

Silvia Angeloni

L'aziendabilità

Il valore delle risorse disabili
per l'azienda e il valore
dell'azienda per le risorse disabili

Collana di Studi Aziendali Applicati

diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli

Collana di Studi Aziendali Applicati

La *Collana di Studi Aziendali Applicati* intende perseguire l'obiettivo di rappresentare, in chiave aziendalistica, il passaggio dalla *conoscenza*, acquisibile attraverso lo studio e la ricerca teorica di base, alla *competenza*, generale e specifica, esprimibile nei vari campi operativi oggetto di studio, di analisi e di approfondimento.

Non v'è dubbio che, nell'intento di superare l'alternativa tra "teoria" e "pratica", ogni acquisizione di elementi teorici presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico, agendo da esso e su di esso, revisionandolo e modificandolo.

Dalle conoscenze teoriche di base si passa, pertanto, alle competenze, che possono essere *generali*, se si è in grado di assumere decisioni in vari contesti specifici portando a soluzione problemi di ampia portata; *specifiche*, se le decisioni che si vanno ad assumere sono settoriali e limitate ad un solo campo del più ampio oggetto da indagare.

In ambito aziendale, le conoscenze teoriche di base consentono parimenti di esprimere competenze *generali*, sull'intero sistema oggetto di analisi, ovvero *specifiche*, su singole parti (o particolari) di esso.

Ma la conoscenza approfondita, trasformabile in *competenza specifica* dei subsistemi in cui si scompone l'unitario sistema aziendale, presuppone necessariamente la conoscenza di base dell'intero sistema, di cui si suppone una data scomponibilità.

Tra la conoscenza e la competenza viene, quindi, ad instaurarsi un circuito virtuoso che, partendo dal livello della prima, consente di pervenire alla seconda, a sua volta influenzante e condizionante la prima, con un andamento circolare continuo (teoria-pratica-teoria).

La valutazione delle competenze non va però limitata alla loro fruibilità in ambito ristretto, ma va intesa nella logica sistemica (conoscenza-competenza delle parti interrelate), implicando processi di sperimentazione, di comprensione, di valutazione, di decisione e di azione (con un feedback per l'analisi revisionale).

Il connubio tra teoria e pratica – e quindi tra conoscenza e competenza – si presenta inscindibile e reversibile, per cui il sapere scientifico separato dalle abilità pratiche, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo, non concorre, se non in misura ridotta, allo sviluppo ed alla crescita di un sistema complesso, quale è quello aziendale.

Da ciò si deduce che il sapere va affrontato partendo dalle abilità/competenze ed avviando così il menzionato percorso circolare che dovrà tendere a migliorare la qualità dei due livelli che lo caratterizzano (teoria e pratica), determinando il successo di qualsivoglia attività economica.

Assunti ed esplicitati i principi teorici di base, condivisi dalla comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, che intendono collaborare per la migliore riuscita della Collana, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire con il carattere della continuità su tali principi, procedendo così alla loro revisione, ed eventuale modifica, per aderire alle mutevoli situazioni ambientali da cui il sistema-azienda trae vitalità e sviluppo.

La Collana presenta, pertanto, il pregio di trattare argomenti teorici di cultura aziendale che investono i vari ambiti (organizzativo, strategico, gestionale, informativo, psicosociologico, linguistico, ecc.), e che si possono tradurre in atti operativi confrontabili con le variegata realtà che l'attività dell'impresa sottopone all'attenzione di studiosi, ricercatori ed operatori del settore. Essa ha, altresì, il vantaggio di accogliere contributi che rappresentino un agile strumento per l'attività didattica che deve essere sempre più aderente ad una realtà in continua evoluzione.

Giuseppe Paolone

Silvia Angeloni

L'AZIENDABILITÀ

Il valore delle risorse disabili per l'azienda
e il valore dell'azienda per le risorse disabili

Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche Gestionali e Sociali (S.E.Ge.S.) dell'Università degli Studi del Molise.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate la riproduzione con qualsiasi mezzo, formato o supporto comprese le fotocopie (queste ultime sono consentite solo se per uso esclusivamente personale di studio, nel limite del 15% di ciascun volume o fascicolo e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti), la scansione, la memorizzazione elettronica, la comunicazione e la messa a disposizione al pubblico con qualsiasi mezzo (anche online), la traduzione, l'adattamento totale o parziale.

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Alla Mia Cara Famiglia

INDICE

Indice delle figure	8
Prefazione.....	10
Introduzione	12
1. IL QUADRO SOCIO-ECONOMICO	18
1.1 La disabilità e le dinamiche demografiche	18
1.2 L'impegno internazionale e nazionale	22
1.3 Le definizioni di disabilità	35
1.4 La portata del fenomeno	45
1.5 La rete istituzionale e il <i>disability manager</i> negli Enti Locali	49
2. LA NORMATIVA SULL'INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE DISABILI.....	61
2.1 La legge n. 68/99	61
2.2 Il collocamento mirato	71
2.3 I beneficiari	75
2.3. 1 I disabili	75
2.3.2 I disabili dotati di legislazioni speciali.....	85
2.3.3 Le altre categorie protette.....	88
2.4 I destinatari	90
2.5 La quota di riserva e i criteri di computo	91
2.6 Le esclusioni	101

2.7 Gli adempimenti preliminari del datore di lavoro	104
2.8 Le diverse modalità di assunzione	112
2.9 Le sospensioni temporanee	118
2.10 Gli esoneri parziali	120
2.11 Le compensazioni	122
2.12 Le convenzioni	126
2.12.1 La convenzione ordinaria.....	128
2.12.2 La convenzione di integrazione lavorativa.....	135
2.12.3 La convenzione con soggetti terzi	137
2.12.4 La convenzione di inserimento lavorativo temporaneo con finalità formative	138
2.12.5 La convenzione di inserimento lavorativo.....	147
2.12.6 La convenzione-quadro per l'inserimento dei lavoratori disabili 154	
2.13. Il rapporto di lavoro	161
2.14 Le sanzioni	167
2.15 Le agevolazioni	172
2.16 Il Fondo nazionale per il diritto al lavoro dei disabili	179
2.17 Il Fondo regionale	186
2.18 Altri Fondi a supporto delle persone disabili	189
2.19 Il ruolo degli uffici competenti	193
2.20 I numeri del collocamento mirato	199
2.21 L'evoluzione giurisprudenziale e i futuri scenari	220
2.22 Le debolezze della legge n. 68/99	224
3. LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE DISABILI	232
3.1 Gli anelli della filiera organizzativa della disabilità	232
3.2 Il design for all	245
3.3 Una recente indagine sullo stato dell'arte	253
3.4 La disabilità come risorsa aziendale da valorizzare	257
3.5 La disabilità come orientamento alla responsabilità sociale	272

3.6 L'informativa di Bilancio e la responsabilità sociale	289
4. I CAMBIAMENTI E I VANTAGGI GENERATI DALLE RISORSE DISABILI NEL SISTEMA AZIENDALE.....	298
4.1 Il disability management	298
4.2 I valori	301
4.3 La strategia aziendale	302
4.4 Il disability manager	307
4.5 La gestione degli spazi aziendali	309
4.6 La ricerca e sviluppo	312
4.7 La gestione finanziaria	315
4.8 La gestione degli approvvigionamenti	318
4.9 La gestione del prodotto	320
4.10 La gestione delle Risorse Umane	322
4.10.1 Il reclutamento	323
4.10.2 La selezione	324
4.10.3 L'inserimento o il reinserimento	327
4.10.4 La gestione delle carriere	329
4.10.5 La formazione	331
4.10.6 L'inclusione	332
4.11 Il marketing	338
4.12 La comunicazione del <i>disability engagement</i>	341
4.13 Il disability responsible supply chain	344
4.14 Gli strumenti di rendicontazione e di controllo	347
4.15 La produttività, i pregiudizi e gli errori di valutazione	363
4.16 Gli svantaggi delle logiche passive e i vantaggi del <i>disability management</i>	366
5. IL RUOLO ATTUALE E FUTURO DEL TERZO SETTORE NEL PROCESSO DI INSERIMENTO DELLE RISORSE DISABILI IN AZIENDA.....	370
5.1 Il supporto del Terzo Settore	370
5.2 Le cooperative sociali	373

5.3 L'impresa sociale	383
5.4 Alcune proposte	408
Appendice legislativa Legge 12 marzo 1999, n. 68 Norme per il diritto al lavoro dei disabili	419
Capo I DIRITTO AL LAVORO DEI DISABILI	419
Art. 1 (Collocamento dei disabili).....	419
Art. 2 (Collocamento mirato)	421
Art. 3 (Assunzioni obbligatorie. Quote di riserva)	421
Art. 4 (Criteri di computo della quota di riserva)	423
Art. 5 (Esclusioni, esoneri parziali e contributi esonerativi)	424
Capo II SERVIZI DEL COLLOCAMENTO OBBLIGATORIO	426
Art. 6 (Servizi per l'inserimento lavorativo dei disabili e modifiche al decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469)	426
Capo III AVVIAMENTO AL LAVORO	427
Art. 7 (Modalità delle assunzioni obbligatorie)	427
Art. 8 (Elenchi e graduatorie)	428
Art. 9 (Richieste di avviamento)	429
Art. 10 (Rapporto di lavoro dei disabili obbligatoriamente assunti)	430
Capo IV CONVENZIONI E INCENTIVI	432
Art. 11 (Convenzioni e convenzioni di integrazione lavorativa) ..	432
Art. 12 (Convenzioni di inserimento lavorativo temporaneo con finalità formative).....	433
Art. 12- <i>bis</i> (Convenzioni di inserimento lavorativo)	435
Art. 13 (Incentivi alle assunzioni)	437
Art. 14 (Fondo regionale per l'occupazione dei disabili)	439
Capo V SANZIONI E DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE	440
Art. 15 (Sanzioni)	440
Art. 16 (Concorsi presso le pubbliche amministrazioni)	440
Art. 17 (Obbligo di certificazione)	441
Art. 18 (Disposizioni transitorie e finali)	441

Art. 19 (Regioni a statuto speciale e province autonome).....	442
Art. 20 (Regolamento di esecuzione)	442
Art. 21 (Relazione al Parlamento).....	442
Art. 22 (Abrogazioni)	443
Art. 23 (Entrata in vigore)	443
Schema di decreto legislativo concernente i criteri e le modalità per la ripartizione delle disponibilità del Fondo per il diritto al lavoro dei disabili 444	
Art. 1 – Finalità	447
Art. 2 – Criteri e modalità di ripartizione delle risorse	447
Art. 3 – Concessione dei contributi	449
Art. 4 – Procedimento per la concessione dei contributi	449
Art. 5 – Requisiti e modalità di erogazione dei contributi.....	450
Art. 6 – Monitoraggio. Relazione annuale.....	451
Art. 7 – Modalità di versamento delle somme ripartite.....	452
Bibliografia	453
Libri, Saggi e Riviste	453
Linee guida, Rapporti e Ricerche	479
Articoli da quotidiani	480
APPENDICE ACCESSIBILE: I TESTI ALTERNATIVI PER LE IMMAGINI PRESENTI NEL LIBRO.....	482
RINGRAZIAMENTI	502

Al fine di consentire a tutti pari opportunità di lettura, il volume è disponibile anche in formato accessibile sul sito *www.francoangeli.it*.

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1.1 – Il modello ICIDH	38
Fig. 1.2 – Il modello ICF	42
Fig. 2. 1 - Ripartizione regionale del Fondo per il diritto al lavoro dei disabili per l'anno 2008, l. n. 68/99.....	180
Fig. 2. 2 - Fondi a sostegno della disabilità (valori espressi in milioni di euro)	190
Fig. 2. 3 - Popolazione italiana in età attiva e persone disabili. Classificazione per titolo di studio. Anno 2006 (valori in %)	201
Fig. 2. 4 – Popolazione in età attiva e persone disabili. Distribuzione percentuale per condizione prevalente. Anno 2006 (valori in %).....	202
Fig. 2.5 – Persone occupate in Italia classificate per canale di accesso all'attuale lavoro, con dettaglio su persone disabili. Anno 2006 (valori in %)	203
Fig. 2.6 – Popolazione italiana e persone disabili. Distribuzione per classi di età. Anno 2006 (valori in %).....	204
Fig. 2.7 – Persone disabili iscritte in Italia agli elenchi unici provinciali del collocamento obbligatorio (art. 8, legge n. 68/99) al 31 dicembre per area geografica. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	206
Fig. 2.8 – Avviamenti lavorativi di persone disabili. Ripartizione per area geografica. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	208
Fig. 2.9 – Iscritti al 31 dicembre e avviati per genere e per area geografica. Anni 2006-2007 (valori assoluti).....	210
Fig. 2.10 – Percentuale di disabili avviati al lavoro sulla base delle iscrizioni per genere e per area geografica. Anni 2006-2007 (valori in %).....	211

Fig. 2.11 – Persone disabili iscritte in Italia agli elenchi unici provinciali del collocamento obbligatorio (art. 8, legge n. 68/99) al 31 dicembre, per tipologia di invalidità e per area geografica. Anni 2006-2007 (valori in %, Province non rispondenti)	212
Fig. 2.12 – Avviamenti lavorativi di persone disabili tramite convenzione. Classificazione per tipologia di convenzione e per area geografica. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	213
Fig. 2.13 – Quota di riserva e posti scoperti al 31 dicembre nelle imprese private soggette a obbligo di assunzione di soggetti con disabilità (art. 3, legge n. 68/99) al 31 dicembre. Classificazione per classe dimensionale delle imprese. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	215
Fig. 2.14 – Quota di riserva e posti scoperti al 31 dicembre nelle pubbliche amministrazioni soggette a obbligo di assunzione di soggetti con disabilità (art. 3, legge n. 68/99) al 31 dicembre. Classificazione per classe dimensionale delle imprese. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	216
Fig. 2.15 – Numero di imprese private soggette a obbligo di assunzione di soggetti con disabilità (art. 3, legge n. 68/99) al 31 dicembre. Classificazione per classe dimensionale delle imprese. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	217
Fig. 2.16 – Numero di imprese pubbliche soggette a obbligo di assunzione di soggetti con disabilità (art. 3, legge n. 68/99) al 31 dicembre. Classificazione per classe dimensionale delle imprese. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	218
Fig. 2.17 – Avviamenti lavorativi in aziende con meno di 15 dipendenti (non soggette a obbligo) per area geografica. Anni 2006-2007 (valori assoluti)	219
Fig. 4.1 - Prospetto di produzione del Valore Aggiunto (valori in euro o in percentuale)	355
Fig. 4.2 - Prospetto di riparto del Valore Aggiunto (valori in euro o in percentuale)	356
Fig. 5.1 – L'impresa sociale in Italia	402

PREFAZIONE

Spesso, individuare il titolo di un lavoro di ricerca è un'operazione impegnativa, soprattutto se non si vuole rinunciare all'illusione di condensare in poche parole tutto ciò che quel testo intende trasmettere.

A volte, il desiderio di non disperdere certi contenuti è così forte che si cede alla tentazione di coniare un nuovo termine, nella speranza che il messaggio arrivi più diretto ed immediato.

"Aziendabilità" è la locuzione ideata per intitolare il volume, correndo forse il rischio di indisporre gli Studiosi meno entusiasti di fronte a nuovi "connubi" lessicali.

Non certo per timore delle critiche, ma solo per rivendicare la ponderazione della scelta, si intende spiegare come sia maturata l'idea del titolo, concepito solo in prossimità della chiusura dell'opera, quando il quadro teorico era ormai più chiaro.

Molto sinteticamente, la presente ricerca ha l'obiettivo di descrivere i rapporti "reali" ed "ideali" che intercorrono fra il mondo delle aziende ed il mondo delle persone disabili: un mondo già molto noto il primo, un mondo ancora poco conosciuto il secondo.

Delle persone "disabili", per il momento, sia sufficiente ricordare una definizione apparentemente simile, ma in verità molto più profonda e ricca di significato: quella di persone "diversamente abili". Tale perifrasi ha il pregio di fornire istantaneamente anche un'interpretazione del concetto, perché lascia intendere che si è in presenza di persone comunque dotate di "abilità", sebbene "diverse" da quelle generalmente riscontrabili in persone normodotate.

Come si sia giunti a questa più felice espressione, sarà oggetto di spiegazione nel libro, ma si può facilmente intuire la rivoluzione concettuale

sottostante. Di un certo fenomeno, apparentemente negativo, si tralasciano gli aspetti riduttivi (le disabilità), per concentrarsi sugli aspetti positivi e residuali (le abilità), di cui un individuo è portatore.

Di qui l'idea di replicare nel campo aziendale una tendenza già in atto in altri settori dove, per descrivere i servizi posti in essere a favore delle persone disabili, si utilizzano parole in cui "abile" diventa il suffisso di una parola composta. Per esempio, "SuperAbile" è il logo del portale con cui l'Inail fornisce informazioni e documentazione sulle tematiche della disabilità, mentre "SportAbili" è il nome della pionieristica organizzazione che in Italia consente anche ai disabili più gravi di praticare molte tipologie di sport.

Così, "aziendabile" è il neologismo che nasce dalla fusione di due termini: "azienda" e "abile", due termini che "possono stare insieme" in una sola parola, perché insieme hanno un significato che va ben oltre il senso desumibile da un loro semplice accostamento.

Usare il termine "aziendabile" sottende allora una provocazione teorica, confermata anche dalla prassi: con gli opportuni accorgimenti, il disabile è una persona sicuramente abile a svolgere compiti lavorativi in azienda e, nello stesso tempo, l'azienda è un istituto economico abile a soddisfare i bisogni del disabile.

Se, dopo questa prima spiegazione, il neologismo suscitasse ancora molte remore, si spera che i più scettici proseguano nella lettura, al termine della quale si potrà capire "se", "come" e "perché" sia non solo possibile, ma importante incrociare le due tipologie di abilità: quelle delle persone diversamente abili e quelle delle aziende.

Laddove, a lettura ultimata, permanessero ancora non poche riserve e perplessità, si chiede venia sin da ora agli Studiosi per averli delusi e alle Persone diversamente abili per averle illuse.

INTRODUZIONE

Per un corretto approccio all'argomento, è importante premettere che la disabilità non è un problema, ma uno *status* che, per essere vissuto in quanto *status*, e non in quanto problema, richiede il presidio di "specifiche" conoscenze e competenze in molteplici settori di studio: nel campo medico, sociologico, urbanistico, architettonico, tecnologico ma, quindi, anche nel campo aziendale.

Ne consegue che la disabilità è un tema vasto e poliedrico, suscettibile di molti approcci disciplinari così strettamente intrecciati tra loro da rendere del tutto azzardate demarcazioni scientifiche troppo rigide, se non col rischio di offrire un'immagine molto parziale o semplificata della tematica.

Probabilmente, proprio per via di questa fitta rete di collegamenti dottrinali, il tema della disabilità finora è rimasto solo alla periferia degli studi aziendalistici.

Senza disconoscere la complessità degli ineliminabili nessi interdisciplinari, si ritiene che le dimensioni e le implicazioni aziendalistiche siano tante, e troppo importanti, per non tentarne una sistematizzazione organica nell'ambito dell'Economia Aziendale, dove l'argomento della disabilità, pur godendo di una prestigiosa dottrina, stenta ancora ad acquisire una chiara identità e dignità.

La legge n. 68/99, per il solo fatto di obbligare alcune aziende a riservare un certo numero di posti di lavoro alla categoria dei disabili, costituisce un solido nucleo intorno a cui sviluppare un ragionamento aziendale, al fine di capire come organizzare e gestire al meglio tali risorse umane. Inoltre, il lavoro dei disabili non solo va organizzato e gestito, ma va anche assimilato e condiviso come una forma "alta" di responsabilità sociale, suscettibile, tra l'altro, di una specifica rendicontazione. Già queste semplici riflessioni sono

sufficienti per ritenere che gli Aziendalisti possano, anzi debbano, affrontare con la propria scienza, col proprio linguaggio, con i propri strumenti, la disabilità.

Se l'obiettivo di uno Studioso è fare una buona ricerca, e se la bontà della ricerca si misura anche dal modo con cui essa contribuisce allo sviluppo della società, si reputa che nell'ambito della disabilità non possa mancare il contributo dell'Aziendalista.

Con tale lavoro si intende quindi illustrare in che modo sia possibile migliorare l'occupazione delle persone disabili, trasformando la loro assunzione da obbligo legislativo a risorsa da valorizzare e rendere produttiva.

Naturalmente, perché un'opportunità di lavoro per il disabile sia percepita come un'opportunità di lavoro anche per l'azienda che lo assume, devono sussistere delle variabili di contesto che esorbitano dalle sfere di competenza dei lavoratori o dei datori di lavoro.

Se a livello sociale ed economico la disabilità si esprime attraverso una domanda di servizi sempre più articolata e di qualità, anche il sistema dell'offerta va ripensato, per fornire risposte appropriate ad esigenze in continua evoluzione. Ogni azienda deputata ad erogare prestazioni di pubblica utilità (istruzione, informazione, comunicazione, servizi sociali ed assistenziali, servizi sanitari, servizi culturali e turistici, trasporti ecc.) ha il compito di favorire, nell'ambito dei propri fini istituzionali, quell'integrazione sociale e quel recupero di autonomia che sono propedeutici all'inclusione lavorativa.

Quindi, l'inclusione lavorativa è solo una delle tematiche affrontate nel testo, ritenendosi doveroso descrivere in che modo le altre istituzioni aziendali, con il loro buon funzionamento, possono rendere concreta la convenienza delle imprese ad assumere lavoratori disabili.

Da tali brevi considerazioni, emerge come la disabilità sia un campo di ricerca molto esplorabile. Al fine di orientarsi nella successione degli argomenti, si illustra l'*iter* logico con cui si è proceduto ad ordinare la materia, suddivisa in cinque capitoli.

Nel Capitolo 1 (*Il quadro socio-economico*) si descrivono le variabili sociali ed economiche che stimolano la crescente attenzione dei legislatori nei confronti della popolazione disabile.

L'attualità del tema trova conferma nelle sedi politiche italiane dove, nel marzo 2009, si è finalmente perfezionata la ratifica della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone disabili. A fare da traino al rinnovamento legislativo nazionale è un attivismo comunitario ed internazionale altrettanto dinamico.

Si anticipa subito che i recenti e continui provvedimenti non sono casuali, ma sono frutto di riflessioni solo parzialmente riconducibili ad una genuina riscoperta del valore della solidarietà. Dietro le molteplici accelerazioni legislative si cela soprattutto una maggiore consapevolezza della correlazione crescente fra l'invecchiamento della popolazione e la disabilità, e delle pericolose ricadute che tale correlazione può avere per i conti pubblici, se non gestita per tempo.

Alla luce di questo primo sguardo di insieme, si procede a raffinare meglio il concetto di popolazione disabile, precisando la tassonomia utilizzata. In particolare, si recupera la definizione accolta nell'ICF (*International Classification of Functioning*), un documento che ha il merito di affrontare la disabilità partendo non tanto dal concetto di "deficit" (inteso, quindi, come "qualcosa che manca"), quanto da quello di "funzionamento" (inteso come "capacità" di svolgere un determinato compito).

Dopo la qualificazione del fenomeno, si tenta una sua quantificazione, avvalendosi delle più recenti e accreditate statistiche.

I riferimenti qualitativi e quantitativi sono propedeutici per analizzare nel Capitolo 2 (La normativa sull'inserimento lavorativo *delle persone disabili*) la legge n. 68/99, ossia il provvedimento che regola in Italia il lavoro delle persone disabili nelle aziende. Il testo sul collocamento obbligatorio è esposto in modo il più possibile esaustivo, passando in rassegna tutti gli articoli con l'ausilio della dottrina e dei chiarimenti ministeriali. Tale livello di profondità è dettato dal desiderio di non privare di alcun dettaglio informativo e interpretativo quegli operatori che volessero muoversi con maggior sicurezza nelle maglie del sistema. Inoltre, tale fase di commento è strumentale a comprendere il senso escatologico della normativa, molto attenta alla tutela della persona disabile, ma anche alla salvaguardia degli interessi dell'imprenditore, sorretto da un quadro di riferimento che teoricamente facilita la valorizzazione delle abilità residue e delle potenzialità inespresse del lavoratore protetto. In chiusura del secondo capitolo, grazie al supporto di recenti monitoraggi ministeriali, si stende un

bilancio dei primi dieci anni di vita della legge sul collocamento mirato, non esitando a cogliere alcune sue debolezze di fondo e a proporre possibili interventi migliorativi.

Una volta chiarite le regole organizzative per i datori di lavoro, si illustrano nel Capitolo 3 (*La valorizzazione delle risorse disabili*) le altre questioni che contribuiscono a definire, con relazioni di causa-effetto, l'attuale assetto del binomio "azienda-disabili". È, infatti, ormai opinione condivisa che, in mancanza di una visione longitudinale e di un approccio interdisciplinare, ogni ragionamento di integrazione aziendale risulterà un discorso astratto, per non dire sterile. Onde evitare una lettura semplificata della realtà, si elencano le principali disfunzioni socio-culturali che, se non rimosse, continueranno ad inficiare una corretta e serena collaborazione tra le persone disabili e il mondo produttivo.

Questa evenienza è ben messa in luce da una ricerca condotta dal Politecnico di Milano, che si è preoccupato di verificare se il buon impianto teorico della legge n. 68/99 trovi riscontro in altrettante buone prassi. Osservando un campione di aziende con personale disabile, lo studio fotografa una situazione piuttosto scoraggiante: le persone disabili sono assunte per lo più per vincoli di legge, senza appurare le loro potenzialità lavorative. Inoltre, le imprese tendono a posizionare i disabili in ruoli dove non è indispensabile la padronanza della strumentazione tecnico-informatica. Dunque: disabili assunti ma sottoimpiegati, secondo un approccio che è stato definito di "dissoluzione" del problema.

Tali risultati confermano la tesi qui sostenuta, e cioè che, in verità, i deludenti risultati siano per lo più il portato di reticenze culturali che impediscono alla nostra società di apprezzare la diversità. A livello imprenditoriale, la disinformazione induce ad un atteggiamento di grande miopia gestionale, che si traduce a sua volta in una pigrizia organizzativa, ossia in un'assenza di sforzi per garantire l'efficace inserimento delle risorse disabili in azienda.

Per contrastare queste tendenze, si indicano le competenze e le tecniche da presidiare per rendere il lavoratore disabile un valore per l'azienda.

Inoltre, alla luce del grande vigore con cui oggi si rivendica il rispetto di valori etici in economia, si interpreta l'inclusione dei disabili come una forma autentica di responsabilità sociale, nella convinzione che un'impresa, prima

ancora di aprirsi a grandi iniziative socio-ambientali, debba dimostrare di saper costruire un sistema di *welfare* all'interno delle mura aziendali.

Il Capitolo 4 (*I cambiamenti e i vantaggi generati dalle risorse disabili nel sistema aziendale*) descrive in che modo l'adozione di una serie di modifiche aziendali generi non solo la "buona" inclusione, ma anche molteplici vantaggi competitivi per l'azienda. La premessa teorica è il *disability management*, un recente filone di ricerca che rivoluziona il modo di concepire la disabilità e il suo impatto sulle aziende. Per molto tempo si è discusso sulle modalità con cui la persona disabile debba adattarsi all'azienda. Il *disability management* ribalta tale visione fortemente unidirezionale, invitando l'azienda a riconfigurare il suo sistema, per rendersi compatibile con la persona disabile. L'adesione a questa nuova filosofia comporta una revisione della strategia, con influssi trasversali su molte aree gestionali, nel pieno rispetto della natura olistica dell'azienda.

Nel Capitolo 5 (*Il ruolo attuale e futuro del Terzo Settore nel processo di inserimento delle risorse disabili in azienda*), l'analisi si focalizza su alcuni attori del *non profit*, in quanto preziosi collaboratori delle imprese nel percorso di valorizzazione della risorsa disabile. Le cooperative sociali, come dimostrano le statistiche, in molti casi funzionano da laboratori di transizione, per preparare e formare professionalità capaci poi di collocarsi stabilmente nelle aziende lucrative. Ma la vera scommessa sul futuro è rappresentata dall'impresa sociale, una struttura in cui possono incunearsi non solo le associazioni e le fondazioni, ma anche quelle società disposte a rinunciare alla distribuzione di utili, pur di soddisfare interessi di utilità sociale. Di questa ibrida soluzione giuridica, che ha un'anima sia imprenditoriale che sociale, sono rammentate le principali caratteristiche, nella speranza di suscitare curiosità e interesse per un istituto straordinariamente utile, ma ancora non sufficientemente conosciuto ed apprezzato.

Da ultimo, si presenta un elenco di proposte, raggruppate per tipologia di destinatari, raccogliendo e dando voce a quella intelligente e costruttiva dialettica che è trapelata nei convegni, nelle pubblicazioni scientifiche e, soprattutto, nei resoconti di quanti quotidianamente sperimentano le barriere alla disabilità.

Dalla sintetica presentazione si deduce che il libro si rivolge a coloro che studiano e vivono le realtà aziendali, perché il fine principale della ricerca