

La Legge 68/99 nell'esperienza delle imprese di Assolombarda e degli stakeholder: analisi e proposte di miglioramento

Ricerca n° 06/2021

A cura
di Assolombarda in collaborazione con Università Cattolica

Il lavoro è stato realizzato da Assolombarda in collaborazione con Università Cattolica.

Per l'Università Cattolica l'attività di ricerca è stata coordinata da **Nicoletta Pavesi** e realizzata da **Chiara Ferrari, Matteo Moscatelli e Nicoletta Pavesi**.

Per Assolombarda l'attività è stata coordinata da **Valeria Innocenti e Claudia Lesioli** con la collaborazione di **Maurizio Parma e Sandra Riotti**.

Il documento si compone di tre parti:

- 1) Analisi e proposte per un nuovo collocamento obbligatorio
- 2) Report di ricerca dei Focus group e delle interviste realizzate dall'Università Cattolica alle aziende e agli stakeholder (Agenzie per il Lavoro, Cooperative sociali di tipo B, Uffici del collocamento mirato);
- 3) Report di ricerca dei Focus group e delle interviste realizzate dall'Università Cattolica agli stakeholder (Aziende, Agenzie per il Lavoro, Cooperative sociali di tipo B, Uffici del collocamento mirato)
- 4) Benchmarking sulla normativa europea in tema di collocamento obbligatorio.

Si ringraziano per la partecipazione ai Focus group e alle interviste:

A2a Spa
Accenture Spa
Acs Dobfar Spa
Alfa Laval Spa
Alfaquadri Srl
Bayer Spa
Brambati Spa
Coronet Spa
Exprivia Spa
Ferrari Giovanni Industria Casearia Spa
Giorgetti Spa
Gruppo Argenta Spa
Havas Media Srl
Laboratoires Boiron Srl
Liquigas Spa
Orange Business Italy Spa
Pernod Ricard Italia Spa
Present Spa
Ritrama Spa
Sorgenia Spa
STMicroelectronics Srl
Vaillant Group Italia Spa

Afol Metropolitana Milano
Gi Group Spa
Umana Spa
Alboran Cooperativa Sociale
Spazio Aperto Societa' Cooperativa Sociale

Servizio Occupazione Disabili Lodi
Servizio Occupazione Disabili Milano
Servizio per il Collocamento Mirato della Provincia di Monza e della Brianza
Servizio Occupazione Disabili Pavia

Indice Contenuti

| | |
|---|-----------|
| 1. Analisi e proposte per un nuovo collocamento obbligatorio | 7 |
| 1.1 Punti di forza..... | 9 |
| 1.2 Punti di debolezza | 10 |
| 1.3 Spazi di miglioramento | 11 |
| 2. Report di ricerca dei Focus group e delle interviste realizzate dall'Università Cattolica alle aziende e agli stakeholder | 16 |
| Metodologia della ricerca | 16 |
| Risultati della ricerca | 18 |
| 2.1. Il punto di vista delle aziende | 18 |
| 2.1.1 Area 1 – I punti di forza per il collocamento mirato dei disabili (L.68/99) | 20 |
| 2.1.2 Area 2 - Gli aspetti di difficoltà nell'ottemperare all'obbligo/nel realizzare l'integrazione disabili in azienda..... | 23 |
| 2.1.3 Area 3 – Le proposte (indicazioni di policy) per migliorare il collocamento mirato e l'integrazione disabili in azienda | 26 |
| 2.1.4 Indicazioni per il futuro | 28 |
| 2.2 Il punto di vista del collocamento mirato | 29 |
| 2.2.1. Area 1 - I punti di forza per il collocamento mirato dei disabili (L.68/99)..... | 30 |
| 2.2.2 Area 2 - Gli aspetti di difficoltà e critici per facilitare il collocamento mirato | 31 |
| 2.2.3 Area 3 - Le proposte (indicazioni di policy) per migliorare il collocamento mirato e l'integrazione disabili in azienda | 33 |
| 2.2.4 Indicazioni per il futuro | 34 |
| 2.3 Il punto di vista delle Cooperative e delle Agenzie per il lavoro..... | 35 |
| 2.3.1 Area 1 - I punti di forza per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità | 36 |
| 2.3.2 – Area 2 - Gli aspetti di criticità nel processo di inserimento lavorativo disabili..... | 38 |
| 2.3.3 Area 3 - Le proposte per facilitare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità | 40 |
| 2.3.4 Indicazioni per il futuro | 42 |
| 3. Uno sguardo ai Paesi europei | 44 |
| Premessa | 44 |
| 3.1 SPAGNA..... | 46 |
| 3.2 IRLANDA | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 GERMANIA | 49 |
| 3.4 FRANCIA | 51 |
| 3.5 BELGIO | 53 |
| 3.6 SVEZIA | 55 |
| 3.7 REGNO UNITO | 57 |
| In sintesi..... | 58 |
| 4. Riferimenti bibliografici | 61 |

1

Analisi e proposte per un nuovo collocamento obbligatorio

Con la Legge n.68/99 il legislatore ha introdotto il cd collocamento “mirato” con l’obiettivo di superare il collocamento “obbligatorio” in senso stretto, che caratterizzava la precedente normativa.

La logica sottesa alla riforma è stata quella di passare dal semplice adempimento dell’obbligo di legge, all’inserimento del lavoratore in azienda inteso come incontro tra le necessità dell’impresa e le aspirazioni/skills del lavoratore disabile. La realizzazione di un collocamento mirato che favorisca inserimenti basati sull’incontro tra competenza del lavoratore ed esigenze aziendali è un concetto tuttora attuale, perfettamente aderente alla valorizzazione del capitale umano quale elemento di competitività per le imprese. Gli anni di applicazione e osservazione del sistema previsto dalla norma, ci portano tuttavia a poter affermare che questa condivisibile aspirazione del legislatore non sia arrivata a pieno compimento.

*Un
collocamento
mirato che
deve ancora
trovare una
completa
realizzazione*

La normativa che regola il collocamento dei lavoratori disabili costituisce ad oggi un sistema complesso, eccessivamente parcellizzato a livello territoriale e da adeguare rispetto alla realtà dei lavoratori disabili, delle aziende e dello stesso concetto di disabilità che stanno cambiando e rispetto ai quali l’impianto della Legge 68/99 fa fatica a stare al passo.

Per queste ragioni, Assolombarda, alla luce di una pluriennale esperienza di supporto alle aziende sulla materia e con il contributo di una ricerca scientifica frutto di ascolto delle aziende e di un benchmarking internazionale sulle normative europee, ha voluto fotografare i punti di debolezza del nostro sistema ma anche quelli di forza, per ragionare su proposte/spazi di miglioramento che possano rendere l'inserimento dei lavoratori disabili in azienda realmente più efficace e compatibile con la realtà aziendale, oltre che adeguato alle competenze/aspettative dei lavoratori disabili. Attribuendo maggiori competenze alle Regioni e ai privati, il Decreto del '92 modificava sensibilmente gli equilibri stabiliti dalla legge sul SSN, non senza la convinzione che limitate aperture all'economia di mercato avrebbero potuto garantire al contempo una razionale utilizzazione delle risorse pubbliche e il contenimento della spesa sanitaria (cfr. art. 1 L.421/1992). Tale impostazione, tuttavia, viene messa in discussione già dal successivo D.Lgs. 7 dicembre 1993, n.517, che riscrive completamente il menzionato art. 9 mostrando, a partire dai nuovi termini impiegati, di voler imprimere alla disciplina in esame un diverso orientamento.

In quest'ottica, è stata elaborata una ricerca, realizzata in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano (Dipartimento di Sociologia), e finalizzata ad analizzare la concreta applicazione della L. 68/99 negli ambiti territoriali di Assolombarda (Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia), progetto che ha visto, inoltre, il coinvolgimento di stakeholder qualificati (tra i quali Aziende e Agenzie per il Lavoro), che hanno contribuito, mediante la partecipazione a specifici Focus group, a valorizzare e anche condividere le loro osservazioni sul tema.

Aziende associate appartenenti ai vari territori e ai vari comparti, Servizi territoriali del Collocamento disabili, Cooperative sociali e Agenzie per il Lavoro sono coloro che hanno condiviso, ciascuno con le proprie esperienze, specificità e punti di vista, le finalità della nostra ricerca sul grado e la qualità d'attuazione della normativa sul collocamento obbligatorio.

In particolare, i Focus group con le aziende e gli altri stakeholder ci hanno restituito una serie di valutazioni e temi d'approfondimento dai quali partire per elaborare spunti di modifica e miglioramento dell'attuale disciplina sul collocamento obbligatorio, e soprattutto della sua concreta applicazione nel mondo del lavoro.

Alcune osservazioni e sollecitazioni emerse nel corso dell'indagine, sono peculiari dell'attività e della specificità del singolo stakeholder e restano circoscritte al singolo Focus di riferimento, mentre altre, relative a punti di forza, criticità e proposte di miglioramento rispetto alla situazione attuale, sono state ricorrenti, in modo trasversale, all'interno di tutti i gruppi, offrendo in questo modo un contributo unitario rispetto agli obiettivi di questo lavoro.

L'opportunità di un intervento sulla Legge 68/99 per un suo aggiornamento e miglioramento è recentemente emerso anche a livello territoriale con la delibera XI/1792 del 26 gennaio 2021, con la quale la Regione Lombardia si è impegnata a promuovere

***Ascolto di tutti
gli stakeholder
coinvolti,
Raccolta delle
esperienze e
suggerimenti.
Banchmarking
internazionale
per fotografare
il presente e
proporre
soluzioni per
il futuro***

cambiamenti nel testo della norma, nonché a mettere in campo specifiche iniziative per migliorare gli strumenti già previsti dalla legge.

1.1 Punti di forza

La promozione di una cultura dell'integrazione che si realizzi attraverso un sistema coordinato di azioni degli stakeholder, per favorire l'inserimento lavorativo delle persone disabili e la loro continuità lavorativa, rappresenta un elemento comune tra i punti di forza che sono emersi dall'analisi della legislazione in vigore e della sua applicazione.

La collaborazione tra l'impresa, gli Uffici del collocamento obbligatorio e gli eventuali intermediari del pubblico e del privato si è infatti dimostrata strategica per favorire l'inserimento del lavoratore disabile in azienda. Gli inserimenti frutto di un percorso mirato di selezione che sia il più aderente possibile rispetto alle skills del disabile e all'attività disponibile in azienda, si rivelano infatti quelli più riusciti.

L'azienda va quindi supportata, prima nell'indagine dei propri bisogni e dei reali spazi di inserimento e poi nel formare idoneamente il lavoratore in relazione al contesto lavorativo e alle concrete capacità di quest'ultimo.

In tal senso, l'aiuto di soggetti intermediari per il lavoratore e per l'azienda risulta essere un elemento facilitatore sia per la selezione e l'inserimento sia per il monitoraggio del percorso durante tutto il suo svolgimento, come elemento di stabilità dell'inserimento stesso.

Il potenziamento dell'organizzazione della rete dei servizi per l'inserimento lavorativo operanti sul territorio, diventa quindi una condizione importante per proseguire su questa strada di collaborazione tra le diverse figure in gioco. Emerge la necessità di investire sulla formazione degli operatori pubblici, chiamati a svolgere un ruolo operativo e non solo di natura amministrativa.

Fra gli intermediari, le Agenzie per il Lavoro rivestono una importante funzione di analisi e supporto che aiuta le aziende ad incrociare "concretamente" le skills dei lavoratori e le professionalità disponibili nel contesto delle singole aziende.

Inoltre l'istituto della somministrazione si è dimostrato, negli anni, tra i più efficaci strumenti di inserimento lavorativo.

Viene quindi riconosciuto un valore alla rete territoriale dei soggetti coinvolti nell'inserimento all'esterno dell'azienda, ma anche a una regia di intervento che favorisca l'inserimento dall'interno. Da qui quindi la centralità che in potenza può rivestire una figura come quella del disability manager, il cui ruolo va valorizzato, riempito di contenuti e personalizzato rispetto ai diversi contesti aziendali.

Risulta importante anche la formazione dei lavoratori disabili, che si rivela uno strumento indispensabile a colmare il gap di competenze esistente e, conseguentemente, la via

La rete tra azienda, uffici del collocamento, intermediari pubblici e privati come strumento facilitatore dell'inserimento e del mantenimento del posto di lavoro

maestra per favorire un inserimento realmente mirato alle esigenze/situazioni concrete delle parti in gioco.

Tra gli strumenti che la legge mette a disposizione per l'adempimento del collocamento obbligatorio viene valutata di particolare interesse la convenzione stipulata ai sensi dell'art. 14. Questa tipologia di convenzione è apprezzata dalle aziende e dagli uffici perché permette un adempimento dell'obbligo fuori dallo schema classico dell'inserimento diretto, e allo stesso tempo consente di creare occupazione per una fascia di disabili particolarmente deboli, che altrimenti avrebbero scarse opportunità di occupabilità.

L'art. 14 uno strumento di adempimento dell'obbligo di crescente interesse per le imprese

1.2 Punti di debolezza

Il Sistema del collocamento obbligatorio manifesta tuttavia anche molti punti di criticità, ben noti a chi si occupa di questo tema, a partire da una percentuale d'obbligo particolarmente elevata rispetto a quelle previste negli altri paesi europei, e spesso sovradimensionata rispetto alle posizioni che le imprese possono realisticamente accogliere al proprio interno.

La difficoltà di adempimento descritta dalle aziende è complicata dal fatto che in Italia, a differenza della maggior parte dei paesi europei, alla percentuale di assunzione dei lavoratori disabili si somma l'obbligo di assunzione delle cd categorie protette previste nell'articolo 18.

I soggetti appartenenti a quest'ultima categoria non sono portatori di una disabilità ma sono tutelati in base a una particolare "debolezza" derivante dalla situazione familiare (ad esempio gli orfani e coniugi superstiti di coloro che sono deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio) o personale (ad esempio profughi italiani rimpatriati) tutelata dalla legge.

L'obbligo di assunzione ex articolo 18, "incastonato" originariamente nella Legge 68/99 in attesa di una sua specifica normativa, peraltro mai arrivata, rende ulteriormente difficile l'adempimento della quota d'obbligo, considerato che: i soggetti iscritti a questa particolare categoria sono sempre meno nel tempo e quindi numericamente difficili da trovare; la legge non consente di utilizzare per coprire questa parte di quota d'obbligo gli strumenti utilizzabili per i disabili (quali convenzioni, esoneri) ma prevede solo l'assunzione.

Gli articoli 18 una categoria protetta che meriterebbe una disciplina specifica differente rispetto a quella della L.68/99

Il supporto a questi soggetti deboli, ma non disabili, andrebbe probabilmente realizzato attraverso canali/strumenti dedicati diversi dal collocamento obbligatorio pensato per i lavoratori disabili.

Altra difficoltà strutturale riscontrata è la distribuzione territoriale dell'obbligo, che determina lo svilupparsi di prassi amministrative e applicative diverse da parte delle province nell'ambito del ruolo a loro demandato dalla legge. Si riscontra infatti che per i medesimi istituti (convenzioni, esonero,..) spesso i territori sviluppano modalità applicative differenti alle quali poi corrisponde una modulistica diversa.

***La frammentazione
territoriale
dell'applicazione e
dell'interpretazione
della norma***

Tale frammentazione applicativa della norma appare problematica, sia per l'azienda che abbia sede in una singola provincia (che talvolta può incorrere in applicazioni più o meno favorevoli della norma sulla base di diverse interpretazioni date a livello territoriale) sia e soprattutto per le aziende multilocalizzate che avendo sedi in diverse province, rischiano di doversi confrontare con gestioni applicative degli stessi istituti in parte differenti nell'ambito della stessa impresa, a ciò si aggiunge una disorientante disomogeneità di interlocuzione determinata da modalità diverse nelle procedure informatiche.

In un mondo del lavoro che cambia, all'interno del quale si modificano anche il concetto e le cause della disabilità e che vede l'aumentare dei casi di disabilità oncologica e psichica (si pensi per esempio all'incremento degli stati di depressione) sarebbe auspicabile un'attualizzazione della norma che tenga conto di questa realtà.

Appare per esempio sempre meno difendibile la differenza di percentuale prevista tra chi è assunto come disabile e chi lo diviene nel corso della vita lavorativa. Questa distinzione in base a due percentuali diverse (il 46% e il 60%) non appare più né giustificata né realistica.

Emerge, inoltre, come le liste degli iscritti al collocamento obbligatorio comprendano frequentemente lavoratori con grandissime difficoltà di salute che hanno skills molto basse e grandi problemi a svolgere un'attività lavorativa: questa composizione non aiuta il match con le richieste delle aziende che a loro volta spesso non hanno una reale cognizione delle caratteristiche/difficoltà dei profili presenti nelle liste.

Inoltre, gli incentivi messi a disposizione delle aziende per inserimento/formazione sono ancora troppo poco conosciuti, non strutturali e spesso si rivelano difficili da utilizzare o richiedono troppa burocrazia, scoraggiando le aziende al loro ricorso.

1.3 Spazi di miglioramento

Alla luce di tutte queste considerazioni si intravedono degli spazi di miglioramento da esplorare sia a livello normativo che di prassi.

Occorre partire da una esigenza comune, emersa a vari livelli, di revisione della normativa, allo scopo di realizzare una uniforme applicazione della sua disciplina su tutto il territorio nazionale e ottenere strumenti più attuali per la realizzazione di un inserimento mirato in linea con l'evoluzione dei tempi.

Come detto, andrebbe, innanzitutto, dal punto di vista di semplificazione degli adempimenti, cambiata la percentuale d'obbligo da un lato e dall'altro modificata la modalità con cui si calcola.

La percentuale italiana è una delle più alte rispetto a quelle previste negli altri paesi europei, andrebbe quindi allineata agli standard internazionali. Occorrerebbe, inoltre, scorporare dalla Legge 68 la percentuale di assunzione degli art. 18 che risulta di difficile applicazione, anacronistica e non prevista negli altri paesi europei. Per le categorie protette ex art. 18, vanno pensate altre forme di sostegno mirate alle peculiarità di questa categoria e declinate in una apposita legislazione, come d'altronde era nel progetto iniziale del legislatore del 1999, che le aveva solo temporaneamente inserite nella Legge 68 in attesa di una loro specifica regolamentazione.

***L'Opportunità
di abbassare
la percentuale
d'obbligo e
modificare la
modalità di
calcolo***

Appare peraltro importante la valorizzazione del "peso" delle diverse mansioni presenti nell'azienda in cui avviene l'inserimento: la reale capacità di ricezione dei lavoratori disabili in base all'attività concreta dell'azienda. Ove siano presenti in misura incidente mansioni aziendali che rendano oggettivamente più difficile l'inserimento del lavoratore disabile per ragioni legate al rischio per la salute (si pensi ai lavoratori assicurati al 60x1000) o per le caratteristiche intrinseche dell'attività svolta che offrano minori prospettive di occupazione (per esempio venditori, informatori scientifici del farmaco, medici, ..), andrebbe permesso alle aziende di scomputare queste mansioni dal calcolo della base di computo. Nel caso non si voglia arrivare a un abbattimento della base di computo, in questi casi, si potrebbe prevedere la concessione di un utilizzo agevolato dell'esonero o di percentuali più importanti di quelle attualmente previste.

In tema sempre di computabilità, diventa rilevante prevedere il superamento della differenza tra la percentuale richiesta per essere assunto come lavoratore computabile (46%) e quella richiesta per esserlo in costanza di rapporto di lavoro (60%). Questa distinzione non ha ragione di essere né per le aziende né per i lavoratori i quali, se incorrono in una disabilità nel corso della propria vita lavorativa, devono poter accedere alla tutela del collocamento obbligatorio (pensiamo a quella prevista in caso di procedure collettive) anche se la loro percentuale di invalidità è inferiore al 60%.

Per arrivare ad un reale concetto di inserimento mirato, va riconosciuta e rafforzata l'importanza del ruolo della collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti, la cd "rete", che comprende gli Uffici del collocamento obbligatorio, gli intermediari pubblici e privati, il medico competente, affinché possano essere tutti a fianco dell'azienda come supporto per la selezione e il monitoraggio nel percorso di inserimento e di formazione del lavoratore disabile.

Emerge inoltre l'importanza, soprattutto nelle imprese più piccole, di incentivare la prospettiva del diversity management. La figura del disability manager, in particolare, può rivelarsi una "carta" strategica da giocare, sia verso l'esterno, come strumento di interlocuzione con la rete, sia verso l'interno, come facilitatore dentro l'azienda nella gestione concreta dell'inserimento e del mantenimento.

Il ruolo della rete come espressione del concetto di collaborazione fra i diversi soggetti coinvolti nell'inserimento è peraltro presente anche a livello europeo dove emerge l'importanza del supporto di servizi destinati alla formazione, all'orientamento e all'intermediazione.

Il ruolo della formazione come supporto strategico per il match tra skills del lavoratore e le esigenze dell'azienda

Da questo punto di vista potrebbe giocare un ruolo importante l'ampliamento dei fondi a sostegno della formazione e del monitoraggio, a patto che si cerchi di semplificare al massimo l'accesso burocratico a questi fondi e li si faccia conoscere il più possibile alle aziende. Il meccanismo del sistema "Dote impresa", per esempio, dovrebbe diventare un sostegno economico stabile e strutturale, non soggetto a rifinanziamento nel corso del tempo, come avviene ora.

Diventa pertanto centrale investire strutturalmente risorse sulla informazione alle imprese, sulla formazione in generale nei confronti dei potenziali lavoratori disabili e anche nei confronti dei tutor aziendali, in quanto soggetti che favoriscono un miglior inserimento dei lavoratori disabili, soprattutto nella sua fase iniziale.

Proprio in questo senso si è espressa anche la Regione Lombardia riconoscendo un ruolo importante alla formazione, ruolo in linea anche con l'esperienza dei paesi europei. Anche in Europa infatti si conferma l'importanza dell'attenzione dedicata alla formazione e, in particolare, al nesso tra formazione e lavoro.

La formazione, infatti, se realmente focalizzata all'inserimento mirato rispetto al caso concreto può rivelarsi un fattore importante per superare, almeno parzialmente, la distanza tra i profili degli iscritti alle liste e quelli cercati dalle aziende.

Per raggiungere tale scopo è fondamentale promuovere percorsi di formazione per le aziende che le supportino a far emergere i reali fabbisogni dell'organizzazione, soprattutto quelli che si manifestano in seguito all'inserimento, per aiutarle poi a strutturare itinerari "personalizzati" d'inserimento tarati sulle proprie esigenze.

A fianco della formazione però, all'interno dell'azienda, per realizzare un reale e concreto inserimento, va anche promossa una cultura organizzativa inclusiva che comprenda l'attenzione per i disabili e per le loro famiglie. Il cambio di scenario determinato dalla digitalizzazione e da nuove forme di organizzazione del lavoro stanno creando nuove opportunità lavorative sia sui contenuti e le modalità di svolgimento del lavoro sia sui luoghi di lavoro. Si aprono quindi nuovi scenari, in cui anche il lavoro dei disabili potrebbe trovare spazi di sviluppo proprio grazie alle nuove tecnologie e nuove forme organizzative come lo smart working, che proprio negli ultimi tempi ha avuto una maggior diffusione nei contesti aziendali.

Le potenzialità della digitalizzazione e dello smart working

Ancora una volta però va detto, che, se si vorranno incrementare concretamente le possibilità di inserimento dei lavoratori disabili rispetto a queste nuove professionalità, sarà determinante fornire loro un'adeguata e mirata formazione su questi temi.

Va però sottolineato come sia necessario fare in parallelo un grande lavoro di analisi e aggiornamento anche sugli iscritti alle liste del collocamento obbligatorio, che spesso comprendono lavoratori con grandi difficoltà che non sono in grado di trovare un'adeguata occupazione.

Andrebbe individuata quella quota a parte di soggetti iscritti, ove esistente, che non trova più nella Legge 68 la reale risposta alla propria situazione di salute, ma che potrebbe essere diversamente aiutata con accesso ad altri strumenti di sostegno, coerenti con la loro reale situazione di salute e capacità lavorativa.

Per facilitare la circolazione di informazioni utili che favoriscano un inserimento il più "mirato" possibile riteniamo condivisibile il suggerimento contenuto nella Delibera regionale già citata, che indica come andrebbe agevolato, da un lato, l'accesso ai database in funzione della possibilità di conoscere in tempo reale le disponibilità di lavoro e favorire in tal modo le corrispondenze a livello regionale, e dall'altro, articolato un sistema omogeneo di gestione delle liste provinciali del collocamento mirato, con l'obiettivo di raccogliere e renderle disponibili all'interno di un unico sistema informativo regionale.

Andrebbe poi migliorata, resa più concreta, l'utilizzabilità di alcuni strumenti già esistenti. Ad esempio, bisognerebbe ripensare le previsioni legate alle crisi di impresa, che anche in questo difficile periodo storico si sono dimostrate non sufficienti per rispondere alle difficoltà di inserimento che un'azienda in crisi si trova oggettivamente a dover affrontare. Andrebbero rivisti i sistemi di incidenza sull'obbligo delle crisi occupazionali in modo tale che anche nei casi di cigo e cigs (e altri strumenti previsti nelle norme) si arrivi a una sospensiva dell'obbligo più incisiva rispetto a quella attuale.

Altro tema centrale è l'unitarietà dell'applicazione della norma, come già accennato sopra.

L'applicazione degli istituti e delle prassi amministrative andrebbe uniformata superando i particolarismi provinciali e regionali. In questa prospettiva se pur è corretto lasciare agli enti locali un proprio margine di gestione della norma, è fondamentale il rispetto di interpretazioni condivise attraverso strumenti come linee guida che consentano un'applicazione uniforme sul territorio nazionale.

In alternativa, per facilitare la grossa mole di lavoro che comporta la gestione amministrativa dei diversi istituti (convenzioni, esoneri) con le diverse province si potrebbe prevedere la possibilità di accentramento dell'interlocuzione e della gestione degli istituti con la sede legale (o altra). Un unico interlocutore a livello nazionale, l'omogeneità delle procedure e della modulistica renderebbe per le aziende la gestione delle pratiche più facile e veloce. Per le aziende multilocalizzate, quindi, per essere più fruibili, istituti come le convenzioni e l'esonero dovrebbero poter essere utilizzati non solo a livello provinciale ma anche a livello interprovinciale/nazionale con un unico interlocutore per gestire contemporaneamente le scoperture/adempimento su più province o magari addirittura a livello nazionale in funzione delle concrete diverse situazioni delle sedi aziendali.

L'importanza di un'interlocuzione unica a livello nazionale e omogenea nell'applicazione delle procedure e della modulistica per agevolare la gestione da parte delle aziende

La compensazione territoriale, è un altro istituto che per poter essere sfruttato a pieno ai fini dell'inserimento, dovrebbe essere svincolato dalla connotazione territoriale che impone l'assunzione nella provincia in cui matura l'obbligo stesso. L'azienda dovrebbe invece poter gestire gli adempimenti spostando gli obblighi liberamente tra le diverse sedi non in base alla matrice territoriale dell'obbligo ma alla sua reale capacità di inserimento nelle diverse sedi disponibili.

Un altro strumento esistente, apprezzato per le sue potenzialità di applicazione, è rappresentato dalle convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 276/2003: costituirebbe un ulteriore salto di qualità rendere tale tipologia d'inserimento di disabili più uniforme a livello nazionale. L'intervento fatto recentemente dalla Regione Lombardia volto ad allineare le convenzioni provinciali ad un unico modello di accordo quadro regionale e di elevare le percentuali di utilizzo dello strumento, rappresenta un primo passo interessante in tal senso.

In conclusione, occorre ribadire che l'inserimento dei lavoratori disabili presenta ancora aspetti plurimi sui quali intervenire per un miglioramento generale del sistema. Da questo nostro lavoro sono emersi suggerimenti, provenienti in parte dall'esperienza dell'associazione nell'assistere le aziende e anche dal rapporto di dialogo con gli Uffici del collocamento mirato, in parte dall'importante lavoro di ricerca scientifica e di ascolto degli stakeholder realizzata dall'Università Cattolica.

Appare comunque chiaro come oltre ad un miglioramento della normativa, e della sua applicazione, siano da tenere in considerazione come elementi portanti il dialogo e la collaborazione.

L'impianto della Legge 68/99 è un sistema complesso che per funzionare bene chiede impegno a tutti i soggetti coinvolti: aziende, Uffici del collocamento, lavoratori e servizi (pubblici e privati), ciascuno per la propria parte ma in collaborazione con gli altri.

***La chiave del
miglioramento è
la collaborazione
tra azienda e tutti
gli stakeholders***

Questo documento rappresenta un contributo alla discussione e vuole testimoniare l'impegno dell'Associazione nel rafforzare il supporto alle aziende su questi temi e implementare la collaborazione con gli stakeholder coinvolti in questo percorso, al fine ultimo di migliorare il sistema nel suo insieme a vantaggio di tutti.

2

Report di ricerca dei Focus group e delle interviste realizzate dall'Università Cattolica alle aziende e agli stakeholder

Metodologia della ricerca

Il presente rapporto rende conto dei risultati dell'attività di ricerca realizzata dall'équipe dell'Università Cattolica, come da convenzione siglata con Assolombarda.

Sono stati realizzati 3 Focus group¹ con i referenti di aziende associate ad Assolombarda (con 28 manager di 22 aziende, di cui 8 aziende specificatamente coinvolte in merito all'approfondimento relativo alla convenzione art. 14). È stato inoltre condotto 1 Focus group con i rappresentanti del Servizio Collocamento disabili (con i responsabili di 4 provincie lombarde) e 5 interviste semi-strutturate: 2 a referenti di Cooperative lombarde che operano con convenzioni ex art. 14 e 3 a referenti delle Agenzie per il lavoro afferenti al pubblico e al privato. Queste interviste semi-strutturate hanno coinvolto organizzazioni con sedi diffuse su tutto il territorio lombardo e operanti da anni in materia d'inserimento lavorativo e orientamento professionale per le fasce fragili e le persone con disabilità psico-fisica.

Le griglie per le interviste e quelle per i Focus sono state messe a punto attraverso un processo partecipato che ha visto coinvolte sia l'équipe dell'Università Cattolica che l'équipe Assolombarda.

Le interviste sono state sottoposte ad analisi del contenuto quantitativa per costruire i word cloud che indicano i lemmi per frequenza, e qualitativa, per evidenziare i temi salienti sviluppati nelle interviste, che sono indicati dai numeri tra parentesi quadra.

L'ordine di questi nuclei concettuali indicati dai numeri [es.1] è basato sulla frequenza con cui il tema è emerso, significa che è molto presente e collegato a diversi indizi indentificati nel testo. Per raccogliere i dati e presentare i risultati si è scelto di utilizzare l'analisi SWOT in quanto consente di mettere in evidenza le criticità da superare e gli elementi di risorsa dell'oggetto di studio (che possono essere potenziati), ma anche di proporre ipotesi di cambiamento migliorative dell'esistente, in relazione a sfide e opportunità.

L'analisi di campo è stata integrata da una ricerca su alcuni modelli europei di inclusione lavorativa delle persone disabili, ricerca che è stata realizzata attraverso l'analisi della letteratura e dei siti istituzionali delle organizzazioni che nei diversi Paesi hanno il mandato relativamente a questo tema. Poter allargare lo sguardo ad altri modelli, diversi sia per l'orientamento culturale ispiratore delle politiche di integrazione sociale e lavorativa delle persone con disabilità, sia per la traduzione normativa e concreta di esso, consente di raccogliere suggerimenti in termini di policy, di servizi, di processi, procedure, utili a rendere ancora più efficiente ed efficace quanto già viene realizzato nel territorio oggetto della presente ricerca e a proporre miglioramenti anche a livello nazionale.

¹ A causa del periodo emergenziale dovuto alla diffusione del contagio da Covid-19, le interviste e i Focus sono stati realizzati su piattaforma online, trascritte e analizzate secondo metodo carta-matita.

Qui di seguito vengono presentati i risultati, suddivisi per categoria di interlocutori.

| |
|-------------------------|
| Azienda 1 |
| Azienda 2 |
| Azienda 3 |
| Azienda 4 |
| Azienda 5 |
| Azienda 6 |
| Azienda 7 |
| Azienda 8 |
| Azienda 9 |
| Azienda 10 |
| Azienda 11 |
| Azienda 12 |
| Azienda 13 |
| Azienda 14 |
| Azienda 15 |
| Azienda 16 |
| Azienda 17 |
| Azienda 18 |
| Azienda 19 |
| Azienda 20 |
| Azienda 21 |
| Azienda 22 |
| CM1 |
| CM2 |
| CM3 |
| CM4 |
| Agenzia_Lavoro_1 |
| Agenzia_Lavoro_2 |
| Agenzia_lavoro_3 |
| Coop_1 |
| Coop_2 |

Risultati della ricerca

2.1. Il punto di vista delle aziende

Le organizzazioni partecipanti sono prevalentemente medio grandi (sebbene in qualche caso anche piccole) e sono molto differenziate in termini di settore, tutte operanti in zone diverse del territorio lombardo, alcune pluricollocate anche esternamente alla regione. Le

2.1.1 Area 1 – I punti di forza per il collocamento mirato dei disabili (L.68/99)

Un primo elemento di risorsa che emerge dai Focus group è relativo **alla cultura aziendale e all’approccio del diversity management [1]**, che negli ultimi anni si è sviluppato ed è diventato sempre più diffuso, anche grazie a responsabili HR lungimiranti. Le parole chiave citate in proposito sono state:

- **“inclusione”**, nonostante il pur difficile inserimento dei lavoratori (Azienda 21; Azienda 10);
- **“integrazione per valorizzazione delle diversità”** (Azienda 16), intesa come desiderio di promozione delle competenze di cui ognuno è portatore, anche se sono residuali;
- **“opportunità di crescita”**, “sorpresa” nel senso di riuscire a sorprendere anche i colleghi (Azienda 11; Azienda 17; Azienda 21), superando l’obbligo, facendolo diventare un’opportunità per l’azienda, per far star meglio le persone. Anche se in alcuni casi non si riesce facilmente ad ottemperare all’obbligo, l’attenzione alla disabilità è presente; per esempio il referente di un’azienda partecipante ha testimoniato di avere avuto diverse difficoltà con il collocamento di una famosa atleta disabile, riuscendo però a trasformare questa fatica in un’opportunità di crescita professionale (Azienda 8) (“L’aspetto positivo è stata la possibilità di costringerci a interrogarci su nuove soluzioni a quello che poteva sembrare un problema iniziale”, Azienda 1; “è importante far vedere ai dipendenti che queste persone possono davvero portare contributi: vedere con i loro occhi che i disabili possono portare contributi, è molto utile per l’organico” (Azienda 3).

I responsabili delle risorse umane hanno cercato di portare, nel tempo, un nuovo approccio, anche per l’emersione di dipendenti interni disabili, nell’ottica della tutela della persona. In questo caso, l’attenzione è andata nella direzione di informare i dipendenti interni rispetto alle possibilità offerte dalla normativa. Azienda 19 spiega che essendo una società francese, erano già molto attenti all’inclusione e in Italia è stato trasportato lo stesso approccio (“quando abbiamo una job opportunity per noi è aperta per chiunque, abile o disabile, per noi è indifferente” (Azienda 19).

La cultura aziendale si è dovuta anche trasformare in termini di **“accettazione”** della normativa, perché in alcuni casi gli utenti interni non accettavano la normativa e l’imposizione ed è stato necessario “recuperare” il “senso civico” (Azienda 15); occorre inoltre accettare e far accettare la loro scarsa produttività (Azienda 15) e tale processo in qualche caso è stato lungo: “La mia azienda per lunghi anni è stata un’azienda contraria all’assunzione dei disabili finché non sono stati obbligati all’assunzione per partecipare alle gare pubbliche” (Azienda 17).

Un altro aspetto messo in evidenza dai Focus, nonostante complessità della normativa, **sono le diverse strade che si possono percorrere per ottemperare all’obbligo con una ricchezza strumenti, sia attraverso strategie interne di ricollocamento, sia tramite affidamento esterno [2]**.

Rispetto alle **strade esterne** gli intervistati spiegano che sono stati fatti multi-affidamenti e questo ha sgravato l’azienda, dando un segnale importante sul territorio. Questo approccio che ha ottenuto buoni risultati, ha reso soddisfatti il management (Azienda 21). Grazie all’art. 14 alcuni dipendenti fanno pulizie industriali sia negli stabilimenti che negli

uffici, oppure manutenzione dello spazio verde (Azienda 18). Un'altra strada esterna è poter prendere tempo con la convenzione art.11: alcune aziende prevedono una spalmatura di ingressi negli anni.

L'azienda 18 sui percorsi possibili a **livello interno** evidenzia che è molto importante la tutela delle persone già dipendenti (alcune da oltre 40 anni; "Ci siamo da 50 anni, copriamo quindi l'obbligo con l'invalidità del personale interno che negli anni ha maturato qualche forma di fragilità, legata quindi all'età", Azienda 4). Ci sono infatti disabili in costanza di lavoro, che possono essere ricollocati in mansioni di portineria, guardia, pulizia. Da una parte, questo permette di mantenere l'organico, ma può impedire l'accoglienza di esterni. Tuttavia questo processo di ricollocamento interno non è facile (si veda il paragrafo seguente; "C'è una autocensura a livello di candidati che rientrano in queste categorie e che non lo comunicano" (Azienda 19).

Le convenzioni art. 14 sono generalmente definite un ottimo strumento [3], anche in termini di rapporto qualità/prezzo (risparmio), per esempio rispetto ai costi del tutor (Azienda 2) e ai tempi di produzione, ai costi per la persona (si applica infatti il contratto delle cooperative sociali). Queste convenzioni sono piuttosto utilizzate in Lombardia (sponsorizzate per esempio anche dal Comune di Milano) e i partecipanti al Focus si sono dichiarati favorevoli a un aumento della percentuale di persone disabili da assumere tramite questa particolare convenzione. La cooperativa è importante perché può affiancare in tutto il processo anche di attivazione ed è flessibile (Azienda 1). Con Regione Lombardia ha funzionato per alcuni anni una formula di convenzione di gruppo: i disabili eccedenti in una zona valevano come coperture per le legal entity non coperte; era però poi problematico fare quadrare i costi. Anche un'altra azienda (Azienda 20) segnala il desiderio di fare convenzioni art. 14 in modo più flessibile trovando però delle strategie per ovviare ai problemi di rendicontazione che possono sorgere quando si opera su aree multiprovinciali. Azienda 7 e Azienda 5 hanno conosciuto le cooperative tramite Assolombarda (viene citato anche una società che si occupa in maniera specifica di selezionare le cooperative, non i candidati).

Secondo Azienda 2 e Azienda 1 è importante il lavoro delle cooperative anche in termini di continuità e di contratti che vengono reiterati. Il ruolo del referente delle cooperative per il disabile è importante anche per le mansioni più tecniche (es. di una forma grave di diabete, che richiede assenze prolungate, il tutor fa il possibile; es. in una azienda hanno iniziato con digitalizzazione documenti Hr e poi sono passati a costruire gli impianti, oppure avvio di una persona autistica in una mansione di data analysis prettamente focalizzata su excel). Inoltre, alcune cooperative hanno all'interno plotter o strumentazioni che l'azienda non possiede. Infine, se l'azienda acquisisce diverse nuove funzioni è facile che il disabile rimanga senza lavoro, mentre in cooperativa viene garantita una maggiore continuità occupazionale.

Dal punto di vista del management interno occorrono progetti nuovi, che facciano capire quali attività in azienda potrebbero essere affidate a cooperative. Azienda 2 spiega che per l'impresa è stata una novità il fatto di poter sottoscrivere le convenzioni con le cooperative, nel 2012 ne hanno attivata una perché la cooperativa conosceva i quadri elettrici che producevano (questa convenzione dura da 8 anni e sono molto soddisfatti della cooperativa che è anche vicina allo stabilimento). Un'azienda ha assunto un disabile a tempo indeterminato che si occupa di montaggio ("noi mandiamo i prodotti base e i

ragazzi, con la cooperativa restituiscono i prodotti elaborati”). I disabili assunti fanno incontri periodici con i referenti della cooperativa, in un percorso che ha portato alla crescita professionale della persona. Azienda 1 che si occupa di comunicazione e media ha inserito 2 profili grazie alla collaborazione con una realtà che si occupa di autismo.

Hanno potuto verificare come queste persone riescono ad essere di aiuto se messe nel giusto contesto. Sono riusciti a fare un cambio di mindset con un approccio win-win, dunque con un vantaggio sia per l’azienda che la persona disabile: “Sfruttare un obbligo per avere davvero un inserimento produttivo, instaurando un rapporto positivo a livello sociale” (Azienda 1). Azienda 3 segnala che di fatto esistono delle difficoltà nel reperire le figure da impiegare (manutentori a bordo navi) e non sempre si possono inserire i disabili in contesti amministrativi. Hanno però inserito alcune categorie protette con malattie psichiche che stanno portando il loro contributo all’azienda.

Un altro aspetto chiave e di forza del collocamento è la **personalizzazione mirata, che può creare un match tra interventi per l’inserimento e le mansioni [4], anche grazie alla formazione [5]**. Gli interventi mirati funzionano quando si lavora su attività specifiche che possono essere svolte da persone con disabilità. Alcune aziende hanno lavorato bene con il progetto Job Station, inserendo un certo numero di disabili psichici, supportati da due enti no profit (Fondazioni) che li seguono (“Anche se si fa fatica a trovare la persona con competenze specifiche, se si lavora sulla formazione ogni tanto si riesce”). È importante sia l’analisi delle possibili attività a monte, sia che la persona borderline o con disabilità psichiche sia supportata lungo tutta la vita professionale dal capo diretto e dai colleghi; importante è anche l’aiuto di enti no profit o della medicina del lavoro. Azienda 22 ha partecipato all’isola formativa (metodo sperimentato inizialmente a Varese e poi diffuso), costruendola ex novo dal nulla con la Provincia di Monza e con una cooperativa. In questa ciclofficina i tirocinanti (5 ragazzi con disabilità che ruotano ogni 6 mesi) sono stati seguiti da tutor per riparare le biciclette, che sono usate da un numero di dipendenti elevato (circa 400). Azienda 1 spiega che è fondamentale che queste persone abbiano costanti monitoraggi con figure di riferimento che aiutino da un lato la persona nella crescita professionale e dall’altro supportino l’azienda che deve includere il disabile (“si vede che lui ha la percezione di non avere fallito beneficiando della soddisfazione non solo personale, ma anche degli altri colleghi” Azienda 1). Il servizio di matching è stato un supporto interessante e in diversi casi utile. Si tratta di un servizio che non dipende direttamente dal collocamento mirato, ma è uno spazio di lavoro collegato alla Provincia di Milano.

In questo senso la formazione appare senza dubbio una risorsa anche se le esperienze sono abbastanza ridotte in termini di varietà. Prevalgono tirocini, che devono avere costi gestibili, per formare le persone e poi renderle produttive in tempi brevi. L’approccio all’efficienza è fondamentale, occorre avere la possibilità di formare le persone, giovani e non, e renderle produttive per poi fare in modo di metterle in affiancamento a persone più esperte. In alcuni casi è stata utilizzata la dote impresa, anche se recentemente appare sottoutilizzata. Sarebbe importante avere dei chiari riferimenti su quali sono le cooperative a cui le aziende si possono rivolgere per la formazione (Azienda 1).

Un altro aspetto importante nel collocamento è **la relazione con il territorio e la collaborazione con la rete, attraverso la mediazione dei professionisti [6]**. Azienda 22, Azienda 1 e Azienda 18 hanno sperimentato diverse buone prassi con i CM delle province

di Monza e Milano, anche se in generale si segnala molta burocrazia, poca consapevolezza, oppure poca voglia di sperimentare (un'esperienza riferita riguardava dei ragazzi sordo muti a cui venivano erogati dei corsi di formazione e stage professionali di tappezzeria).

Alcuni hanno lavorato con un ente di formazione in Lombardia, che "è stato un punto di riferimento" (Azienda 18). Azienda 20 spiega che un punto di forza è la collaborazione con Afol e un'altra azienda si fa supportare dal loro "progetto inclusione" per i disabili psichici (Azienda 21). Per questa ultima forma di disabilità, è importante per i manager avere delle persone esperte con le quali potersi confrontare laddove emergano delle problematiche. Una richiesta riguarda la necessità di rendere omogeneo il territorio in termini di referenti. Azienda 20 conferma che la chiave di volta per i progetti positivi è stata una collaborazione con l'ente di collocamento e con la responsabile della persona disabile. Questo è stato importante per far capire anche al responsabile quelle che sono state le difficoltà della persona disabile.

Rispetto al matching, i reclutatori utilizzano società per identificare le persone da inserire, anche se poi queste possono non accettare contratti a tempo determinato oppure le proposte di lavoro non sono completamente rispondenti alle loro competenze e ai titoli di studio. Negli ultimi inserimenti molti hanno collaborato con agenzie private/specializzate, oppure con l'università (Politecnico o Università Cattolica) che ogni tanto segnalano qualche nominativo, anche per posizioni più generiche, dove magari solo l'inglese risulta essere un requisito necessario (Azienda 21, Azienda 19). Il CM da solo solitamente non riesce a fornire profili adeguati ("ci rivolgiamo a loro anche per gli art. 18, ed è difficile riuscire a trovare persone, gli elenchi sono molto risicati") (Azienda 21).

2.1.2 Area 2 - Gli aspetti di difficoltà nell'ottemperare all'obbligo/nel realizzare l'integrazione disabili in azienda

Un primo elemento di debolezza, tra le numerose difficoltà, è la **poca uniformità degli approcci e delle procedure presenti nei diversi territori provinciali, a livello di interpretazione della normativa che influenza il processo di collocamento [1]**, creando frammentazione, in quanto ogni ente ha le sue procedure e i suoi moduli. (Rimane sempre la differenza di trattamento da provincia a provincia, e anche da regione a regione. E ogni provincia ragiona con la propria testa", Azienda 18 "L'unico modo per affrontarle è avere un contatto diretto con la singola impiegata della singola provincia e instaurare un rapporto", Azienda 18). Azienda 21 spiega che le tempistiche sono interpretate diversamente dai diversi enti. Si dovrebbero invece facilitare gli inserimenti delle aziende pluricollocate a livello di diverse provincie (Azienda 21). Ogni provincia ha un suo modulo, un suo procedimento. Per le pluricollocate è problematica anche l'interazione con le diverse regioni perché nell'ambito della stessa azione si ottengono risultati diversi con tempi diversi e le aziende preferiscono fare ricorso all'esonero ("Noi siamo confinanti con Piemonte e Emilia Romagna: ci è capitato di trovare persone valide, ma che non sono iscritte nelle liste apposite della nostra provincia e quindi non abbiamo potuto inserirle", Azienda 22). Qualche provincia rispetto al computo a volte pare addirittura suggerire di licenziare il dipendente e poi riassumerlo ("Noi abbiamo lavori a turni e abbiamo avuto risposte diverse sulle richieste di esonero, quasi a dover ragionare insieme con l'ente pubblico sull'interpretazione della norma (Azienda 22).

In alcuni casi, poi alcuni territori sono davvero carenti di intermediari. Alcuni spiegano che il consulente del lavoro mantiene un filo diretto con la Provincia per essere a norma (anche rispetto a convenzione art. 14), trovando uffici chiusi, poco disponibili a risolvere problematiche o per il rilascio del nulla osta (Azienda 20, Azienda 8). Altri hanno avuto diverse problematiche con gli uffici territoriali: “A Roma non sapevano neanche della convenzione articolo 14” (Azienda 1); “Altro problema che abbiamo, essendo in 2 regioni, abbiamo 2 pesi e 2 misure: in una regione abbiamo l’esonero al 50% nell’altra regione: 0 esonero. Quindi anche qui vorrei capire quale è la regola!” (Azienda 4).

Anche all’interno, in relazione al **diversity mangement, a volte è particolarmente difficile avere uno sviluppo positivo [2]**: alcuni l’hanno sempre vissuto come imposizione o un’incombenza, altri vivono nell’incertezza di non avere tutto sotto controllo (Azienda 12), tra i manager di alcune aziende può inoltre esserci un pregiudizio diffuso (dove ogni persona che ha i requisiti per definizione non viene accettato e si cerca di scaricarlo a soggetti terzi dell’azienda) : “la difficoltà che vedo è quella di convincere l’imprenditore dell’importanza di assumere persone più fragili come possono essere le persone delle liste con disabilità importanti” (Azienda 4). Secondo le esperienze presentate, se l’azienda attraverso un calcolo economico percepisce quanto la scopertura può costare in termini di sanzione, comprende l’importanza e il vantaggio dell’assunzione e si attiva in questa direzione.

Lo stigma insieme al pregiudizio è anche auto percepito e portato avanti dagli stessi disabili (anche dai malati oncologici che hanno i requisiti per entrare nella quota) e questo non fa emergere le persone che acquisiscono la disabilità in costanza di rapporto di lavoro: “molti lavoratori rifiutano di dare il contributo in azienda prendendo questo “bollo” perché hanno la sensazione, la paura di essere considerati come persone con meno competenze” (Azienda 6); “il pregiudizio culturale interno; occorre fare un lavoro sui colleghi o sulle persone che devono supervisionare le persone per far comprendere che queste dovevano essere opportunità positive” (Azienda 1).

Azienda 1 per esempio fa fatica ad approcciare il discorso con le persone che già potrebbero essere inserite nella normativa di tutela disabili e stanno facendo un lavoro anche con il medico del lavoro, che può essere una risorsa di supporto determinante: “tanto più è attento e comprende il problema dei lavoratori, tanto più può aiutare i colleghi a capire che non è un problema avere la certificazione per la disabilità”.

C’è anche il problema di piccole aziende a conduzione familiare focalizzate sul core business che non riescono a differenziare le mansioni per le persone disabili (Azienda 14).

La Legge 68 presenta **problemi in relazione al fatto che è datata e la burocrazia ad essa correlata è troppo complessa [3]**. Alcune aziende (Azienda 22) parlano di “sfida” perché non riescono ad ottemperare. La normativa e le sue maglie danno strumenti che possono essere introdotti per fare il meglio, ma il processo rimane complicato per l’inserimento delle figure specializzate (Azienda 18), come nel caso di mansioni artigianali (es. profili per postazioni in cui il lavoratore è costretto sempre in piedi o è richiesta una professionalità di lungo corso). Occorrerebbe inoltre semplificare questi strumenti per evitare sovraccarichi burocratici, anche perché danno soluzioni di breve periodo (Azienda 20). La legge andrebbe rinnovata, rendendola più gestibile dalle aziende che vorrebbero avere un

approccio che vada oltre l'obbligo e che permetta di cogliere certe opportunità (Azienda 21).

Un'altra pecca della legge è il **parziale riconoscimento della disabilità in costanza di rapporto** ("per una quota inferiore al 60% non abbiamo potuto inserirli nelle quote", Azienda 22); "un paradosso abbiamo un dipendente che durante il lavoro è diventato disabile al 100% e in un'altra regione non ce lo collocano perché è troppo disabile ... Ci sono problemi burocratici." (Azienda 4). Un partecipante ha sottolineato che se si assume una persona in questo momento è sufficiente avere il 46%, la percentuale per i lavoratori interni sale a 60% in presenza di costanza di lavoro: c'è questa **doppia soglia** "sconveniente" su cui alcuni operatori suggeriscono di fare opera di convincimento per le dimissioni e di riassumerli con una disabilità per cui è sufficiente la percentuale del 46%. Un'altra difficoltà riguarda la gestione delle disabilità di tipo psichico di dipendenti in costanza di lavoro, perché non vengono rilasciate le diagnosi/ certificazioni.

Un altro aspetto di criticità riguarda la **quota complessiva percentuale di persone disabili da inserire**, che andrebbe rivista in Italia perché in altri paesi europei è più bassa. "Se non rinnovano la convenzione si dovrebbero prendere sei persone, impossibile" (Azienda 8); "Anche noi che ci confrontiamo con i francesi che hanno un 6% con tutta una serie di attività di supporto al collocamento disabili molto forte anche in termini di formazione" (Azienda 22). Le aziende non riescono ad adempiere con art. 11 e andando avanti con le assunzioni la percentuale sale. Il rischio paventato durante il Focus è che per non ottemperare all'obbligo non si assume neanche la persona normodotata in una sede, ma la si colloca altrove, in modo da non fare aumentare gli indicatori (numero di persone disabili da inserire in azienda, sulla base del totale dipendenti).

Si innescano a volte meccanismi opportunistici per esempio tra il 46-60% di disabilità certificata - che dalle parole dei partecipanti risulta essere una zona d'ombra - viene utilizzato il meccanismo delle dimissioni e riassunzioni. ("ho tanti disabili che non raggiungono il 60% e allora ci si mette d'accordo, si dimettono e poi li riassumo. È un escamotage che nessuno contesta, ma non è una bella cosa fare i giochetti, sarebbe cosa buona trovare un accordo sulla percentuale", Azienda 4). Viene tollerato anche un periodo di stop tra un rapporto e l'altro: questa soluzione diventata legale, ma, sottolineano gli intervistati, è "imbarazzante". Bisognerebbe distinguere tra ottemperanza formale e sostanziale. Altro tema critico è l'aspetto del 7%+1% **in art. 18** perché questi sono rari, difficili da trovare, occorre rivedano la lista delle specifiche per cui una persona può essere considerata art. 18.

C'è anche una nulla o scarsa conoscenza e un conseguente scarso o nullo uso degli incentivi, per esempio di dote impresa e dote lavoro, che peraltro paiono a volte inefficaci e "a consumo" ("Noi non siamo mai riusciti a utilizzare la dote perché va a consumo e quindi ... è un sistema che non si concilia con un collocamento obbligatorio, ma questo è!"). In particolare, un'azienda segnala di non essere mai riuscita ad accedere a dote impresa per l'eliminazione delle barriere architettoniche.

Un tema chiave rimane la difficoltà **di trovare le risorse umane da collocare, il matching [4]**. I tempi sono troppo stringenti per l'inserimento anche se si attiva una società di recruiting ("la normativa è una spada di Damocle", Azienda 8). Azienda 3 sottolinea che hanno qualche difficoltà nel trovare le risorse da inserire in azienda. Azienda 1 ha dovuto

fare scouting autonomo senza supporto di Città Metropolitana Milano. Nel processo di selezione è inoltre difficile inserire operai di categorie protette tramite CM, meglio la selezione interna di disabili, per un contenimento costi (“noi stavamo cercando una persona disabile su Bergamo, il centro per l’impiego di Bergamo ci ha mandato la lista delle persone. Lì solo 2 su 30 si sono dati disponibili a un colloquio”, Azienda 4). Su questo potrebbe essere utile avere ulteriori aiuti nell’identificazione delle cooperative accreditate. Inoltre, sarebbe opportuno che i centri di collocamento fossero certi che le persone in lista siano davvero in cerca di lavoro: in alcuni casi, infatti, sono alcuni dei candidati a rifiutare l’offerta di lavoro oppure sono le province a non approvarli sull’ art.18 (“E infatti sull’art. 18 abbiamo scoperture, ma su questo le province sono più tolleranti. Spesso sono loro – le persone disabili - a non accettare, ritengono le posizioni non adeguate, e quindi non accettano. Ma noi siamo a posto, perché abbiamo fatto di tutto”).

Ci sono poi altri problemi specifici con le **convenzioni art.14 [5]**. Per un’azienda chimica pluricollocata ci sono stati problemi con le convenzioni quando le mansioni richiedevano fatica fisica (Azienda 4). In anni passati un’azienda avrebbe voluto affidare a cooperative dei lavori di contorno, ma era stato risposto che l’esonero non risultava compatibile con art.14, pertanto hanno abbandonato il progetto e questo è rimasto un problema. Rispetto alle aziende accreditate art.14, in una multinazionale alcuni servizi comuni vengono gestiti in outsourcing dalla corporate (Azienda 19). Si identificano spesso società che a livello europeo gestiscono il tutto, ma che poi non possono utilizzare la convenzione art.14 perché non sono accreditate.

2.1.3 Area 3 – Le proposte (indicazioni di policy) per migliorare il collocamento mirato e l’integrazione disabili in azienda

Sarebbe importante avere un **interlocutore unico a livello nazionale [1] e un’omogeneità delle procedure e delle modulistiche, anche per poter rispettare i tempi [2]**. Potrebbe essere un servizio gestito centralmente e non dalle singole province, occorrono semplificazioni e standardizzazione anche tra provincia e regione (Azienda 18). Importante è uniformare anche le tempistiche e i criteri delle convenzioni tra tutte le zone. Quando ci si trova ai primi di gennaio a fare i conti, infatti, si perde un sacco di tempo per avere un risultato giudicato dagli stessi intervistati mediocre. La situazione è differenziata anche rispetto al pagamento degli esoneri e questo crea il rischio di sbagliare il pagamento: in Friuli-Venezia Giulia tutti i mesi si fa il versamento, “come una cambiale”, mentre a Milano, Brescia, Bergamo, il pagamento è semestrale posticipato, non c’è una regia comune (Azienda 21). Sarebbe bene formalizzare una convenzione a livello regionale o nazionale con un interlocutore unico/centralizzato. Occorre poi omogeneizzare le procedure a livello nazionale: ad esempio, se si dimette una persona, entro 60 giorni bisogna inserirne un’altra, ma dato che i giorni sono pochi ogni collocamento si muove da sé e alcuni sono più flessibili. Ogni regione fa infatti accordi quadro sulla copertura delle posizioni scoperte art. 14 (Azienda 21).

Rispetto alle procedure, occorre maggiore flessibilità [3], per esempio con i nulla osta che dovrebbero essere immediati, senza dover attendere settimane o quindici giorni. Inoltre nel momento in cui a un soggetto viene rilasciata **la certificazione**, esso non viene automaticamente iscritto, ma deve iscriversi autonomamente nelle liste, rallentando il processo. Azienda 6 segnala inoltre che la depressione come disabilità è ancora un tabù,

e anche le altre malattie psichiche: c'è un problema di accettazione e di riconoscimento sociale. Va pertanto semplificato e velocizzato il meccanismo a monte per ottenere la certificazione. Occorrerebbe aumentare il target e i criteri per cui una persona possa essere certificata e assunta come "disabile".

Per art.14 in Regione Lombardia hanno stabilito il 20% e **l'algoritmo potrebbe essere alzato** per utilizzarlo al meglio (Azienda 21), in modo da non avere una limitazione della percentuale delle persone da assumere in convenzione (Azienda 8). **Occorre un adeguamento della percentuale sia per le persone da assumere nel complesso, che va ridotta come in altri paesi europei, sia per il dipendente che diventa disabile in costanza di lavoro** (Azienda 18 e Azienda 19): in particolare andrebbe uniformata la percentuale, dando la possibilità all'azienda di fare entrare subito il lavoratore ed eventualmente confermarlo in corso d'opera. Bisognerebbe **aumentare inoltre la percentuale di esonero**.

È fondamentale anche **l'informatizzazione**. Infatti, alcune province gestiscono ancora tutto in maniera cartacea e non c'è un'effettiva implementazione informatica dei dati (Azienda 20): sarebbe bene avere un portale aziendale dove l'azienda vede tutta la sua situazione, uno strumento anche di auto-consultazione personale dove vedere se a livello nazionale e regionale la propria azienda è ottemperante oppure no. Un'altra azione di miglioramento potrebbe essere quella di attivare un portale della domanda-offerta con un'istituzione come Assolombarda che faccia da collettore di realtà e servizi, aziende, cooperative, anche con le università che possono aiutare nel matching o guidare il processo di messa in rete (Azienda 21). Avere un accesso al database faciliterebbe l'assunzione delle poche persone iscritte al collocamento mirato.

È importante anche potenziare la rete e i referenti di rete [4]: la legge potrebbe disciplinare o dare indirizzi sulla figura del disability manager per creare un facilitatore che aiuti le aziende ad avere rapporti con il territorio, con i servizi; una persona con le competenze e il mandato giusto agevolerebbe ad avere i contatti anche con le strutture sociosanitarie (Azienda 21). Ci sono poi in azienda medici competenti o un servizio psicologico per dipendenti e anche su questo ci sono margini di miglioramento (Azienda 21). Occorre un supporto costante da parte delle risorse umane al capo diretto e vanno supportati i colleghi con un aiuto esterno anche con la collaborazione della medicina del lavoro. Sarebbe inoltre importante una maggiore presenza dei centri di collocamento che non sia solo formale, ma anche sostanziale: possedendo una buona conoscenza della propria utenza, potrebbero assistere le aziende presentando a fondo le varie candidature, mentre oggi spesso si riceve solo un elenco impersonale, molto poco aggiornato (Azienda 1).

Sarebbe importante **puntare maggiormente sulla formazione [5]**, per esempio una scuola professionale (parte di Afol) ha potuto puntare su personale specializzato (Azienda 18), anche se sarebbe stata utile una parte di formazione funzionale agli inserimenti, offerta anche dal settore pubblico. Occorre un'evoluzione dei corsi di formazione rivolti a queste persone, non solo su attività molto pratiche, ma anche sulla digitalizzazione (Azienda 18). Servirebbero anche formazioni in azienda, aventi l'obiettivo di allargare la sensibilità rispetto all'inserimento in tutta l'azienda non solo per l'HR, perché gli inserimenti che funzionano bene sono quelli dove tutte le parti interne dell'azienda collaborano tra di loro per l'integrazione della persona. Ci dovrebbe essere anche

un'attenzione verso l'andamento della carriera della persona, non solo durante il momento di assunzione, ma anche durante tutto il suo periodo in azienda (Life long learning). Su questo le aziende dovrebbero essere accompagnate anche con un maggiore supporto pubblico.

2.1.4 Indicazioni per il futuro

La rete territoriale e le procedure

- Un aspetto importante nel collocamento è **la relazione con il territorio e la collaborazione con la rete, attraverso la mediazione dei professionisti**. A tal proposito bisogna investire **sulle figure che costruiscono e curano la rete, come quelle dei disability manager o dei medici del lavoro**, che in alcuni casi vanno implementate, in altri potenziate.
- A livello territoriale, appare fondamentale l'aiuto di intermediari per sbloccare la complessità della burocrazia con strumenti nuovi, oltre che per far conoscere le cooperative accreditate.
- Occorre una omogeneità delle procedure e l'uniformità dei moduli con una centralizzazione o un coordinamento efficace, per permettere alle aziende di gestire i tempi.
- Le convenzioni art. 14 sono generalmente definite un ottimo strumento, anche in termini di rapporto qualità/prezzo (risparmio): per una maggiore diffusione, flessibilità e compatibilità con le esigenze delle aziende, laddove siano possibili soluzioni anche creative per mansioni specifiche valorizzando anche il contributo dei disabili psichici. Tuttavia occorre facilitare l'accreditamento delle aziende e ampliare **le mansioni**.

La normativa

- Rispetto alla normativa è opportuno **diminuire le aliquote complessive per arrivare a quelle di altri paesi europei**, bisogna inoltre rivedere e omogeneizzare la percentuale in costanza di lavoro e ripensare la percentuale art. 18.
- Serve **maggiore flessibilità su aspetti concreti della normativa**: consentire nulla osta, rivedere le percentuali delle assunzioni/ degli esoneri/ delle convenzioni/ della costanza di rapporto.

Collocamento e accompagnamento del disabile

- Occorre assumere un'ottica di tutoraggio, monitoraggio continuo e lifelong learning per l'inserimento del disabile in azienda.
- Occorre definire nuovi criteri di certificazione disabilità soprattutto per i disabili psichici, per facilitare anche l'emersione di dipendenti interni alle aziende.
- Un altro aspetto chiave e di forza del collocamento è la personalizzazione mirata, che può creare un match tra interventi per l'inserimento e le mansioni anche grazie alla formazione: quest'ultima appare importante e va potenziata (a livello esteso di bisogni e mansioni).
- Da rafforzare il lavoro mirato su competenze specifiche della singola persona.

- Vanno informatizzate le banche dati (le liste di collocamento per il matching e informazioni sull’ottemperanza dell’obbligo da parte dell’azienda, gli elenchi delle strutture accreditate art.14) per facilitare i processi legati al collocamento.
- Occorre lavorare a un diversity management che renda concreti e visibili i risultati per le persone disabili e per i dipendenti/per l’azienda in modo da facilitare l’“accettazione”. In caso di aziende più piccole a conduzione familiare occorre incentivare la prospettiva del diversity management, superando il pregiudizio interno, e facilitare l’emersione della disabilità in costanza di rapporto di lavoro, facendo leva anche sulla medicina del lavoro.

2.2 Il punto di vista del collocamento mirato

L’analisi delle parole chiave del Focus ha messo in luce una decisa focalizzazione sulle “aziende”, interlocutore principale dei CM su cui prioritariamente si concentra il lavoro. A seguire compaiono i lemmi: ente, evidentemente con riferimento ad altri soggetti della rete; “disabilità” e “lavoro” ad indicarne la mission. A seguire il termine “persone”, a sottolineare la individualizzazione del servizio offerto, o comunque la tensione individualizzante dei percorsi. Ci sono poi altre parole con connotazione neutra o positiva come “servizi” “esperienze” “applicazione” “dialogo”, “percorso”, “formazione”, oltre ad altri lemmi più negativi come “problema” “obbligo” (vedi Figura 1. Word cloud collocamento mirato).



Figura 1. Word cloud collocamento mirato

2.2.1. Area 1 - I punti di forza per il collocamento mirato dei disabili (L.68/99)

Un aspetto di forza è l'**accessibilità del servizio [1] intesa come relazione reciproca tra azienda e CM**, che permette un rapporto di collaborazione (*“non esclude il fatto che – non prescindendo dal fatto che partiamo da una posizione di controllo e potenzialmente invasiva dello spazio aziendale possiamo obbligare un’azienda ad assumere”*, CM2). In questa relazione i CM mantengono una posizione di forza, ma c'è anche il tentativo di costruire un'alleanza, un confronto, importante nell'ottica di costruire soluzioni sostenibili reciprocamente, non solo come mero obbligo di legge. L'approccio è quello del dialogo aperto e consulenziale, che parte da un obbligo di legge ma non si ferma a quello. In alcuni territori (CM3) le aziende soggette all'obbligo sono state tutte conosciute quasi personalmente dal CM e sono condivisi percorsi ormai consolidati. Sono visti come un servizio pubblico che ha servizi articolati per risolvere un vincolo di legge. (CM1).

Le politiche attive appaiono un altro punto di forza dei CM [2], che in questi anni hanno investito sulla formazione per l'applicazione della legge 68, lavorando con i soggetti accreditati sul territorio, creando un circuito virtuoso tra esoneri, politiche attive, politiche di supporto, incentivi (es. CM2). (*“Abbiamo risorse importanti da mettere sulle politiche attive e sugli incentivi per le aziende che assumono. Allochiamo sull'esonero il 10% dei nostri posti riservati alle persone con disabilità”* CM2). Grazie al finanziamento dote unica lavoro disabilità si riescono ad accompagnare nel mondo del lavoro anche le persone più fragili, con tirocini, tutoring, coaching (CM1).

La relazione con le aziende è stata costruita lavorando insieme sulle **procedure, con modalità a rete [3]**. Si segnala infatti il rapporto uno a uno con una certa fetta delle realtà aziendali e poi con altre organizzazioni (es. sottocomitato disabili, commissione lavoro, tavolo di concertazione su disabilità e lavoro) dove si porta avanti un dialogo importante con diversi enti, che si configura come attività di consulenza e di cooperazione con le istituzioni. Il CM instaura relazioni con le aziende non solo per svolgere la sua funzione di controllo, ma anche per attivare una consulenza grazie all'**avvio della figura dei promotori** che è definita “linfa nuova” nel rapporto con le aziende e le associazioni di categoria (CM1). Un elemento qualificante è poi rappresentato da tutta la rete degli enti accreditati del territorio, realtà importanti, sufficientemente esperte nel supporto e nel realizzare progetti di inserimento lavorativo dei disabili (CM1). Sulla rete il CM1 segnala che sono *“registri di un percorso: finanziamo, coordiniamo, lavoriamo con altri”* e che le “gambe” del lavoro sono gli operatori accreditati. I CM lavorano nell'ambito delle azioni di rete con servizi sociali, collocamento, psichiatria, enti accreditati, cooperative, destinando le risorse regionali alle fasce 3 e 4 con gravi difficoltà di inserimento con cui hanno condiviso delle modalità di lavoro e opportunità. (CM3). A volte si fa un buon lavoro con il CPS (CM4), anche con piccoli numeri (15 persone prese in carico, formate con tirocini, anche se poi solo 2 persone sono state assunte). **Le associazioni** di rappresentanza delle persone con disabilità vengono segnalate come “presenti” solo su singoli specifici casi. (CM1) e non sempre hanno la forza di reggere l'operatività, collaborano nella definizione delle policy, con rappresentanze sindacali e datoriali (CM2). *“Abbiamo avuto una esperienza di attivazione diretta delle associazioni in un paio di progetti - uno il disability management e uno sulle disabilità sensoriali”* (CM2). Con le associazioni c'è una collaborazione sui singoli casi, con “un'osmosi di competenze”. L'ente nazionale sordi durante Covid19 aveva un problema di come comunicare e ha per esempio chiesto ai CM di fare un video, per rinformare le persone su come si dovevano comportare. Non sempre tuttavia la

mediazione delle associazioni risulta efficace: CM4 narra di un ragazzo down che, sebbene seguito da una associazione, si è riusciti a collocare solo grazie all'attivazione dei suoi genitori che hanno preso contatti con diversi attori della rete, mentre l'associazione ha fatto più fatica ad entrare in scena. **Occorre lavorare anche alla sostenibilità economica della rete** che è significativa ma non continuativa, non diventa prassi (CM1), perché legata a esperienze finanziate. Un ulteriore ostacolo all'attività di rete è legato alla carenza di risorse umane, che rende difficoltosa anche la gestione delle normali attività (CM2).

Rispetto al **processo critico di matching [4]**, gli intervistati hanno dichiarato di avere utilizzato i servizi delle Asst per la valutazione delle persone iscritte. Questi servizi hanno offerto una valutazione più precisa rispetto alla scheda per la diagnosi (CM3). Partendo da un impianto normativo che prevede un insieme di strumenti, sono state incrociate le domande delle aziende con le banche dati (CM3). Alcuni percorsi di inserimento hanno giovato di finanziamenti regionali, permettendo così di condividere un percorso e le informazioni con tutti gli attori (es. Sil). CM4 ha lavorato bene con SIL di XXX, sui tirocini, che non sempre diventano assunzioni, oltre che con Azienda 9 e il Dipartimento di Salute mentale. Per raggiungere l'obiettivo di creare dei match efficaci è importante profilare in maniera attenta e precisa le persone (CM2), con la raccolta puntuale di un primo orientamento delle persone e una tenuta di memoria del percorso della persona, evidenziando anche in termini qualitativi i diversi esiti raggiunti.

Il CM investe su **una cultura diversity [5], intesa come circuito virtuoso che si rafforza reciprocamente con le aziende**. Paga alzare il livello nell'interlocuzione aziendale: *“non fermarsi solo alla mera risoluzione del problema di dover inserire una persona con disabilità”* (CM1). Talvolta le aziende superano i CM in termini di pensiero, ma anche di azioni messe in campo. *“Sarà una sfida molto forte per il futuro far evolvere i nostri servizi oltre questa funzione di obbligo come luogo dove l'azienda può trovare esperienze o connessioni con esperienze per cose che le interessano direttamente”* (CM1). I CM possono tuttavia fare conto di alcune strategie oramai consolidate, perché le hanno sperimentate in almeno un ventennio, e le possono mettere a disposizione (per esempio rispetto all'incremento delle disabilità da malattia oncologica). Molto spesso il rapporto con le aziende si traduce in un dialogo che crea una cultura aziendale e favorisce la diffusione di buone pratiche (CM1). Le aziende chiedono infatti di sapere come fanno gli altri, cercano suggerimenti su disabilità temporanee, o sul burnout del disabile oppure anche su indicazioni in merito ad altre fasce deboli della popolazione lavorativa. Manager informati sono infatti in grado di assorbire meglio le difficoltà che possono incontrare tutti i lavoratori (*“come sostenere in generale i lavoratori?”*). A CM3 stanno proponendo anche un percorso di sensibilizzazione alle aziende offrendo accompagnamento con tirocinio anche in una situazione di non obbligo aziendale. Una attività che ha funzionato molto è stata una formazione tenuta dalle persone con disabilità per gli operatori dei CM, aperta agli enti accreditati (CM2).

2.2.2 Area 2 - Gli aspetti di difficoltà e critici per facilitare il collocamento mirato

Innanzitutto, si segnalano problemi legati alla **sostenibilità [1]** dovuti ai tagli di organico, ridimensionamento, cambiamenti di gestione (CM1); per esempio il CM4 non riesce a garantire sempre un'adeguata attività di consulenza proprio per mancanza di risorse umane. Questa situazione non consente di ragionare sui fabbisogni insieme alle aziende. Emerge poi la questione della **disomogeneità tra CM, in relazione anche ai tempi delle**

pratiche [2]. La dislocazione a livello nazionale porta disomogeneità sull'applicazione della legge 68 e a problemi di interpretazione, diversi in ogni CM, anche in Regione Lombardia, pur avendo lo stesso applicativo. Per cercare di armonizzare le procedure tra le diverse province lombarde si sta avviando una condivisione di buone prassi e la Regione ha aperto un tavolo per costruire dei processi e delle procedure comuni, ma ancora nei servizi delle politiche per il lavoro ognuno si comporta a modo suo, con una gestione personalistica della legge (CM3). Il Ministero è assente sul coordinamento della L. 68 (CM2): non è mai stato costruito in piano di coordinamento e formazione dei servizi competenti che erano in capo alle province. Sarebbe stato invece importante fare percorsi di formazione, condivisione pratiche, e benchmarking. Ci sono anche le situazioni particolari dei CM che sono collocati al confine tra le regioni, e che si trovano a dover fare i conti con realtà molto differenti (*"Noi che siamo provincia di confine, abbiamo anche problemi con le province confinanti, a Piacenza è tutto un altro mondo, hanno procedure e prassi completamente diverse"* CM3). Un altro problema sono i tempi di lavorazione delle pratiche del CM che non sempre sono allineati con quelli delle aziende, creando problematiche reciproche (CM1). CM2 segnala che a questo si aggiunge una mancata connessione tra banche dati (es. INPS, Camera di commercio). Non si dispone ancora di un sistema efficace per individuare tutte le potenziali aziende non in regola con l'assolvimento dell'obbligo, quando invece l'accessibilità ai dati consentirebbe un maggior monitoraggio. CM2 sottolinea anche che senza avere a disposizione dei dati precisi e puntuali è impossibile fare benchmarking. A livello nazionale non abbiamo dati leggibili e chiari per sapere il tasso di assorbimento nelle diverse province. I partecipanti hanno sottolineato che l'Italia è tra le nazioni che hanno il minor gap tra la popolazione attiva e la popolazione attiva con disabilità. I problemi rimangono sui disabili gravissimi, in particolare in relazione al tasso di riconoscimento della disabilità, oltre al fatto che le persone con disabilità sono molto diverse, mentre la legge mette sullo stesso piano i disabili gravi con quelli che non lo sono.

Ci sono poi diversi problemi di matching [3], dovuti ai numeri contenuti in lista e alla limitatezza dei posti, per esempio in province piccole, che creano una forte discrepanza tra domanda e offerta di posizioni di lavoro (CM3). Su questo si segnala anche la scarsa flessibilità di approccio delle imprese nella ricerca dei profili. Spesso infatti le aziende hanno delle aspettative che non corrispondono alla realtà della gran parte degli iscritti e cercano profili introvabili: secondo i partecipanti al Focus questa sembra configurarsi come una scusa per chiedere l'esonero. C'è sostanzialmente un'aspettativa di disabili non disabili (*"il diabetico giovane che sa tre lingue ed è laureato"*). Da segnalare, inoltre, che le disabilità psichico-intellettive spaventano le aziende (*"mi spaventa il non saper come affrontare alcuni aspetti della disabilità, come relazionarsi con i colleghi"* CM1). Le aziende vengono lette comunque come "preziose" per quanto riguarda il profilo professionale e occorre spesso negoziare rispetto ai profili disponibili (CM4).

Ci sono poi **alcuni problemi specifici con attori della rete:** in particolare **si critica la mediazione dei consulenti del lavoro [4]** che tengono una linea talvolta poco utile e troppo autonoma, in cui spesso non vi è stato un coinvolgimento dell'azienda. Quando non c'è un dialogo a 3 si creano delle criticità. Nelle aziende piccole infatti il consulente del lavoro è la prima interfaccia (CM1). Un'altra difficoltà è lo scarso collegamento con le funzioni ispettive e i meccanismi sanzionatori: i CM, pur avendo il quadro della situazione, non riescono ad avere collegamenti con l'ispettorato del lavoro.

Ci sono poi **aspetti critici specifici rispetto al sistema dotale [5]** che rischia di frammentare molto l'operatività degli enti, quando invece per il lavoro delle persone con disabilità è fondamentale il lavoro di rete. La dote pone gli operatori in competizione, anche se Regione Lombardia ha messo in piedi una serie di correttivi, tra cui il lavoro sulle reti. Dal punto di vista dei CM, sarebbe auspicabile un mix competizione e cooperazione fra attori diversi. La dote impresa è interessante, ma rimane un po' farraginosa e complessa la sua rendicontazione, soprattutto per la piccola azienda (a differenza per esempio dello sgravio art. 13 dato dall'INPS, che viene rendicontato e su cui l'azienda ha poi facilmente rimborso).

2.2.3 Area 3 - Le proposte (indicazioni di policy) per migliorare il collocamento mirato e l'integrazione disabili in azienda

Bisognerebbe ampliare le quote delle convenzioni e le **modalità di incremento delle convenzioni art. 14 [1]**, in quanto alcune cooperative sono sature. Chi le utilizza ha un buon riscontro soprattutto se la cooperativa lavora all'altezza delle loro aspettative rispetto alle persone inserite in organico. Rispetto all'art. 11 secondo i CM ci sono già i tempi e la flessibilità adeguate. Per esempio, 30 mesi per assolvere all'obbligo e una proroga semestrale viene concessa quasi sempre, senza bisogno di procedure particolari (CM2). **Occorre però rivedere la % di disabilità e le % di invalidità [2]** che fanno riferimento a un modello vetusto: è necessario infatti tenere conto di età e titolo di studio (la Regione Lombardia si sta muovendo in questa ottica). Di per sé infatti la l.68 viene considerata una legge vecchia, che ha bisogno di essere profondamente rivista (CM4). C'è un gruppo di lavoro in Regione Lombardia che sta lavorando proprio su questo, per fare proposte di revisione della L.68: occorre innanzitutto rivedere i parametri per le graduatorie. L'anzianità di iscrizione non può essere un criterio (*"se sei nelle graduatorie da trent'anni vuol dire che davvero ci sono oggettive difficoltà a collocarti"*).

Nell'azione consulenziale c'è anche quella di **promuovere tutta una serie di strumenti e incentivi [3]** economici per le aziende, che però alcune volte hanno aspetti burocratici di accessibilità che scoraggiano. Dote impresa è un'opportunità che si sta incentivando alle aziende perché funziona bene, ma la fiducia nei confronti di questa misura va costruita (*"Sembra banale, lo strumento deve essere conosciuto, che è affidabile, etc... Ci vogliono anni per costruire una buona connessione con il mondo imprenditoriale"* CM2). I dispositivi sui quali le aziende fanno fatica a spendere sono quelli un po' più avanzati: adattamento postazioni lavorative, costruzione di modelli formativi come l'isola formativa (CM1). CM4 ha attivato un progetto con dote impresa per il 2018-20 che sta finendo, erogando parecchi incentivi, anche se segnalano la poca conoscenza da parte delle aziende di questa opportunità e di non avere il tempo per fare consulenza alle aziende su queste misure. Alle aziende i CM chiedono di andare oltre l'obbligo. Occorre avere un approccio proattivo (CM2) e non aspettare che sia il collocamento a contattare l'azienda, questo garantirebbe che l'inserimento sia più mirato, con la possibilità di attivare per tempo più strumenti.

I promotori L. 68 [4], suddivisi per area territoriale e già accolti positivamente, erano stati avviati in alcuni CM (non a CM3 per esempio, dove la funzione viene gestita dagli enti accreditati) andando a intercettare quelle aziende che avevano presentato scoperture oppure non avevano avviato inserimenti e per quelle aziende che contattano il servizio dai consulenti del lavoro. Con loro i promotori aprono un dialogo a 360 gradi che parte dalla

normativa ma poi va verso le opportunità incorniciate all'interno di un servizio istituzionale (CM1). È importante anche il rapporto con il consulente del lavoro che conosce la realtà aziendale. (CM2). Anche Assolombarda ha un ruolo nel creare il contatto tra le aziende e il CM, e nel supportarle nella gestione delle pratiche: in questo modo il promotore è agevolato nel rapporto con l'azienda.

Le aziende chiedono una **[5] formazione legata a come accogliere e gestire personale con disabilità**: come fare a definire il contesto adeguato, a gestire il tema della disabilità in azienda tutelando la privacy del lavoratore, ecc. magari con chi di fatto dovrà lavorare con il collega con disabilità o dovrà pensare a come introdurre il lavoratore in un team, nascono tutte le domande pratiche (CM1). Per esempio, uno dei temi più richiesti è proprio come trattare il disabile psichico in azienda, come gestire le sue criticità, le reazioni emotive, le reazioni aggressive, come costruire le mansioni nella disabilità intellettiva. Ci sono aziende che si stanno specializzando su temi specifici (es. autismo, molto specializzate). Ci sono approcci lavorativi che funzionano meglio con alcune disabilità piuttosto che altre (es. lavori ripetitivi si adattano a patologie di tipo intellettivo). Occorre in generale andare oltre la disabilità per aiutare le aziende a identificare le difficoltà e le potenzialità delle persone: ogni disabile ha la sua storia, il suo percorso da fare, le sue caratteristiche (CM1). Nell'ambito delle doti è prevista la formazione, che è contingente rispetto all'opportunità che si va a creare (CM3). Nelle formazioni spesso l'elemento pratico si traduce nell'azienda che porta la propria situazione e chiede aiuto su quella specifica situazione, chiede counseling esterno per trovare una mediazione, un supporto da mettere in atto (CM1). Spesso quando c'è un rapporto di fiducia tra l'ente e l'azienda si fanno percorsi individualizzati, proponendo magari una conoscenza progressiva, tramite un tirocinio, un percorso dotale di accompagnamento perché persona e azienda si possano conoscere (CM2). È fondamentale la personalizzazione per costruire un percorso lavorativo inclusivo delle differenze (di cui la disabilità è solo una) delle persone. La connessione mansione/caratteristica specifica della disabilità è approccio vecchio: non si può ragionare infatti per tipologie di disabilità e corrispondenti mansioni adatte tout court: permane sempre una dimensione di individualizzazione che va tenuta presente. Rimane importante anche la **formazione degli attori della rete**, le persone che interagiscono con la persona con l'obiettivo dell'inserimento lavorativo (CM3). Può essere realizzata con enti accreditati, servizi, cooperative, Sil, etc. Importante fare anche formazione a livello **delle figure apicali** che fungono da sponsor e volano rispetto alle tematiche non solo in termini di divulgazione verbale, ma di pratiche (*“se sono direttore d'area e inserisco una persona disabile nel mio team, è evidente che mando un messaggio importante”*, CM1). Tuttavia, spesso le aziende tendono a proporre la formazione a partire dal basso mentre sarebbe più efficace una formazione trasversale rispetto anche al manager d'area.

2.2.4 Indicazioni per il futuro

Convenzioni e sistema dotale previste dalla normativa

- **Incremento** modalità delle convenzioni **art. 14.**

- **Promozione di strumenti e incentivi** come dote impresa che vanno spiegati alle aziende (processo da sostenere e finanziare).
- Importanza del **promotore L.68**, che andrebbe potenziato e implementato in tutti i territori lombardi.
- **Rivedere il sistema dotale**, pensando a un giusto mix di competizione e collaborazione; ripensare anche la **rendicontazione** della **dote impresa**.
- Revisione **percentuali disabili** da assumere e criteri definizione disabilità.

Procedure

- Puntare ad **allineare tempi e procedure di collocamento**, anche attraverso una maggiore informatizzazione.
- Consentire il **benchmarking** di dati utili alla progettazione, tra le diverse Province Lombarde.

Collocamento e accompagnamento disabili in azienda

- Ridurre lo scollamento tra le aspettative aziendali e i **profili disponibili**, lavorando anche alla **sensibilizzazione** dell'azienda.
- Importanza della **formazione one to one per l'inserimento disabile** da incentivare, non per target e mansioni; investire anche sulla formazione in azienda delle figure apicali (manager d'area).
- La **sostenibilità economica** della rete degli enti accreditati va **potenziata** anche per facilitare il processo critico di matching tra domande delle aziende e persone disabili.
- Continuare ad **investire rispetto all'approccio consulenziale e di servizio** attraverso i promotori e le diverse politiche attive, mantenendo una cultura di reciprocità, anche in termini di conoscenza reciproca con le aziende.

Rapporto con mondo aziendale

2.3 Il punto di vista delle Cooperative e delle Agenzie per il lavoro

L'analisi delle frequenze delle parole chiave delle interviste semi-strutturate (vedi Figura 2. Word Cloud interviste Cooperative e Agenzie per il lavoro) realizzate con le Cooperative e le Agenzie per il lavoro riporta i lemmi più utilizzati nel discorso dei partecipanti. Risulta evidente la ricorrenza della parola "*aziende*" che indica la centralità del coinvolgimento delle stesse nel processo di inserimento lavorativo disabili. Accanto alle imprese, è possibile notare le parole riferite agli altri protagonisti della rete: "*cooperative*", "*servizio sociale*", "*persone*", "*servizi*". Con minor frequenza emergono, infine, i lemmi riferiti agli strumenti a disposizione per facilitare l'inserimento lavorativo, come per esempio "*convenzione/i*" e sostantivi che esprimono un *modus operandi* indispensabile per i soggetti della rete: "*accompagnamento*", "*collaborazione*", "*rispetto*", "*gestione*".

aziende che sono in obbligo sono sicuramente quelle che hanno più di 50 dipendenti” (Ag.Lav2). Le imprese medio-grandi, infatti, risultano **capaci di utilizzare strumenti e misure differenti** (convenzioni, esoneri, doti...). Tra queste, la convenzione art. 11 è quella prediletta in quanto può ottemperare in tempi lunghi e può essere mutata in convenzione art. 14, assunzione diretta o tirocinio finalizzato all’assunzione e divenendo uno strumento flessibile in grado di adattarsi alle esigenze specifiche che emergono durante il periodo iniziale di assunzione.

Le aziende piccole, in aggiunta, sono molto **meno organizzate e capaci di effettuare progettazioni complesse di servizi** o procedure all’interno delle quali potrebbero essere inserite le persone con disabilità. Questo diventa maggiormente tangibile se si pensa alle attività di digitalizzazione interne alle aziende; come riferisce una cooperativa, infatti: “*se io cerco di spingere per l’innovazione di servizi, l’ambito delle nuove tecnologie per esempio per la digitalizzazione di archivi, l’elaborazione che ha a che fare con IT... sono mansioni che sono più facili da portare a termine in aziende medio-grandi*” (Coop.1).

Le **aziende medio-grandi** risultano, inoltre, maggiormente **sensibili** per l’integrazione delle persone con disabilità: gli intervistati riferiscono come, in questi casi, il contesto organizzativo, nello specifico le figure manageriali e i team di lavoro in cui le persone vengono inserite, siano solitamente maggiormente predisposti e preparati ad accogliere i soggetti con disabilità. Tale predisposizione parrebbe essere connessa al lavoro di sensibilizzazione effettuato in questi ultimi anni sul tema della diversità. Chiaramente una cultura organizzativa più inclusiva e informata diminuisce il rischio d’insuccesso connesso all’inserimento della persona (Ag.Lav3).

Trasversalmente alle interviste condotte emerge, in secondo luogo, la crescente possibilità di effettuare gli inserimenti dei soggetti in diversi settori del mercato - **diversificazione del mercato [2]**: dai servizi di pulizie, a quelli di data entry (per esempio legati alla digitalizzazione degli archivi delle industrie); dalle attività di logistica e assemblaggi, ai servizi trasversali di facility, fino a quelli socio-sanitari (come nel caso degli operatori socio-sanitari o operatori socio-assistenziali). In questo senso **non vi sono mansioni specifiche** su cui si riesce maggiormente a effettuare gli inserimenti, ma fortunatamente l’ampia diversificazione del mercato consente di spaziare enormemente sull’offerta, facilitando in questo modo il *matching* tra le aziende e le persone in cerca di occupazione.

In riferimento alla situazione attuale determinata dalla diffusione della pandemia, se è vero che in parte il mercato del lavoro ha subito alcuni rallentamenti in materia di assunzioni, dall’altra l’arrivo del Covid-19 ha generato ulteriori opportunità d’inserimento: “*in periodo Covid le persone possono prendere la temperatura... [oppure svolgere] lavori di sorveglianza...*” (Ag.Lav1)².

Soffermandosi, in particolare, sul punto di vista portato dalle cooperative, occorre sottolineare come lo strumento dell’articolo 14 abbia visto, con il passare del tempo, una

² In riferimento a tale informazione, occorre specificare che gli interlocutori sono stati intervistati durante il periodo di settembre/ottobre prima dell’entrata in vigore delle nuove misure restrittive introdotte con il DPCM del 3 Novembre che limitano ulteriormente alcune attività, come quelle riferite ai centri commerciali, ai cinema o alle mostre.

maggiore diffusione tra le aziende non solo in termini numerici (n. convenzioni attivate), ma anche rispetto alla tipologia di servizio offerto: *“oggi abbiamo 25 convenzioni con una ventina di aziende... [...] abbiamo avuto aziende che hanno avviato una prima fase di sperimentazione di ottemperanza alla 68 attraverso un convenzionamento con *** e che nel corso del tempo è andato crescendo per poi andare a occupare altri servizi, [...] trovando una risposta qualitativamente efficace dell’investimento che faceva...”* (Coop.1). Questo è stato possibile grazie alla creazione di partnership stabili tra aziende e cooperative che nel tempo hanno saputo instaurare rapporti di fiducia funzionali all’ampliamento dei servizi su cui promuovere l’inserimento lavorativo dei soggetti.

Un altro aspetto rilevante nel processo del collocamento mirato concerne **i servizi di progettazione, accompagnamento, monitoraggio e valutazione predisposti per l’inserimento [3]** dei disabili ed effettuati da parte degli enti accreditati o dalle cooperative (per articolo 14) verso le imprese e le persone disabili (Ag.Lav3). In riferimento a questi, dalle interviste è emerso il profondo valore strategico, funzionale al successo dell’inserimento stesso: *“quando l’attività si risolve esclusivamente in una relazione strettissima tra azienda e disabile c’è un rischio alto... se invece l’attività della commessa viene realizzata con un equipe di persone all’interno del quale la persona disabile trova il suo spazio e il suo percorso di professionalizzazione...allora direi che ci sono più probabilità che ci sia una buona percezione di qualità del servizio da parte dell’azienda e diciamo e che magari ci siano meno rischi connessi alla non tenuta della persona”* (Coop.1). Gli intervistati, infatti, riferiscono l’importanza di poter coltivare una relazione continuativa e di fiducia tra tutti i soggetti in campo: persone con disabilità, enti accreditati/cooperative e azienda in modo da stendere progettualità efficaci e monitorabili rispetto all’inserimento della persona stessa. La possibilità di condividere il percorso tra tutte le parti chiamate in causa permette una maggiore responsabilizzazione e partecipazione attiva di tutti i soggetti. In questo senso, la convenzione 14 è riconosciuta come particolarmente importante non solo perché offre un’occupazione al disabile all’interno di un ambiente preparato ad accoglierlo risolvendo, in parte, il problema delle scoperture, ma soprattutto poiché viene riconosciuto come uno strumento per facilitare la collaborazione etica tra mondo del profit e quello sociale promuovendo una più estesa responsabilità sociale allargata. Al contrario laddove gli accordi tra cooperative e aziende o tra imprese ed enti accreditati si riducono alla sola fase di selezione del disabile e non prevedono l’ingaggio di tutte le parti, incluso i soggetti da inserire, in ogni fase del progetto di integrazione, si abbassa la possibilità di successo dell’avvio professionale.

2.3.2 – Area 2 - Gli aspetti di criticità nel processo di inserimento lavorativo disabili

Un primo elemento di criticità che sembra emergere dalle parole degli intervistati riguarda la discrepanza tra le aspettative delle aziende in merito ai profili delle persone disabili inseribili in azienda e le effettive candidature a disposizione. Nello specifico, infatti, dobbiamo sottolineare come le imprese tendono a ricercare **profili professionali molto elevati rispetto a quelli realmente disponibili sul mercato [1]:**

“La richiesta è sempre molto mirata a un discorso di produttività e di competenze che devono essere utili alla azienda [...] ...L’aspettativa aziendale al di là di indicare requisiti...[è] bello,

alto, occhi azzurri, 25 anni e 10 anni di esperienza e magari appunto con diploma e doppia laurea ...” (Ag.Lav1);

“Le aspettative sono: “io devo inserire una persona” ... e quindi le stesse caratteristiche che ricerca per un normodotato le ricerca per una categoria protetta” (Ag.Lav2).

In molti casi, infatti, vengono ricercati soggetti con titoli di studio elevati, di bella presenza e con competenze comunicative e relazionali abbastanza sviluppate. Gli immaginari delle aziende, tuttavia, sono fortemente disallineati rispetto al quadro effettivamente a disposizione nelle liste delle agenzie per il lavoro: in molti casi i livelli di istruzione sono medio-bassi e chiaramente, soprattutto nel caso di disturbi psichici (come per esempio i disturbi dello spettro dell'autismo), devono essere prese in considerazione difficoltà relazionali che richiedono contesti adeguati e mansioni specifiche in cui poter effettuare gli inserimenti. Il numero di persone con profili elevati, infatti, è molto esiguo e il più delle volte si esaurisce immediatamente: rispetto a queste figure, emerge la tendenza da parte delle aziende di “dare per scontato” la loro totale disponibilità ad aderire a qualsiasi proposta economica, anche se non adeguata alla mansione richiesta. Al contrario, sottovalutare l'ampiezza del mercato e la disponibilità di *competitor* accattivanti facilita la perdita di candidati con profili elevati che si dirigono, ovviamente, verso altre offerte più convenienti anche in termini remunerativi.

Allo stesso tempo le Agenzie per il lavoro riferiscono un ulteriore problema che concerne l'effettiva disponibilità dei soggetti sulle liste di collocamento: la percentuale di persone effettivamente impiegabili è bassa rispetto alla totalità degli iscritti. In molti casi, infatti, devono essere eliminati dagli elenchi coloro che posseggono disabilità psichiatriche importanti, situazioni di multi-disabilità complessa con profili d'istruzione medio-bassi che difficilmente riescono a sostenere il contesto professionale. In un certo senso, tale dato comporta una mortalità del campione con cui occorre dover fare i conti anche già durante la fase di selezione delle persone potenzialmente inseribili in azienda.

Un secondo elemento di debolezza concerne **l'assenza di monitoraggio e accompagnamento per le aziende per quanto riguarda l'inserimento del disabile [2]** in assenza di una convenzione con gli enti accreditati. Viceversa la possibilità di eseguire follow-up con il manager aziendale e con la persona inserita permette un maggior controllo della situazione e soprattutto consente di intervenire in maniera rapida ed efficace su problemi anche minimi, che magari, se non affrontati da subito, rischiano di esplodere successivamente: *“se il problema lo risolvi subito può essere che se ne parla con il cliente, il cliente interviene, mette a posto la situazione e si va tranquilli... se il problema non si risolve subito diventa difficile perché poi la persona non supera il periodo di prova o magari lo lasciano a casa” (Ag.Lav2).* Allo stesso tempo il monitoraggio costante e il follow-up condotto con i soggetti disabili permettono di restituire alla persona interessata una “fotografia” effettiva e reale di come sta procedendo il suo inserimento: in molti casi, vi è la tendenza da parte di questi a leggere in maniera negativa quanto svolto da loro, quando invece l'azienda, anche in presenza di errori non gravi, risulta complessivamente soddisfatta del loro operato: *“magari il candidato vede la situazione in maniera negativa “ah, non sono in grado”, “ah non vado bene”... poi magari parli con il cliente e va tutto bene... quindi anche questo è importante! Riportare al candidato una visione effettiva della situazione. Si tratta di passaggi importanti che consentono di andare a risolvere il problema anche all'azienda” (Ag.Lav2).*

In molti casi, tuttavia, gli intervistati riferiscono che la parte di accompagnamento all'azienda anche dopo la fase di selezione e ingresso del disabile rimane un punto da rafforzare. Le aziende che non si accreditano con le diverse agenzie di orientamento al lavoro, infatti, tendono a ricercare il supporto degli enti solamente sporadicamente e soprattutto limitatamente alla fase iniziale di ricerca del personale, con il rischio di veder fallire il nuovo inserimento (Ag.Lav3).

Un ultimo punto di fragilità emerge dall'esperienza specifica delle cooperative. Pur manifestando una posizione favorevole alla proposta regionale di aumentare la percentuale degli avviamenti professionali in convenzione del 20%, viene sottolineata la **mancanza di un progetto di inserimento lavorativo abbinato alle convenzioni e ai contratti di commessa [3]**. In aggiunta, non viene richiesta **nessuna specializzazione e/o qualifica alle cooperative [4]** che si propongono per le convenzioni con il rischio di effettuare inserimenti in contesti poco professionalizzanti/professionali. L'assenza di una qualifica e dunque differenziazione tra cooperative comporta, inoltre, la non comprensione da parte delle aziende del costo più elevato delle cooperative che offrono servizi più cari, ma anche di maggiore qualità: *“certamente noi non siamo la scelta più economica per l'azienda. Però bisogna far capire loro che noi abbiamo un plus, che è la qualità del servizio che offriamo insieme alla nostra vocazione sociale”* (Coop.1). In ultima analisi, nonostante la convenzione articolo 14 rimanga ancora oggi uno strumento prezioso per facilitare l'inserimento professionale dei disabili, viene sottolineato uno dei rischi maggiori associato ad esso: il lavoratore disabile è particolarmente esposto a non essere percepito come membro dell'azienda proprio perché l'attività vien gestita da contesti “altri” esterni all'impresa. In questo senso, il rischio è quello di creare un contesto parallelo a quello proposto dal mercato aziendale.

2.3.3 Area 3 - Le proposte per facilitare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità

La sezione finale dell'analisi Swot delle interviste condotte è dedicata alle proposte e indicazioni di policy emerse per migliorare la possibilità di inserimento dei disabili in azienda. Dalla voce degli stakeholders emergono diverse prospettive percorribili che si declinano, tuttavia, su 2 livelli principali: il primo inerente al mondo delle imprese e al suo rapporto con le Agenzie del lavoro; il secondo concernente il restante contesto sociale e i diversi altri soggetti che vi sono presenti e che potrebbero interloquire maggiormente con i protagonisti primari dell'inserimento lavorativo delle categorie protette.

Per quanto concerne il livello delle organizzazioni, in primo luogo, i partecipanti alla ricerca sottolineano l'importanza di **incrementare da parte delle Agenzie per il lavoro i rapporti e gli accompagnamenti ai referenti delle HR delle imprese [1]** soprattutto rispetto alle *metodologie* da utilizzare per l'inserimento delle persone in quanto: *“un rapporto con queste figure aiuta a migliorare la qualità del servizio che al loro interno le aziende hanno”* (Ag.Lav1). In questo senso risulta prezioso continuare il lavoro di formazione e di aggiornamento costante con i soggetti aziendali rispetto alle buone pratiche e alle prassi di inserimento e orientamento lavorativo.

Una seconda proposta rimanda alla necessità di **promuovere percorsi di formazione con le aziende [2]** e supervisioni finalizzate **all'emersione dei reali fabbisogni delle**

organizzazioni [3] soprattutto in riferimento ai problemi che emergono in seguito all'inserimento del disabile verso cui avvertono di non avere strumenti di fronteggiamento (Ag.Lav3). L'esplorazione dei bisogni aziendali consente, infatti, di modellizzare percorsi innovativi e "personalizzati". In aggiunta viene ribadita in diverse interviste l'esigenza di **promuovere una cultura organizzativa inclusiva [4]**, capace di prestare attenzione non solo ai disabili, ma anche alle loro famiglie. Lo sviluppo di una sensibilità alla persona e alle sue specificità crea un clima positivo e una maggior aderenza all'azienda stessa da parte dei soggetti in inserimento.

Per ovviare al problema della discrepanza tra aspettative dell'azienda ed effettivo profilo degli utenti iscritte alle liste, potrebbe essere importante per le aziende **essere competitive sul mercato proponendo un buon compromesso tra ruolo offerto e mansione prevista [5]:**

"È molto importante la proposta di valore ovvero un ruolo che sia adeguato alla persona e che abbia una retribuzione che sia in linea con il mercato. Il cliente deve ridimensionare non tanto il profilo, perché non lo deve abbassare, ma deve essere competitivo da un punto di vista dalla proposta al candidato! Altrimenti quelli di valore che ci sono vanno da un'altra parte. Il lavoro da fare con il cliente è andare a declinare bene ruolo, mansione, caratteristiche del candidato e poi capire bene la proposta da fare" (Ag.Lav2). In molti casi, infatti, le aziende non prendono in considerazione la totalità del mercato e la presenza di molte imprese di qualità, dando per scontato che il candidato, pur di trovare lavoro, si adegui alle proprie offerte che sono tuttavia valutate come non adeguatamente ricompensate o inadeguate rispetto alle loro potenzialità

In riferimento al secondo livello che abbiamo citato, ovvero quello oltre il binomio "azienda-ente accreditato" e concernente il contesto sociale più ampio, sono emerse tre principali indicazioni per migliorare le possibilità di inserimento disabili. Le riportiamo in ordine qui sotto:

1) In riferimento ai diversi contesti formativi, emerge la necessità di facilitare l'identificazione dei ragazzi con disabilità che potrebbero essere inseriti in azienda con le convenzioni. A tal proposito gli intervistati parlano dell'importanza di **effettuare "mappature" specifiche dei giovani nelle università e nelle scuole secondarie [6]:** in questi contesti potrebbe essere prezioso informare le persone con disabilità rispetto alle possibilità di inserimento agevolato; incentivare una maggiore osservazione e segnalazione agli enti accreditati per il lavoro dei ragazzi che potrebbero essere indirizzati alle agenzie (sempre nel rispetto della privacy). Allo stesso tempo gli intervistati ritengono che sia importante continuare a proporre percorsi di formazione e orientamento al lavoro rivolti a tutti i ragazzi, preparandoli rispetto a ciò che cerca il mercato, alle problematiche che potrebbero incontrare e agli strumenti di agevolazione che hanno a disposizione.

2) Importanza di sensibilizzare e preparare le associazioni disabili sui temi dell'inserimento lavorativo [7]: si tratta di realtà particolarmente preziose, ma che il più delle volte sono focalizzate sulla gestione delle questioni mediche, psicologiche, familiari, ma sono poco attente alle tematiche che riguardano l'inserimento lavorativo. In questo senso una maggiore sinergia con le associazioni disabili potrebbe essere importante per reclutare le persone e per offrire spazi di inclusione sociale alternativi alle associazioni: *"Mi è capitato di dialogare con delle associazioni e far capire che ci*

potrebbero essere delle aziende interessate ad assumere quel particolare tipo di persona, ma non avevano messo in piedi nessun tipo di azione per far sì che i ragazzi ricevessero delle proposte di lavoro... in questo senso l'associazione potrebbe anche fare da filtro rispetto alle competenze di ognuno, accompagnarli nell'orientamento... invece vedo che non sono focalizzati su questo aspetto” (Ag.Lav2).

- 3) Il terzo e ultimo punto riguarda la necessità di **incrementare il lavoro di rete tra le Agenzie per il lavoro pubbliche e private** (Ag.Lav1, Ag.Lav2 e Ag.Lav3) [8]: esso potrebbe essere utile soprattutto per favorire una maggiore copertura territoriale dei servizi: *“rispetto alle Afol, potrebbe essere molto interessate avere delle occasioni di scambio perché le Afol sono molto capillari, quindi in molti territori sperduti dove magari ci sono anche delle aziende, loro ci sono! e ricevono anche più nominativi di noi perché hanno quella capillarità territoriale, quella presenza territoriale che magari non sempre le agenzie hanno”* (Ag.Lav2)

2.3.4 Indicazioni per il futuro

Rapporto con le aziende

- Promuovere **scambio di buone pratiche, corsi di formazione e aggiornamento alle aziende su metodologie e strumenti utili** a curare il processo di inserimento lavorativo del disabile.
- Occorre lavorare affinché le **aziende siano accompagnate a vivere spazi e occasioni in cui far emergere i bisogni espliciti** ed impliciti connessi ai processi di inserimenti lavorativo delle categorie protette.
- Continuare a promuovere **azioni di sensibilizzazioni all'interno delle aziende** sui temi della disabilità e inserimento in azienda.
- **Occorre agire** non solo sulle imprese medio-grandi, ma anche sulle **aziende piccole** per la promozione di un clima aziendale sensibile ai temi dell'inserimento lavorativo disabili e per lo sviluppo di spazi professionali in cui poter inserire i soggetti target.

Convenzioni, sistema dotale

- In riferimento alle convenzioni art. 14, sarebbe importante dotarsi di strumenti che possano selezionare le cooperative secondo criteri di qualità dei servizi offerti e non solamente sulla base di indicatori economici.
- In riferimento alle convenzioni previste dall'articolo 14, viene ribadita l'importanza da parte delle aziende di richiedere alle cooperative progetti di inserimento lavorativo da abbinare ai contratti di commessa: questo potrebbe portare all'implementazione di un servizio di maggiore qualità.

La rete territoriale

- Occorre incentivare **il lavoro di rete tra i soggetti classicamente impegnati nell'inserimento delle persone con disabilità** (Aziende, Cooperative, Agenzie per il lavoro) e stakeholder solitamente poco coinvolti, ma ugualmente essenziali in quanto

operanti con i principali protagonisti del collocamento mirato, **come gli istituti scolastici, le università o le associazioni disabili.**

Collocamento, inserimento e accompagnamento disabili

- Nella realizzazione di percorsi di inserimento professionale è essenziale che gli accordi **tra enti/cooperative e aziende si basino su una stretta collaborazione** non solo nelle fasi iniziali di selezione, ma anche prevedano momenti di **accompagnamento, monitoraggio e valutazione costante.**
- È essenziale che nella realizzazione dei progetti di integrazione lavorativa delle persone con disabilità **tutte le parti interessate, inclusi i soggetti fragili, siano attivamente coinvolte** e responsabilizzate nel raggiungimento degli obiettivi di inserimento professionale e di monitoraggio degli stessi.
- Al fine di ovviare al problema della discrepanza tra i profili richiesti dalle aziende e quelli effettivamente a disposizione, occorrerebbe accompagnare le aziende a **definire meglio le skill richieste dai ruoli** su cui effettuare l'inserimento della persona. Ciò consentirebbe di selezionare profili professionali magari meno performanti, ma sufficienti per sostenere la mansione messa a disposizione dall'azienda.
- Occorre che le aziende in ricerca di profili professionali elevati facciano **proposte che siano competitive sul mercato in termini di rapporto mansione-compenso**: questo limita la perdita di candidati che, se non soddisfatti dall'offerta, si dirigono verso altre offerte.

3

Uno sguardo ai Paesi europei

Premessa

Gli interventi istituzionali per favorire l’inserimento lavorativo dei disabili seguono sostanzialmente lo schema classico della distinzione fra politiche attive e politiche passive. Solo nei paesi del nord Europa si fa invece riferimento al modello della flexicurity. Nel presente report si farà riferimento principalmente alle politiche attive, che mirano ad adeguare le caratteristiche dell’offerta di lavoro a quelle della domanda, prevenendo il più possibile le cause della disoccupazione. L’Ocse (2010) ha sottolineato la necessità di favorire l’occupazione delle persone disabili attraverso la messa in campo di misure quali i sussidi per l’occupazione, gli schemi di accomodamento dei posti di lavoro e i supporti personalizzati da parte dei servizi pubblici per l’impiego. Un altro punto di attenzione riguarda il ruolo dell’istruzione e del nesso con l’occupabilità.

Nell’UE coesistono diversi interventi finalizzati al collocamento delle persone con disabilità, che sono riconducibili a due modelli idealtipici: quello che identifica un obbligo di assunzione per quote e quello che invece non prevede obblighi di assunzione, ma fornisce una serie di misure a sostegno della non discriminazione dei soggetti portatori di una qualsiasi “diversità”.

Sono molti i Paesi che utilizzano il modello dell'occupazione obbligatoria, ma con una notevole eterogeneità normativa. Una prima differenziazione la si rivela proprio sul tema delle quote, ossia la soglia minima di assunzione di lavoratori disabili, espressa in termini percentuali sul totale dei lavoratori dipendenti: si va da un minimo del 2% per la Spagna al 7% della Grecia, passando per il 4% dell'Austria e il 6% della Germania. Un'altra differenza la si rileva in merito al numero minimo di dipendenti oltre i quali scatta l'obbligo di assunzione di persone disabili: 15 in Italia, 16 in Germania, 50 in Grecia. Anche le penalità previste per chi non rispetta l'obbligo hanno un *range* significativo, andando dallo 0,25% al 4% del salario mensile per ogni posto non occupato. Tale penalità sembra tuttavia non rappresentare un elemento effettivamente in grado di favorire l'*enforcement*: il tasso di conformità alla normativa, infatti, varia dal 25% della Spagna al 67% della Francia (Wuellrich, 2010). Per incentivare il rispetto delle quote, le legislazioni nazionali prevedono forme di sussidio ai salari o sussidi all'occupazione.

Un altro strumento diffuso in Europa è il lavoro protetto, che consiste nell'occupare persone disabili, soprattutto quelle per le quali - a causa della gravità della disabilità - l'occupazione standard non è praticabile, in realtà ad hoc, imprese e cooperative create proprio per occupare persone disabili. In Germania e in Spagna, ad esempio, il lavoro protetto è particolarmente utilizzato con i disabili psichici. Mancano dati recenti su questa misura: una ricerca della fine degli anni Novanta (Visier, 1998) aveva evidenziato una distribuzione eterogenea dell'occupazione protetta. Dallo 0,2% in Italia, al 7,5% in Irlanda. Un problema rilevato da diversi studi in merito all'occupazione protetta riguarda la difficoltà di passare da questa a condizioni di lavoro standard. Cueto e Rodriguez (2014) hanno messo in evidenza che l'occupazione presso organizzazioni protette riduce la possibilità di essere inseriti in imprese ordinarie. Per fronteggiare questo rischio in Francia il mercato "protetto", che consente di beneficiare di vantaggi per trovare un lavoro o per mantenerlo, è affiancato da un sistema di incentivazione finalizzato a ricollocare il lavoratore disabile nel mercato principale.

Altra misura a sostegno dell'inserimento lavorativo è il sussidio ai salari, per cui sono previsti rimborsi pubblici per quelle aziende che occupano persone disabili. Le ricerche mettono in luce che la forza di questa misura sta nell'entità del sussidio erogato. In Danimarca, ad esempio, Datta Gupta et al. (2015) hanno rilevato che, a seguito del passaggio da rimborso pieno a rimborso parziale, si è avuto una significativa diminuzione delle nuove assunzioni di persone con disabilità.

Altri Paesi, come il Regno Unito, non prevedono alcuna quota obbligatoria, ma supportano l'inserimento lavorativo delle persone disabili attraverso il contrasto alle discriminazioni e la promozione di pari diritti e opportunità. In particolare, il Regno Unito è passato a questo nuovo sistema dopo avere sperimentato per mezzo secolo quello delle quote obbligatorie e del lavoro protetto.

Sono diffuse in diversi paesi europei altre forme di sostegno all'inserimento delle persone con disabilità che prevedono percorsi di formazione ad hoc, anche on the job; attività di assessment e di orientamento; coaching per le prime fasi dell'inserimento lavorativo; formazione per le aziende volta a creare le migliori condizioni anche relazionali per l'inserimento delle persone disabili; misure di sostegno pratico del disabile in azienda (mediatore della lis, ad esempio).

Qui di seguito, riportiamo le misure previste in alcuni Paesi europei, come esempio delle diverse pratiche attivate.

3.1 SPAGNA

La legge 13/1982 del 7 aprile sull'integrazione sociale dei disabili considera il lavoro un elemento essenziale dell'integrazione. Ci sono due tipi di politiche: a) misure di promozione dell'impiego delle imprese ordinarie; b) misure di promozione dell'impiego nei centri speciali per l'impiego.

A- Misure di promozione dell'impiego delle imprese ordinarie

È presente l'obbligo datoriale di assumere disabili quando la dimensione dell'impresa supera quella prevista dalla legge. Le imprese, pubbliche o private, con più di 50 dipendenti devono assumere almeno il 2% dei disabili. In casi eccezionali possono essere esentate da tale obbligo in forma parziale o totale attraverso accordi specifici compresi negli accordi collettivi o per volontà del datore di lavoro. Tale volontà deve essere adeguatamente comunicata e in ogni caso si applicano le misure alternative. Tra le misure alternative può esservi la stipula di un contratto con un centro per l'impiego o con un lavoratore invalido autonomo per i servizi esterni o accessori rispetto all'impresa o la costituzione di una "enclave di lavoro" previa sottoscrizione del corrispondente contratto con un centro speciale per l'impiego (Regio decreto 290/2004 del 20 febbraio). Per "enclave di lavoro" si intende un contratto tra l'impresa del mercato regolare di lavoro denominata impresa collaboratrice e il centro speciale per l'impiego per realizzare opere e servizi legati alla sua attività.

L'esenzione che permette di applicare delle misure alternative si attua:

- quando il non inserimento del disabile nell'impresa è dovuta all'impossibilità dei servizi pubblici competenti o delle Agenzie per il lavoro di fornire un'offerta adeguata;
- quando l'impresa obbligata incontra difficoltà di carattere produttivo, economico, organizzativo e tecnico per l'inserimento dei disabili.

La situazione di eccezionalità, comunicata al servizio pubblico per l'impiego, è estesa fino a 2 anni con la possibilità di proroga fino a 3: dopo questo periodo si deve nuovamente presentare la richiesta per essere esentati dall'obbligo di inserimento.

Sono previsti dei sussidi e agevolazioni rispetto ai contributi sociali nel caso dei contratti a tempo indeterminato o determinato o di conversione dei contratti a tempo determinato in quelli a tempo indeterminato.

Gli incentivi all'occupazione nell'economia sociale consistono negli aiuti economici per la costituzione da parte dei lavoratori disabili delle cooperative di lavoro. Gli aiuti possono riguardare gli interessi degli investimenti relativi alle attività di formazione, diffusione o sviluppo dell'economia sociale; sostegni per l'assistenza tecnica; aiuti per il mantenimento delle infrastrutture.

È presente inoltre un programma di promozione del lavoro autonomo dei disabili che ha come obiettivo il finanziamento di progetti imprenditoriali dei disabili disoccupati che intendono avviare un'attività autonoma.

B- Le misure di sostegno dell'occupazione nei centri speciali per l'impiego

I centri speciali per l'impiego sono imprese il cui obiettivo consiste nel fornire ai lavoratori disabili un'occupazione remunerata adeguata alle loro caratteristiche personali. Possono essere creati direttamente dalle pubbliche amministrazioni o in collaborazione con altri enti. Ricevono la qualifica di centro speciale per l'impiego le imprese che hanno come minimo il 70% dei lavoratori disabili. Questi ultimi devono avere un grado di disabilità non inferiore al 33%. I centri speciali per l'impiego possono beneficiare di aiuti a seconda del numero di persone invalide assunte e hanno accesso a sostegni per il mantenimento dei posti di lavoro occupati dai lavoratori con disabilità, come ad esempio un sussidio per adattare i posti di lavoro o eliminare le barriere architettoniche.

3.2 IRLANDA

Gli Employment Equality Acts 1998–2015 e gli Equal Status Acts 2000–2015 vietano la discriminazione in materia di occupazione, formazione professionale, pubblicità, contratti collettivi, fornitura di beni e servizi.

Ai sensi della legislazione sulla parità, la discriminazione basata su uno qualsiasi dei seguenti motivi distinti è illegale:

- Genere
- Stato civile
- Stato familiare
- Orientamento sessuale
- Religione
- Età (non si applica a una persona sotto i 16 anni)
- Disabilità
- Gara
- Appartenenza alla comunità dei viaggiatori

I dipendenti con disabilità hanno gli stessi diritti di lavoro degli altri dipendenti.

Gli Employment Equality Acts 1998-2015 richiedono ai datori di lavoro di adottare misure ragionevoli per soddisfare le esigenze dei dipendenti e dei potenziali dipendenti con disabilità. Una sistemazione ragionevole può essere definita come una modifica ai compiti o alla struttura di un lavoro o di un posto di lavoro, che consente al dipendente qualificato con disabilità di svolgere pienamente il lavoro e godere di pari opportunità di lavoro. Tuttavia, i datori di lavoro non sono obbligati a fornire trattamenti o strutture speciali se il costo per farlo è eccessivo o sproporzionato.

Non sono previste quote per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, ma un sistema di supporto per impedire la discriminazione nell'accesso al mondo del lavoro.

I supporti riguardano due categorie di soggetti: le persone con disabilità che già sono occupate e quelle non ancora occupate o espulse dal mondo del lavoro e che dunque hanno necessità di essere accompagnate nell'inserimento/reinserimento lavorativo.

Nel caso in cui un lavoratore sviluppasse una disabilità, i datori di lavoro sono obbligati a prevedere sistemazioni ragionevoli che rendono spesso possibile continuare a lavorare in un luogo di lavoro adeguato o con attrezzature e modifiche idonee alle proprie pratiche di lavoro e alle condizioni di impiego. Alcune possibili opzioni includono:

- Ridistribuzione parziale del lavoro, che consente di continuare a svolgere parte del lavoro originale (part-time o con l'aggiunta di nuove attività).
- Nuova distribuzione: se non si è in grado di svolgere il lavoro precedente, ma si è in grado di svolgere un'altra funzione all'interno dell'organizzazione, è possibile procedere alla riqualificazione e la redistribuzione del lavoro.
- Modalità di lavoro flessibili: ricorso a forme di orario flessibile, condivisione del lavoro o lavoro da.
- Adattare il posto di lavoro e la tecnologia assistita: esiste la possibilità di accedere a forme di sostegno economico per l'adattamento del posto di lavoro e/o per l'acquisto e la messa in opera di attrezzature speciali.
- Sovvenzione per lettore personale: in caso di persona cieca o ipovedente si può ricorrere a una sovvenzione che consente di assumere un lettore personale.

Sono previste delle forme di supporto per il datore di lavoro, fornite dal Dipartimento per gli affari dell'occupazione e la protezione sociale, nel caso assuma una persona con disabilità o se un dipendente acquisisce una disabilità:

- un programma di sussidi per mantenere i dipendenti che hanno acquisito una malattia, una condizione o una menomazione che influisce sulla loro capacità di svolgere il proprio lavoro;
- il Disability Awareness Training Scheme è un percorso di formazione finalizzato ad aiutare il personale a sviluppare e mantenere buoni rapporti di lavoro con i colleghi con disabilità e a fornire il miglior servizio a clienti con disabilità.
- il Wage Subsidy Scheme fornisce incentivi finanziari ai datori di lavoro, al di fuori del settore pubblico, per assumere persone con disabilità che lavorano tra le 21 e le 39 ore settimanali.

Sono previsti una serie di programmi di sostegno e opportunità di formazione disponibili per le persone con disabilità che vogliono entrare nel mondo del lavoro. Le persone disabili sono invitate ad utilizzare i percorsi di formazione che prevede l'apprendistato e la formazione in azienda. Per le persone con disabilità che hanno bisogno di un supporto più intenso di quello che sarebbe disponibile nei corsi di formazione non specialistici sono erogati percorsi specifici erogati da fornitori di formazione specializzati.

Se una persona in cerca di lavoro è sorda, ipovedente o ha problemi di linguaggio, può richiedere un finanziamento per far partecipare un interprete del linguaggio dei segni o un altro interprete a un colloquio di lavoro. È inoltre possibile fornire finanziamenti per coprire i costi di un interprete durante un periodo di tirocinio all'inizio del lavoro.

Il servizio EmployAbility aiuta le persone con disabilità a trovare lavoro e offre loro un supporto continuo, compresi i coach del lavoro durante tutto il periodo del loro impiego. Il programma opera attraverso una serie di organizzazioni in tutto il paese.

3.3 GERMANIA

La materia viene disciplinata dal tomo IX del Codice di Previdenza Sociale – Riabilitazione e partecipazione delle persone disabili – entrato in vigore il 1° luglio del 2001. In primo piano non si trova più l'assistenza ai disabili o alle persone a rischio di disabilità, bensì la loro partecipazione autonoma alla vita sociale e l'abbattimento di tutte le barriere alla parità. Le norme della legislazione sociale mirano a raggiungere tale obiettivo facendo leva su prestazioni mediche, professionali e sociali tempestive, efficaci, economiche e durevoli, definite "prestazioni per la partecipazione". Per quanto possibile, i disabili e le persone a rischio di disabilità possono così identificare autonomamente e sotto propria responsabilità le loro esigenze effettive.

Hanno diritto a beneficiare degli aiuti i disabili fisici, mentali o psichici.

Gli aiuti mirano ad assicurare ai disabili un posto adeguato all'interno della società e, in particolare, a consentire una partecipazione alla vita lavorativa confacente alle loro inclinazioni e capacità. Le prestazioni che permettono di prendere parte alla vita lavorativa includono tra l'altro:

- aiuti per il mantenimento o l'ottenimento di un posto di lavoro, incluse le prestazioni di consulenza e di intermediazione, i corsi di addestramento e gli aiuti alla mobilità;
- preparazione professionale, inclusa la formazione di base resa necessaria dalla disabilità (ad esempio per i non vedenti);
- adattamento, formazione e aggiornamento professionale, incluso il conseguimento del diploma scolastico necessario per accedere a corsi di perfezionamento;
- ulteriori incentivi alla promozione della partecipazione alla vita lavorativa che consentono ai disabili di esercitare e conservare un'attività dipendente adeguata e appropriata o una professione autonoma.

La scelta delle prestazioni che permettono la partecipazione alla vita lavorativa deve considerare non solo l'idoneità, le inclinazioni e l'attività esercitata dal disabile, ma anche la situazione e l'evoluzione del mercato del lavoro. Le prestazioni erogate comprendono le spese di vitto e alloggio quando i disabili, per poter usufruire degli aiuti, sono costretti a soggiornare in un luogo diverso dalla propria residenza o da quella dei loro genitori.

Sono previste diverse strutture per agevolare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità:

Centri di formazione professionale. Si tratta di istituzioni interaziendali e interregionali che offrono percorsi di preparazione alla professione e di formazione professionale ai giovani disabili. In questi centri i giovani che necessitano di un'assistenza particolare sono seguiti da operatori competenti e da servizi ausiliari (medici, psicologi e pedagogisti) che li accompagnano nella loro crescita personale e professionale.

Centri di promozione professionale. Si tratta di strutture interaziendali e interregionali che offrono percorsi di riqualificazione o di aggiornamento professionale agli adulti disabili che non possono continuare ad esercitare un lavoro o un'attività corrispondente alla loro formazione. Sono aziende di servizi del terzo settore che trasmettono e

consolidano competenze personali e professionali grazie all'intervento di operatori specializzati e di servizi ausiliari (medici, psicologi).

Centri di addestramento professionale. Si tratta di strutture specializzate nella promozione della partecipazione dei disabili psichici che perseguono l'obiettivo di identificare prospettive professionali realistiche, di reinserirli sul mercato del lavoro o di stabilizzarli per una successiva riqualificazione/formazione oppure per riprendere la vita lavorativa. I centri di addestramento professionale dispongono di postazioni di lavoro in linea con le esigenze e le condizioni che sono presenti in azienda.

Istituti per la riabilitazione medico-professionale. Si tratta di strutture di riabilitazione per malattie o tipologie particolari di disabilità che attuano interventi di riabilitazione medica e promuovono la partecipazione alla vita lavorativa nel quadro di una procedura composta di varie fasi correlate.

Laboratori protetti per disabili. Si tratta di strutture in cui si assicura un'adeguata formazione professionale e un'occupazione ai disabili che ancora non possono inserirsi nel mercato del lavoro convenzionale a causa di una disabilità grave. I laboratori consentono di sviluppare, accrescere o riacquisire una certa autonomia personale – coerente con le condizioni di disabilità della persona - e di percepire una retribuzione.

Sono inoltre previste altre misure specifiche destinate alla tutela dei lavoratori disabili. Le persone a cui è stato riconosciuto un grado di disabilità almeno del 50% hanno diritto a una particolare tutela sul posto di lavoro: sono innanzitutto protette dal licenziamento da parte del datore di lavoro e, se la disabilità è grave, beneficiano di giornate supplementari di ferie retribuite (di regola 5 giorni lavorativi).

Tutti i datori di lavoro pubblici e privati con più di 20 dipendenti devono riservare ai disabili gravi il 5 per cento dei posti di lavoro disponibili. La quota minima di posti riservati può raggiungere il 6 per cento presso i datori di lavoro pubblici. Ai fini del conteggio del numero di posti di lavoro riservati non si considerano i posti di apprendistato. Nel computo del numero di disabili occupati, un apprendista gravemente disabile equivale a due posti riservati. L'Agenzia del lavoro può inoltre equiparare un disabile grave ad un massimo di tre posti riservati se la sua integrazione nella vita lavorativa risulta particolarmente difficile.

Per ogni posto obbligatoriamente riservato, ma non occupato da disabili gravi è riscosso un prelievo di compensazione progressivo. Nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche che occupano in via provvisoria almeno cinque disabili gravi, questi ultimi eleggono una loro rappresentanza (portavoce dei disabili) incaricata di promuovere l'inserimento nell'azienda o nel luogo di servizio e di difendere i loro interessi. Per poter assicurare ai disabili gravi un posto adeguato e stabile, in casi particolari si deve ricorrere ad aiuti integrativi che completano le prestazioni per la partecipazione alla vita lavorativa. In questi casi l'Agenzia Federale del lavoro e l'Ufficio per l'integrazione erogano particolari prestazioni finanziarie, ad esempio, per adattare un impianto produttivo o per adeguare la postazione di lavoro alle esigenze del disabile.

In particolari circostanze i portatori di un grado di disabilità inferiore al 50 per cento, ma superiore al 30 per cento, possono chiedere all'Agenzia del lavoro di essere equiparati ai disabili gravi. L'equiparazione è concessa se risulta indispensabile per l'ottenimento o il mantenimento di un posto di lavoro e permette al disabile di richiedere prestazioni finalizzate all'integrazione alla vita lavorativa, ad esclusione delle ferie supplementari e del trasporto gratuito.

I compiti indicati dal tomo IX del Codice di Previdenza Sociale devono essere svolti, tra gli altri, dagli Uffici di assistenza (Versorgungsämter), dall'amministrazione del lavoro e dagli Uffici d'integrazione (Integrationsämter). Gli Uffici di assistenza accertano la disabilità, il suo grado e la presenza degli eventuali requisiti medici richiesti per aver diritto alle prestazioni compensative della situazione di svantaggio e rilasciano inoltre le tessere di riconoscimento dei disabili gravi. L'Agenzia Federale del lavoro promuove l'assunzione dei disabili gravi e vigila sul rispetto dell'obbligo di assunzione. Gli Uffici di integrazione, infine, si occupano della tutela specifica contro i licenziamenti ingiustificati, dei sostegni per la vita lavorativa e professionale e della riscossione del prelievo di compensazione.

3.4 FRANCIA

Il sistema legislativo relativo all'inserimento delle persone disabili opera in principio della parità e della non discriminazione.

La Legge n. 87/157, approvata il 10 luglio 1987, ha introdotto l'obbligo per tutte le aziende aventi più di 20 dipendenti di destinare il 6% dei posti totali ai lavoratori diversamente abili. Dal 1991, l'obbligo si riferisce al 6% in tutte le imprese con 20 dipendenti e oltre. Coloro che possono beneficiare di questa legge sono le seguenti persone:

- i lavoratori portatori di handicap riconosciuti dal MDPH³ ;
- i pompieri volontari feriti in servizio;
- gli individui che ricevono una pensione d'invalidità dalla previdenza sociale (purché si tratti di un'invalidità che riduce di almeno 2/3 la capacità di lavorare o di guadagnare);
- gli ex militari che ricevono una pensione d'invalidità;
- le vedove e gli orfani di guerra;
- i coniugi di invalidi internati a causa del servizio prestato in guerra;
- le vittime di incidenti sul posto di lavoro, o di malattie professionali, che presentano livelli d'invalidità permanente (superiori al 10%) e quanti ricevono, per analoghe ragioni, una pensione dalla previdenza sociale.

³ Si tratta di un organismo che gestisce tutti gli aspetti legati alla disabilità: consulenza e valutazione della disabilità, gestione dei benefici e dei diritti connessi, sensibilizzazione, gestione del fondo di compensazione. Nella MDPH vi è un'equipe multi professionale di medici e psicologi per valutare le capacità professionali residue del soggetto, orientare al lavoro e/o fornire sussidi in caso di inabilità. A seconda dell'entità dell'handicap, i lavoratori diversamente abili vengono classificati in una delle seguenti tre categorie: handicap lieve o temporaneo che consente alla persona di adattarsi in modo soddisfacente entro un periodo massimo di due anni (A); handicap moderato e permanente che limita la persona nell'attività lavorativa (B); handicap professionale grave e permanente che necessita di una struttura particolare per poter lavorare (C).

Sono presenti incentivi alle aziende che variano a seconda del grado di disabilità delle persone impiegate secondo i seguenti parametri: gravità dell'handicap, età dell'invalide e provenienza dell'invalide- occupazione precedente).

È prevista una forma di contributo per adattare le postazioni di lavoro e/o agevolare il lavoro della persona con disabilità.

Questo permette di calibrare nel tempo di tre anni il dovere in capo all'azienda.

Per l'adempimento degli obblighi relativi all'assunzione del personale disabile, l'azienda/impresa/organizzazione può procedere secondo diverse modalità, di cui la principale è l'assunzione diretta delle persone riconosciute come disabili secondo la normativa vigente. In secondo luogo, similmente al quadro italiano, possono ricorrere alle cooperative che si occupano di lavoro protetto. Una terza strada coincide con il versamento della contribuzione volontaria – una somma che viene calcolata sulla quantità dei lavoratori assunti per un totale compreso tra 300 e 500 volte la paga minima oraria che compensa l'assenza del lavoratore. La quota deve essere versata all'AGEIPH- (Association nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées).

È previsto un sistema di supporto costituito da un parallelo percorso di accesso al mondo del lavoro basato su strutture:

- laboratori protetti: società che impiegano almeno 80% di persone con disabilità che non sono in condizione di esercitare professionalmente un'attività lavorativa
- centri di distribuzione del lavoro a domicilio
- centri di assistenza per mezzo del lavoro

Sono previsti inoltre atelier protetti per la formazione e il reinserimento lavorativo.

La legge n. 2018-771 del 5 settembre 2018 “per la libertà di scegliere il proprio futuro professionale” mira in particolare a consentire alle persone con disabilità più lontane dal lavoro di accedere a un'occupazione sostenibile. Prevede: riforme attuate nel campo dell'orientamento, della formazione professionale, dell'apprendistato con alcune misure specifiche che dovrebbero consentire una migliore considerazione delle persone disabili in formazione.

Sono infine previste delle autorità specifiche con competenze in merito all'integrazione delle persone con disabilità:

- 1) Agefiph (Association nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées) è un'autorità collegiale, gestita da un consiglio d'amministrazione con quattro diversi collegi e cinque membri:
 - il collegio dei datori di lavoro: MEDEF, FNSEA, CGPME;
 - il collegio dei dipendenti: CFDT, CGT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC;
 - il collegio delle organizzazioni: UNAPEI, CNPSAA, AMI, FNATH, APF;
 - il collegio degli esperti.
- 2) l'AFPA si attiva per aiutare le persone diversamente abili nella ricerca di un impiego.

3.5 BELGIO

La legislazione belga include diverse definizioni di disabilità. Sebbene la terminologia della Convenzione delle Nazioni Unite sia inclusa nelle leggi e nei regolamenti, rimane dominante nella maggior parte delle definizioni un approccio medico (Samoy, 2013).

Nel decreto sul servizio pubblico fiammingo per l'impiego (PES), il VDAB, i legislatori parlano in termini di disabilità lavorativa (“arbeidshandicap”) definendola come ogni fragilità significativa che limita l’accesso alla vita lavorativa a causa di difficoltà cognitive, fisiche, psicologiche. È stata sviluppata una lista di criteri che forniscono una possibile indicazione della disabilità lavorativa. Almeno uno dei seguenti criteri deve essere soddisfatto per fare rientrare all’interno del gruppo target destinatario di misure di politica compensativa:

- riconoscimento come disabile da parte dell'Agenzia fiamminga per i disabili;
- il livello di istruzione più elevato ottenuto è stato conseguito in una scuola speciale;
- certificazione di inabilità permanente al lavoro mediante decisione del tribunale o decisione dell'amministrazione federale competente;
- diritto a un assegno per figli di invalidità prolungato o aumentato;
- certificazione di disabilità da parte di un medico, un servizio o un'organizzazione riconosciuta dal VDAB.

Nella terminologia dei PES la **disabilità lavorativa** è una categoria della più ampia questione dei limiti al lavoro. Un secondo tipo di limitazione del lavoro è rappresentato dai **problemi psicosociali**. Ciò include, ad esempio, le persone con una storia di dipendenza, le persone a cui non è permesso dal loro partner di lasciare la casa, che hanno problemi di indebitamento finanziario, disoccupazione di lunga durata, ecc.

La legge antidiscriminazione del 10 maggio 2007 ha una definizione più ampia di disabilità e non richiede una determinata percentuale di menomazione o incapacità lavorativa perché una persona sia riconosciuta come persona con disabilità (come è richiesto invece nella legislazione sulle social insurance).

Le persone con disabilità possono beneficiare dei regimi generali di indennità di disoccupazione o delle prestazioni sociali residue e basate sul reddito. Questi programmi contengono degli elementi di attivazione, i benefici possono ad esempio essere estesi a persone in formazione professionale o combinati con reddito da lavoro.

I dipendenti con limitazioni di lavoro possono anche beneficiare di coaching gratuito, a condizione che il datore di lavoro accetti il programma. Il job coach supporta il dipendente sul posto di lavoro per un massimo di 6 mesi, al fine di garantire il benessere sul posto di lavoro e la capacità di svolgere bene il lavoro.

Sono previste misure a sostegno dei datori di lavoro nel settore privato:

- 1) i datori di lavoro nelle Fiandre che assumono (o hanno assunto) una persona con disabilità possono beneficiare di sussidi salariali (il Flemish Support Bonus, FSB), che ha lo scopo di compensare eventuali costi aggiuntivi e la minore produttività che la disabilità potrebbe comportare. Il regime di base è una sovvenzione del 40% del costo

del lavoro durante il primo anno, del 30% durante il secondo e del 20% nel terzo, quarto e quinto. In alcune eccezioni, la sovvenzione può essere aumentata fino a un massimo del 60%.

- 2) i datori di lavoro possono anche ricevere una sovvenzione fino a 15.000 euro quando sviluppano un piano di carriera e diversità (LDP: loopbaan en diversiteits plannen), destinato in via prioritaria agli immigrati, alle persone di età superiore ai 50 anni, alle persone con disabilità lavorativa e ai giovani scarsamente qualificati.
- 3) le organizzazioni possono installare divisioni protette all'interno della loro azienda e possono ricevere sussidi quando ci sono almeno 5 dipendenti con disabilità che sono impiegati in modo continuo e sostenibile.

Le persone con disabilità lavorativa occupate sia nel pubblico che nel privato hanno diritto a speciali misure occupazionali come servizi di interprete per i non udenti, indennità per l'adattamento del posto di lavoro o rimborso delle spese di viaggio.

L'amministrazione federale deve soddisfare una quota del 3% di disabili tra la forza lavoro ed è tenuta a fornire una sistemazione ragionevole nel processo di assunzione e sul posto di lavoro. Per Comuni e Province è prevista una quota del 2% tra la forza lavoro. In pratica, queste quote rappresentano piuttosto un obiettivo più che un reale obbligo, in quanto non ci sono sanzioni reali e quando esistono non sempre vengono applicate.

Nelle Fiandre, le persone con disabilità possono rivolgersi al Servizio pubblico fiammingo per l'occupazione e la formazione professionale (VDAB) per la riabilitazione professionale e le misure di occupazione assistita. Qui possono accedere all'assistenza generale o all'assistenza più specializzata per persone con disabilità lavorativa. L'aiuto offerto include: screening e orientamento, assistenza e formazione sulle procedure di reclutamento, formazione professionale, accesso ai formatori, assistenza e formazione sui percorsi di carriera e adattamento dell'ambiente di lavoro.

Il VDAB offre programmi di attivazione per persone con disabilità medica, mentale, psicologica, psichiatrica o sociale. I programmi hanno una durata compresa tra 3 e 18 mesi e consistono in una combinazione di azioni orientate all'occupazione e assistenza sanitaria finalizzata alla preparazione all'occupazione. Il programma individuale è pianificato dal disoccupato, insieme a due case manager (uno incentrato sull'occupazione, uno sull'assistenza sanitaria).

Attraverso il VDAB, i disabili in cerca di lavoro possono anche rivolgersi a due servizi specializzati quando cercano di presentare domanda di lavoro:

- 1) Il team di mediazione specializzato (GTB - gespecialiseerd team bemiddeling): si tratta di un'associazione esterna senza scopo di lucro che guida circa 10.000 persone in cerca di lavoro con disabilità lavorativa o problemi di salute. Il GTB aiuta a trovare corsi di formazione, workshop e stage adeguati al fine di trovare una giusta occupazione rispetto alle esigenze individuali
- 2) Il servizio specializzato di formazione, coaching e mediazione (GOB: gespecialiseerd opleidings -begeleidings- en bemiddelingsdienst). I consulenti offrono orientamento nella ricerca del lavoro (coaching, formazione, stage) oltre che supporto e orientamento sul posto di lavoro. Quest'ultimo consiste in un consulente che valuta le

esigenze di adattamento e affianca il datore di lavoro e i colleghi della persona con disabilità. I servizi GOB sono implementati da diverse associazioni esterne senza scopo di lucro.

3.6 SVEZIA

Diverse leggi definiscono e chiarificano il concetto di disabilità:

- 1) La legge sul “Supporto e il servizio per le persone con determinate menomazioni funzionali (LSS)” definisce le persone con disabilità come:
 - persone con disabilità intellettiva e persone con autismo o condizioni simili all'autismo;
 - persone con disabilità funzionali significative e permanenti a seguito di danni cerebrali;
 - persone che hanno altre disabilità funzionali gravi e permanenti, che sono chiaramente non il risultato del normale invecchiamento, ma che hanno notevoli difficoltà nella vita di tutti i giorni
- 2) La legge sulla Discriminazione che definisce la disabilità come “limitazione fisica, mentale o intellettuale permanente della capacità funzionale di una persona nata come conseguenza di un infortunio o di una malattia esistente fin dalla nascita, o che ci si può aspettare che insorga”.
- 3) Il SWEA (The Swedish Work Environment Authority) descrive la disabilità come un’interazione tra una certa menomazione funzionale e il suo ambiente: “la disabilità descrive la limitazione che una menomazione funzionale comporta per una persona in relazione all'ambiente circostante”. La disabilità è, in altre parole, data da “impedimenti” che devono essere rimossi/modificati/rivisti nell’ambiente di lavoro in modo che le persone con limitazioni possano interagire in maniera funzionale sul proprio posto di lavoro.

Secondo la legge sulla discriminazione, un datore di lavoro non può discriminare qualcuno con una disabilità che è impiegato, si sta candidando e presenta una domanda di lavoro, sta svolgendo uno stage o un lavoro come lavoro temporaneo.

L’accessibilità inadeguata e la mancata adozione di misure per l’accessibilità sono considerate una forma di discriminazione.

In linea con una concezione della disabilità come effetto dell’interazione tra individuo e ambiente (vedi The Swedish Work Environment Authority), sul luogo del lavoro devono essere effettuati degli adattamenti in modo che una persona con disabilità possa raggiungere una situazione paragonabile a quella delle persone senza disabilità.

Inoltre, il Discrimination Act stabilisce che i datori di lavoro devono lavorare su misure attive al fine di perseguire attività di prevenzione alla discriminazione e promozione dell’inclusione. Ciò significa indagare sull’esistenza di eventuali rischi di discriminazione o ostacoli alla parità di diritti, analizzare le cause di tali rischi e ostacoli, adottare le misure di prevenzione e promozione che possono essere ragionevolmente richieste, monitorare e

valutare le misure adottate. Si tratta di un processo continuo all'interno del quale le misure dovrebbero essere attuate il prima possibile.

Coerentemente con una visione fondamentalmente antidiscriminatoria, non sono previste quote per l'assunzione di persone con disabilità, ma sono attivate delle Politiche attive del lavoro.

Il sistema svedese ha 4 diverse autorità responsabili per le persone con disabilità: i PES – Servizi pubblici per l'impiego, l'agenzia di assicurazione sociale, i servizi sociali e le autorità sanitarie. Il PES collabora con l'ufficio delle assicurazioni sociali e con i comuni e i consigli di contea. L'agenzia di assicurazione sociale fornisce alle persone con disabilità vari tipi di assistenza finanziaria, aiutandole a integrarsi nella società.

Le persone con disabilità possono trovare lavoro regolare attraverso il PES che offre un accompagnamento individuale e diversi tipi di aiuto:

- supporto personalizzato durante la fase di candidature al lavoro;
- supporto durante le prime fasi di inserimento sul posto di lavoro anche attraverso la presenza di attività/professionalità specifiche (es: interprete per il linguaggio dei segni);
- riabilitazione professionale, ovvero, forme di iniziative incentrate su orientamento al lavoro, indagini di bisogni- assessment, preparazione al lavoro (Comitato CRPD).

Il PES dispone di personale con competenze specialistiche nel campo della riabilitazione orientata al lavoro, come consulenti del lavoro, psicologi, fisioterapisti, consulenti sociali, terapisti occupazionali, consulenti per la sordità e altro.

Compito del PES è anche quello di aiutare le persone nella fase di mantenimento del lavoro (non solo, dunque, nella parte di inserimento professionale). I dipendenti con disabilità possono ricevere varie forme di assistenza pubblica, come la dotazione di dispositivi di assistenza professionale e il supporto per l'assistenza personale.

I datori di lavoro, i dipendenti e i lavoratori autonomi possono ricevere un sostegno economico per gli aiuti professionali e l'adattamento del luogo di lavoro per consentire alla persona di continuare a lavorare nella struttura.

Anche i lavoratori autonomi con disabilità possono ottenere un sostegno per l'assistenza personale.

Le persone in cerca di lavoro con disabilità possono ricevere supporto individuale prima e durante un periodo di assunzione da una persona denominata consulente SIUS. Questo servizio di formazione professionale esiste in Svezia dal 1996 ed è una parte del PES. Il consulente SIUS ha una competenza speciale nella metodologia di orientamento e inserimento professionale e può aiutare la persona in cerca di lavoro a:

- entrare in contatto con i datori di lavoro (abbinamento con mondo lavorativo e inserimento),
- aiutare a introdurre la persona in cerca di lavoro sul posto di lavoro (introduzione al lavoro con supporto),
- garantire che il dipendente con disabilità riceva il supporto concordato (supporto di follow-up). Per questo, il consulente SIUS effettua visite di follow-up sul posto di lavoro e il PES conduce una valutazione per valutare se è necessario un supporto aggiuntivo o aiuti tecnici. Ciò può anche significare che in alcuni casi il consulente lavori a fianco del

cliente per un po'. Il supporto viene gradualmente diminuito fino a quando il cliente può svolgere i compiti del lavoro in modo indipendente. Il supporto prima di iniziare il lavoro è noto come periodo introduttivo e può durare un massimo di 6 mesi. Il supporto di follow-up dura da 1 a 3 anni dopo l'inizio del lavoro.

Un altro modello di lavoro assistito è il modello IPS (Individual Placement and Support) per persone con difficoltà di salute mentale. Il job coach IPS ha sede presso le istituzioni psichiatriche (al contrario di PES) e il supporto del consulente IPS non è limitato nel tempo.

I datori di lavoro dei lavoratori con disabilità hanno diritto a un sussidio salariale fino all'80% del salario, a seconda del grado di disabilità. I datori di lavoro possono beneficiare di questo sussidio per un massimo di quattro anni.

3.7 REGNO UNITO

Il Regno Unito ha abolito le quote obbligatorie adottando una legislazione antidiscriminatoria in favore delle persone con disabilità che si è evoluta nel tempo con modifiche alla *Disability Discrimination Act*, promulgata per la prima volta nel 1995, emendata diverse volte e infine confluita nel più ampio *Equality Act* del 2010. Il documento non vale per l'Irlanda del Nord.

In Gran Bretagna si è scelta la tutela legale del diritto di tutti gli individui a godere di pari opportunità in tutti gli ambiti della vita, dunque anche nell'accesso al lavoro. Il processo di modernizzazione del sistema è iniziato nel 2007 ed è stato caratterizzato dall'apertura di uffici per l'impiego volti a favorire l'ingresso di un'elevata percentuale di disabili nel mercato del lavoro primario. A partire dagli stessi anni furono progressivamente chiuse tutte le *Remploy factories*, imprese a partecipazione statale destinate all'occupazione delle persone con disabilità così grave da impedire loro la possibilità di competere sul mercato aperto. L'organizzazione di queste imprese fu garantita dall'organizzazione denominata *Remploy*, che attualmente, strutturata in *Employment Services*, compete sul mercato con altre organizzazioni per aggiudicarsi le attività in qualità *provider* di servizi al lavoro nelle gare bandite dal Ministero del Lavoro. Le decisioni del governo britannico in materia di disabilità hanno tenuto conto delle raccomandazioni contenute nel rapporto pubblicato a inizio 2012 da Liz Sayc, al vertice di *Disability Rights UK*, una delle più grandi associazioni inglesi di disabili. Il rapporto esprimeva un giudizio negativo e drastico sulle *Remploy factories*, considerate strumenti superati, inefficaci e troppo costosi.

Un ruolo importante, sebbene non stabilito per legge, è giocato dalle diverse Associazioni che oggi tutelano, rappresentano e rivendicano i diritti delle persone disabili in conformità con i principi contenuti nell'*Equality Act* del 2010. La loro azione è diretta alla realizzazione concreta delle pari opportunità in tutti gli ambiti della vita, anche in quello lavorativo, per una piena partecipazione alla società da parte delle persone disabili. Le Associazioni supportano e sostengono le persone disabili nella ricerca di lavoro, nel mantenimento dell'impiego e nell'avanzamento professionale, direttamente e indirettamente, anche in partenariato con altre organizzazioni *profit* e *non profit*. A tal proposito, molte Associazioni di persone disabili hanno aderito alla *Disability Action Alliance*, un'alleanza di organizzazioni pubbliche e private, istituita dall'ufficio governativo per le questioni legate alla disabilità (ODI, *Office for Disabilities Issues*), per il miglioramento della vita delle

persone disabili al livello nazionale e locale che ha tra i suoi obiettivi principali anche l'incremento dell'occupazione dei disabili. Le diverse organizzazioni forniscono una serie di servizi di consulenza ai disabili e alle aziende, realizzano corsi di formazione professionale finalizzati a rendere i disabili più competitivi sul mercato del lavoro.

Concretamente sono istituiti dei Jobcentre locali che hanno il compito di aiutare le persone disabili a trovare un lavoro o acquisire nuove competenze e metterle in contatto con i datori di lavoro che occupano persone disabili.

Nel caso di persone disabili alla ricerca di un'occupazione, il Jobcentre prevede l'assegnazione di un addetto all'assistenza aiuterà a:

- identificare quale lavoro la persona è in grado di fare
- creare il matching fra capacità del lavoratore e occupazione adeguata
- fornire una formazione per sostenere la ricerca lavoro
- costruire una rete di supporto personale
- gestire il lavoro intorno alla specifica disabilità o condizione di salute
- supportare il lavoratore durante i suoi primi 6 mesi di lavoro

Di solito il supporto di lavoro personalizzato intensivo ha la durata di 15 mesi, a cui si possono aggiungere altri 6 mesi di supporto sul lavoro in caso di assunzione.

Nel caso la disabilità compaia in costanza di rapporto di lavoro, oppure il lavoratore disabile sia già in possesso di un contratto di lavoro, è possibile richiedere al datore di lavoro di apportare alcune modifiche (note come "aggiustamenti ragionevoli") per assicurarsi che non vi sia uno svantaggio quando la persona disabile svolge il tuo lavoro. Tali aggiustamenti possono includere la modifica dell'orario di lavoro o la fornitura di attrezzature per aiutare a svolgere il lavoro. Se l'aiuto di cui il lavoratore disabile ha bisogno sul lavoro non è coperto dal datore di lavoro che apporta adeguamenti ragionevoli, si può ottenere aiuto da Access to Work. Attraverso questa misura si può ottenere un supporto economico a fondo perduto in base alle esigenze del disabile, che può includere ad esempio una sovvenzione per coprire i costi di adattamento fisico dell'ambiente di lavoro (che può essere l'abitazione) oppure i costi di accompagnamento da casa al posto di lavoro e viceversa.

In sintesi

L'analisi delle diverse situazioni nazionali, ha messo in luce, come già accennato, due modelli idealtipici di assunzione di responsabilità rispetto ai lavoratori con disabilità (modello delle quote obbligatorie vs modello antidiscriminatorio) da cui conseguono due modalità completamente differenti di disegno dei servizi. Il modello maggiormente diffuso rimane comunque quello delle quote. Tuttavia, ci sono alcune misure che accomunano entrambi i modelli. In sintesi, gli elementi principali sono:

- la definizione di una quota minima di lavoratori disabili obbligatoriamente occupati: nelle diverse nazioni europee che utilizzano questa logica variano sia la quota (6% in Francia; 2% in Spagna; 5% in Germania, che diventa 6% per gli enti pubblici; in Belgio l'amministrazione federale deve garantire una quota del 3%, mentre province e comuni

il 2%), sia il numero minimo di lavoratori dopo i quali scatta l'obbligo dell'assunzione (20 per Francia e Germania, 50 per la Spagna);

- esistenza di sanzioni previste per chi non rispetta l'obbligo (in Francia la sanzione calcolata sulla quantità dei lavoratori assunti per un totale compreso tra 300 e 500 volte la paga minima oraria che compensa l'assenza del lavoratore; in Germania per ogni posto obbligatoriamente riservato, ma non occupato da disabili gravi è riscosso un prelievo di compensazione progressivo pari a 105 euro mensili per quote di attuazione tra il 3% e il 5%, 180 euro mensili per quote di attuazione tra il 2% e il 3%, 260 euro mensili per quote di attuazione inferiori al 2%). In Belgio non sono previste sanzioni;
- predisposizione di percorsi alternativi all'assunzione diretta presso le aziende del mercato: realtà per l'occupazione protetta per lavoratori con disabilità particolarmente gravi (ad es. in Spagna i centri speciali per l'impiego, imprese che hanno l'obiettivo di fornire ai lavoratori disabili un lavoro produttivo e remunerato adeguato alle loro caratteristiche personali. Tali centri godono di sussidi pubblici sia per il normale funzionamento che per il mantenimento dei posti di lavoro; in Germania i lavoratori protetti per i disabili che offrono sia formazione professionale che occupano); stipula di contratti con agenzie o lavoratori per attività esterne o al domicilio;
- erogazione di sussidi e/o incentivi per l'inserimento lavorativo delle persone disabili e/o per la creazione di percorsi di formazione professionalizzanti a loro destinati (in Svezia è previsto un sussidio per i datori di lavoro dei lavoratori con disabilità che copre fino all'80% del salario, a seconda del grado di disabilità, fino ad un massimo di 4 anni; nelle Fiandre i datori di lavoro nelle Fiandre che assumono una persona con disabilità hanno a disposizione il Flemish Support Bonus, che serve compensare eventuali costi aggiuntivi e la minore produttività che la disabilità potrebbe comportare. Questa sovvenzione copre il 40% del costo del lavoro nel primo anno, il 30% nel secondo e il 20% nel terzo, quarto e quinto, con la possibilità di aumentarlo in particolari condizioni fino a un massimo del 60%; sussidi sono previsti comunque in tutti i Paesi analizzati;
- erogazione di rimborsi per le aziende per adeguare le postazioni di lavoro per le persone disabili;
- erogazione per sostenere l'imprenditorialità delle persone disabili;
- creazione di servizi destinati alla formazione, orientamento, intermediazione (tali servizi sono presenti sia nei Paesi in cui vige l'obbligo delle quote, sia in quelli senza tale obbligo). Questo tipo di servizi è ampiamente rappresentato anche nei Paesi che non seguono il modello per quote: è il caso, ad esempio, del Regno Unito dove i Jobcentre locali accompagnano le persone disabili per un periodo massimo di 15 mesi (prorogabile per ulteriori 6) a trovare un lavoro o acquisire nuove competenze e mediano il rapporto con i datori di lavoro che occupano persone disabili;
- attenzione alla formazione e al nesso formazione/lavoro. In particolare, questo è evidente nel modello tedesco, nel quale sono presenti tre diversi tipi di strutture: i centri di formazione professionale (organizzazioni interaziendali e interregionali che offrono percorsi di preparazione alla professione e di formazione professionale ai giovani disabili, garantendo anche la presenza di operatori competenti e di servizi ausiliari (ad esempio medici, psicologi e pedagogisti); centri di promozione professionale (strutture interaziendali e interregionali che offrono percorsi di riqualificazione o di aggiornamento professionale agli adulti disabili che non possono continuare ad esercitare un mestiere o un'attività corrispondente alla loro formazione. Si tratta di

aziende di servizi del terzo settore che trasmettono e consolidano competenze personali e professionali che hanno in équipe operatori specializzati (a.e. medici, psicologi); centri di addestramento professionale (strutture specializzate nella promozione della partecipazione dei disabili psichici che hanno lo scopo di identificare prospettive professionali realistiche, di reinserirli sul mercato del lavoro o di stabilizzarli per una successiva Riqualificazione/formazione oppure per riprendere la vita lavorativa). Questo tipo di attività è previsto dalle policy anche dei Paesi che si fondano su logiche antidiscriminatorie.

Riferimenti bibliografici

Cueto B., Rodriguez V. (2014), *Sheltered employment centres and labour market integration of people with disabilities: a quasi-experimental evaluation using Spanish data*, in: Malo M.a., Sciulli D. (eds)., *Disadvantaged workers*, "AIEL Series in Labour Economic", 5, pp. 65-91.

Datta Gupta N., Larsen M., Thompsen L.S. (2015), *Do wage subsidies for disabled workers reduce their non-employment? Evidences from Danish Flexjob scheme*, "Journal of Labor Policy", 4, url: <https://izajolp.springeropen.com/articles/10.1186/s40173-015-0036-7>.

Ocse (2010), *Sickness, disability and work: Breaking the barriers*, Paris.

Samoy, E. (2013). *Employment policies for people with disabilities in Flanders (Belgium)*. A short overview. Departement Werk en Sociale Economie.

Visier L (1988), *Sheltered employment for persons with disabilities*, "International labour review", 137, pp. 347-365.

Wuellrich J.P. (2010), *The effects of increasing of financial incentives for firms to promote employment of disabled workers*, "Economic letters", 107, pp. 173-176.

Elenco ricerche pubblicate

- “La filiera del biometano: strumenti, meccanismi di funzionamento e opportunità” N° 01/2020
- “Platform Economy - Casi studio” N° 02/2020
- “Osservatorio Talents Venture e STEAMiamoci sul Gender Gap nelle facoltà STEM” N° 03/2020
- “Progetto: C.E.R.C.A. 2 Circular Economy come Risorsa Competitiva per le Aziende” N° 04/2020
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 05/2020
- “Top200+ Le eccellenze di Lodi” N° 06/2020
- “Le professioni del futuro” N° 01/2021
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano” N° 02/2021
- “Per la ricerca e l’innovazione” N° 03/2021
- “Il trasporto merci via aerea” N° 04/2021
- “Il lavoro agile oltre l’emergenza” N° 05/2021

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

