempi della ricerca*

Il percorso di ricerca si è svolto tra il 2017 e il 2018. Sono state definite alcune aree di criteri da adottare per riconoscere e valorizzare le buone prassi aziendali. A partire dalle riflessioni precedentemente esposte, enti e imprese promotori del progetto si sono proposti di ascoltare tutti i soggetti coinvolti, persone con disabilità, operatori e familiari, referenti e responsabili delle aziende e dei servizi, per decidere su quali aree di criteri concentrare l'attenzione, e sviluppare così un piano di certificazione e riconoscimento delle buone prassi. È stato scelto come metodo di indagine il focus group e sono quindi stati organizzati diversi incontri con tutti gli attori interessati. Complessivamente sono stati condotti cinque focus group a cui hanno partecipato dai quattro agli otto individui, per un totale di 31 persone provenienti da aziende, enti pubblici e privati, associazioni. I focus group si sono svolti nella sede di Milano della LEDHA e di ANMIL Milano nelle date del 5 febbraio, 7 marzo, 14 marzo, 9 aprile e 12 aprile 2018. Sono state discusse le tematiche proposte, le aree e i criteri precedentemente individuati, e tutti i criteri sono stati sottoposti a giudizio. Sono stati infine integrati criteri inizialmente non previsti e segnalati come rilevanti dai partecipanti.

## **Risultati preliminari: aree e criteri per individuare le buone prassi**

### *Aree tematiche emerse e proposte*

Per giungere alla costruzione di un modello operativo di verifica sono state definite le aree su cui agire per promuovere l'occupazione in azienda delle persone con disabilità e sono stati discussi i criteri afferenti a diverse aree tematiche tramite diversi focus group con referenti di aziende e operatori. Le aree definite durante il progetto e condivise dai partner della rete sono:

- Area P – preliminare, di ottemperanza alla normativa vigente
- Area A, ambiente fisico
- Area B, ambiente sociale
- Area C, tempi di lavoro e pari opportunità.

I criteri inizialmente definiti dalla rete sono stati proposti, discussi e approvati a ogni incontro, aggiungendo di volta in volta i nuovi elementi emersi. Ciascun focus group ha avuto una durata complessiva compresa tra i 120 e i 180 minuti e per ogni intervento è stato chiesto ai partecipanti di esprimere i propri orientamenti in merito. Su alcuni criteri sono state riscontrate delle divergenze d'opinione: alcuni hanno dato minore importanza ad alcuni criteri, in quanto dati per scontati e ormai garantiti, mentre per altri partecipanti erano da considerarsi molto rilevanti. Il presupposto di questo modo di procedere nell'attribuzione di valore è che i criteri più rilevanti possano essere individuati come criteri soglia, o criteri limite, cioè come determinanti per la possibile attribuzione di una certificazione di buone prassi. In tal modo è stata costruita una griglia di criteri, indicativa nel determinare quali di questi considerare indispensabili per una possibile certificazione, a quali dare maggior importanza, a quali darne meno, e in caso quali eliminare.

Questa proposta di aree di criteri è un punto di partenza per una valutazione e una certificazione delle buone prassi per l'occupazione in azienda delle persone con disabilità. Lo scopo del progetto è infatti poter contribuire al riconoscimento delle pratiche di inclusione, come già detto precedentemente, in un'ottica di valorizzazione di tutti i soggetti coinvolti, di superamento delle criticità e per il coinvolgimento di ognuno secondo il proprio ruolo e le proprie specifiche competenze.

Si tratta di un'indagine preliminare, in quanto a questi criteri dovranno essere successivamente affiancati degli indicatori, che permettano di definire in modo inequivocabile l'attribuzione o meno di un dato punteggio per ciascuna azienda. Il riconoscimento e la valorizzazione delle buone prassi possono tradursi infatti nell'attribuzione di una certificazione di qualità per le aziende, una sorta di «bollino» di qualità per l'inclusione in azienda delle persone con disabilità.

La scelta di quali criteri e quindi di quali indicatori effettivamente utilizzare dovrà essere messa in relazione al tipo di percorso che l'istituzione intenderà proporre, ad esempio se di certificazione vera e propria delle buone prassi aziendali o se di identificazione di aziende meritevoli di incentivi, o meritevoli di punteggi premio per bandi e concorsi. Anche in presenza di criteri condivisi, la complessità di questa operazione deriverà dalla necessità di estrarre e astrarre da diversi contesti specifici aziendali alcuni punti comuni validi per tutte le imprese interessate a veder riconoscere le proprie buone prassi.

### *Criteri per individuare e valorizzare le buone prassi*

Il primo risultato atteso da questa specifica azione di progetto era l'identificazione di alcuni criteri necessari per individuare le aziende particolarmente attente

e capaci di promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. L'analisi comparata dei risultati del lavoro di ricerca bibliografico e di quello sul campo permettono di affermare che l'insieme degli indicatori proposti sia da ritenere adeguato e utile al conseguimento di questo obiettivo. La proposta che è stata presentata al termine della ricerca prende quindi le sue mosse dalle aree tematiche sottoposte alla prova dei focus group dove sono stati definiti i criteri, agendo per semplificazione, riducendo per assorbimento il numero di criteri e separando fra questi quelli ritenuti imprescindibili da quelli ritenuti significativi. In questa dinamica si è deciso di richiedere la non discriminazione e l'adempimento delle norme sulle pari opportunità per tutti, lavoratori e lavoratrici, non solo in merito alla disabilità, dando priorità alla solidarietà sociale. I requisiti minimi, criteri soglia, o criteri limite, considerati sono elencati di seguito.

1. *Rispetto delle norme*: ottemperanza agli adempimenti previsti dalla Legge 68/99 con una forte preferenza accordata a chi, ovviamente, non ricorre all'esonero.
2. *Accessibilità*: adeguatezza complessiva dell'ambiente e della postazione di lavoro, anche in tema di sicurezza e comunicazione, con particolare riguardo alle esigenze specifiche dei lavoratori con disabilità effettivamente assunti.
3. *Non discriminazione*: l'azienda e suoi manager non devono essere stati condannati per alcuna forma di discriminazione, almeno negli ultimi cinque anni; l'accesso alla formazione, sia in ingresso che *in itinere*, nonché i benefit e il welfare aziendale devono essere effettivamente garantiti in condizioni di parità con gli altri a tutti i lavoratori con disabilità, così come la durata dei contratti e le condizioni generali di lavoro.
4. *Attenzione*: l'inserimento di un lavoratore con disabilità dovrà essere, nella misura in cui sia necessario, accompagnata da una adeguata fase di preparazione dei colleghi; deve essere prevista la funzione del disability manager e dei tutor.

Altri requisiti potranno concorrere con diverso peso al riconoscimento delle aziende virtuose in tema di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, come indicato di seguito.

1. *Accessibilità*: accessibilità di tutti gli ambienti di lavoro con attenzione anche alle esigenze delle persone con disabilità sensoriale e intellettiva.
2. *Pari opportunità*: flessibilità dell'orario di lavoro in favore delle esigenze delle persone con disabilità; ricorso ridotto, e non estensivo, all'assunzione part-time; avanzamenti effettivi di carriera, e retributivi, in linea con quelli della totalità dei lavoratori; inquadramento dei lavoratori con disabilità in tutte le fasce previste dai contratti, e non solo in quelle più basse; inserimento dei lavoratori con disabilità nei processi di valutazione previsti per la totalità dei lavoratori; vi deve essere il più possibile corrispondenza tra mansioni e inquadramento contrattuale e titolo di studio.
3. *Attenzione*: contatti con la rete dei servizi e con la rete territoriale sociale; misurazione della soddisfazione dei lavoratori con disabilità con esito positivo;

presenza di persone con disabilità psichica e numero di lavoratori con disabilità assunti oltre l'obbligo.

Quello che è apparso evidente è che, anche su questi punti, il progetto ha permesso l'avvio e la strutturazione di un percorso di conoscenza e riflessione condiviso. È da sottolineare come, pur all'interno di un alto livello di condivisione, le valutazioni sulla bontà o meno di questi criteri siano state caratterizzate da un alto livello di polarizzazione a seconda delle esperienze e della provenienza — azienda, associazione o ente — delle persone interpellate. Se tale ricerca avrà un esito futuro, sarà opportuno in prospettiva prevedere un'ulteriore fase di condivisione dei criteri, e quindi di individuazione e valutazione comune degli ulteriori indicatori.

## Conclusioni e prospettive

Gli esiti di questo percorso lasciano dunque aperte diverse ipotesi di lavoro. Sono stati definiti alcuni criteri e indicatori per una certificazione di buone prassi attraverso il dialogo fra tutte le parti: aziende, persone con disabilità, operatori e referenti di servizi. Questo lavoro di ricerca e riflessione sul tema ha come obiettivo concreto una proposta di proseguimento di tale percorso con enti locali, per poter riconoscere e valorizzare le buone prassi e le aziende che le mettono in atto, e poter promuovere le reti territoriali, già in essere, tra soggetti pubblici e soggetti privati per affrontare insieme le criticità e le problematiche inerenti a tutte le fasi del lavoro in azienda: l'inserimento, l'occupazione, il mantenimento delle persone con disabilità.

L'auspicio dei promotori di questo progetto è di poter contribuire al benessere sociale, ponendo un approccio di base che non sia solo assistenziale. Un modo per valorizzare questa proposta di azione è far sì che queste pratiche possano influire sui criteri di assegnazione dei finanziamenti pubblici per far in modo che le aziende più virtuose siano premiate dalla pubblica amministrazione. Le associazioni degli enti promotori della ricerca si prefiggono di promuovere pari opportunità e piena inclusione attraverso pratiche concrete in una prospettiva di superamento della normativa oggi in vigore. Tali obiettivi si pongono inoltre indubbiamente in linea con le aspirazioni della Commissione Europea e con la Strategia Europea sulla Disabilità 2010-2020, al fine di promuovere e valorizzare le buone prassi per l'inclusione in azienda delle persone con disabilità.

## Abstract

*The paper focuses on the issue of labour and disabilities, and then describes a preliminary research held in Milan between 2017 and 2018. The aim of the project is to enhance good practices implemented by virtuous companies, identifying some evaluation areas and criteria, as useful dimensions for a quality certification. During the preliminary phase, the partners of a larger project were involved, together with the promoters. In*

*the following phase, five focus groups were conducted with a total of 31 participants: members of companies and associations, employment agencies, operators, people with disabilities and their families. Thanks to the focus groups, areas and different criteria were defined, in order to recognize and pinpoint good practices, to be investigated further in the future.*

## Keywords

*Disabilities – Labour – Management – Evaluation – Good practices.*

## Bibliografia

- Albano R., Balocchi E., Curzi Y. e Torrioni P.M. (2016), *Mutamenti nel diritto al lavoro delle persone con disabilità. Un processo di civilizzazione incompiuto*, «Osservatorio MUSIC Working Paper Series», n. 3.
- 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. (2016), *Recenti contributi scientifici in tema di inclusione lavorativa delle persone con disabilità*. In Atti del Convegno *Disability Management: buone pratiche e prospettive future in Italia*, 25 novembre 2016, Politecnico di Milano.
- Angeloni S. e Borgonovi E. (2017), *Laboro ergo sum: Quando il lavoro abilita l'uomo*, «Sviluppo e Organizzazione», n. 274, pp. 58-70.
- Barak M.E.M. (2016), *Managing diversity. Toward a globally inclusive workplace*, Londra, Sage.
- Bucciarelli M. e Cellai C. (2006), *Inserimento lavorativo e inclusione delle persone con disabilità. Punto di arrivo o di partenza?*, «QT – Quaderni di Tecnostruttura», n. 24, pp. 36-80.
- Caldin R. e Friso V. (2014), *Quale lavoro per le persone con disabilità, oggi, in Italia?*, «Studium Educationis», n. 3, pp. 37-58.
- Caroli M.G. e Tantalo C. (2009), *La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle «Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali»: un focus sulle Piccole Medie Imprese*, Roma, LUISS.
- Carollo L. (2017), *Il diritto al lavoro delle persone con disabilità nel Jobs Act*, Open Archive INAPP, Roma, 5 aprile.
- CENSIS (2014), *I disabili, i più diseguali nella crescita delle diseguaglianze sociali*, «Diario della transizione», n. 3, Comunicato stampa.
- Chiarco L. (2017), *Le politiche per le persone con disabilità. Accessibilità, partecipazione e inclusione sociale*, Open Archive INAPP, Roma, 29 novembre.
- Commissione Europea (2010a), *EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Comunicazione della Commissione, COM/2010/2020 def. del 03.03.2010, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0008.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0008.02/DOC_1) (consultato il 30 dicembre 2019).
- Commissione Europea (2010b), *Strategia europea sulla disabilità 2010-2020: Un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere*, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, COM(2010) 636 def. del 15.11.2010, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0047> (consultato il 30 dicembre 2019).

- Commissione Europea (2017), *Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy (2010-2020)*, Commission Staff Working Document, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16995&langId=en> (consultato il 30 dicembre 2019).
- Ferri G., Pavoncello D. e Spagnolo A. (2014), *Le prospettive di impiego delle persone con disabilità psichica*, Roma, ISFOL.
- Gasperi E. e Cesaro A. (2017), *Disabled university personnel tell their stories*, «*Studium Educationis*», n. 3, pp. 91-104.
- Giubboni S. (2008), *Il licenziamento del lavoratore disabile tra disciplina speciale e tutela antidiscriminatoria*, Centre for the Study of European Labour Law «Massimo D'Antona», Working Paper n. 67.
- Hotchkiss J.L. (2004), *Growing part-time employment among workers with disabilities: Marginalization or opportunity?*, «*Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review*», n. 3, pp. 1-16.
- Lavori Possibili (2018), *Progetto ROAD*, <http://www.lavoripossibili.it/disability-management/progetto-anmil> (consultato il 30 dicembre 2019).
- Mattana V., Loi M. e Bellò B. (2011), *L'inclusione lavorativa dei disabili: Uno studio esplorativo nella provincia del Medio Campidano*, «*Giornale di Psicologia*», vol. 5, nn. 1-2, pp. 50-67.
- Medeghini R. (2015), *Norma e normalità nei Disability Studies. Riflessioni e analisi critica per ripensare la disabilità*, Trento, Erickson.
- Messori C. e Silvagna A. (2011), *Namasté. Un augurio per un collocamento mirato, mediato e condiviso dei disabili deboli*, Milano, FrancoAngeli.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – MLPS e Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità – OND (2016), *Proposta di secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità in attuazione della legislazione nazionale e internazionale ai sensi dell'art. 3, co. 3, della Legge 3 marzo 2009, n. 18*, <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/II-Programma-di-azione-biennale-disabilita.pdf> (consultato il 30 dicembre 2019).
- Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità – OND (2016), *Seconda relazione sull'attività svolta dall'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità triennio 2014-2016 (ai sensi dell'articolo 3, comma 4 della legge 3 marzo 2009, n. 18)*, <http://www.osservatoriodisabilita.gov.it/media/1308/relazione-osservatorio-nazionale-disabilita-per-il-triennio-2014-2016.pdf> (consultato il 30 dicembre 2019).
- Pavoncello D. (2017), *Le determinanti sociali all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità*, Open Archive INAPP, Roma, 5 aprile.
- Pavoncello D., Spagnolo A. e Laghi F. (2014), *Prevenire si può: analisi delle misure di accompagnamento per la transizione scuola-lavoro dei giovani con disagio psichico*, Roma, ISFOL.
- Rago M. (2005), *Le politiche di inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia: un'analisi teorica*, «*Sociologia e Politiche Sociali*», vol. 8, n. 3, pp. 97-114.
- Regione Lombardia (2016), *L'accesso al lavoro per le persone disabili*, «*Note informative sull'attuazione delle politiche regionali*», n. 25, novembre, [http://www.capiere.org/attivita/note\\_informative/NI\\_Lombardia\\_2016\\_25.pdf](http://www.capiere.org/attivita/note_informative/NI_Lombardia_2016_25.pdf) (consultato il 30 dicembre 2019).
- Romagnoli C. (2015), *L'esperienza dei CPI della Città Metropolitana di Torino nell'inserimento lavorativo dei soggetti con disabilità psichica*, Roma, ISFOL.
- Roncallo C. e Sbolci M. (2011), *Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*, Milano, Ferrari Sinibaldi.
- Rosano M. (2008), *Effetti e tutele della disabilità psichica nel rapporto di lavoro*, «*Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*», vol. 8, n. 1, pp. 123-156.

- Sartori A. (2013), *Le misure di politica attiva destinate ai disabili*. In *Servizi per l'impiego e politiche dell'occupazione in Europa. Idee e modelli per l'Italia*, vol. 77, Rimini, Maggioli.
- Simoneschi G. (2010), *Il diritto al lavoro della persona disabile: Tutela multilivello e progetto di vita*, «Minorigiustizia», n. 3, pp. 179-193.
- Valtolina G.G. (2010), *Il lavoro «abilitante»: l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia*, «Sociologia del Lavoro», n. 117, pp. 134-146.
- Zappella E. (2015), *L'integrazione lavorativa delle persone disabili in Italia: tra laboratori protetti e ingresso nel libero mercato del lavoro*, «Formazione e Insegnamento», vol. 12, n. 4, pp. 167-176.

Dordoni A. e Merlo G. (2019), *Alla ricerca delle buone prassi di occupazione in azienda delle persone con disabilità. Un'indagine preliminare*, «Lavoro Sociale», vol. 19, suppl. al n. 6, pp. 53-67, doi: 10.14605/LS79

