

COLLOCAMENTO DISABILI:

dall'obbligo di legge all'opportunità

A CURA DI SIMONE SCERRI



COLLOCAMENTO DISABILI:

dall'obbligo di legge all'opportunità

a cura di Simone Scerri

Milano 2016

© 2016 **EDUCatt – Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica**
Largo Gemelli 1, 20123 Milano – tel. 02.7234.22.35 – fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: www.educatt.it/libri

ISBN edizione cartacea: 978-88-9335-060-0

Edizione realizzata a scopo didattico. L'editore è disponibile ad assolvere agli obblighi di copyright per i materiali eventualmente utilizzati all'interno della pubblicazione per i quali non sia stato possibile rintracciare i beneficiari.

copertina: progetto grafico Studio Editoriale EDUCatt

SOMMARIO

Prefazione (Alberto Cairo)..... 7

Introduzione (Alfonso Cionti) 13

CAPITOLO 1

Una panoramica a livello nazionale e lombardo

1. La normativa nazionale..... 17

2. La normativa regionale in Lombardia 19

CAPITOLO 2

Le opportunità per le aziende nell'assolvimento dell'obbligo di legge

1. Che cosa significa Collocamento Obbligatorio del Disabile? 21

2. Quali aziende sono soggette all'obbligo? 21

3. Che cos'è l'obbligo di riserva per il datore di lavoro e quando insorge?..... 22

4. Quali sono le categorie protette? 22

5. Dove posso recuperare informazioni utili sulla gestione
dei lavoratori con disabilità?..... 23

6. Concretamente, qual è il percorso formale per adempiere all'obbligo?..... 24

7. L'azienda ha delle alternative a disposizione se non dovesse
riuscire ad adempiere all'obbligo?..... 25

8. Nel momento in cui l'azienda non ottempera alle assunzioni,
a quali sanzioni va incontro? 27

9. Oltre alle sanzioni pecuniarie, quali conseguenze possono derivare
dal mancato adempimento degli obblighi di legge? 28

CAPITOLO 3

Recruiting e selezione

1. Quali pratiche posso mettere in atto per adempiere all'obbligo
in modo funzionale per la mia azienda? 29

2. Che cosa si intende per “lavoratore con disabilità” e quali profili di disabilità esistono?	30
3. Quali bonus o aiuti pubblici esistono per incentivare le assunzioni di persone con disabilità? Come ottenerli?	32
4. Quali interlocutori e quali strumenti possono essermi d’aiuto per facilitare l’assunzione di lavoratori con disabilità inserendo “la persona giusta al posto giusto”?	32
5. In sede di colloquio di selezione, come posso gestire le domande?	33
6. Come posso favorire un atteggiamento di apertura da parte del lavoratore con disabilità nel dichiarare informazioni rilevanti per l’azienda e per il gruppo di lavoro?	35
7. Quali forme di aiuto posso avere per adeguare gli ambienti e gli strumenti di produzione?	35
8. Come posso, in qualità di HR, ottenere la collaborazione dei Responsabili nell’inclusione di lavoratori con disabilità nei loro gruppi di lavoro?	36

CAPITOLO 4

Monitoraggio degli inserimenti

1. Per garantire una buona integrazione del lavoratore con disabilità all’interno del luogo di lavoro, esistono strumenti o aiuti esterni all’azienda?	37
2. Quali metodi e strumenti si possono adottare per identificare specifici bisogni dei lavoratori con disabilità all’interno dell’azienda?	37
3. Esistono specifici fattori d’attenzione e relative buone pratiche per garantire clima favorevole e produttività nei gruppi di lavoro in cui sono presenti lavoratori con disabilità?	38
4. In qualità di HR, come posso sostenere il manager che deve gestire un momento di forte disagio di un lavoratore con disabilità o del suo gruppo di lavoro?	39
5. Se vengono segnalate discriminazioni all’interno del luogo di lavoro, come posso tutelare il lavoratore e l’azienda stessa?	40
6. Se persone già in forza all’azienda entrano in una condizione di disabilità anche temporanea potrebbe essere utile – a loro e all’azienda – dichiararlo. Come facilitare che questo avvenga?	41
7. Se un lavoratore già assunto mi comunica di essere entrato in una condizione di disabilità, che cosa devo fare?	41
8. Esistono stakeholder legati alla disabilità che possano essere di supporto alla mia azienda?	42

CAPITOLO 5

Possibili evoluzioni del rapporto di lavoro

1. Quali aiuti esistono per riqualificare una persona con disabilità? 43
2. È possibile licenziare un lavoratore con disabilità?
Esistono dei criteri di legge? 43

Conclusioni (Simone Scerri)..... 45

APPENDICE

Opportunità e strumenti in Regione Lombardia

1. Incentivi del Fondo Nazionale 49
2. I finanziamenti regionali 50
 - 2.1 *Dote lavoro* – Persone con disabilità 50
 - 2.2 *Dote impresa* – Collocamento mirato 53

Riferimenti legislativi..... 57

PREFAZIONE

Europa e Afghanistan sono lontani tra loro anni luce per cultura, tradizioni, condizioni sociali, economiche e politiche. Lascio ad altri decidere se quanto ho scritto sulla mia esperienza in Afghanistan lavorando con il Comitato Internazionale della Croce Rossa (CICR) possa essere di qualche utilità in un dibattito sulla disabilità in Italia. Mi auguro sia almeno una curiosa e interessante lettura.

Come in molti paesi in guerra, anche in Afghanistan il CICR (chiamato spesso Croce Rossa Internazionale) gestisce dei centri di riabilitazione per persone con disabilità. Iniziato nel 1988 esclusivamente per vittime dirette della guerra allora in corso tra russi invasori, afgiani filo-comunisti e resistenza mujahiddin, il programma ha conosciuto una profonda trasformazione nel tempo. Apparve ben presto assurdo escludere migliaia di persone con disabilità dovute ad altre cause. Ho ben chiara davanti a me l'immagine delle decine di afgiani ogni mattina in attesa di assistenza ai cancelli del centro di riabilitazione di Kabul, e, ancora di più, la crudele risposta riservata a chi era vittima di malattie come la poliomielite, o di deformità congenite o semplicemente di incidenti stradali o sul lavoro. Così, a partire dal 1994, il programma aprì a tutti i disabili motori, qualsiasi la causa. Il numero dei pazienti crebbe esponenzialmente (la proporzione tra disabili diretti della guerra e gli altri è 1 a 9), non fu sempre facile provvedere a tutti fisioterapia, protesi, ortesi, stampelle e carrozzine, ma nessuno rimpianse la decisione, neppure gli impiegati afgiani costretti a intense ore di lavoro supplementari. Ma la trasformazione del programma sarebbe andata ben oltre.

Molti sono gli afgiani artefici dei cambiamenti. Uno più degli altri, Najmuddin. Vittima di una mina anti-uomo all'età di 18 anni, aveva faticato enormemente per trovare un lavoro. Rifiutato ovunque (le leggi afgane del tempo negavano ogni forma di impiego alle persone disabili, solo riconoscendo ad alcune categorie una misera pensione, poco più che carità), era pronto a lavorare gratuitamente. Passava il tempo su una sedia davanti alla porta di casa a osservare il movimento in strada, per svagarsi. Quella situazione durò cinque anni. L'immagine di lui seduto divenne così familiare da farne una specie di segnale stradale: la strada con l'invalido, dicevano. Quando nel 1988 la Croce Rossa Internazionale aprì il centro di riabilitazione a Kabul, Najmuddin fu uno dei primi assistiti. Appreso a camminare con le protesi, chiese un lavoro. Fu fortunato: essendo capace di parlare un po' l'inglese, divenne prima traduttore, poi aiuto fisioterapista, quindi, dal 1992, mio assistente e braccio destro.

Fu Najmuddin a segnalarmi la domanda sempre più frequente delle persone al termine della riabilitazione fisica. Ringraziando per la protesi, chiedevano: “E adesso?” Dopo mesi in ospedale e nel reparto di fisioterapia, non più protetti da un ambiente appositamente disegnato e da personale specializzato, si trovavano ad affrontare una realtà fatta di invalicabili barriere fisiche e sociali. Scoprii che la società afghana non rifiuta la persona disabile, ma le offre ben poche opportunità di ricominciare una vita. Alla famiglia il compito di farsi carico, proteggere e curare. Lo stato non fa nulla. Al disabile vanno simpatia e pietà, non diritti. Così gli studi erano interrotti o mai cominciati, il lavoro ridotto a poche attività sedentarie e mal pagate, come il ciabattino, il sarto, il riparatore di orologi. Per le donne disabili ancora peggio, condannate a non apparire mai, spesso date in moglie a uomini anziani già sposati. La guerra civile in atto nel paese rendeva particolarmente tragica la situazione, con migliaia di sfollati, gli ospedali pieni, l'economia paralizzata. Concordavo con Najmuddin, progetti per il reinserimento sociale erano necessari, ma, in un momento in cui almeno metà del popolazione necessitava di essere reinserita socialmente, dedicarsi a reintegrare i disabili appariva un'impresa titanica. Con tristezza, suggerii di lasciarne il compito ad organizzazioni con esperienza nel settore.

Fu il nuovo incontro con Mahmùd nella primavera del 1995 a cambiare le cose. Era un periodo di grandi tensioni: i talebani già assediavano Kabul (presto l'avrebbero presa), chi poteva lasciava il paese, gli altri si arrangiavano, certi di nuove sventure in arrivo. Avevo conosciuto Mahmùd un anno prima, quando, a causa dei combattimenti, il centro di riabilitazione di Kabul apriva a singhiozzo. Senza le gambe e con un solo braccio, seduto su una carrozzina e spinto dal figlio, un ragazzino di 8 o 9 anni, mostrava una disperata determinazione a imparare a camminare. Ogni giorno, per settimane, era venuto al centro di riabilitazione attraversando la linea del fronte che tagliava la capitale, un percorso sinistro, pieno di pericoli. Raccontava che ormai i soldati di entrambe le fazioni lo conoscevano e lasciavano passare. Di lui mi avevano colpito il fatto che parlasse con lo sguardo sempre abbassato, appena sussurrando, e, ancora di più, che mi avesse fissato per la prima volta negli occhi il giorno in cui, con le protesi, si era sollevato in piedi. Restò persona di poche parole, ma, un po' alla volta, cominciò a sorridere e persino scherzare con gli altri pazienti. Solo se in piedi, rispondeva alle mie domande con voce più chiara e reggendo lo sguardo. Quando lasciò il centro spingendo la carrozzina vuota era stato un giorno di festa e commozione. Lo sentimmo dire al figlio: “ora puoi andare a scuola, cammino, non devi più accompagnarci sempre”. Sembrava più alto, quasi prestante. La conferma che le gambe artificiali erano molto di più che pezzi di plastica e bulloni, e che i mesi trascorsi con noi erano stati la strada per ritrovare la dignità smarrita. Quando si ripresentò sentivo di dovergli riconoscenza. Anche per questo lo ricevetti subito appena disse con aria misteriosa e imbarazzata di dovermi parlare. Restammo in silenzio per

un po'. Sembrava il Mahmùd dei primi tempi, lo sguardo abbassato, la fronte madida. Per rompere il ghiaccio gli chiesi se in famiglia stessero tutti bene. Lui fece lo stesso, secondo le regole della buona educazione. Gli proposi di sedersi. Fece no col capo. "Cosa vuoi dirmi?" chiesi. Cominciò a parlare dapprima con fatica, poi senza pause, a raffica. "Mi avete insegnato a camminare grazie ora aiutatemi a non mendicare più i figli diventano grandi non devono imparare male né vergognarsi di me vanno a scuola i compagni ridono di loro." Tirò il fiato. Pensai di dargli un po' di denaro, la soluzione più facile. Mi lesse nel pensiero: "non voglio soldi. Voglio un lavoro." Poi, come raccogliendo tutte le forze, disse una frase che non scorderò. "So bene di essere un avanzo d'uomo, ma, se mi aiuti, farò qualsiasi cosa, dovessi strisciare per terra." Solo allora sedette, quasi accasciandosi. Lo feci anch'io, confuso.

Per vivere, dunque, Mahmùd mendicava. Najmuddin si stupì non l'avesse intuito. Ora voleva un lavoro. Quale? Analfabeta, senza gambe, con un braccio solo, senza nessun mestiere. Gli avevo promesso di pensarci, più per guadagnare tempo che per convinzione. La risposta di Najmuddin mi sorprese. "Ne ho parlato con i falegnami", disse. "Cosa?" "Non produciamo abbastanza piedi per le protesi. Dobbiamo aumentare la produzione." "Mi stai dicendo che vorresti dare a Mahmùd un lavoro in falegnameria?" "Occorre qualcuno che avviti e incollì le suole". Gli ricordai che Mahmùd aveva un braccio solo, che quella era una vera e propria catena di montaggio, non avrebbe mai retto i ritmi. "Potremmo prenderlo in prova per un mese", suggerì Najmuddin. Dissi che trovavo la proposta... indecente, dissi proprio così: provare Mahmùd sapendo che avrebbe fallito era insensato e crudele. Ne sarebbe uscito frustrato e deluso. Distrutto. Perché esporlo inutilmente? Seguirono lunghe ed esasperanti discussioni – gli afgiani sono maestri in questo. Najmuddin mi fece vedere le modificazioni del tavolo di lavoro proposte dal capo falegname: un incudine-morsa dove fissare i piedi da incollare, un cacciavite elettrico, uno sgabello rialzato. Finii per cedere, ponendo una condizione: la prova sarebbe durata una settimana soltanto. Inutile farla lunga. Mahmùd cominciò il periodo di prova un sabato mattina, lo ricordo. La notizia si sparse rapida. Ogni minuto nella falegnameria qualcuno si affacciava, curioso. Mahmùd pareva non notarlo. Seguiva concentratissimo le istruzioni del capo reparto, rosso in viso. Dal mio ufficio vedevo Najmuddin andare spesso a informarsi. Sembrava perplesso. Aveva puntato troppo in alto, pensai. Ora se ne stava rendendo conto. La settimana di prova passò. Ci riunimmo. Partecipò anche il magazziniere con le cifre dei piedi fabbricati nelle settimane precedenti. Si trattava di piedi in gomma e legno di pioppo. Comunemente usato per soffitti e impalcature, era leggero, resistente ed economico. La gomma invece proveniva dagli pneumatici di veicoli militari russi. Di ottima qualità, veniva sagomata a forma di tallone, diventando un perfetto ammortizzatore. Incollare la gomma al legno era uno dei compiti assegnati a Mahmùd. La mattina l'avevo visto pulire il

tavolo di lavoro dalle sbavature di colla, sfregando con foga, concentratissimo. Oggi sapeva che avremmo deciso.

La produzione era aumentata del 20%. Chiesi di ricontrollare le cifre. Un tale miglioramento da una persona sola? Il magazziniere confermò. Pensai ad una macchinazione, un trucco. I colleghi avevano di certo spinto la produzione per convincere ad assumerlo. Lavorando al posto suo. Un paio di settimane e tutto sarebbe tornato come prima. Chiesi spiegazioni al falegname capo. “Mahmùd è stato in difficoltà il primo giorno soltanto”, disse, “poi ha saputo organizzarsi. Fatto è che non smette un momento di lavorare”. Quelli che sagomavano il legno prima dovevano alternarsi a incollare e avvitare, perdendo tempo. Ora ci pensava Mahmùd. “E va così veloce che ha costretto i colleghi ad accelerare. Presto protesteranno”, concluse ridendo. “Mahmùd ha qualcosa da provare”, si limitò a dire Najmuddin mostrando calma e sicurezza.

Naturalmente Mahmùd ebbe il posto.

Il suo successo produsse grande effetto su tutti. Anche su Najmuddin. Lui, persona disabile, confessò di considerarsi un'eccezione. Era riuscito perché speciale. Ora vedere che, con pochi accorgimenti, una persona gravemente disabile poteva lavorare ad alti ritmi e bene, era stata una formidabile lezione. “Ognuno è speciale e può farcela”, disse. Mi tornarono in mente le parole di Mahmùd, ‘avanzo d'uomo’. No, non esistevano avanzi d'uomo, solo persone in difficoltà. Era la società – io – a renderli tali, rifiutando loro diritti e opportunità. Come non capirlo? Ma si poteva riparare. L'entusiasmo ci prese. Avremmo aperto ad altre persone disabili. No, di più, occorreva un cambiamento totale, clamoroso. Nei mesi successivi, in occasione dell'apertura del nuovo centro di riabilitazione nella città di Jalalabad avremmo ingaggiato solo persone disabili. Discriminazione positiva. Appena spargemmo la voce fummo inondati di domande di assunzione. A Jalalalabd il giorno dell'inaugurazione, alla vista del personale, le autorità invitate furono sorprese e perplesse: “Kullish lang ast”, tutti sciancati, dissero guardandosi intorno. Con Najmuddin ridemmo. Ormai la politica era decisa. Non l'avremmo più cambiata. Sarebbe stato un esempio concreto, la prova che si poteva.

Gli effetti e i vantaggi si rivelarono straordinari ed immediati. Per tutti. In primo luogo per gli afghani disabili che trovavano un lavoro, togliendoli da una vita di stenti come Mahmùd; poi per i nuovi pazienti in arrivo al centro di riabilitazione, depressi e smarriti. Vedere che dal portinaio al fisioterapista, dal cuoco al tecnico ortopedico tutti erano persone disabili dava loro grande speranza. “Posso riuscire anch'io”, pensavano, subito informandosi sulle future opportunità e impegnandosi a fondo per imparare a camminare bene e in fretta. Vantaggi anche per la reputazione e l'immagine della Croce Rossa, portata ad esempio e beneficiaria di nuove donazioni. Per la causa dei disabili afghani, mostrando alla società intera la strada del reinserimento. E anche per chi gestisce i centri di riabilitazione: ingaggiare e formare persone provate dalla disabilità è più

facile, conoscono la questione 'dal di dentro', riescono a instaurare coi pazienti un rapporto privilegiato e diretto. Hanno 'qualche cosa da provare'.

Sono passati tanti anni da allora. Migliaia di afghani, uomini e donne, hanno ritrovato un ruolo nella società attraverso lavoro, progetti di micro-credito, corsi professionali, scuole a domicilio per quelli con disabilità più gravi, sport (pallacanestro in carrozzina e calcetto stanno avendo ottimi risultati). Il numero dei pazienti regolarmente assistiti ha raggiunto i 150'000, e i centri di riabilitazione sparsi nel paese sono diventati sette. Non voglio far credere che i problemi dei disabili afghani siano risolti. I combattimenti e le mine anti-uomo continuano a fare vittime, malattie facilmente prevenibili restano diffuse, i pregiudizi verso le persone disabili sono difficili da scalzare. Purtroppo moltissimo resta da fare. Ma il cammino è indicato. Quando mi chiedono di definire il nostro programma, rispondo: un programma per persone disabili gestito da persone disabili. Settecento, quasi una armata. Lo dico con orgoglio e immensa gratitudine a persone come Najmuddin, Mahmùd. E tante altre.

Alberto Cairo
Programma di Riabilitazione Fisica e Reinserimento Sociale
Comitato Internazionale della Croce Rossa (CICR)
Kabul – Afghanistan

INTRODUZIONE

Nel luglio 2014 ASAM – l’Associazione Studi Aziendali e Manageriali dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – organizzò un evento dal titolo “Disabilità in azienda: da obbligo di legge occasione di sviluppo”, all’interno del quale diverse varie testimonianze di Associazioni non profit, Servizi Provinciali di Collocamento Mirato raccontarono, a partire da prospettive diverse, come la legge 68/99 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” è stata applicata negli anni.

La partecipazione numerosa all’evento, il forte interesse mostrato e le sollecitazioni pervenute dalle aziende presenti attorno ad alcuni temi chiave, ci hanno fatto pensare al lancio di un Innovation Lab con lo scopo di far emergere riflessioni sull’applicazione della legge e confrontarsi sulle best practices.

L’Innovation Lab è – come il nome suggerisce – una sorta di laboratorio in cui a partire da una tematica di interesse aziendale comune, attraverso scambio di idee e di pratiche ma anche grazie al contributo di testimoni privilegiati, ci si propone di far crescere consapevolezza rispetto al tema, costruendo idee e soluzioni concrete per lo sviluppo del business. Concretamente, si tratta di un gruppo di lavoro operativo composto da manager aziendali ed esponenti del mondo accademico che si incontrano a cadenza regolare per un periodo pre-stabilito, arrivando a produrre anche un output concreto, che in questo caso coincide con la presente pubblicazione. In questo caso specifico, la presenza di rappresentanti di uno studio legale, di Regione Lombardia e del mondo del privato sociale, ha costituito un valore aggiunto non indifferente.

La nascita di questo laboratorio è stata particolarmente impegnativa – non solo per le naturali difficoltà nel far collimare le agende dei diversi partecipanti, ciascuno portatore delle esigenze della propria azienda, – ma soprattutto per la reticenza iniziale nel mettersi in discussione su un argomento sensibile come la gestione in azienda delle persone con disabilità. Ciò che ha permesso di fare il “salto” è stata la reale condivisione di un forte interesse verso l’argomento, e una sensibilità condivisa verso il tema dell’inclusione: questo ha favorito il consolidarsi di un gruppo di lavoro affiatato, che ha lavorato con tenacia ed efficacia arrivando a produrre questa dispensa, che oggi viene messa a disposizione di tutte le altre aziende interessate.

I diversi incontri dell’Innovation Lab hanno sviluppato di volta in volta aspetti specifici, che ritroviamo nei capitoli di questo volume. Ogni volta, l’approccio utilizzato è stato quello di riconoscere e valorizzare – all’interno dell’obbligo di legge – tutti quegli aspetti che costituiscono anche una

opportunità, tanto per le aziende quanto per i lavoratori che vivono una condizione di disabilità. Questo tipo di approccio ha consentito peraltro di fare chiarezza su ambiti di legge e risorse esistenti ma a volte poco conosciute.

L'obiettivo che ci poniamo con questa pubblicazione è pertanto quello di focalizzarci sul percorso che deve intraprendere una Società nell'adempimento di legge e nel suo successo applicativo, principio ispiratore dello stesso legislatore. In quest'ottica il recruiting e l'hiring costituiscono solo il primo step di un processo di inserimento, formazione e crescita del lavoratore con disabilità.

Il testo è da considerarsi una sorta di vademecum per le aziende: in sostanza abbiamo raccolto una serie di domande di interesse aziendale, a cui di volta in volta si alternano nelle risposte quattro tipologie di interlocutore: le aziende stesse che hanno preso parte al tavolo di lavoro, uno Studio Legale, i rappresentanti di Regione Lombardia e quelli del Privato Sociale.

Ciascuno di questi quattro interlocutori sarà rappresentato nel testo da un simbolo secondo lo schema che segue, di modo che il lettore abbia consapevolezza di quale sia la "voce" con cui si sta confrontando.



AZIENDE



STUDIO LEGALE



PRIVATO SOCIALE



REGIONE LOMBARDIA

Nel primo capitolo – l'unico a non essere costruito attraverso domande e risposte, viene presentata un breve panoramica della legge nazionale e di alcune sue declinazioni a livello lombardo, dove risiedono tutti i soggetti professionali presenti al tavolo.

Nel secondo capitolo vengono affrontati quesiti di ordine generale: come muoversi in modo coerente negli obblighi di legge, quali vantaggi possono derivarne, quali i rischi a cui fare attenzione, quali gli aiuti di cui è possibile beneficiare.

Il terzo capitolo è dedicato ai processi di recruiting e selezione: il lettore troverà suggerimenti e indicazioni concrete sia sulla gestione interna di questi processi – dagli annunci alla gestione dei colloqui – che sugli strumenti e i soggetti esterni utili per migliorarne l'efficacia.

Il quarto capitolo si concentra sulla gestione delle relazioni all'interno dell'azienda e della produttività nei gruppi di lavoro in cui siano presenti persone con disabilità.

Infine, il quinto capitolo è brevissimo ma abbiamo scelto di mantenerlo comunque separato dagli altri, dal momento che le domande che lo compongono si riferiscono alle possibili evoluzioni del rapporto di lavoro tra azienda e lavoratore con disabilità.

Desidero ringraziare chi ha collaborato alla realizzazione di questo lavoro. Grazie innanzitutto alle aziende e alle Istituzioni che hanno preso parte al Lab, fornendo il proprio contributo d'esperienza: Gruppo Heineken Italia, Gruppo Nestlé in Italia, H3G, Novartis, Studio Legale LSC, Regione Lombardia, Andrea Serpi, Andrea Ripamonti. Grazie poi per il prezioso contributo a Manuela Todaro, referente organizzativa e al Direttore Generale di ASAM, Fabio Lisca. Un riconoscimento particolare va a Simone Scerri, perno fondamentale per la realizzazione di questo lavoro. Infine, un grande riconoscimento va a Virginia Campanelli, Ioselita D'Aleo, Angela De Venuto, Elena Rossetti, Salvatore Luise, Marco Radina, Miriam Mauri, Giuliana Ripamonti, Orlando Ruggeri, Andrea Ripamonti e Andrea Serpi per l'impegno e la passione con cui hanno lavorato per la realizzazione di questo testo.

Alfonso Cionti

CAPITOLO 1

Una panoramica a livello nazionale e lombardo

1. La normativa nazionale

La normativa nazionale garantisce il diritto al lavoro delle persone con disabilità con la **Legge 68 del 12 marzo 1999** “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”. Come noto, abrogando la Legge 482 del 1968, la Legge 68/1999 ha posto le basi per un cambiamento culturale nell’inserimento lavorativo della persona con disabilità; ha innovato profondamente la materia del collocamento dei soggetti con disabilità, sancendo il passaggio da un sistema per l’inserimento lavorativo di tipo obbligatorio a quello **nominativo**, finalizzato cioè a combinare il più possibile le esigenze dei datori di lavoro con le capacità e i bisogni delle persone con disabilità in cerca di occupazione, anche attraverso l’istituzione del sistema di collocamento mirato.

L’obiettivo perseguito è quello di favorire un approccio all’**inserimento lavorativo** delle categorie svantaggiate in modo **personalizzato e attento alle specificità individuali**. Il lavoratore con disabilità viene inoltre inteso come una possibile risorsa produttiva e non esclusivamente in modo strumentale all’adempimento di un obbligo di legge. Le successive modifiche della normativa hanno operato in tale direzione.

La Legge 247/2007:

- ha previsto che gli incentivi all’assunzione (nuovo art. 13 Legge 68/1999) fossero commisurati al costo salariale e alla “capacità lavorativa” della persona disabile assunta, nella forma di sovvenzioni a fondo perduto;
- ha rafforzato il ruolo primario degli “Uffici Competenti” – cioè dei **Servizi Territoriali del Collocamento Mirato** – nel governo degli inserimenti lavorativi;
- ha definito e regolato le convenzioni quali strumenti tecnico-giuridici privilegiati per facilitare l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Con tale modifica normativa, per ottemperare agli obblighi previsti dalla Legge 68 i datori di lavoro privati possono stipulare con i Servizi Territoriali una **Convenzione** (ex. art. 11 o art. 12-bis), oppure assumere un lavoratore disabile a tempo indeterminato.

Inoltre il comma 4 ter del Decreto Legge n. 76 del 28 giugno 2013 modifica l’art. 3 del D.L. n. 216/2003, prevedendo a carico dei datori di lavoro privati l’adozione nei luoghi di lavoro di “**accomodamenti ragionevoli**”, a

garanzia della piena equità tra persone con disabilità e altri lavoratori. Anche i datori di lavoro pubblici devono provvedere agli adeguamenti ma “senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente”.

È significativo, infine, il D.P.R. del 4/10/2013 contenente l'adozione del programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, che prevede una serie di interventi utili a dare piena attuazione alla Convenzione ONU dei Diritti delle persone con disabilità, ratificata in Italia nel 2009, da attuarsi in particolare mediante l'ulteriore aggiornamento e il miglioramento della legislazione e delle politiche indirizzate alle persone con disabilità. La condizione di disabilità è considerata come “il risultato dell'interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali e ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri”. Il programma di azione è composto da sette linee di intervento, che prevedono interventi sia di tipo legislativo che di natura amministrativa e/o programmatica in stretto raccordo con Regioni e Province autonome. Di particolare interesse risulta la *Linea due* denominata *Lavoro e Occupazione* e le azioni da essa desumibili, dove in relazione alla L. 68/1999 si propone, fra l'altro, il reclutamento di un “mediatore del collocamento mirato” e l'aggiornamento e la formazione del personale per la valutazione del potenziale della persona, per migliorare l'efficacia delle azioni di matching con il fabbisogno delle aziende.

Tra gli interventi previsti dalla *Linea due*, gli Enti locali (e le Regioni) sono invitati alla definizione di quote di appalti pubblici da riservare alle cooperative sociali di tipo B come previsto dalla L. 381/91 e ad un maggior raccordo tra il sistema della formazione professionale e le politiche attive del lavoro dedicate alle persone con disabilità. Si ritiene inoltre importante sensibilizzare il sistema datoriale per l'introduzione, almeno nelle aziende di grandi dimensioni, del **Diversity Manager**. Infine, vengono proposti studi su alcuni focus (stato di attuazione delle compensazioni occupative e potenziale occupazionale offerto dalle aziende non in obbligo), possibili aggiornamenti legislativi (normativa sugli esoneri, definizione di clausole di responsabilità) e alcune misure specifiche (definizione di forme occupazionali flessibili sul modello già previsto per i malati oncologici e di quanto previsto dalla normativa danese a favore di lavoratori che perdono capacità durante il servizio).

2. La normativa regionale in Lombardia

Quanto previsto dall'articolo 14 della legge 68 del 1999 ha trovato possibilità di attuazione nella Legge regionale 13 del 4 agosto 2003 "Promozione all'accesso al lavoro delle persone disabili e svantaggiate" che:

- individua gli uffici competenti descritti nella legge 68/1999 (art. 6) nelle Province, che operano in conformità alle modalità di gestione dei servizi previsti dalla Legge Regionale 1 del 15 gennaio 1999;
- istituisce (art. 7) il **Fondo Regionale** per l'occupazione dei disabili¹ in attuazione alla Legge 68/1999 (art. 14), disciplinandone le modalità di funzionamento e determinando l'organo amministrativo (art. 8);
- predispose gli indirizzi operativi in ordine alle priorità regionali al fine di individuare iniziative di sostegno per l'inserimento lavorativo delle persone disabili (articolo 8 comma 7).

Nell'ambito di tale cornice si collocano le linee di indirizzo regionali a sostegno delle iniziative volte all'inserimento socio lavorativo delle persone con disabilità e i piani provinciali che ne rappresentano la declinazione.

A oggi e fino al compimento della riforma dei servizi per il lavoro introdotta dalla Legge n. 183/2014 (Jobs Act), gli interventi relativi all'integrazione lavorativa delle persone con disabilità ex Legge 68/1999 sono coordinati e gestiti attraverso i Servizi del Collocamento Mirato.

L'erogazione dei servizi al lavoro e quelli formativi finalizzati al rafforzamento delle competenze sono erogati dalla **rete degli operatori accreditati**, soggetti pubblici e privati che hanno aderito al sistema regionale degli standard di qualità/servizio e svolgono alcune funzioni per conto di Regione Lombardia. La persona in età attiva con disabilità accertata al di sopra della soglia di accesso prevista dall'art. 1 della Legge 68/99 può rivolgersi indifferentemente a un operatore pubblico o privato. In ogni caso, l'accesso ai servizi specifici e alle tutele previste dalla Legge presuppone che la persona sia iscritta agli appositi elenchi curati dal "Collocamento Mirato". Da tale elenco vengono selezionate le persone con disabilità disoccupate per le quali realizzare gli avviamenti e intervenire attraverso il Collocamento Mirato con politiche attive dedicate, che vengono poi erogate da una rete di operatori.

¹ Il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili è destinato al finanziamento dei programmi regionali di inserimento lavorativo e dei relativi servizi. Al Fondo sono destinati gli importi derivanti dall'irrogazione delle sanzioni amministrative previste dalla legge 68/99 e i contributi versati dai datori di lavoro, nonché il contributo di Fondazioni, Enti di natura privata e soggetti comunque interessati.

La *Tabella 1* mostra alcuni dati numerici relativi alla situazione lombarda, utili a dare un'idea dell'entità del fenomeno.

N. di iscritti alle liste di collocamento mirato	62.475
N. di soggetti disponibili al lavoro	41.009
N. di Datori di lavoro in obbligo	21.560
N. di posti da riservare (di cui scoperti)	75.861 (22.450)
N. di Imprese sospese dall'obbligo ²	1.557
N. di posti sospesi	38.217
N. di imprese esonerate dall'obbligo ³	836
N. di posti esonerati	3.224
Avviamenti di persone con disabilità in aziende in obbligo e non obbligo (nel 2014)	3.795

Tabella 1 – Dati al 31.12.2014

² Il concetto di "sospensione" viene ripreso nel Cap. 2 (domanda n. 7).

³ Il concetto di "esonero" viene ripreso nel Cap. 2 (domanda n. 7).

CAPITOLO 2

Le opportunità per le aziende nell'assolvimento dell'obbligo di legge

1. Che cosa significa Collocamento Obbligatorio del Disabile?



La legge 12 marzo 1999, n. 68 sul diritto al lavoro delle persone con disabilità e il D.P.R. 10 ottobre 2000, n. 33, regolamento di esecuzione – si preoccupano di favorire l'inserimento delle persone con disabilità nel mondo del lavoro, sia mediante incentivi e misure di sostegno al loro collocamento, sia imponendo l'assunzione di una certa quota di lavoratori disabili da parte delle aziende di certe dimensioni.

2. Quali aziende sono soggette all'obbligo?



L'obbligo interessa tutti i datori di lavoro che occupano almeno quindici dipendenti.

Chi occupa da 15 a 35 dipendenti è tenuto ad assumere (con richiesta nominativa) almeno un lavoratore appartenente alle categorie protette; da 36 a 50 dipendenti il numero passa a due, (uno con richiesta nominativa e uno con richiesta numerica), oltre i 50 dipendenti l'obbligo di riserva è stabilito nella misura del 7% del personale in organico che va calcolato secondo la normativa (almeno il 40% con richiesta numerica e fino al 60% con richiesta nominativa).

I datori di lavoro privati che assumono soggetti appartenenti alle categorie di cui all'art. 18 comma 2 (orfani/vedove ed equiparati) possono conteggiarli nella quota d'obbligo prevista dalla legge. In questo caso, la quota di riserva è obbligatoria per i datori di lavoro che occupano più di 50 dipendenti ed è pari a 1 punto percentuale (quindi pari a 1 unità per datori di lavoro che occupano da 51 a 150 dipendenti).

3. Che cos'è l'obbligo di riserva per il datore di lavoro e quando insorge?



È l'obbligo di riservare ai lavoratori appartenenti alle categorie protette una certa quota delle assunzioni, proporzionata alle dimensioni dell'organico aziendale.

Esso insorge solo in caso di “nuove assunzioni”: si considera “nuova assunzione” solo quella “aggiuntiva rispetto al numero dei dipendenti in servizio”, vale a dire a effettivo incremento dell'organico aziendale ai fini del collocamento obbligatorio dei disabili.

4. Quali sono le categorie protette?



Le categorie protette sono indicate negli articoli 1 e 18 della legge. Secondo l'art. 1 la normativa si applica:

- alle persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e alle persone con disabilità intellettiva, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile in conformità alla tabella indicativa delle percentuali di invalidità per minorazioni e malattie invalidanti approvata, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 23 novembre 1988, n. 509, dal Ministero della Sanità sulla base della classificazione internazionale delle menomazioni elaborata dalla Organizzazione Mondiale della Sanità nonché alle persone nelle condizioni di cui all'articolo 1, comma 1, della legge 12 giugno 1984, n. 222);
- alle persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33%, accertata dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro e le malattie professionali (INAIL) in base alle disposizioni vigenti;
- alle persone non vedenti o sordomute, di cui alle leggi 27 maggio 1970, n. 382 e successive modificazioni, e 26 maggio 1970, n. 381 e successive modificazioni;
- alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni ascritte dalla prima all'ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 23 dicembre 1978, n. 915 e successive modificazioni.

L'art. 18, comma 2, tutela invece gli orfani e i coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, ovvero in conseguenza dell'aggravarsi dell'invalidità riportata per tali cause, nonché dei coniugi e dei figli di soggetti riconosciuti grandi invalidi per causa di guerra, di servizio e di lavoro e dei profughi italiani rimpatriati, il cui status è riconosciuto ai sensi della legge 26 dicembre 1981, n. 763.

5. Dove posso recuperare informazioni utili sulla gestione dei lavoratori con disabilità?



A oggi, competenti per le politiche del lavoro ai sensi della Legge n. 68/99 sono ancora le **Province**, che gestiscono le Liste per il Collocamento obbligatorio dei lavoratori con disabilità. Sui siti di ogni provincia sono reperibili informazioni sulle procedure in essere nella propria area territoriale.

Per quanto riguarda la Regione Lombardia e in particolare la Città Metropolitana di Milano, i principali riferimenti sono:

Regione Lombardia – Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro
www.lavoro.regione.lombardia.it/

Il sito offre il panorama delle Politiche Pubbliche regionali del lavoro. Una sezione è dedicata alle iniziative nel settore della disabilità.

Città Metropolitana di Milano

www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/sod/aziende/index.html

L'area lavoro del sito della Città Metropolitana di Milano ha una sezione dedicata al SOD – Servizio Occupazione Disabili – e alla Legge 68/99. Nella sezione dedicata alle aziende sono reperibili informazioni sulle procedure ed è scaricabile la modulistica.

A livello nazionale, altri Enti Istituzionali particolarmente rilevanti sono:

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

www.lavoro.gov.it/Strumenti/interpello/Pages/collocamentoedinserimentolavorativodisabili.aspx

Pagina di risposte a quesiti posti da associazioni datoriali, Federazioni, Ordini professionali, Consulenti del Lavoro etc.

www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Collocamento-mirato.aspx

Portale Unico della Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro.
Pagina informativa rivolta alle imprese.

INPS – Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale

www.inps.it

Sito dell'Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale, offre informazioni dirette ai cittadini, non alle aziende.

INAIL – Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro

www.superabile.it

*Superabile è il “**Contact Center Integrato**” dell'INAIL, costituito principalmente da un **portale di informazione e di documentazione** sulle tematiche della disabilità, aggiornato quotidianamente, e da un servizio gratuito di consulenza telefonica, il **call center SuperAbile 800.810.810**. Ha un canale tematico sul lavoro.*

Al di fuori dei contesti istituzionali citati, esistono sul web altri riferimenti imprescindibili. In particolare segnaliamo:

www.handylex.org

Testata giornalistica di proprietà dell'Unione Italiana Lotta alla Distrofia Muscolare – UILDM. Offre una ampia informazione sulla normativa, con sezioni sulle agevolazioni fiscali e lavorative e il diritto al lavoro.

www.personecondisabilita.it

Sito gestito da Ledha (Lega per i Diritti delle Persone con Disabilità), che riunisce 180 associazioni lombarde. Offre informazioni sulla disabilità con particolare riferimento alla Regione Lombardia. Ledha rappresenta in Lombardia la FISH – Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap.

www.superando.it

Testata giornalistica della stessa redazione di Handylex, ma dedicata ai temi generali della disabilità. Promossa dalla FISH (Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap).

www.disabili.com/lavoro

Testata giornalistica on-line, ha sezioni dedicate al lavoro, alla normativa e al fisco. Offre la possibilità di iscriversi alla newsletter.

6. Concretamente, qual è il percorso formale per adempiere all'obbligo?



Vi sono quattro distinte fasi.

La prima: **computare l'organico aziendale**.

L'art. 4 della legge n. 68/99 esclude dal computo alcune categorie di lavoratori dipendenti quali i lavoratori assunti a norma della stessa legge 68/99, i

dirigenti, i lavoratori con contratto a tempo determinato fino a 9 mesi, i soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro.

Al fine di eseguire con esattezza il computo rispettando i criteri previsti dalla legge, è necessario tenersi aggiornati costantemente sulle continue evoluzioni. A tale riguardo invitiamo a consultare i siti ufficiali che garantiscono l'ultimo aggiornamento disponibile (es. <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/FAQ/Pagine/Disabili.aspx>)

La seconda: **computare la quota di riserva.**

L'organico aziendale ottenuto escludendo dal computo le casistiche di cui sopra costituisce la base di calcolo per determinare la quota di riserva a favore delle categorie protette, nella percentuale stabilita dalla legge, con arrotondamento all'unità inferiore delle frazioni fino a 0,5 e arrotondamento all'unità superiore delle frazioni superiori a 0,5 (art. 4, 2° comma, L. n. 68/1999).

La terza: **comunicare il prospetto informativo.**

Entro il 31 gennaio di ogni anno, i datori di lavoro tenuti all'assunzione obbligatoria di persone con disabilità devono presentare al competente servizio provinciale un dettagliato prospetto informativo, come una sorta di "fotografia", della situazione aziendale alla data del precedente 31 dicembre (art. 9, 6° comma, L. n. 68/1999; D.M. 22.11.1999; Lett. circ. M.L.P.S. 16.02.2000 prot. 346/M22).

La quarta: entro sessanta giorni dal momento in cui insorge l'obbligo i datori di lavoro devono **presentare ai servizi per il collocamento obbligatorio le richieste di assunzione** dei lavoratori appartenenti alle categorie protette mancanti a coprire la quota d'obbligo.

7. L'azienda ha delle alternative a disposizione se non dovesse riuscire ad adempiere all'obbligo?



La normativa vigente tutela l'inclusione sociale e professionale dei lavoratori con disabilità, offrendo al contempo alle imprese diverse modalità per far fronte a tale obbligo. Si può ricorrere alle compensazioni, alle sospensioni, alle richieste di esonero e alle convenzioni. In particolare:

1. La **compensazione territoriale** può chiedersi quando l'impresa è articolata in diverse unità produttive nella stessa Regione e abbia motivo per procedere alle assunzioni obbligatorie in una filiale piuttosto che in un'altra;
2. La **sospensione temporanea** degli obblighi è concessa qualora il datore di lavoro stia attraversando un periodo di crisi aziendale e occupazionale;

questo dovrà ovviamente risultare da atti e accordi scritti e comporteranno la sospensione dall'obbligo per il periodo di crisi.

3. L'**esonero parziale** può essere chiesto solamente da quei datori di lavoro che occupano più di 35 dipendenti, in ragione della particolarità, faticosità o pericolosità dell'attività lavorativa svolta dall'azienda, tale da renderla difficilmente compatibile con le residue capacità lavorative di lavoratori con disabilità (art. 5 L. n. 68/1999; D.M. 357/2000; M.L.P.S. 23/04/01 prot. 638/M96). L'esonero parziale prevede un contributo esonerativo di €. 30,64 al giorno per ogni lavoratore non assunto. La misura dell'esonero non può comunque superare il 60% della quota di riserva.
4. La **convenzione** (con i servizi competenti) che consente diverse agevolazioni, tra cui:
 - L'assolvimento dell'obbligo di riserva in maniera graduale e programmata;
 - L'ampliamento della facoltà di richiesta nominativa e del periodo di prova;
 - La possibilità di coprire la quota d'obbligo mediante tirocini formativi o di orientamento o mediante contratti di apprendistato anche oltre gli ordinari limiti di età;
 - Il rimborso forfettario parziale delle spese sostenute per adeguare la postazione di lavoro o rimuovere le barriere architettoniche o usufruire del telelavoro;
 - La fiscalizzazione del 50% degli oneri previdenziali per cinque anni se si assumono lavoratori con percentuale di invalidità superiore al 66%, oppure del 100% per otto anni se l'invalidità arriva almeno all'80%.
5. Inoltre vi è la possibilità di assolvere l'obbligo di riserva, mediante **commesse di lavoro alle cooperative sociali**, nell'ambito di speciali convenzioni-quadro stipulate dai Servizi per il Collocamento Obbligatorio con le parti sociali e le associazioni delle cooperative sociali e loro consorzi (art. 14 D.Lgs. n. 276/2003).



Rifacendoci alle alternative citate dallo Studio Legale, ne riprendiamo alcune per esplicitare i possibili vantaggi che ne possono derivare.

L'azienda che ha un'importante scoperta o che attraverso i canali a disposizione non riuscisse ad adempiere l'obbligo, ha a disposizione più strumenti per assicurare il rispetto della normativa.

La **Convenzione** è in sostanza un piano di assunzione diluito nel tempo, in cui l'azienda concorda con gli uffici competenti il numero di lavoratori da assumere per anno.

Attraverso le convenzioni possono essere stipulati anche **tirocini** con finalità formative che concorrono all'adempimento dell'obbligo e contratti di lavoro alternativi al tempo indeterminato (**contratti a termine e somministrazione**, di durata uguale o superiore ai nove mesi).

Per quanto riguarda il coinvolgimento di **Cooperative** di tipo B e Cooperative sociali idonee a realizzare gli obiettivi della legge, molto interessante è l'esperienza di aziende che hanno affidato alcuni servizi (es. post office, manutenzione, servizi al dipendente) a lavoratori disabili gestiti e assunti da cooperative di tipo B, **outsourcing**.

Un'ulteriore possibilità per l'azienda può essere quella di rivedere i carichi di lavoro e allocazione delle attività da un punto di vista organizzativo. Merita una valutazione l'opportunità di portare all'interno della propria organizzazione delle attività, precedentemente gestite da terze parti, procedendo quindi con delle assunzioni dirette di persone con disabilità, **insourcing**. Oppure, tornando alle Cooperative sociali, l'azienda potrebbe spostare la commessa – precedentemente affidata a terze parti – a favore di una Cooperativa.

8. Nel momento in cui l'azienda non ottempera alle assunzioni, a quali sanzioni va incontro?



Le imprese private e gli Enti pubblici economici che non adempiano agli obblighi sono soggetti alla **sanzione amministrativa**. Le sanzioni amministrative previste dalla legge 68/99 sono disposte dalle direzioni provinciali del lavoro e i relativi introiti sono destinati al **Fondo regionale**.

Vi sono diversi momenti in cui il datore di lavoro tenuto all'assunzione obbligatoria può essere sanzionato. Ad esempio:

- Entro il 31 gennaio di ogni anno bisogna presentare il prospetto informativo alla data del precedente 31 dicembre nel quale deve essere specificato il numero complessivo dei lavoratori occupati, il numero di quelli computabili e il numero di quelli, invece, non computabili nella base di calcolo della quota di riserva. In caso di inottemperanza, si è soggetti alla sanzione amministrativa in misura fissa, ma progressiva, di € 516,00 più € 25,00 per ogni giorno di ulteriore ritardo (art. 15 L. n. 68/1999).
- Entro sessanta giorni dal momento in cui insorge l'obbligo, i datori devono presentare le richieste di assunzione dei lavoratori appartenenti alle categorie protette mancanti a coprire la quota d'obbligo. In caso di inottemperanza, si è soggetti a una sanzione amministrativa di € 51,00 per ogni

giorno lavorativo durante il quale non risulti coperta la quota d'obbligo e per ciascun lavoratore con disabilità non occupato.

Va chiarito che queste sanzioni sono in parte sanabili. Infatti, poiché queste omissioni sono di carattere materiale, pertanto provvedendo in ritardo a presentare il prospetto o la richiesta di avviamento si può applicare l'istituto della diffida da parte dell'ispettore ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 124/2004, con conseguente riduzione della sanzione amministrativa a un quarto, in caso di ottemperanza da parte del datore di lavoro (Circ. Min. Lavoro n. 24/2004).

9. Oltre alle sanzioni pecuniarie, quali conseguenze possono derivare dal mancato adempimento degli obblighi di legge?



Accanto alle norme sanzionatorie previste dalla disciplina generale, la mancata copertura della quota d'obbligo può esporre l'azienda a una pluralità di conseguenze. Tra le principali, figurano:

- I vincoli assunzionali relativi all'attivazione di tirocini e stage, a eccezione dei soggetti appartenenti alle categorie protette;
- L'esclusione dalla partecipazione alle gare di appalto pubbliche;
- I rischi di non conformità rispetto alle norme di autoregolamentazione interne quali statuti o codici di condotta;
- I rischi reputazionali connessi al mancato adempimento, in termini di credibilità dell'organizzazione e di fiducia degli stakeholder.

Gli ultimi due aspetti sono particolarmente significativi per le aziende quotate in Borsa.

CAPITOLO 3

Recruiting e selezione

1. Quali pratiche posso mettere in atto per adempiere all'obbligo in modo funzionale per la mia azienda?



Vi sono alcuni passi fondamentali per una buona impostazione dell'iter di selezione. Proviamo a riassumerli:

1. Calcolare l'effettiva necessità e valutare in **quale area organizzativa** può essere proficuo un nuovo inserimento;
2. Definire se vi sono particolari **forme di disabilità che possono essere in conflitto** con la posizione organizzativa individuata;
3. Come per ogni ricerca di personale, definire il **Profilo Professionale** ricercato;
4. **Pubblicare un annuncio** chiaro e dettagliato: se le mansioni vengono esplicitate in modo chiaro è più probabile che le attese dei candidati e le aspettative dell'azienda non vengano deluse. L'annuncio deve sempre prevedere l'esplicita indicazione che la ricerca è rivolta anche ad appartenenti a categorie protette, come da legge 68/99. Se la ricerca è rivolta esclusivamente a categorie protette è bene renderlo chiaramente visibile. Non devono mancare le informazioni utili al candidato per valutare la propria accessibilità e idoneità al ruolo: ad esempio la sede di lavoro, l'utilizzo di particolari hardware/software o macchinari, l'orario di lavoro e il titolo di studio necessario.
5. Valutare il **canale di recruiting più idoneo**. Nel caso di ricerca rivolta a persone con disabilità è opportuno inviare il profilo ricercato anche all'Ufficio del **Collocamento Mirato** della Provincia di riferimento, così da valutare la possibilità di convenzioni ex art. 11 (cfr. Cap. 2, domanda n°. 8). Utile prendere in considerazione altri canali dedicati: oggi esistono infatti **agenzie per il lavoro** e **job forum** specializzati in tali ricerche.
6. La gestione amministrativa per portare a termine l'assunzione non richiede particolari adempimenti. Può essere utile che l'azienda richieda in primo luogo un **certificato di iscrizione alle liste delle categorie protette** (senza dati sensibili);

7. Per concludere le procedure amministrative è sufficiente richiedere il **Nulla Osta** al Collocamento Obbligatorio per perfezionare le pratiche di assunzione;
8. Chiedere al dipendente anche la **Relazione Conclusiva**: in questo documento vengono segnalate eventuali limitazioni del lavoratore ed è importante prenderne visione per garantire all'azienda di assegnare la corretta mansione alla risorsa disabile. Ricordiamo che è **responsabilità dell'azienda** assicurarsi, proprio attraverso la Relazione Conclusiva, che alla risorsa vengano assegnate mansioni compatibili con le sue eventuali particolari esigenze.
9. Nella comunicazione *Uni Lav* (che si fa per tutti i dipendenti) non sono richiesti ulteriori particolari informazioni se non quella dell'appartenenza alle categorie protette.
Tra le alternative possibili, citiamo le seguenti:
 - Contattare delle cooperative di tipo B e appaltare loro dei servizi mediante convenzione art. 14, dopo aver individuato delle attività “semplici” che l'azienda ha interesse ad appaltare all'esterno;
 - Affidare la ricerca a una società di somministrazione o farli assumere direttamente dalla società di somministrazione per un periodo non inferiore a un anno.

2. Che cosa si intende per “lavoratore con disabilità” e quali profili di disabilità esistono?



La legge 118/71 definisce come **invalido civile** la persona che alla nascita o durante la vita presenta menomazioni o minorazioni, sia fisiche che mentali, che incidono sulla vita relazione, sociale, lavorativa.

La condizione di invalido civile è un riconoscimento sanitario effettuato da una commissione medica e viene classificata con percentuali in base alla gravità e alla complessità.

Queste sono le percentuali di invalidità e i diritti che ne derivano:

- Se la percentuale è inferiore al **33%**, non c'è riconoscimento;
- **Dal 34%**, la persona ha diritto a protesi e ausili legati alla diagnosi presente nel riconoscimento;
- **Dal 46%**, la persona ha diritto al collocamento mirato (inserimento lavorativo come categoria protetta);
- **Dal 60%**, la persona invalidatasi durante l'attività lavorativa può essere inserita nel numero di categoria protetta nella sua azienda. Per le aziende

con numero di dipendenti tra i 35 e i 115, è sufficiente che il lavoratore in attività abbia un riconoscimento del 50%.

- **Dal 67%**, esenzione dalla spesa sanitaria, ad esclusione del ticket fisso;
- **Dal 75%**, se la persona lavora, ha diritto alla maggiorazione di due mesi all'anno di contributi; se non lavora e ha un reddito inferiore a quanto stabilito dalla legge, ha diritto all'assegno mensile fino al raggiungimento dei 65 anni dopo i quali – sempre in assenza di un reddito nei limiti di legge – viene trasformato in pensione sociale;
- **100%**, la persona ha diritto al collocamento mirato se esiste capacità lavorativa residua, all'assegno di invalidità civile e a tutte le agevolazioni previste dalle percentuali precedenti.

Mentre l'invalidità civile è un riconoscimento di tipo sanitario, la disabilità si riferisce allo svantaggio nell'ambito sociale, relazionale, lavorativo causato dall'invalidità.

Come l'invalidità, la disabilità può essere presente dalla nascita o può insorgere durante la vita di ogni persona, ed è riconosciuta da una speciale commissione che rilascia, dopo un colloquio specifico, un documento detto **relazione conclusiva** da presentare al datore di lavoro.

Nella relazione finale sono specificate le limitazioni della persona e le indicazioni sulle mansioni assegnabili alla persona ed è quindi un prezioso aiuto per il datore di lavoro.

Al datore di lavoro, per salvaguardare la privacy sui dati sensibili della persona con disabilità, al momento dell'assunzione viene consegnato sia il **verbale di riconoscimento** con il grado di invalidità civile senza l'indicazione del tipo di invalidità (verbale con omissis), sia la **relazione finale**, obbligatoria per l'inserimento del dipendente nel numero di categoria protetta a copertura degli obblighi di legge nel caso di nuova assunzione.

Con il Jobs Act le aziende hanno la possibilità di effettuare assunzioni nominative e in caso di assunzione a tempo indeterminato avranno un incentivo maggiore (es.: contributo pari al 70% della retribuzione lorda del lavoratore disabile per un periodo di 36 mesi).

Per quanto riguarda l'assunzione dell'invalido civile come categoria protetta da inserire a copertura, devono essere presenti alcune condizioni:

1. Essere in possesso di un riconoscimento di **invalidità civile** superiore al 45% in base alla L. 118/71;
2. Essere in possesso di un riconoscimento della **disabilità** e delle residue capacità lavorative secondo i criteri stabiliti dalla L. 68/99;
3. Essere in possesso della **relazione conclusiva** da presentare al datore di lavoro.

3. Quali bonus o aiuti pubblici esistono per incentivare le assunzioni di persone con disabilità? Come ottenerli?



Esiste un sistema dotale ormai rodato – sia regionale che, più mirato, provinciale – in continua evoluzione. Tale sistema mette disposizione risorse importanti per favorire sia l’inserimento che il mantenimento di persone disabili in ambiti lavorativi.

Per un approfondimento delle opportunità esistenti si rimanda alla Appendice, dove sono riportati sia gli Incentivi del Fondo Nazionale che le opportunità messe a disposizione da Regione Lombardia.

4. Quali interlocutori e quali strumenti possono essermi d’aiuto per facilitare l’assunzione di lavoratori con disabilità inserendo “la persona giusta al posto giusto”?



In base al numero di assunzioni cui far fronte e al tipo di mansione ricercata o di collocazione organizzativa, l’azienda può rivolgersi a diversi interlocutori che offrono servizi mirati. La normativa prevede infatti differenti modalità di inserimento proprio per agevolare l’inclusione lavorativa e sociale di persone con disabilità. Oggi è possibile non solo l’**assunzione diretta**, ma anche la **somministrazione** (gli appartenenti a categorie protette in somministrazione fanno parte della quota di riserva), il **tirocino formativo o d’inserimento**, l’**assunzione tramite cooperativa sociale**.

Presso i Centri per l’Impiego delle Province sono istituiti specifici **Servizi per il Collocamento Obbligatorio**, ai sensi della L.68/99: questi servizi possono avere denominazioni diverse, ma offrono consulenza alle imprese nelle fasi che precedono l’assunzione. Ad esempio, possono aiutare l’impresa nella stipula della convenzione ex art. 11 L.68/99. (cfr. Cap. 2, domanda n°. 8).

Ci sono poi le imprese del Terzo Settore, soggetti privati ma con finalità no-profit: stiamo parlando delle **cooperative sociali**, che possono costituire validi partner per progetti di accompagnamento all’inserimento di lavoratori con disabilità. Le cooperative sociali di tipo B sono l’interlocutore più idoneo quando la strategia aziendale per adempiere all’obbligo è quella di portare in outsourcing o insourcing una determinata funzione o attività lavorativa.

Informazioni sono reperibili nei siti web delle Regioni, dove sono presenti gli Albi delle Cooperative Sociali (L.381/91). Un altro riferimento utile è il seguente: www.federsolidarietà.confcooperative.it

Le cooperative sociali di tipo B, focalizzate sull'inserimento di persone con disabilità, offrono il **tirocinio d'inserimento o reinserimento lavorativo**, uno strumento flessibile e particolarmente efficace per almeno tre motivi:

1. Permette di sperimentare in contesti lavorativi le persone che aspirano a un inserimento stabile, garantendo la possibilità di monitorarne il percorso in ambito lavorativo e di intervenire per risolvere le criticità, in condizioni meno stressanti per il soggetto. Generalmente gli aspetti osservati vengono riportati su schede di monitoraggio, in modo da registrare nel tempo elementi oggettivi utili per prese di decisione successive.
2. Permette all'operatore-tutor di cogliere le competenze meglio spendibili in ambiti lavorativi diversi da quello in cui si svolge il tirocinio, favorendo una mobilità interna volta alla realizzazione del collocamento mirato;
3. Permette di verificare l'esatta rispondenza del soggetto alle richieste della mansione assegnatagli, consentendo l'affinamento delle competenze specifiche.

Un'ulteriore opportunità è data dai **Career Day universitari**: per un approfondimento si suggerisce di visitare sul web la pagina dedicata degli atenei universitari di interesse e dei relativi uffici Outplacement.

Vi sono poi le **Agenzie per il Lavoro (APL)**: ciascuna agenzia ha servizi dedicati alla ricerca e selezione di personale appartenente a categoria protetta. Segnaliamo che recentemente sul mercato l'offerta si è differenziata e sono nate agenzie per il lavoro dedicate esclusivamente a persone con disabilità appartenente a categoria protetta.

Segnaliamo in particolare il Job Forum **Diversitalavoro** (www.diversitalavoro.it), un Career Day dedicato a categorie svantaggiate che prevede anche momenti di incontro e formazione sia per i candidati che per le aziende recruiter.

In generale poi, per rendere più efficace l'iter di selezione, il recruiter può avvalersi di **assessment center** (strutturandolo in base alla popolazione da valutare) e uno o più **colloqui individuali** (con HR e con la Business Unit/Manager di riferimento).

5. In sede di colloquio di selezione, come posso gestire le domande?



In generale, è opportuno gestire la selezione come per qualsiasi altro candidato.

Particolare attenzione va dedicata alla **convocazione** a colloquio, che deve **rilevare eventuali necessità o facilitazioni necessarie** nel tragitto o ingresso in

azienda (parcheggio, bisogno di aiuti all'arrivo o accompagnamento) o supporti utili durante il colloquio (strumenti audio o video, presenza di accompagnatore o interprete).

Vale sempre quindi la regola di presentare l'azienda, in particolare lo stile organizzativo e il team di lavoro, per passare poi a una rassegna dettagliata della funzione proposta, mettendo in luce mansioni, strumenti utilizzati (tool hw/sw, conoscenze richieste), carichi di lavoro, responsabilità, aspetti critici e risultati attesi.

Dopo questa apertura, lasciare esporre il curriculum vitae in maniera esaustiva al candidato, conducendolo nel colloquio attraverso l'uso di domande concrete sull'esperienza già fatta e le attese rispetto al ruolo proposto.

Senza entrare nel merito della disabilità, è fondamentale **chiedere se il candidato ha bisogno di particolari supporti o altre esigenze in termini di affiancamento, supporto e training**. Questo ha un duplice valore: all'azienda offre informazioni rilevanti in termini pratici e organizzativi, al candidato comunica un atteggiamento di inclusione che può facilitare atteggiamenti di apertura.

È utile poi sollecitare eventuali domande o informazioni ulteriori che possano essere utili al candidato al fine di una valutazione approfondita dell'opportunità lavorativa.

Come in qualunque selezione, l'atteggiamento del recruiter deve mantenere un ascolto attivo e un'ampia considerazione della persona che ha di fronte. È bene privilegiare domande aperte, che lascino al candidato la possibilità di esprimersi e raccontare le proprie esperienze. Eventuali difficoltà emergenti (inadeguatezza o incompatibilità al ruolo) possono tuttavia essere espresse con trasparenza e professionalità.

Non serve focalizzarsi sulla ricerca della tipologia di disabilità: questo atteggiamento rischia di non rispettare la privacy del candidato e in generale di configurarsi come discriminatorio, aspetto che le aziende hanno la responsabilità di evitare. Inoltre, l'informazione specifica riferita al tipo di disabilità non è strettamente necessaria per l'assegnazione di un ruolo; chiaramente ciò è vero se l'azienda, oltre ad assicurare la coerenza tra profilo professionale e ruolo da ricoprire, assegna **mansioni che non siano in conflitto con quanto emerge dalla "relazione conclusiva"**.

6. Come posso favorire un atteggiamento di apertura da parte del lavoratore con disabilità nel dichiarare informazioni rilevanti per l'azienda e per il gruppo di lavoro?



Certamente la questione è delicata, poiché vi sono informazioni considerate “dati sensibili”. D’altro canto, è importante comunicare al lavoratore un atteggiamento di cura e tutela della persona, facendogli presente che solo se l’azienda è informata correttamente delle sue difficoltà potrà impegnarsi per prevenire situazioni di disagio o addirittura di pericolo, oltre che per trovare adeguate soluzioni ai problemi che potrebbero insorgere.

Tra i soggetti che potrebbero intervenire e far riflettere il lavoratore sull’opportunità di comunicare all’azienda le informazioni circa il suo stato di salute o i suoi disagi, certamente vi è il Medico Competente aziendale.

Per il resto, sebbene alcune indicazioni siano già state fornite (cfr. Cap. 3, domanda n°. 6), vi sono piccoli suggerimenti che meritano di essere aggiunti. In particolare:

- Mettersi in ascolto aperto del candidato, cercando di coglierne stile relazionale, zone di comfort e aree di stress o disagio;
- Attraverso domande situazionali, mettere in luce lo stile professionale del candidato;
- Portare esempi di azioni e strumenti che l’azienda mette a disposizione per agevolare l’inserimento e formazione delle nuove risorse assunte;
- Fare presente chi è il punto di riferimento – responsabile diretto / funzione HR People Management (declinata a seconda delle aziende) – per eventuali necessità di tutti i dipendenti.

7. Quali forme di aiuto posso avere per adeguare gli ambienti e gli strumenti di produzione?



Vi sono almeno due strade possibili.

Una di queste è ancora poco diffusa e andrebbe incoraggiata e messa a sistema: si tratta di possibili forme di collaborazione con ambienti di ricerca universitari, dove lo scambio diventa fornitura di strumenti e ausili innovativi in cambio di sperimentazione critica.

La seconda – e più diffusa – è quella del contributo economico attraverso bando. Per un approfondimento si rimanda alla Appendice, in cui vengono riportati sia gli Incentivi del Fondo Nazionale sia quelli relativi alla Dote Impresa promossa da Regione Lombardia.

8. Come posso, in qualità di HR, ottenere la collaborazione dei Responsabili nell'inclusione di lavoratori con disabilità nei loro gruppi di lavoro?



Per ingaggiare un Responsabile occorre innanzitutto ottenere il commitment del Top Management. In caso di Multinazionale, la condivisione è fondamentale a livello di Corporate. Questa condivisione potrebbe rivelarsi particolarmente efficace se svolta in sede di budget. Alcune indicazioni pratiche:

- Ribadire l'esistenza di un obbligo di legge;
- Spingere su valorizzazione della diversità anche in un'ottica di bilancio sociale e di immagine dell'azienda;
- Rendere visibile il risparmio economico (es: assumere vs pagare esonero, internalizzare attività e assumere lavoratori disabili...);
- Presentare i possibili aiuti/strumenti esterni esistenti (raccolti in questa pubblicazione);
- Condividere con il Top Management le best practices utilizzate da altre aziende;
- Favorire incontri tra il Top Management e il lavoratore con disabilità (best performer già all'interno dell'azienda, o candidato particolarmente valido), con l'obiettivo di ridurre gli stereotipi, contribuendo alla costruzione di una cultura della diversità intesa come valore;
- Favorire la partecipazione del Top Management a eventi/meeting etc.

CAPITOLO 4

Monitoraggio degli inserimenti

1. Per garantire una buona integrazione del lavoratore con disabilità all'interno del luogo di lavoro, esistono strumenti o aiuti esterni all'azienda?



Alcune Regioni avviano iniziative di Politica Attiva del Lavoro finalizzate a offrire finanziamenti per programmi di inserimento e di integrazione lavorativa che coinvolgono i lavoratori e le imprese. In Lombardia, ad esempio, ogni anno la Regione finanzia con bandi appositi specifici Piani di intervento gestiti dalle Provincie.

Altre opportunità sono offerte da consulenti esterni, esperti nella gestione di aspetti psicosociali e in particolare esperti di disabilità, i quali possono formulare interventi formativi ad hoc.

Per un approfondimento di questi aspetti in regione Lombardia si rimanda al paragrafo 2 della Appendice.

2. Quali metodi e strumenti si possono adottare per identificare specifici bisogni dei lavoratori con disabilità all'interno dell'azienda?



In linea di principio una persona con disabilità ha le stesse esigenze organizzative e professionali di ogni altro lavoratore. Tuttavia la L. 99/2013 agosto 2013 prevede che tutti i datori di lavoro pubblici e privati debbono garantire il rispetto del principio della parità di trattamento tra persone con disabilità e persone “normodotate”, con riferimento alla possibilità di avere una promozione o di ricevere formazione. Per conoscere tali bisogni l'azienda può utilizzare modalità di ricognizione diretta – attraverso colloqui individuali durante i momenti periodici di valutazione –, oppure forme di indagine indiretta, attraverso questionari che possono essere personalizzati e adattati agli eventuali *special need* dei lavoratori con disabilità.

Essenziale supporto è fornito dal **Medico Competente** che – conoscendo l’azienda – ha la possibilità di verificare la compatibilità delle mansioni con le condizioni di salute della persona. Questo può avvenire durante la visita medica di assunzione, durante le visite periodiche, o su segnalazione e richiesta.

Ulteriore contributo è garantito e fornito dalla relazione con la **RLS** aziendale (Rappresentanza delle Lavoratrici e dei Lavoratori per la Sicurezza), che ha il compito di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori.

In alcune esperienze, la presenza in azienda di un **assistente sociale** rappresenta un prezioso aiuto per facilitare la comprensione dei bisogni della persona in relazione alle esigenze dell’azienda e la conseguente messa a punto di strategie e/o soluzioni condivise.

Queste figure, operando in sinergia tra loro, con i manager e con le funzioni HR, hanno la competenza necessaria per garantire modalità funzionali di avvio e mantenimento delle relazioni lavorative, a vantaggio tanto del benessere organizzativo quanto della produttività.

3. Esistono specifici fattori d’attenzione e relative buone pratiche per garantire clima favorevole e produttività nei gruppi di lavoro in cui sono presenti lavoratori con disabilità?



La presenza in un team di un lavoratore con disabilità non è di per sé un fattore di rischio per la produttività e per il clima. Il lavoratore disabile ha le stesse esigenze di un lavoratore non disabile: esprimere al meglio le proprie capacità e le conoscenze che ha accumulato e acquisire quelle soddisfazioni che derivano dalla stima dei responsabili e dalla buona relazione con i colleghi. Dunque, fino a che la persona svolge il proprio lavoro e garantisce un adeguato livello di performance, la disabilità in genere non costituisce un problema.

È necessario tuttavia che i Responsabili maturino la consapevolezza dei pregiudizi più tipicamente connessi al tema della disabilità: essi riguardano in generale la personalità delle persone con disabilità (in modo indifferenziato), la limitata qualità delle relazioni che sarebbero in grado di instaurare e la scarsa produttività, specialmente se in azienda vi sono state esperienze negative precedenti. A partire da questi pregiudizi – generalmente inconsapevoli – nascono modalità di gestione spesso inefficaci, le quali hanno in comune un aspetto: quello di agire dentro a una visione personale, rigida e appunto stereotipata delle situazioni, senza prendere in esame aspetti della realtà che

possono essere colti solo e soltanto mettendosi in relazione viva e sincera con le persone che vivono le situazioni stesse.

Una consapevolezza come quella descritta può essere sviluppata principalmente attraverso percorsi formativi mirati.

A livello organizzativo più generale, una strategia piuttosto diffusa consiste nella concentrazione di lavoratori disabili solo in alcune aree aziendali: questa pratica rivela la persistenza di un pregiudizio tale per cui “la disabilità”, intesa in modo indifferenziato come un tutt’uno, sarebbe adatta solo a certe tipologie di mansioni e non ad altre. Si tratta di una visione della disabilità come esclusivamente problematica, che nel lungo periodo si rivela fallimentare.

4. In qualità di HR, come posso sostenere il manager che deve gestire un momento di forte disagio di un lavoratore con disabilità o del suo gruppo di lavoro?



In generale è opportuno mantenere l’attenzione sui gruppi di lavoro attraverso riunioni che prevedano la partecipazione dei soggetti coinvolti (manager, HR, gruppo di lavoro/singolo lavoratore). Il coinvolgimento del Servizio inviante, in caso di persona con disabilità, è fondamentale per considerare aspetti di rilievo e gestirli coerentemente. La presenza mirata di una figura professionale competente in ambito psicosociale può offrire un sostegno importante per l’organizzazione. A HR spetta certamente la regia degli interventi.

Nel momento in cui nasce una difficoltà, la responsabilità di gestione della criticità è dell’azienda e può essere controproducente lasciare che queste problematiche ricadano esclusivamente sul team nel quale la risorsa è inserita e sul suo Responsabile: pertanto è fondamentale che HR (o comunque l’azienda) prenda in carico la situazione.

Il primo intervento dovrebbe essere mirato – per esempio attraverso dei colloqui che coinvolgano il team – a individuare se il problema sia determinato da difficoltà relazionali, ambientali, comportamentali o di performance.

- Se le difficoltà nascono da **aspetti di produttività** del lavoratore disabile, è fondamentale affrontarle in modo esplicito: riconoscere insieme i limiti, le risorse, gli aiuti necessari e pervenire a un disegno della mansione condiviso e partecipato, al fine di evitare spiacevoli sorprese. Il più delle volte è opportuno ascoltare tutto il team coinvolto e gestire la criticità mantenendo motivazione e soddisfazione dei lavoratori, nel rispetto del profilo professionale di tutti.

- Se le difficoltà riguardano **aspetti relazionali**, sarà importante gestire questi aspetti esattamente come per qualsiasi altro gruppo di lavoro: utile prevedere momenti di ascolto e chiarimento, ma anche obiettivi di miglioramento che vengano monitorati nel tempo.

Nella maggior parte dei casi di situazione conflittuale, è utile che i Responsabili svolgano una **funzione di mediazione** agendo da “parte terza”, considerando che in caso di conflitto esiste comunque una sofferenza generale.

Se l’inserimento non ha buon esito malgrado gli interventi sopra esposti, è utile riprendere in esame il **profilo di competenze** utilizzato per la selezione e verificare se questi siano effettivamente coerenti con le abilità richieste per l’attività quotidiana del ruolo. Questo può essere occasione per una valutazione delle competenze della risorsa, utile per eventuali **job rotation** e per correggere le future ricerche di personale, utilizzando job profile più pertinenti.

La situazione più problematica si presenta nel caso in cui una delle parti in conflitto sia proprio la figura del Responsabile: in questo caso occorre rivedere gli strumenti attivati dall’azienda per una cultura di inclusione e di capacità di gestione delle criticità.

5. Se vengono segnalate discriminazioni all’interno del luogo di lavoro, come posso tutelare il lavoratore e l’azienda stessa?



Come è noto, sul datore di lavoro gravano sia il generale obbligo di non assumere comportamenti anti-giuridici verso il lavoratore che possano provocare danno, espresso dall’art. 2043 c.c., la cui violazione è fonte di responsabilità extra-contrattuale, sia il più specifico obbligo di protezione dell’integrità psico-fisica del lavoratore sancito dall’art. 2087 c.c. la cui violazione è fonte di responsabilità contrattuale. Di conseguenza, oltre ad adottare strumenti idonei a vigilare sul preciso rispetto delle condizioni psicofisiche del lavoratore, l’azienda deve tempestivamente adottare ogni misura idonea a rimuovere e correggere comportamenti che sono potenzialmente idonei a discriminare il lavoratore disabile.

6. Se persone già in forza all'azienda entrano in una condizione di disabilità anche temporanea potrebbe essere utile – a loro e all'azienda – dichiararlo. Come facilitare che questo avvenga?



L'esistenza di un rapporto di fiducia tra azienda e lavoratore è la condizione necessaria affinché la persona che inizia a sperimentare problemi di salute decida di parlarne ai propri referenti aziendali.

Per legge una persona non ha l'obbligo di denunciare la propria condizione di disabilità. Affinché decida di farlo, il lavoratore deve poter avere la sicurezza che non sarà discriminato. Al contrario, questo tipo di comunicazione può avvenire se l'azienda, nella propria Carta Etica, valorizza il rapporto con i propri dipendenti. Campagne di comunicazione interna o momenti formativi sulla Diversity sono tra gli strumenti a disposizione dell'azienda che vuole creare un clima di fiducia e di apertura per le proprie risorse umane.

7. Se un lavoratore già assunto mi comunica di essere entrato in una condizione di disabilità, che cosa devo fare?



Nel caso in cui un lavoratore già in forza abbia un riconoscimento come invalido civile, può essere inserito dall'azienda come categoria protetta solo se la percentuale sia del 50% e oltre, nel caso in cui il numero dei dipendenti sia dai 35 ai 115. Oltre i 115 dipendenti, la percentuale riconosciuta dovrà essere del 60%.

Per poter computare il lavoratore nel numero di legge, l'azienda dovrà chiedere il ricomputo al Comitato Tecnico della Provincia (Servizio Occupazione Disabili).

Il lavoratore dovrà presentare al datore di lavoro il verbale di riconoscimento criptato (la copia con gli omissis sulla patologia).

Nel caso in cui la percentuale sia inferiore, è chiaro che l'azienda si trova di fronte a un lavoratore con nuove difficoltà, che deve comunque rispettare e considerare. Tuttavia, non potrà essere inserito nel numero a copertura degli obblighi di riserva previsti dalla legge 68/99.

8. Esistono stakeholder legati alla disabilità che possano essere di supporto alla mia azienda?



A livello nazionale due organismi riuniscono le associazioni che occupano di disabilità: la F.I.S.H. (Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap) e la F.A.N.D. (Federazione Associazioni Nazionali Disabili). Questi organismi possono dare i contatti con le associazioni aderenti, che hanno a loro volta rilievo nazionale o locale. Le associazioni che occupano di specifiche forme di disabilità, possono quindi essere utili per offrire supporto nei casi di loro stretta competenza. Tale supporto può assumere forme differenti: da brevi informazioni che orientino l'azienda nelle proprie pratiche a vere e proprie consulenze articolate in progetti. In questi casi può essere utile per le aziende verificare la possibilità di attingere a fondi pubblici – come quelli citati in Appendice – per sostenere i costi.

F.I.S.H. (Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap)

<http://www.fishonlus.it/>

F.A.N.D. (Federazione Associazioni Nazionali Disabili)

<http://www.fandnazionale.it/>

CAPITOLO 5

Possibili evoluzioni del rapporto di lavoro

1. Quali aiuti esistono per riqualificare una persona con disabilità?



L'art. 13 della L. 68/99, modificato dal D. Lgs 151/2015, prevede incentivi e rimborsi – a valere sul Fondo Nazionale per il diritto al lavoro dei Disabili – per interventi di adattamento del posto di lavoro che riguardano la rimozione di eventuali barriere architettoniche o la dotazione di tecnologie assistive. Ciò non riguarda, però, le competenze del lavoratore; a questo scopo l'azienda può utilizzare eventuali bandi pubblici regionali oppure le risorse dei propri Fondi Interprofessionali, come fa per tutti i dipendenti. Nel caso di lavoratori con disabilità sensoriale, come la sordità e la cecità o l'ipovisione, nei piani formativi è necessario prevedere il supporto di specialisti, come gli interpreti nella Lingua dei Segni – LIS –, o formatori delle associazioni per la cecità.

Per un approfondimento relativo alle opportunità presenti in regione Lombardia, si veda in Appendice il paragrafo dedicato alla *Dote Impresa*.

2. È possibile licenziare un lavoratore con disabilità? Esistono dei criteri di legge?



La parità di trattamento che la legge assicura ai lavoratori appartenenti alle categorie protette, si riscontra anche nelle vicende conclusive del rapporto di lavoro.

La risoluzione può avvenire:

- per scadenza del termine pattuito all'atto dell'assunzione con contratto a tempo determinato;
- per dimissioni del lavoratore disabile;
- per licenziamento per giustificato motivo oggettivo, riconducibile ad esempio a una situazione di crisi o ristrutturazione aziendale;
- per licenziamento per giustificato motivo soggettivo. Questa possibilità non è esclusa, in quanto la legge impone di assumere soggetti ipoteticamente

meno produttivi, ma non anche di mantenere in servizio chi si sia dimostrato del tutto incapace di un sia pur minimo inserimento nella realtà aziendale (Cass. 05/11/1985 n. 5688);

- per giusta causa.

CONCLUSIONI

Scrivere le conclusioni di questo testo significa anche tracciare la sintesi di un percorso che, come ha scritto Alfonso Cionti nell'Introduzione, è stato fortemente partecipato. Il mio è dunque innanzitutto un tentativo di ricomporre in uno sguardo unitario le domande e le risposte che si sono avvicinate lungo queste pagine, ma soprattutto il senso di una “conversazione a più voci” che per molti mesi ci ha tenuti impegnati nell'affrontare tematiche, scambiare riflessioni e condividere strategie per far sì che il collocamento delle persone con disabilità sia davvero una opportunità, tanto per le aziende quanto per i lavoratori.

Esprimendo gratitudine a tutti gli interlocutori che qui hanno dato il loro contributo, vorrei considerare tre aspetti che hanno rappresentato dei criteri-guida per il mio ruolo di referente dell'Innovation Lab.

Il primo riguarda il titolo di questa pubblicazione: “Collocamento Disabili: dall'obbligo di legge all'opportunità”. Il titolo già dice che – almeno per i soggetti che hanno preso parte a questa pubblicazione – si tratta di un passaggio possibile: insomma, un obbligo di legge contiene in sé anche un'opportunità.

C'è tuttavia una questione che vale la pena di esplicitare: se da una parte la legge determina indiscutibilmente un obbligo per le aziende (ad esempio quello di assumere persone con disabilità in una percentuale proporzionale al numero dei propri dipendenti), non è *ipso facto* vero che essa determina immediatamente anche un'opportunità: lo scarto tra le due vie è dato dall'atteggiamento di chi all'interno delle aziende si rapporta – direttamente o indirettamente – con questa legge. In altri termini, la parte di obbligo è sufficiente subirla passivamente, la parte di opportunità va colta attivamente.

L'esperienza ci ha mostrato che quando le organizzazioni riconoscono spazi di opportunità, sono più facilmente motivate a perseguirli e persino crearne di ulteriori attraverso strategie e azioni specifiche, come quelle raccolte in queste pagine. Al contrario, l'attribuzione a quella stessa legge del valore esclusivo di ostacolo rischia di tradursi immediatamente in una miopia strategica tale per cui le difficoltà tendono ad autoalimentarsi in una sorta di circolo vizioso. Del resto, come risaputo, le nostre profezie tendono ad auto-avverarsi¹.

Per intenderci, nel caso della legge percepita unicamente come ostacolo, le persone con disabilità verranno collocate in modo improvvisato all'interno

¹ P. WATZLAWICK (2008), *Le profezie che si autodeterminano*, in “La realtà inventata. Contributi al costruttivismo”, Milano, Feltrinelli, 87-104.

dell'organizzazione “per essere a posto con la legge”; ma l'assenza di pensiero strategico nella fase di recruitment e selezione genera a cascata una serie di effetti collaterali.

Ad esempio, la persona che collocata altrove avrebbe potuto essere produttiva e competitiva, facilmente si troverà invece in situazioni incompatibili con la possibilità di fare tutta la propria parte; questo potrà generare sentimenti di esclusione e demotivazione, che non potranno non avere ricadute sul gruppo di lavoro, tanto in termini di clima quanto in termini di produttività. Sappiamo anche che clima e produttività sono variabili interdipendenti²: difficoltà nell'organizzazione del lavoro e nella performance attivano più facilmente occasioni di conflitto e viceversa.

Se poi, accanto a tutto questo, l'organizzazione non sviluppa una significativa attitudine a fornire e chiedere feedback ai lavoratori, saranno i lavoratori stessi – in modo autonomo e parcellizzato – a tentare di risolvere conflitti e problemi che però, come si capisce bene, hanno la loro collocazione di partenza in assetti di tipo organizzativo, non interpersonale.

Al contrario, come queste pagine raccontano, le opportunità hanno maggiori probabilità di fiorire nel momento in cui vengono coniugate strategie mirate di recruiting e selezione, monitoraggio degli inserimenti lavorativi, attenzione al singolo e ai gruppi di lavoro, contatto con i Servizi del territorio. A questo punto l'inclusione diventa un vero e proprio modo di essere dell'Impresa, rispetto al quale la disabilità rappresenta soltanto un “di cui”. In continuità con il senso che abbiamo voluto dare a questo lavoro, possiamo qui ravvisare una *opportunità nell'opportunità*: la presenza di talune fragilità diventa il pretesto per allenarsi a sviluppare politiche e attenzioni i cui benefici sono destinati a ricadere su tutta l'organizzazione o perlomeno su buona parte di essa.

Va da sé che il concetto di opportunità deve essere letto in senso biunivoco, come qualcosa che l'azienda e il lavoratore debbono costruire insieme per poterne beneficiare reciprocamente: da questo punto di vista, quanto più l'azienda si impegna a costruire premesse organizzative virtuose, tanto più il successo sarà possibile. Tutto ciò che viaggia a un senso solo, invece, alla lunga si rivela controproducente.

Il secondo aspetto che vorrei considerare ha a che fare con lo splendido racconto che Alberto Cairo ci ha regalato nella Prefazione. Che cosa c'entra quel racconto con il nostro contesto, le nostre logiche, le nostre realtà produttive? Tutto e niente. Niente, perché se immaginiamo di sovrapporre *realmente* i due contesti, probabilmente troveremmo sovvertiti quasi tutti i riferimenti utili a un confronto: culturali, politici, sociali, economici, produttivi e via discorrendo. Eppure quel racconto c'entra tutto, perché se facciamo lo sforzo di andare

² V. MAJER, G. MAROCCI (a cura di) (2006), *Il clima organizzativo. Modelli teorici e ricerche empiriche*, Roma, Carocci.

oltre quella che siamo abituati a definire “realtà oggettiva”, sentiamo risuonare atteggiamenti e significati che ci interrogano, ci sollecitano e – almeno in una piccola parte di noi – ci appartengono.

Il *valore* del lavoro è lo stesso: identità, ruolo sociale, possibilità di realizzarsi, di garantirsi la vita e garantirla ad altri, occasione per “fare la propria parte”. Gli *atteggiamenti* di partenza sono simili: il pregiudizio che la disabilità sia un mondo indifferenziato e intrinsecamente incompatibile con la produttività, per esempio. O, se vogliamo spingerci un po’ oltre, l’idea che le differenze segnate dalla disabilità ineluttabilmente allontanino le persone, impedendo una qualità autentica alle relazioni. È così che funziona in prima battuta la nostra mente, è così che la nostra cultura ci ha cresciuti. Similmente Alberto Cairo ha riconosciuto di aver fatto i conti inizialmente con legittime perplessità, dubbi, preoccupazioni. E questa è la prima soglia che richiede di essere varcata, altrimenti tutte le domande e tutte le risposte raccolte in queste pagine diventano un banale esercizio di stile.

Detto in altri termini, si tratta di abbattere barriere non più architettoniche (eccola di nuovo, la “realtà oggettiva”!) ma mentali e relazionali. In questo senso, ogni contesto è buono per farlo: l’Afghanistan come l’Italia, Kabul come Milano. Ora, va detto che pregiudizi e atteggiamenti non si modificano attraverso il ragionamento logico o la semplice raccolta di informazioni, ma attraverso processi – meglio se guidati – in cui le persone facciano esperienza di come loro stesse funzionano quando entrano in contatto con il mondo della disabilità o più in generale della “differenza da sé”.

Pertanto, accanto all’attività di informazione è di fondamentale importanza quella di formazione.

Per completezza occorre chiarire che il problema dei pregiudizi non ha tanto a che fare con il costruito verità/falsità, quanto piuttosto con la loro incompletezza. Per esempio, è senza dubbio vero che alcune forme di disabilità sono di parziale o totale impedimento allo svolgimento di alcune mansioni o alla permanenza in alcuni contesti, ma non è assolutamente vero che in qualsiasi contesto la presenza di disabilità debba costituire *di per sé* un handicap³.

Il terzo aspetto su cui mi soffermo ha a che fare con il lavoro che ha portato a questa pubblicazione.

Negli ultimi dieci anni ho avuto modo di incontrare il tema “disabilità e lavoro” con il privilegio continuo della multi-prospettiva: quella dei lavoratori con disabilità, quella delle imprese, quella dei Servizi socio-sanitari e delle Istituzioni. Poter e dover assumere punti di vista di volta in volta così diversi è stato e continua a essere una fortuna: aiuta a costruire letture complesse dei fenomeni, a scoprire pregiudizi (a partire dai propri) che l’incontro tra *le*

³ ICF. *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*. OMS Organizzazione Mondiale della Sanità, Trento, Erickson, 2002.

realtà mette prontamente sotto i riflettori, a intravedere spazi di opportunità reciproca là dove di primo acchito viene più facile vedere vincoli. Da questo punto di vista, anche questo Innovation Lab è stato un osservatorio privilegiato, in cui culture e linguaggi differenti hanno scambiato esperienze e idee costruendo fiducia reciproca lungo il percorso. Questo scambio ha prodotto un livello di conoscenza emergente, che prima non c'era; in altre parole, integrare in modo organico conoscenze e competenze dei singoli individui e delle organizzazioni che rappresentano ha aggiunto qualcosa di nuovo e di diverso alla consapevolezza di ciascuno.

Il tema “disabilità e lavoro” non è un tema facile di cui parlare, soprattutto per le aziende. Autorizzarsi a farlo ha prodotto non solo conoscenze e consapevolezze nuove ma anche – come era facile aspettarsi – un senso di maggiore autoefficacia⁴ in chi quotidianamente si trova ad affrontare questi aspetti dal punto di vista professionale.

In ultima analisi, poiché questo lavoro non ha ovviamente la pretesa di esaurire l'argomento ma piuttosto quella di condividere un modo diverso di affrontarlo, l'augurio è duplice: da una parte che il lettore possa continuare nel tempo a trovare in queste pagine indicazioni pratiche di immediata utilità, dall'altra che la motivazione a praticare quanto qui descritto riceva nuovo impulso, affinché l'integrazione tra esigenze di inclusione ed esigenze di business si incarni in specifiche modalità di lavoro, capaci di rendere l'inclusione non solo uno statement ma una vera e propria “cultura in azione”.

Simone Scerri

⁴ A. BANDURA (2000), *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Trento, Erickson.

APPENDICE

Opportunità e strumenti in Regione Lombardia

Viene qui riportato un approfondimento esaustivo delle opportunità messe a disposizione da parte di Regione Lombardia per favorire il collocamento al lavoro di persone con disabilità.

1. Incentivi del Fondo Nazionale

In base all'art. 13 della Legge 68/99 le aziende che assumono a tempo indeterminato (o trasformano a tempo indeterminato un contratto a termine) all'interno di una convenzione sottoscritta ai sensi dell'art. 11 della legge 68/99, possono beneficiare di incentivi a parziale copertura dei costi salariali per un periodo di 3 annualità.

Regione Lombardia, con Decreto Dirigenziale 11660 del 10 dicembre 2012, ha approvato i criteri e le modalità di ripartizione delle risorse del Fondo Nazionale e le procedure per la concessione degli incentivi per le aziende e che sono in così determinate:

- Nella misura del 60% del costo salariale, per l'assunzione o la trasformazione a tempo indeterminato di un lavoratore disabile che abbia una riduzione della capacità lavorativa superiore al 79% o minorazioni ascritte dalla prima alla terza categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, ovvero con handicap intellettuale e psichico, indipendentemente dalle percentuali di invalidità;
- Nella misura del 25% del costo salariale, per l'assunzione o la trasformazione a tempo indeterminato di un lavoratore disabile che abbia una riduzione della capacità lavorativa compresa tra il 67% e il 79% o minorazioni ascritte dalla quarta alla sesta categoria di cui alle tabelle citate nella lettera a);
- Nella misura dell'80%, per il rimborso forfettario parziale delle spese necessarie per la rimozione di barriere architettoniche, per la trasformazione o adeguamento del posto di lavoro o per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro in riferimento all'assunzione di un lavoratore disabile con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%;
- Il numero di una annualità concedibile, liquidabile al termine del primo anno di assunzione;

– La liquidazione dei contributi alle aziende è a carico di ogni provincia.

Il contributo è erogato in regime di esenzione: è fatto obbligo al datore di lavoro dichiarare eventuali altri incentivi all'assunzione ottenuti per lo stesso lavoratore disabile ai sensi dell'articolo 8 comma 6 del Regolamento (UE) 651/2014.

2. I finanziamenti regionali

Le iniziative per l'inserimento e il mantenimento lavorativo dei lavoratori disabili sono finanziate dalla Regione a valere sul Fondo Regionale, istituito con la Legge regionale 13/2003.

La gestione di tali iniziative è affidata alle ex Province che la esercitano attraverso i servizi del Collocamento Mirato nell'ambito di piani di attività annuali e pluriennali.

I piani provinciali sono approvati sulla base di linee di indirizzo regionali e assicurano su tutto il territorio regionale uniformità di servizi attraverso il "sistema dotale".

Attraverso la "dote" la Regione mette a disposizione alla persona un pacchetto di risorse per fruire di servizi personalizzati. In analogia, una "dote" è prevista anche per l'azienda che assume un lavoratore disabile per fruire dei servizi necessari.

In particolare, tramite la Dote, la persona con disabilità può fruire di due tipi di intervento: quelli finalizzati all'inserimento lavorativo e quelli rivolti al sostegno all'occupazione.

I servizi non operano in maniera "automatica" dopo l'iscrizione o l'acquisizione di uno status, poiché l'accesso ai servizi è subordinato all'espressione di volontà formale della persona che si attua nell'accettazione formale della "Dote" in risposta ad un Avviso pubblico e alla sottoscrizione di un percorso personalizzato (PIP).

Di seguito sono illustrati i servizi messi a disposizione dei lavoratori e delle aziende.

2.1 Dote lavoro – Persone con disabilità

La persona disabile può avvalersi della Dote lavoro utilizzando risorse economiche messe a disposizione per acquisire servizi personalizzati uniformi a dote unica.

Sono previsti inoltre servizi di accompagnamento sul posto di lavoro per le persone già in organico dell'azienda, attivabili all'avvio di un inserimento lavorativo, al verificarsi di criticità nel corso dell'esperienza lavorativa o in occasione di periodi di crisi o riorganizzazione aziendale che richiedono la riqualificazione o conversione professionale del lavoratore.

La dote comprende anche la possibilità di attivare tirocini formativi finalizzati a formare la persona attraverso un'esperienza di lavoro, anche finalizzati all'inserimento lavorativo nella stessa azienda.

La componente "tirocinio" prevede il tutoraggio dal parte dell'operatore che promuove il tirocinio presso l'azienda e l'indennità di partecipazione per la persona che ne fruisce.

Le doti vengono assegnate alle persone dal servizio del Collocamento mirato non più tramite avviso, bensì mediante:

- Criteri di priorità definiti a livello regionale: disabilità psichica, giovani inoccupati max 29 anni, over 45;
- Altre priorità definite dalle Province (es. crisi aziendali);
- Scorrimento delle liste;
- Segnalazione della rete tramite comitato tecnico o altre forme di concertazione provinciale – (entro max 30% dei destinatari totali).

Per le persone già occupate, la dote viene richiesta dalla persona su proposta dell'azienda che potrà farsi da tramite presso il servizio del collocamento mirato anche per una consulenza nella scelta dell'operatore che erogherà i servizi.

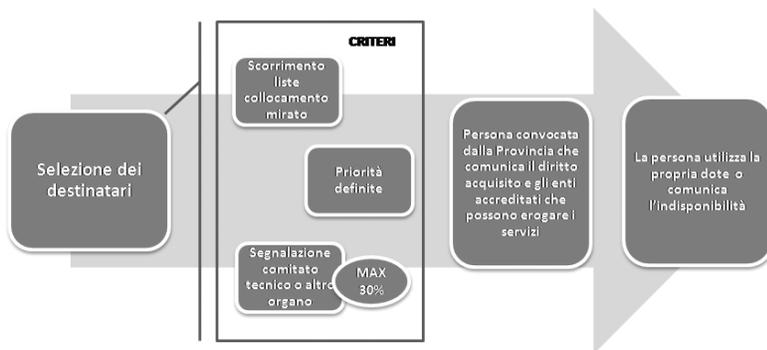


Figura 1 – Modalità di erogazione della dote lavoro per le persone disoccupate o inoccupate Fonte: Regione Lombardia

Ogni persona selezionata può successivamente spendere la propria dote presso i servizi regionali accreditati.

Sono definite n. 4 fasce di intensità dei servizi (dalla più bassa alla più alta necessità di accompagnamento): ogni persona che avrà diritto alla dote è automaticamente classificata all'interno delle quattro fasce a seconda di caratteristiche quali la distanza dal mercato del lavoro, l'età, il titolo di studio, il genere, il grado e la tipologia di disabilità.

CRITERIO	PESO
A) Distanza dal mercato del lavoro	35
B) Grado di disabilità	15
C) Tipo di disabilità	25
D) Et�	10
E) Titolo di studi	10
F) Genere	5

Tabella 2 – Criteri per la determinazione dell'intesa di aiuto della dote. Fonte: Regione Lombardia

- Alla persona viene attribuito un punteggio e inserita in una fascia di aiuto:
- Fascia 1 (punteggio da 20): intensit  d'aiuto bassa, necessit  di un "orientamento" o di un percorso minimo di accompagnamento;
 - Fascia 2 (punteggio da 50): intensit  d'aiuto media, necessit  di servizi dedicati;
 - Fascia 3 (punteggio da 70): intensit  d'aiuto alta, necessit  di servizi intensivi e dedicati per un lungo periodo;
 - Fascia 4 (punteggio da 85): intensit  d'aiuto molto alta, necessit  di servizi di accompagnamento continuo nell'arco della vita lavorativa.

L'Operatore accompagna quindi la persona nella scelta dei servizi, attingendo da un paniere di servizi necessari e funzionali a raggiungere i propri obiettivi occupazionali.

Di seguito le caratteristiche dei servizi che possono essere previsti nel PIP.

AREA DI SERVIZI	SERVIZI
Servizi di base	Accoglienza e accesso ai servizi; Colloquio specialistico; Definizione del percorso
Accoglienza e orientamento	Bilancio di competenze / Analisi delle propensioni e delle attitudini all'imprenditorialit�; Creazione rete di sostegno; Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro; Accompagnamento continuo

Consolidamento competenze	Coaching; Formazione; Promozione di conoscenze specifiche nell'ambito della gestione di impresa; Tutoring e accompagnamento al tirocinio / work experience; Certificazione delle competenze.
Inserimento lavorativo	Inserimento e avvio al lavoro
Mantenimento lavorativo	Accompagnamento al lavoro; Sostegno psichici in cooperative sociali
Altri interventi	Autoimprenditorialità (alternativo a inserimento lavorativo)

Tabella 3 – Servizi erogabili

Questi servizi, che costituiscono la componente significativa della dote, sono riconosciuti all'operatore solo all'effettivo conseguimento del risultato che può essere:

- Per l'inserimento lavorativo per disoccupati: avvio di rapporti di lavoro subordinato o missioni di somministrazione della durata complessiva minima di 6 mesi;
- Per l'autoimprenditorialità: iscrizione dell'impresa alla CCAA e/o apertura di una partita IVA coerente con il business plan;
- Per il mantenimento dei lavoratori già occupati al termine del percorso la persona disabile dovrà risultare inserita nello stesso posto di lavoro o in altre aziende con rapporto di lavoro subordinato o missioni di somministrazione della durata complessiva minima di 12 mesi.

Anche per i tirocini previsti all'interno del percorso della dote è prevista una durata differenziata a seconda della fascia di ingresso: per la fascia 1 la durata massima sarà di 6 mesi, per la fascia 2 di 12 mesi, per la fascia 3 di 18 mesi e per la fascia 4 di 24 mesi.

Per tutte le persone con disabilità iscritte, le Province attivano un servizio di Analisi motivazionale/valutazione del potenziale, attività volta a definire un panorama omogeneo delle attitudini, capacità e competenze in prospettiva di effettiva "valutazione del potenziale" per un miglior collocamento mirato.

2.2 Dote impresa – Collocamento mirato

La *Dote Impresa – Collocamento Mirato* è un portafoglio a disposizione delle imprese per usufruire di:

- Consulenza e accompagnamento, i servizi solo relativi a:
 - aspetti amministrativi e di opportunità legate alla Legge 68/1999;
 - aspetti organizzativi, di responsabilità sociale d'impresa e di formazione all'interno dell'impresa;

- consulenza sull'adattamento del luogo di lavoro;
 - tutoraggio alle persone assunte.
 - Incentivi all'assunzione (graduato rispetto alle fasce di intensità di aiuto);
 - Incentivi per percorsi di tirocinio, a parziale copertura dell'indennità di partecipazione;
 - Contributi per ausili e l'adattamento del posto di lavoro;
 - Contributi e servizi per la creazione di cooperative sociali di tipo B e rami di impresa;
 - Servizi per la transizione degli occupati tra le cooperative e le imprese.
- Nella seguente tabella sono rappresentate le aree di servizi e i criteri per le imprese per usufruire dei servizi stessi.

Regione Lombardia definisce intensità massime della *Dote Impresa – Collocamento Mirato* diverse, modulate rispetto alla fascia in cui si trova la persona con disabilità. Il valore massimo della dote è dato dalla somma dei massimali definiti per le seguenti aree di servizio.

AREA DI SERVIZI/ CONTRIBUTI	SERVIZI	CRITERI
A) Consulenza e accompagnamento	Organizzazione del lavoro (anche ricerca e selezione del personale autorizzati); Responsabilità sociale d'impresa; Formazione al personale interno; Consulenza ausili ed adattamento del luogo di lavoro; Informazione su aspetti amministrativi e opportunità legge 68/1999; Tutoraggio alle persone assunte (se non coperte da dote lavoro).	Tetto massimo complessivo di € 2.000 per persona disabile. 50% a risultato (es. buon esito convenzione art.11 e/o assunzione diretta). Durata max. della dote 6 mesi + 6 mesi accompagnamento post assunzione.

B) Incentivi e contributi all'assunzione e a percorsi di tirocinio	Incentivo all'assunzione (reg. 800 e graduato rispetto a priorità e tipologia di assunzione); Contributi per ausili e l'adattamento del posto di lavoro.	Intensità massima differenziata a seconda delle fasce e della tipologia di contratto: Tempo determinato min 6 mesi (importi massimi) Fascia 1: € 3.000; Fascia 2: € 6.000 Fascia 3: € 8.000; Fascia 4: € 10.000 Tempo indeterminato (importi massimi) Fascia 1: € 8.000; Fascia 2: € 10.000 Fascia 3: € 12.000; Fascia 4: € 14.000
	Incentivo per percorsi di tirocinio a parziale copertura dell'indennità di partecipazione.	Previsto per Fascia 3 e 4, intensità massima pari a € 2.400 per un minimo di 6 mesi.
ESCLUSIVO PER COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B		
C) Servizi e contributi per le cooperative sociali	Contributi e servizi per la creazione di coop sociali di tipo B e rami di impresa sociale.	Max. € 30.000, obbligo di assunzione di una persona con disabilità.
	Incentivi per la transizione in altre aziende delle persone disabili occupate all'interno di cooperative sociali da minimo 12 mesi	Max. € 5.000 a transizione con rapporto di lavoro subordinato della durata complessiva minima di 12 mesi.

Tabella 4 – Criteri di accesso e relativi servizi della dote impresa. Fonte: Regione Lombardia

Le risorse erogate all'azienda nell'ambito della *Dote Impresa – Collocamento Mirato* rientrano nella disciplina del Regolamento (CE) 1407/2013 “de minimis” o del Regolamento (CE) 651/2014 quando previsto. Per quanto riguarda l'Area A) i fornitori dei servizi possono essere scelti dalle imprese nel rispetto delle norme vigenti.

RIFERIMENTI LEGISLATIVI

- Reg. U.E. della Commissione del 18 dicembre 2013, n. 1407, relativo all'applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea agli aiuti «de minimis» (G. Uff. U.E. 24 dicembre 2013, L 352).
- Reg. U.E. della Commissione del 17 giugno 2014, n. 651, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato (G. Uff. U.E. del 26 giugno 2014, L 187).
- Art. 2043 Cod. Civ. It. (appr. con R.D. 16 marzo 1942, n. 262; ed. str. G. Uff. 4 aprile 1942, n. 79).
- Art. 2087 Cod. Civ. It. (appr. con R.D. 16 marzo 1942, n. 262; ed. str. G. Uff. 4 aprile 1942, n. 79).
- L. 2 aprile 1968, n. 482, “Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private” (G. Uff. 30 aprile 1968, n. 109).
- L. 26 maggio 1970, n. 381, “Aumento del contributo ordinario dello Stato a favore dell'Ente nazionale per la protezione e l'assistenza ai sordomuti e delle misure dell'assegno di assistenza ai sordomuti” (G. Uff. 23 giugno 1970, n. 156).
- L. 27 maggio 1970, n. 382, “Disposizioni in materia di assistenza ai ciechi civili” (G. Uff. 23 giugno 1970, n. 156).
- L. 30 marzo 1971, n. 118, “Conversione in legge del D.L. 30 gennaio 1971, n. 5 e nuove norme in favore dei mutilati ed invalidi civili” (G. Uff. 2 aprile 1971, n. 82).
- D.P.R. 23 dicembre 1978, n. 915, “Testo Unico delle norme in materia di pensioni di guerra” (Suppl. Ord. alla G. Uff. 29 gennaio 1979, n. 28).
- L. 8 novembre 1991, n. 381, “Disciplina delle cooperative sociali” (G. Uff. 3 dicembre 1991, n. 283).
- L. 12 marzo 1999, n. 68, “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” (Suppl. Ord. n. 57 alla G. Uff. 23 marzo 1999, n. 68).
- D.P.R. 10 ottobre 2000, n. 333, “Regolamento di esecuzione per l'attuazione della legge 12 marzo 1999, n. 68 recante norme per il diritto al lavoro dei disabili” (G. Uff. 18 novembre 2000, n. 270).

- D.M. Ministro del Lavoro 7 Luglio 2000, n. 357, “Regolamento recante: “Disciplina dei procedimenti relativi agli esoneri parziali dagli obblighi occupazionali di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68” (G. Uff. 4 dicembre 2000, n. 357).
- D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216, “Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro” (G. Uff. 13 agosto 2003, n. 187).
- D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276, “Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30” (Suppl. Ord. n. 159 alla G. Uff. 9 ottobre 2003, n. 235).
- D.Lgs. 23 aprile 2004, n. 124, “Razionalizzazione delle funzioni ispettive in materia di previdenza sociale e di lavoro, a norma dell’articolo 8 della legge 14 febbraio 2003, n. 30” (G. Uff. 12 maggio 2004, n. 110).
- L. 24 dicembre 2007, n. 247, “Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l’equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale” (G. Uff. 29 dicembre 2007, n. 301).
- D.L. 28 giugno 2013, n. 76, “Primi interventi urgenti per la promozione dell’occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti” (G. Uff. 28 giugno 2013, n. 150).
- L. 9 agosto 2013, n. 99, “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76, recante primi interventi urgenti per la promozione dell’occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti” (G. Uff. 22 agosto 2013, n. 196).
- D.P.R. 4 ottobre 2013, “Adozione del programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l’integrazione delle persone con disabilità” (G. Uff. 28 dicembre 2013, n. 303).
- L. 10 dicembre 2014, n. 183, “Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell’attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro” (G. Uff. 15 dicembre 2014, n. 290).
- D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151, “Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183” (Suppl. Ord. n. 53 alla G. Uff. 23 settembre 2015, n. 221).

- L.Reg. Regione Lombardia 4 agosto 2003, n. 13, “Promozione all’accesso al lavoro delle persone disabili e svantaggiate” (Suppl. Ord. al B.U.R.L. 8 agosto 2003, n. 32).
- D.Reg. Regione Lombardia del 10 dicembre 2012, n. 11660, Direzione Generale Occupazione e Politiche del Lavoro, “Fondo Nazionale per il Diritto al Lavoro delle Persone con Disabilità, ex art. 13 L. 68/99 – Criteri, modalità e procedure per la concessione di incentivi a favore dei datori di lavoro privati relativi alle assunzioni 2011, 2012, e 2013. Riparto alle Amministrazioni Provinciali per l’erogazione dei contributi relativi alle assunzioni 2011. Impegno e contestuale liquidazione” (Id. Atto n. 872).
- Lettera circolare Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 16 febbraio 2000, prot. n. 346/M22, “Disciplina generale del collocamento obbligatorio”.
- Nota Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 23 aprile 2001, prot. n. 638/M96, Direzione Generale per l’Impiego – Divisione III “Disciplina generale del collocamento obbligatorio”.
- Circolare Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 24 giugno 2004, prot. n. 797, in materia di “D.Lgs. n. 124 del 23 aprile 2004. Chiarimenti e indicazioni operative”.
- Sentenza Cass. 5 novembre 1985, n. 5688.

Hanno collaborato al volume:

ALFONSO CIONTI: *Presidente dell'Innovation Lab* – HR Manager, Heineken Italia S.p.A.

Dopo esperienze maturate in società padronali e multinazionali, il suo percorso professionale si è svolto prevalentemente in Bic Italia Spa, a partire dal suo ingresso nel Gruppo nel 1997 fino a marzo 2008 in qualità di Direttore Risorse Umane. Da aprile 2008 è entrato in Heineken Italia SpA nel ruolo di HR Manager, dove oggi ricopre l'incarico di HR Manager Partesa Srl, Società del Gruppo Heineken, risponde direttamente all'Amministratore Delegato di Partesa Srl e funzionalmente all'HR Director del Gruppo Heineken Italia. Tra le altre responsabilità da tempo si occupa professionalmente di compensation&benefit, di sistemi incentivanti. Per queste materie è anche membro della practice internazionale in seno al gruppo Heineken. Infine è specialista di tematiche di strategic workforce planning e di pianificazione del costo lavoro.

MARIA VIRGINIA CAMPANELLI: *Vicepresidente dell'Innovation Lab* – Talent Recruiting &

Employer Branding Manager, Nestlé Italiana S.p.A. Responsabile della guida, della gestione e dell'implementazione dei processi di selezione per il Mercato Italiano e della strategia di talent acquisition, allineata ai bisogni del business e alle esigenze organizzative del presente, oltre che mirata ad assicurare la corretta pipeline delle posizioni chiave per il futuro. Responsabile dei programmi di Employer Branding e dei Trainee Programs a livello locale, sviluppati in sinergia con l'Head Quarter e in collaborazione con gli atenei e gli istituti scolastici del territorio per reclutare i migliori talenti per il Gruppo. Project Manager per il Mercato Italiano per le iniziative globali Nestlé Needs Youth e Alliance For Youth, programmi di formazione e sviluppo dedicati ai giovani per facilitarne l'ingresso nel mercato del lavoro, diffusi da Nestlé a livello mondiale e declinati sui mercati con il coinvolgimento delle Istituzioni, network di aziende partner, enti ed associazioni pubbliche e private.

GIUSEPPINA IOSELITA D'ALEO: *People & Facility* – Organization Specialist, H3G S.p.A.

Psicologa, ha conseguito il Master in Organizzazione e Personale presso l'Università L. Bocconi di Milano. Dopo un'esperienza in ambito clinico, dal 2008 lavora nella Direzione Risorse Umane di H3G dove ha svolto prima il ruolo di HR Generalist e attualmente è HR Organization Specialist.

ANGELA DE VENUTO: *People & Facility* – Hiring Specialist, H3G S.p.A. Partecipa allo start

up di H3G e dal 2009 entra a far parte delle Risorse Umane come Recruiter. Si occupa di selezione ed employer branding, promuove politiche attive e di sensibilizzazione per le pari opportunità e l'inclusione. Musicoterapista a orientamento psicodinamico e membro dell'Associazione Italiana Professionisti della Musicoterapia, ha conseguito un master di Musicoterapia in Oncologia e Cure Palliative. Ha operato in contesti sociali, educativi e di volontariato, dove ha maturato esperienze di presa in carico delle persone in situazioni di disagio.

SALVATORE LUISE: Vanta oltre trenta anni di esperienza nel settore del Diritto Societario,

Bancario e Finanziario, nei cui ambiti ha partecipato a numerosi multi-jurisdiction projects, operazioni straordinarie in ambito M&A e complessi contenziosi in ambito giudiziale e di arbitrato. Nel 2005 fonda lo studio legale LSC. Assiste banche d'affari, società finanziarie e assicurazioni italiane e straniere. Ha preso parte a numerose operazioni di diritto bancario, derivati e finanza strutturata, tra le quali acquisition financing (anche nell'ambito di OPA), cartolarizzazioni, emissioni obbligazionarie collocate sul mercato domestico e sui mercati internazionali, nonché numerosi altri prodotti strutturati, ivi inclusi strumenti innovativi

di capitale emessi da banche e intermediari finanziari al fine di ottimizzare il patrimonio di vigilanza. Si occupa di contrattualistica e negoziazione di accordi commerciali (somministrazione, agenzia, appalto, distribuzione, franchising, licenza) a livello nazionale e internazionale, in diversi settori tra i quali energia, banking, information technology, pharma, fashion, auto motive e immobiliare. Le sue competenze nel contenzioso sono complementari a quelle delle altre attività, e nell'ambito dei quali ha preso parte a diversi arbitrati, domestici e internazionali. Siede in Consigli di Amministrazione di Entità domestiche e internazionali. Ha fondato, da ultimo, unitamente all'Onorevole Luca Squeri, la HMIDIA, Associazione la cui precipua finalità è la formazione di giovani politici.

MIRIAM MAURI: *Funzionario in materia di risorse umane e organizzazione*, Direzione Generale Agricoltura – Regione Lombardia. Funzionario in materia di organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane, sicurezza e servizi presso la Direzione Generale Agricoltura di Regione Lombardia. Si occupa in particolare della gestione delle attività relative alla formazione, alla mobilità interna, alla valutazione delle prestazioni, agli istituti contrattuali, al benessere organizzativo e alle misure di prevenzione e protezione.

RUGGERI ORLANDO: *Funzionario in materia di risorse umane e organizzazione*, Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro – Regione Lombardia. Funzionario esperto in materia di risorse umane, organizzazione e programmazione presso Regione Lombardia, si occupa della gestione degli istituti contrattuali, di mobilità interna del personale, di organizzazione delle strutture di Direzione, di programmazione, di monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi e dei risultati attesi. Ha svolto incarichi in commissioni di concorso per la progressione interna del personale. È componente del Comitato Unico di Garanzia di Regione Lombardia.

MARCO RADINA: *Avvocato* in Milano. Allievo di Renato Dell'Andro, Giudice Costituzionale. Patrocinante presso la Corte di Cassazione. Vanta significative esperienze nel diritto del lavoro e commerciale. Dal 2014 è diventato membro dello studio legale internazionale LSC Avvocati e Commerciale.

ANDREA RIPAMONTI: Nel 1999 entra nella Cooperativa Sociale Spazio Aperto di Milano, dopo aver lavorato in Sud America in progetti di sviluppo comunitario. Si è sempre occupato di marketing e sviluppo d'impresa, creando nuovi settori di business e cercando di realizzare un virtuoso processo di inclusione lavorativa di persone con disabilità e categorie deboli. Dal 2010 è stato eletto Presidente di Spazio Aperto: la cooperativa attualmente occupa 550 persone il 40% svantaggiate, il 75% dei suoi ricavi provengono dalla vendita di servizi per imprese private. È consigliere regionale e provinciale di Federsolidarietà e amministratore del consorzio Sistema imprese Sociali di Milano.

GIULIANA RIPAMONTI: Funzionario in materia di risorse umane e benessere organizzativo, Presidenza-Direzione Centrale Organizzazione, Personale, Patrimonio e Sistemi Informativi, Regione Lombardia. Funzionario in materia di Risorse Umane, Organizzazione e Benessere organizzativo presso Regione Lombardia, si è occupata di definizione e razionalizzazione della mobilità interna del personale e di regolamentazioni procedurali relative al part-time e al telelavoro al fine di conciliare le esigenze individuali con quelle organizzative. Vicepresidente del Comitato Unico di Garanzia di Regione Lombardia, lavora per garantire le pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione e di violenza nell'accesso e nelle condizioni di lavoro.

ELENA ROSSETTI: Assistente Sociale, libera professionista, iscritta all'albo professionale della Regione Lombardia come Assistente Sociale Specialista. Ha esperienza pluriennale

nell'ambito delle imprese e attualmente come opera consulente presso Novartis, dove si occupa della persona in un'ottica di benessere organizzativo, fornendo supporto individualizzato nella rilevazione di problematiche e nell'attivazione di possibili strategie, mantenendo il collegamento con i Servizi del territorio. In azienda facilita la gestione di possibili conflitti tra singolo lavoratore e Organizzazione; ha realizzato progetti aziendali sui comportamenti a rischio, sulla preparazione al pensionamento e sul cambiamento aziendale. Si occupa dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità, interfacciandosi sia con il Medico Competente che con i gruppi di lavoro.

ANDREA SERPI: Formatore e counselor, esperto dei processi di inclusione lavorativa di persone con disabilità. Ha lavorato per molti anni nell'ambito della cooperazione sociale, sviluppando una significativa esperienza nel settore delle politiche attive del lavoro rivolte ai lavoratori svantaggiati. Negli ultimi anni si è specializzato nella formazione orientata al self-empowerment e si è occupato presso grandi imprese di progetti di Diversity Management.

finito di stampare
nel mese di giugno 2016
presso la LITOGRAFIA SOLARI
Peschiera Borromeo (MI)

COLLOCAMENTO DISABILI:

dall'obbligo di legge all'opportunità

A CURA DI SIMONE SCERRI

SIMONE SCERRI, psicologo, collabora con le attività del Centro Studi e Ricerche di Psicologia della Comunicazione presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Svolge attività di formazione e consulenza presso aziende su soft skills, benessere organizzativo e sicurezza nei luoghi di lavoro. In ambito socio-sanitario si occupa di sviluppo dei processi organizzativi, con particolare attenzione ai programmi di riabilitazione lavorativa e abitativa per persone con gravi disturbi psichiatrici.



EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano | tel. 02.7234.22.35 | fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione);
librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: www.educatt.it/libri