



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"DIVERSITY, EQUALITY & INCLUSION: LA GESTIONE DELLA  
DISABILITÀ IN AZIENDA"**

**RELATORE:**

**CH.MO/A PROF./SSA: Martina Gianecchini**

**LAUREANDO/A: Chiara Di Vita**

**MATRICOLA N. 2002657**

**ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature)  .....

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO I</b> .....	3
<b>INTRODUZIONE AL TEMA DELLA DISABILITÀ</b> .....	3
<b>1.1 La disabilità nel tempo</b> .....	3
<b>1.2 L'inclusione dei soggetti disabili nel mondo del lavoro</b> .....	4
<b>1.3 Diversity Management: Diversity, Equality &amp; Inclusion nelle aziende</b> .....	5
<b>1.4 La legislazione italiana a tutela dei disabili</b> .....	8
<b>1.5 Il contributo esonerativo</b> .....	10
<b>CAPITOLO II</b> .....	11
<b>IL DISABILITY MANAGEMENT</b> .....	11
<b>2.1 Disability management</b> .....	11
<b>2.2 Costi e Benefici delle politiche di gestione della diversità nelle aziende</b> .....	13
<b>2.3 Gestione della disabilità nelle aziende italiane</b> .....	17
<b>CAPITOLO III</b> .....	21
<b>INIZIATIVE DE&amp;I NELLE AZIENDE ITALIANE: IL PARADOSSO DELL'INCLUSIONE</b> .....	21
<b>3.1 Caso Gucci</b> .....	21
<b>3.2 Caso Poste Italiane</b> .....	22
<b>3.3 Caso Barilla Group S.p.A.</b> .....	24
<b>3.4 Ferrari S.p.A.</b> .....	27
<b>CONCLUSIONI</b> .....	29
<b>Bibliografia</b> .....	31
<b>Sitografia</b> .....	34



## INTRODUZIONE

Quello della disabilità è un tema molto discusso nel tempo, che ha visto mutare la sua considerazione nel corso dei secoli.

L'elaborato intende affrontare il tema della disabilità partendo dall'evoluzione storica del concetto stesso di disabilità e dalla definizione delle iniziative di *Diversity, Equality e Inclusion* all'interno delle aziende, focalizzandosi in particolare su quelle mirate per i soggetti con disabilità psico-fisica.

Verrà esposta parte della legislazione italiana che tutela i lavoratori disabili e ne garantisce un'occupazione quanto più consona possibile alle loro capacità grazie al collocamento mirato e si farà un breve cenno sul pagamento del contributo esonerativo che serve appunto per esonerare le aziende dall'assunzione.

Il secondo capitolo esplorerà nel dettaglio la pratica del Disability Management come strumento di gestione per i lavoratori disabili, valutando anche costi e benefici che ne conseguono, andando a presentare poi l'introduzione della stessa nel contesto italiano.

Il terzo e ultimo capitolo intende presentare dei casi aziendali, quelli di Gucci, Poste Italiane, Barilla e Ferrari, e il paradosso nelle assunzioni dei disabili che vede, da un lato la promozione di pratiche di inclusione rese pubbliche dalle stesse aziende, dall'altro lato l'esclusione di questi soggetti dal contesto lavorativo resa possibile dal pagamento di sanzioni.

La conclusione lascia aperta la questione a causa del divario tra Leggi, assunzioni effettive e sensibilità al tema da parte dei datori di lavoro.

La scelta di approfondire questo tema nasce dal personale contatto con una persona diversamente abile, dall'idea e dalla speranza che l'inclusione diventi normalità e che il futuro possa riservarle la possibilità di crescere in una società che la accetti e ne comprenda il valore, nonostante alle volte i passi avanti possano essere più lenti.



## CAPITOLO I

### INTRODUZIONE AL TEMA DELLA DISABILITÀ

#### 1.1 La disabilità nel tempo

Tutto ciò che è visibile all'uomo, o che l'uomo pensa di vedere e conoscere, diventa automaticamente oggetto di critica e giudizio, siano essi positivi o negativi. Quindi, coloro che nascono con un particolare handicap, fisico o mentale, ricadono al di fuori dell'insieme del "normale" che normale lo è perché racchiude una quantità nettamente maggiore di persone. D'altronde i disabili nel mondo, ad oggi, sono "solo" poco più di un miliardo, vale a dire circa il 15% della popolazione mondiale<sup>1</sup>. Saranno forse troppo pochi affinché si adottino misure che li facciano vivere e sentire quanto più normali possibile?

Il tema della disabilità è da sempre molto discusso e sempre con sfaccettature diverse, che purtroppo ancora oggi tendono verso una considerazione più negativa, che vede la disabilità come un problema da risolvere piuttosto che come una questione da affrontare per il bene comune.

Il termine disabile si riferisce a *"soggetti che abbiano qualche minoranza fisica o anche psichica di grado relativamente non grave"*<sup>2</sup>. Il termine "minoranza" non è sinonimo del termine "difetto", eppure chi è portatore di handicap è molto spesso considerato portatore di difetti. Ma, questa considerazione del disabile pone le sue origini sin dai tempi più antichi (Meta, 2021). Infatti, in antichità si prestava particolare attenzione all'aspetto fisico e di conseguenza chi nasceva con un qualsiasi difetto che non rientrava nei canoni del tempo veniva considerato inferiore e, addirittura, gli venivano attribuite le responsabilità per disastri e calamità naturali. Successivamente, anche con l'affermarsi del Cristianesimo la disabilità era condannata poiché imputata ai peccati dei genitori e quindi considerata come una punizione divina. Ma nel tempo non indifferenti sono state le azioni discriminatorie volte a discapito dei più deboli; è noto l'esempio dello sterminio degli individui con disabilità psico-fisica da parte di Adolf Hitler che arrivò a ordinare la sterilizzazione, i lavori forzati nei campi di concentramento e la morte per chi era affetto da qualsiasi forma di disabilità.

Tuttavia, l'evoluzione della storia vede anche l'evoluzione del concetto di disabilità e della sua visione, che inizia a cambiare positivamente direzione arrivando anche alla stesura dei diritti inalienabili per i disabili; in particolare, nell'Articolo 17 della Convenzione ONU si scrive che *"Ogni persona con disabilità ha diritto al rispetto della propria integrità fisica e*

---

<sup>1</sup>Dati Unicef: <https://www.unicef.it/diritti-bambini-italia/disabilita/>

<sup>2</sup> Enciclopedia Treccani.

*mentale su base di uguaglianza con gli altri*<sup>3</sup>. Da qui si evince l'intenzione di arrivare a una soluzione di equità che ponga sullo stesso livello soggetti disabili e normo dotati.

Il concetto di disabilità, pertanto, diventa nel tempo un nucleo attorno al quale si tessono e nascono diverse argomentazioni con lo scopo di tutelare le persone più fragili e di renderle parte integrante della società odierna.

## **1.2 L'inclusione dei soggetti disabili nel mondo del lavoro**

Anche da un punto di vista sociale ed economico, la questione della disabilità viene affrontata sotto diversi aspetti, al fine di volgere a una soluzione quanto più inclusiva possibile.

Promuovere una crescita economica all'insegna di inclusività e sostenibilità è uno degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai 193 Paesi dell'ONU. *“Garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore”* (Agenda ONU 2030; 2015, p. 19), è ciò che si trova come ottavo obiettivo che le Nazioni Unite si ripropongono di raggiungere entro i prossimi anni. Con riferimento all'Italia, l'Art. 1 della Costituzione italiana dice che *“l'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro”*<sup>4</sup> e ancora l'art. 4 riporta che *“la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto”*<sup>5</sup>. Oggi il lavoro ha acquisito un'importanza sempre maggiore non solo per una gratificazione personale ma anche per preservare la propria dignità; Inoltre, sempre volendosi riferire a quanto riportato dalla Costituzione, all'Art. 3, comma 2 viene riportato che: *“È compito della repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che limitando di fatto la libertà e la uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”*<sup>6</sup>. Dunque, rifacendosi a ciò che viene riportato da quella che è la principale fonte dell'ordinamento giuridico italiano, è facile comprendere come l'inclusione dei soggetti

---

<sup>3</sup> Convenzione approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 13 dicembre 2006 e ratificata in Italia con la Legge 18 del 3 marzo 2009

<sup>4</sup> Art. 1, Costituzione della Repubblica Italiana, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale .298 del 27 dicembre 1947 ed entrata in vigore il 1° gennaio del 1948.

<sup>5</sup> Art. 4, Costituzione della Repubblica Italiana, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale .298 del 27 dicembre 1947 ed entrata in vigore il 1° gennaio del 1948

<sup>6</sup> Art.3, comma 2, Costituzione della Repubblica Italiana, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale .298 del 27 dicembre 1947 ed entrata in vigore il 1° gennaio del 1948



disabili e un loro equo trattamento sul luogo di lavoro, possano contribuire a una maggiore inclusione di questi ultimi anche nella società.

Tuttavia, si dovrà attendere ancora prima che “disabilità”, e quindi anche “diversità”, e “inclusione” si trovino in un discorso unico in cui “inclusione dei soggetti disabili” diventi obiettivo comune.

### **1.3 Diversity Management: Diversity, Equality & Inclusion nelle aziende**

Il concetto di diversità e della sua tutela inizia a farsi spazio nella seconda metà del Novecento, all'incirca negli anni '60, con la diffusione dei diritti civili (Paksoff,1996: Dobbins, Kim, & Kalev,2011), per poi proseguire nei decenni successivi.

Con il termine “gestione della diversità” si vuole fare riferimento a quell'impegno sistematico e pianificato da parte delle aziende di assumere dipendenti diversi tra loro ed è un'attività imputabile al ramo della gestione delle risorse umane presente in ciascuna azienda (Betters-Reed & Moore, 1992; Thomas,1992). La gestione della diversità è stata inizialmente introdotta nel settore privato e il suo obiettivo era quello di valorizzare all'interno di un unico contesto, quello aziendale, il potenziale di ognuno, che nasceva anche dalle differenze (genere, età, etnia, ecc.) che li caratterizzava. Si incontrano quindi due bisogni: quello di massimizzazione del potenziale individuale e quello della promozione dello sviluppo dell'organizzazione.

Dal *Diversity Management* che ha come obiettivo quello della gestione sotto differenti aspetti del “diverso”, cioè di tutte quelle minoranze che vanno tutelate, si ramifica in una gestione più specifica che si focalizza in particolare sui soggetti con disabilità; è da qui che nasce il “Disability Management”. Questo modello innovativo, sia dal punto di vista di metodi che da quello dei risultati, sostiene che per superare le carenze di tipo gestionale deve essere l'azienda stessa a doversi adattare alle persone con disabilità e dimostra i numerosi benefici che derivano dall'inclusione (Angeloni, 2010).

Il *Disability Management* è un approccio messo in atto nei paesi del Nord America a partire dagli anni '80 con lo scopo di promuovere il benessere e la salute dei soggetti più fragili, per gestire efficacemente i lavoratori che si trovano in situazioni di disagio e per favorire la promulgazione di un ambiente inclusivo anche per le persone con disabilità. L'intento è quello di collegare gli interessi dell'azienda con il bisogno del lavoratore diversamente abile di lavorare non solo per soddisfare una sua personale esigenza economica, ma anche per

soddisfare un diritto di identità e di integrazione che è possibile ottenere anche grazie al lavoro. A tal fine non è importante solo dedicarsi al cambiamento dei singoli comportamenti, ma è importante modificare l'intera cultura aziendale per stabilire una più solida struttura organizzativa. Per rendere il contesto lavorativo più inclusivo nella sua interezza, viene identificato un metodo che è il cosiddetto “metodo delle tre A”: la prima A è quella di **Ascolto**: cioè l'ascolto della persona e in generale dei dipendenti all'interno dell'organizzazione; la seconda A fa riferimento alla parola **Analisi**, ovvero l'analisi del contesto fisico, relazionale e culturale con lo scopo di favorire una trasformazione del modello organizzativo; infine, l'ultima A è quella che si riferisce ad **Alleanze**, cioè quei legami sia interni che esterni che rendono realmente possibile la promozione dell'inclusione nelle aziende (ASPHI, 2018). È importante che questi tre aspetti vengano affrontati in modo equilibrato per raggiungere l'obiettivo.

Poiché viene coinvolta la struttura aziendale nella sua interezza, può essere utile incaricare una persona specializzata, sia essa interna o esterna all'organizzazione, che si occupi di incentivare e facilitare l'assunzione e il mantenimento in azienda dei soggetti con disabilità. Questa figura specializzata viene chiamata *Disability Manager* e grazie alle sue specifiche competenze si occupa dell'inserimento del disabile sul luogo di lavoro. La sua funzione è duplice poiché da un lato accompagna il disabile nel suo percorso iniziale di inserimento nell'azienda e dunque lo aiuta personalmente ad integrarsi; dall'altro lato, la loro presenza è importante per valutare e abbattere le eventuali barriere dell'ambiente lavorativo per renderlo più inclusivo. Coinvolgere una persona specializzata nel contesto aziendale, che si occupi specificatamente di includere i disabili, è importante perché oltre alle capacità manageriali, importanti per ottenere un vantaggio competitivo solido e duraturo, sarà dotato di competenze pedagogiche e/o psicologiche che aiutino a rendere questo percorso più vantaggioso per tutte le parti. Il suo compito sarà quindi anche quello di educare e sostenere il soggetto con disabilità nell'apprendimento delle sue mansioni e nell'inserimento nel contesto organizzativo in cui dovrà interfacciarsi con i colleghi. È importante tenere conto che l'introduzione di queste persone all'interno delle aziende, nella loro funzione di guida per i soggetti disabili, deve sempre avere come fine ultimo quello di accompagnare i lavoratori ad essere autonomi nello svolgimento dei loro compiti e, in generale, nella loro permanenza nell'ambiente lavorativo in cui vengono introdotti (Friso, V., & Scollo, S.; 2019).

Come si può evincere, l'inclusione e la gestione dei soggetti disabili in azienda non trova spazio tra le organizzazioni solo per una questione legale, ma viene preso in considerazione anche da un punto di vista più “umano”, secondo cui porre in una condizione di parità tutti i

soggetti presenti in azienda può rappresentare un valore aggiunto e un punto di forza anche per ottenere e incrementare il vantaggio competitivo.

Partendo proprio da questa convinzione che tutti possono trarre vantaggio dall'inclusione dei soggetti disabili nelle aziende, e in generale di una maggiore inclusione del diverso, tra le organizzazioni si iniziano a promuovere le cosiddette “iniziative DE&I”: **Diversity, Equality e Inclusion.**

Per “Diversity” si intende un mix eterogeneo di identità come ad esempio l'etnia, la nazionalità, il genere e così via. Lavorare sulla e con la diversità in azienda consente a ciascuno di sfruttare ed esternare il proprio potenziale e di metterlo a servizio dell'organizzazione. Per questo sono importanti le pratiche di gestione della diversità: massimizzare le capacità di ognuno per raggiungere un fine comune. Con il termine “Equality” si intende quel trattamento equo riservato a ciascun soggetto che opera nell'organizzazione. È importante garantire un trattamento quanto più equo possibile in quanto può fungere da valido supporto alle pratiche di inclusione e gestione della diversità. Adams, nel 1963, aveva formulato la teoria dell'equità secondo la quale la motivazione individuale, e quindi la sua propensione a fare un buon lavoro, dipendono dalla comparazione tra l'impegno personale nel proprio lavoro e quello degli altri, nonché dalle ricompense ottenute in confronto (Inail, 2017). Una condizione di equità sussiste quando un individuo percepisce che il suo contributo all'organizzazione è in sintonia con ciò che riceve in cambio, come ad esempio la compensazione monetaria, e quando questa percezione è allineata con la percezione di un'altra persona sempre in relazione a sforzo lavorativo e relative ricompense. Infine, quando si parla di “Inclusion” si fa riferimento al rispetto e alla valorizzazione di ciascun soggetto all'interno delle organizzazioni<sup>7</sup>. Quindi, non si parla solo di tolleranza dell'altro, ma anche della sua valorizzazione. Per questo motivo è importante la coesistenza tra diversità, inclusione ed equità: è importante la gestione della diversità per consentire al tempo stesso una maggiore inclusione negli ambienti lavorativi e una percezione di equità tra un insieme eterogeneo di persone che si trova a svolgere anche mansioni simili.

Dunque, quando si parla di Diversity, Equality & Inclusion, si fa riferimento ad una strategia gestionale che viene adottata dalle aziende affinché possano riconoscere e valorizzare le differenze individuali per massimizzare il potenziale di ciascuno<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Harvard Business Review, Research Report: *Creating a Culture of Diversity, Equity, and Inclusion*

<sup>8</sup> Harvard Business review: <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2018/12/20/news/diversita-e-inclusione-in-azienda-nuove-strategie-3628/>

#### 1.4 La legislazione italiana a tutela dei disabili

In Italia, la legge n.68 del 1999 è la principale norma che mira all'inserimento e all'integrazione lavorativa dei disabili. Questa legge va ad abrogare e sostituire 482/68 ed è alla base di una serie di modifiche avvenute nel corso del tempo come la Legge Fornero, nel 2012, e il Jobs Act del 2015.

La legge 68/99, poiché impone ad alcune aziende di riservare un determinato numero di posizioni lavorative alle persone con disabilità, rappresenta un punto di partenza solido per iniziare una riflessione in ambito aziendale. Questo perché permette di sviluppare una strategia organizzativa e di gestione ottimale delle risorse umane coinvolte (S. Angeloni, 2010: Aziendabilità, 15).

Il collocamento mirato, alla base della legge sopra citata, prevede l'integrazione dei soggetti con disabilità che vada oltre il collocamento obbligatorio e che valorizzi la persona in quanto tale, non soffermandosi sui suoi limiti psico-fisici ma traendo vantaggio dalle sue potenzialità. Il collocamento mirato, come previsto dall'art. 2, intende soffermarsi sui possibili strumenti di inserimento personalizzato che tengono conto delle particolari esigenze della categoria di lavoratori con disabilità, al fine di poterli inserire nell'ambiente di lavoro più adatto per le loro esigenze e competenze. Questi strumenti analizzano il contesto di collocamento e forniscono le forme di sostegno necessarie all'inserimento e all'abbattimento delle barriere architettoniche presenti sul luogo di lavoro.

La legge 68/99 "*Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili*" è stata emanata il 12 marzo del 1999 ed è entrata in vigore il 18 gennaio 2000. Dall'art.1 della legge 68/99 si evince che questa legge "*ha come finalità la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato*".<sup>9</sup>

Cade quindi l'idea di collocamento obbligatorio, che era stato emanato con la Legge 482 del 2 aprile 1968. Sostanzialmente, secondo questa legge, le aziende con più di 35 dipendenti erano obbligate a garantire posti di lavoro alle persone con disabilità (Scorcelli, Santus, 2006). Questo processo era gestito da un servizio pubblico regionale e seguiva l'ordine di iscrizione

---

<sup>9</sup> Art. 1 Legge 68/1999

delle liste delle “categorie protette”, cioè quelle categorie che si trovano in una condizione di disparità rispetto ad altri cittadini, sia essa data da invalidità o da situazioni sociali svantaggiate. I datori di lavoro segnalavano il loro obbligo e il candidato in cima alla lista veniva automaticamente assegnato all’azienda. Tuttavia, questa legge si è dimostrata poco efficace ed è rimasta inattuata a causa di diverse problematiche, come ad esempio la mancanza di forme di supporto e integrazione nel contesto lavorativo; inoltre, spesso si presentavano ostacoli fisici che rendevano difficile la permanenza sul posto di lavoro, come barriere architettoniche. Infine, molte aziende preferivano evitare di assumere dipendenti con disabilità prendendosi la responsabilità di pagare sanzioni pecuniarie piuttosto che assumersi l’onere di reclutare dipendenti con disabilità (Zappella, 2014).

L’importanza dell’assunzione dei soggetti disabili non trova le sue origini solo nel raggiungimento di un’autonomia economica, ma si propone di garantire l’importante diritto alla dignità personale.

Con l’introduzione della Legge 68/99, il collocamento diventa più inclusivo, non si parla più solo di obblighi formali, ma di valorizzazione del singolo in quanto tale e indipendentemente dalla sua invalidità, sia essa psichica o fisica, e concentrandosi maggiormente su quelli che possono essere i punti di forza.

La legge propone, sempre su base obbligatoria, la quantità di persone con disabilità che devono essere assunte. Per quanto riguarda il numero di persone appartenenti alle categorie protette che ciascun ente sia pubblico che privato deve assumere, la legge fornisce all’Art. 3 dei numeri precisi su base percentuale<sup>10</sup>:

- Se ci sono più di 50 dipendenti, dovrà essere assunto il 7% dei lavoratori occupati;
- Se i dipendenti sono tra i 36 e i 50, dovranno essere assunti due lavoratori;
- Se i lavoratori sono tra i 15 e 35, dovrà essere assunto un solo lavoratore.

Un’altra importante legge, fondamentale quando si affronta il tema della disabilità è la Legge 104 del 1992: *“Legge quadro per l’assistenza, l’integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate”*. La legge identifica all’Art. 1 qual è il fine che tale legge si propone di raggiungere;

*“La Repubblica:*

---

<sup>10</sup> Art. 3 Legge 68/99

- a. *garantisce il pieno rispetto della dignità umana e i diritti di libertà e di autonomia della persona handicappata e ne promuove la piena integrazione nella famiglia, nella scuola, nel lavoro e nella società;*
- b. *previene e rimuove le condizioni invalidanti che impediscono lo sviluppo della persona umana, il raggiungimento della massima autonomia possibile e la partecipazione della persona handicappata alla vita della collettività, nonché la realizzazione dei diritti civili, politici e patrimoniali;*
- c. *persegue il recupero funzionale e sociale della persona affetta da minorazioni fisiche, psichiche e sensoriali e assicura i servizi e le prestazioni per la prevenzione, la cura e la riabilitazione delle minorazioni, nonché la tutela giuridica ed economica della persona handicappata;*
- d. *predispone interventi volti a superare stati di emarginazione e di esclusione sociale della persona handicappata.*"<sup>11</sup>

Da quello che si evince dall'Art. 1, l'obiettivo della legge è, ancora una volta, quello di includere coloro che sono diversamente abili in ogni settore della società e quindi anche nel mondo del lavoro, favorendone quanto più possibile delle condizioni ottimali.

### **1.5 Il contributo esonerativo**

Come riportato in precedenza, la Legge 68/99 fornisce dei riferimenti per la proporzione di lavoratori disabili che devono essere assunti. Tuttavia, è possibile che le condizioni generali in cui opera l'azienda impediscano effettivamente l'assunzione dei disabili. Se l'azienda ha più di 35 dipendenti, i datori di lavoro possono avviare una procedura per la richiesta di esonero al servizio provinciale, purché vi siano le giuste motivazioni. Tendenzialmente i motivi sono: la difficoltà delle mansioni, la loro pericolosità o la modalità di svolgimento delle stesse. L'esonero può essere consentito per il 60% fino a un massimo di 80% per i settori del trasporto privato e di vigilanza. Qualora le aziende procedessero con la richiesta di esonero devono versare una quota pari a € 39,21 (quota aumentata a partire dal 1° gennaio 2022) per ogni giorno non lavorato dai soggetti disabili non assunti.

I datori di lavoro possono trovarsi nella condizione di dover richiedere che l'obbligo di assunzione venga sospeso. Tali condizioni possono essere: la riorganizzazione aziendale, il fallimento o la liquidazione, o ancora, la pericolosità delle mansioni.

---

<sup>11</sup> Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, legge n°104 del 5 febbraio 1992

## CAPITOLO II

### IL DISABILITY MANAGEMENT

#### 2.1 Disability management

Come riportato in precedenza l'obiettivo del Disability Management è quello di equilibrare l'integrazione dei lavoratori con disabilità nel mondo del lavoro con le necessità di efficienza aziendale (Bollettino Adapt, 2015). Il Disability Management, quindi, è un approccio che mette al centro l'individuo disabile e si estende in modo diffuso e interdisciplinare all'interno di tutti gli aspetti e i processi aziendali, dall'elaborazione della strategia alla gestione delle risorse umane. Il suo scopo è quello di riconfigurare l'organizzazione per accogliere e gestire le necessità delle persone con disabilità, valorizzando il loro contributo. L'obiettivo, quindi, è duplice: da un lato si vogliono sostenere le persone disabili nella loro integrazione nel contesto lavorativo, e, dall'altro lato, si vogliono fornire alle aziende gli strumenti necessari per partecipare alla rete dell'inclusione riducendo al minimo i costi associati ad essa.

Per un'azienda, occuparsi della diversità del personale comporta l'adozione di una doppia trasformazione: da un lato quella culturale che mira a riconoscere e rispettare le differenze tra i dipendenti; dall'altro lato una trasformazione organizzativa che coinvolge:

- la definizione di una risposta strategica alle diversità;
- la scelta delle dimensioni di diversità da affrontare attraverso interventi specifici e identificando quelle rilevanti da un punto di vista organizzativo;
- l'attuazione di interventi di gestione delle diversità desiderati.<sup>12</sup>

Quando l'azienda sceglie di affrontare la gestione della diversità tra il suo personale, basandosi sulle proprie caratteristiche interne e del contesto, essa procede a definire la risposta strategica da adottare per ciascuna delle diverse dimensioni di diversità che ha individuato.

Come suggerito dalla professoressa Riccò (2007), docente presso l'Università degli Studi di Milano, per stabilire quale strategia le aziende devono adottare per la gestione della diversità dei lavoratori, si dovrebbero prendere in considerazione due elementi chiave:

1. la percezione di come la diversità delle persone possa avere un impatto o essere irrilevante dal punto di vista organizzativo;

---

<sup>12</sup> R. Riccò (2007). Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese; 8.

2. l'orientamento delle aziende a vedere la gestione delle diversità principalmente come un onere e un problema o, al contrario, come una risorsa e un'opportunità.

Procedendo con lo studio della docente, e partendo da queste due dimensioni è possibile giungere a quattro diverse strategie per la gestione dei soggetti disabili:

- **Elusiva:** secondo cui le diversità dei lavoratori non sono considerate fattori rilevanti per l'organizzazione, e la gestione delle diversità è vista principalmente come un costo o un problema. Alla luce di queste constatazioni, l'azienda sceglie di non considerare le diversità del personale nella sua gestione delle risorse umane.
- **Reattiva:** in questa prospettiva, le diversità del personale sono riconosciute come fattori significativi per l'organizzazione; tuttavia, implementare interventi di gestione delle risorse umane che tengano conto delle diversità è considerato oneroso e problematico. L'azienda, quindi, adotta misure per contenere e circoscrivere la diversità in ruoli specifici. Inoltre, gli interventi di gestione delle diversità vengono attuati solo in circostanze in cui la legge lo richieda o in situazioni eccezionali.
- **Proattiva:** in questa strategia, le diversità tra le persone sono riconosciute come fonti di innovazione e opportunità per l'azienda. La gestione delle diversità è vista come un motore di crescita. L'azienda decide di introdurre interventi strategici di gestione delle risorse umane che abbracciano le diversità, dando vita a una cultura organizzativa inclusiva. Questa visione è orientata verso il futuro e implica una rivoluzione nell'organizzazione interna del lavoro per massimizzare il potenziale delle diverse competenze e prospettive.
- **Analisi e Scoperta:** in questa strategia non si riconosce subito l'incidenza diretta della diversità ai fini organizzativi, ma si inizia a considerarla come un'opportunità. Partendo da ciò, l'azienda avvia un'analisi approfondita, esplorando le diversità le diversità demografiche e strategiche sia interne che esterne.

Questa indagine permette di valutare la portata e la rilevanza delle diversità e, in base ai risultati emersi, può decidere poi di adottare una delle varie strategie precedentemente descritte. Per implementare una gestione consapevole delle diversità delle persone in un'azienda, è essenziale considerare sia gli oneri e i potenziali problemi associati, che gli impatti positivi possibili. È necessario valutare attentamente, tenendo conto delle risorse



disponibili e degli obiettivi aziendali, le risposte adeguate da adottare in quel momento per le diversità presenti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.<sup>13</sup>

## **2.2 Costi e Benefici delle politiche di gestione della diversità nelle aziende**

La Commissione Europea ha pubblicato nel 2003 uno studio sui metodi e sugli indicatori per valutare l'efficienza in termini di costo delle politiche sulla diversità aziendale<sup>14</sup>. Questo tipo di ricerca è fondamentale per comprendere meglio l'efficacia delle politiche di diversità in azienda e il loro impatto sui costi e sui benefici complessivi. Lo studio si concentra sull'analisi dei metodi di valutazione di costi e benefici associati alle politiche di promozione della diversità nella forza lavoro. Tali politiche si riferiscono alle iniziative intraprese volontariamente dalle aziende per reclutare, mantenere e sviluppare dipendenti appartenenti a gruppi sociali diversi. Lo studio è stato condotto in concomitanza con l'attuazione delle nuove direttive comunitarie contro le discriminazioni e con l'aumento degli investimenti aziendali nelle politiche di diversità della forza lavoro. I risultati forniscono importanti informazioni su queste politiche di promozione della diversità e sulla loro valutazione e possono essere particolarmente interessanti per i dirigenti sociali, rappresentati sindacali e responsabili politici. Lo studio identifica i seguenti aspetti chiave:

- Le aziende che implementano politiche di diversità notano numerosi vantaggi significativi che contribuiscono a migliorare la loro competitività nel lungo periodo. In alcune situazioni, queste politiche possono persino portare a miglioramenti delle prestazioni nel breve e nel medio termine. Dalla ricerca emerge che le principali ricadute positive derivanti dall'adozione di politiche di promozione della diversità provengono dal rafforzamento del capitale organizzativo e del capitale umano. Questi elementi, insieme al capitale di conoscenza, rappresentano i pilastri fondamentali di risorse immateriali che consentono alle imprese di diversi settori di conseguire un vantaggio competitivo significativo e di generare valore. Tuttavia, è importante tenere in considerazione che l'attuazione di politiche di diversità comporta anche una serie di costi che comprendono non solo le spese dirette necessarie per conformarsi alle leggi antidiscriminatorie e attuare cambiamenti culturali aziendali, ma anche costi di opportunità associati al tempo dedicato dai dirigenti per gestire tali iniziative. Inoltre, esistono rischi connessi all'attuazione

---

<sup>13</sup> I diversi approcci strategici al Disability Management sono una tematica ampiamente affrontata nella letteratura. In particolare, quelli citati in questo testo fanno capo a uno studio della prof.ssa Riccò che si è basata a sua volta su studi di Thomas (1995) e Dass e Parker (1999).

<sup>14</sup> Costi e Benefici della diversità, Commissione Europea, 2003

poiché i programmi di cambiamento organizzativo richiedono una gestione oculata e comportano notevoli trasformazioni aziendali.

- Indispensabile è l'attuazione di una misurazione meticolosa ed efficiente dei costi e dei guadagni derivanti dalle politiche di diversità della forza lavoro. Questa valutazione non solo fornisce un solido supporto ai programmi esistenti in questo settore, ma contribuisce anche a creare una solida base affinché coloro che non hanno ancora adottato tali politiche possano comprendere appieno il valore strategico dell'investimento. La raccolta accurata di dati e la dimostrazione chiara dei benefici che ne derivano possono costituire un forte incentivo all'adesione e favorire la consapevolezza dell'importanza della diversità all'interno della forza lavoro. Le imprese all'avanguardia abbracciano sistemi di misurazione dei costi e dei benefici legati agli investimenti nelle politiche di diversità della forza lavoro per diversi motivi. Per prima cosa, riconoscono che ciò che viene misurato diventa un driver dell'azione, fungendo da motore per il cambiamento. In secondo luogo, la migliore prassi aziendale richiede la valutazione sistematica di costi e benefici, indipendentemente dalla natura degli investimenti, compresi quelli che coinvolgono risorse immateriali. Inoltre, la misurazione fornisce una base solida per giustificare la continua allocazione di risorse limitate verso queste iniziative. Infine, la pratica di misurazione consente ai dirigenti di acquistare una preziosa competenza per guidare futuri investimenti simili. Al momento molte imprese utilizzano vari indicatori per valutare costi e benefici, molti dei quali sono qualitativi e si concentrano principalmente sui costi e sugli "effetti intermedi", come i cambiamenti nell'atteggiamento del personale o le variazioni nei dati demografici.
- C'è un complesso labirinto di ostacoli che limita gli investimenti delle imprese dell'Unione Europea nelle politiche di diversità. Questi ostacoli includono barriere normative legate alla raccolta e all'elaborazione dei dati sensibili, diversità culturali nazionali nella risposta a vari gruppi sociali, la sfida di modificare la cultura aziendale e, non da ultimo, una mancanza diffusa di consapevolezza tra le imprese riguardo agli obiettivi, ai benefici, ai meccanismi e alle motivazioni alla base di queste politiche. La politica pubblica può fungere da guida illuminante per superare alcune di queste sfide e liberare il potenziale delle politiche di diversità. L'indagine preliminare condotta tra le imprese mette in luce che gli investimenti nelle politiche di diversità della forza lavoro sono limitati principalmente da due barriere "interne". La prima riguarda la sfida del cambiamento culturale all'interno dell'azienda che è un processo che richiede un impegno considerevole. La seconda è la mancanza di

consapevolezza rispetto a queste politiche, una lacuna che deriva dalla scarsa conoscenza dei loro contenuti, delle motivazioni, dei costi e dei benefici associati, così come dei metodi di valutazione coinvolti. C'è sicuramente spazio per sfruttare risorse pubbliche al fine di colmare queste lacune di consapevolezza e abbattere queste barriere interne. Tuttavia, le prospettive di agevolare, attraverso misure di politica pubblica, l'attuazione efficace di programmi di trasformazione culturale all'interno delle aziende sono vincolate da sfide significative. Queste sfide derivano principalmente dalla carenza di competenza tra i dirigenti e dalla diffusa resistenza al cambiamento, che è possibile percepire sia tra i dipendenti sia tra i vertici aziendali. Da questa valutazione circoscritta del contesto legale e sociale nell'UE, emerge chiaramente che l'adozione di politiche di diversità della forza lavoro può incontrare sfide "esterne" rilevanti. Un esempio tangibile di tali sfide sono le restrizioni normative che riguardano la custodia di dati sensibili, in vigore nella maggior parte dei paesi dell'Unione Europea.

- In riferimento all'abbondanza dei dati disponibili per sostenere gli investimenti in altre categorie di attività immateriali. Il quadro aziendale per gli investimenti volti a promuovere la diversità e l'inclusione sul luogo di lavoro è ancora in fase iniziale e frammentaria. Tuttavia, i governi e le altre parti interessate hanno il potenziale per colmare queste lacune attraverso azioni come la condivisione di informazioni sulle esperienze delle aziende che hanno adottato politiche di diversità.

Lo studio portato avanti dalla commissione europea (Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) per conto della Commissione europea, 2003), evidenzia anche quelli che potrebbero essere effettivamente i benefici e i costi di introdurre nelle aziende delle "Diversity Policy". In particolare, si giunge alla quantificazione di due principali benefici di natura economica. Il primo, prevede che potenziando nel medio-lungo periodo i "value driver", cioè quei beni materiali e immateriali che consentono alle aziende di mantenere la loro competitività, generare flussi di cassa e soddisfare gli investitori. Tra questi elementi trainanti figurano la costruzione di una reputazione unica presso le parti interessate e i clienti, nonché l'incremento della qualità del capitale umano in azienda. Gli investimenti nelle diversity policy contribuiscono in maniera sostanziale alla strategia di reazione di valore nel lungo periodo, concorrendo alla costruzione e al potenziamento del capitale umano e organizzativo. Questi elementi, unitamente al capitale di conoscenza, rappresentano le fondamenta su cui molte aziende si basano per acquisire un vantaggio competitivo e per generare valore. le imprese più innovative riconoscono che questi elementi esercitano un'influenza notevole,

sebbene indiretta, sulla loro competitività a lungo termine. Il secondo beneficio riscontrato dallo studio è la creazione di nuove opportunità, sia a breve che a medio termine, per incrementare i flussi finanziari, come la riduzione dei costi, la mitigazione della carenza di forza lavoro, l'espansione verso nuovi mercati e l'ottimizzazione delle prestazioni nei mercati esistenti. Questi risultati prendono il nome di “Benefici in termini di rendimento sull'investimento” o ROI.

Per quanto riguarda i costi messi in luce dallo studio, le imprese che si impegnano negli investimenti diretti nelle politiche per promuovere la diversità nel contesto lavorativo devono sostenere quattro differenti tipologie di costi:

1. I costi relativi all'allineamento normativo che possono abbracciare aspetti come lo sviluppo dei sistemi di archiviazione, formazione del personale e comunicazione delle nuove politiche. Il peso di questi costi varia in base alla specifica azienda, tenendo conto della complessità e delle pratiche interne già implementate e delle normative legali in vigore;
2. Costi in corso associati alle iniziative per la diversità: queste spese includono degli investimenti in personale qualificato, programmi di formazione, miglioramenti infrastrutturali e supporto, aggiornamenti delle condizioni di lavoro e compensi, attività di comunicazione, sviluppo delle politiche aziendali e l'implementazione di sistemi di monitoraggio e rendicontazione. Alcune di queste spese sono a carico dell'azienda solo una volta o comunque nel breve termine, mentre, nella maggior parte dei casi sono costi ricorrenti e a lungo termine.
3. I “*costi opportunità*” si riferiscono alla rinuncia a possibili vantaggi dovuta all'impiego di una risorsa limitata in altre attività potenzialmente più produttive. Questi costi comprendono il tempo dei dirigenti di alto livello e dei responsabili operativi che viene impiegato per compiti al di fuori delle loro mansioni ordinarie, con conseguenti riduzioni della produttività.
4. Rischi operativi relativi alle politiche di diversità: spesso, l'attuazione dei programmi per trasformare la cultura aziendale richiede un periodo più prolungato del previsto o potrebbe non raggiungere gli obiettivi desiderati. Una politica di diversità sostenibile si concretizza attraverso una riuscita trasformazione culturale nell'azienda.

Come si evince dallo studio, nell'introduzione e nella gestione della diversità, quando si adottano queste politiche di gestione è importante valutare, oltre ai potenziali benefici che si traggono dalla diversità, anche i possibili costi al fine di ridurli al minimo e non cadere nel rischio di penalizzare alcuni soggetti.

### 2.3 Gestione della disabilità nelle aziende italiane

In Italia nel corso del tempo sono state introdotte e modificate più volte molteplici Leggi a favore dell'assunzione dei disabili nelle aziende. È stata sottolineata l'importanza della loro tutela e della loro integrazione non solo al fine del raggiungimento della loro autonomia economica ma con l'obiettivo di renderli partecipanti attivi della società con il loro contributo e nel rispetto sia dei limiti che delle potenzialità. Si è parlato di Collocamento Mirato con la legge 68/99 che fornisce appunto tutti gli strumenti necessari ad agevolare l'inserimento delle persone con disabilità nei contesti professionali più adatti a loro, basandosi sull'analisi delle opportunità lavorative esistenti e sulla valutazione delle loro capacità (E. Zappella, 2017). Tendenzialmente il servizio è fornito dalle province ma vengono proposti degli incentivi da parte dello Stato di cui si può usufruire gratuitamente, che servono proprio per incoraggiare questa integrazione lavorativa. Tra questi strumenti emergono: la **convenzione**, cioè un accordo firmato con le pubbliche amministrazioni per coordinare le tempistiche dell'assunzione e collaborare al fine di facilitare l'inserimento del potenziale lavoratore affinché sia il più possibile in linea con le necessità dell'azienda (Giorgini 2010); la **selezione** del candidato tra coloro che rientrano nelle categorie protette che mira ad individuare il profilo più adatto alle esigenze dell'organizzazione (Cendon, 1997); lo **scouting aziendale** per valutare le potenziali posizioni che potrebbero essere assegnate al nuovo dipendente (Buzzelli, 2012); una fase di **tirocínio**, cioè un periodo di prova dalla durata flessibile, che può andare dai 60 ai 90 giorni e che non prevede oneri per l'azienda ma che permette di sperimentare attivamente le competenze del soggetto disabile; il **supporto di un tutor** che possa seguire il percorso del lavoratore, fornendo consulenza e supporto all'azienda (Angeloni, 2010).

Quando si parla di assunzione dei soggetti disabili, un attore importante è sicuramente il datore di lavoro che determinerà l'ingresso o meno di tali soggetti nell'organizzazione. Tuttavia, questi non sempre favoriscono la loro assunzione e rischiano di diventare il primo ostacolo nella loro ricerca. Alla luce di quanto emerso da numerosi studi, i fattori che ostacolano l'assunzione dei soggetti disabili da ricondurre all'atteggiamento dei datori di lavoro sono tendenzialmente due: la considerazione che essi hanno della disabilità e le loro esperienze pregresse (E. Zappella, 2015). La disabilità, quindi, può essere considerata come un problema di natura personale oppure come un problema dell'ambiente lavorativo che ne ostacola la partecipazione (Striano, 2010). È necessario comprendere se la questione va affrontata come un problema a cui devono fare capo solo i soggetti interessati, quindi i soggetti disabili, o se tale questione interessa tutti gli attori dell'organizzazione.

Gli studi che sono stati portati avanti sulla gestione della disabilità nelle aziende e sulla loro assunzione si sono soffermati anche sui metodi di selezione del personale applicato dalle organizzazioni. In particolare, quando si guarda all'analisi dei candidati si fa una distinzione tra grandi imprese e imprese medio-piccole. Le prime si baseranno sul Curriculum Vitae del candidato e sulla valutazione di test attitudinali. Le seconde, effettueranno un colloquio e di conseguenza la scelta sarà fatta a discrezione del selezionatore (Davidson, 2011). Tuttavia, come suggerito dalla prof.ssa E. Zappella (2015), entrambi i metodi potrebbero risultare discriminatori poiché chiaramente, chi è soggetto a disabilità potrebbe riscontrare delle difficoltà nel sostenere queste prove. La stessa professoressa Zappella porta avanti uno studio sull'influenza che ha l'esperienza passata dei datori di lavoro sulla loro predisposizione all'assunzione dei soggetti disabili. Da questo studio emergono delle tematiche chiave che rispondo a queste ricerche.

Come prima tematica viene fuori quella della “*storia passata*” che intende fare riferimento alla concezione di disabilità che hanno i datori di lavoro e le loro esperienze pregresse di assunzione. Partendo da questa concezione di disabilità, è possibile distinguere tre categorie di datori di lavoro. La prima considera i lavoratori soffermandosi sulla patologia di cui sono affetti; quindi, essi diventano automaticamente i loro limiti e i datori si focalizzeranno solo sulle caratteristiche che li rendono “diversi” facendole diventare l'essenza della persona stessa. La seconda categoria in cui vengono raggruppati i datori di lavoro considera il lavoratore come una persona che è affetta da disabilità; in questo caso si distinguono la persona in quanto tale e la sua patologia. In questa circostanza, i datori presuppongono che il soggetto in questione adotti tutte le tattiche a sua disposizione per minimizzare l'impatto della sua condizione. Per ultimo, il terzo insieme valorizza i proprio dipendenti senza considerare la loro disabilità, soffermandosi sulla singolarità di ciascun individuo.

Inoltre, nell'assunzione dei disabili nelle aziende si distinguono i soggetti con un limite fisico e quelli con un limite mentale. I datori di lavoro hanno una maggiore predisposizione all'assunzione di dipendenti con disabilità fisica. Tuttavia, coloro che si sono trovati ad assumere dipendenti con limitazioni psichiche hanno riscontrato che in loro il rendimento e l'attendibilità possono paragonarsi a quelle di lavoratori normo dotati.

La seconda tematica al centro dello studio della professoressa Zappella è quella del “*posto giusto per la persona giusta*” che fa riferimento alla mansione più adatta da assegnare al dipendente con disabilità. Alcuni datori sostengono che queste mansioni sono standard per i disabili, quindi azioni ripetute nel tempo, mansioni secondarie per l'organizzazione che non ostacolano l'andamento generale della produzione; in sostanza una posizione periferica che

non influenzi eccessivamente le prestazioni degli altri lavoratori. Altri datori sostengono, al contrario, che le mansioni debbano equipararsi a quelle dei lavoratori normo dotati. Altri ancora ritengono che le mansioni da assegnare a tutti i lavoratori e indipendentemente dalla loro condizione di partenza, debbano basarsi sulle loro capacità. Quindi a tutti i lavoratori si attribuisce la stessa importanza all'interno dell'organizzazione.

L'ultima tematica che emerge dallo studio è quella delle “*Osservazioni e Preoccupazioni*”. Da qui, emerge che un fattore rilevante è quello della normativa che viene considerata dai datori intervistati sia negativamente sia come un vantaggio per l'organizzazione soggetta alle assunzioni e per i lavoratori disabili in cerca di un lavoro.

Oltre ai pregiudizi che potrebbe avere un datore di lavoro quando si accinge ad assumere un soggetto disabile, un altro aspetto di cui si è detto in precedenza è la rimozione delle potenziali barriere architettoniche che chiaramente comporterebbero un costo per l'azienda. Sostenere questi costi, se sul piatto della bilancia sono più pesanti dei potenziali benefici, potrebbe risultare un ostacolo all'assunzione dei lavoratori disabili, perché chiaramente le aziende vorranno evitare di sostenerli. Non meno importante, è la preoccupazione legata alla gestione delle relazioni e delle emozioni dei dipendenti con disabilità poiché talvolta pongono i datori di lavoro in difficoltà quando devono valutare la loro assunzione, a causa dell'incertezza circa le loro capacità di affrontare situazioni in cui l'emotività dei lavoratori con disabilità gioca un ruolo centrale.

Da quanto si evince dallo studio, i datori di lavoro sono rallentati da alcune incertezze. La prima concerne l'impatto delle Leggi vigenti in materia; la seconda guarda al lato emotivo di tutti gli attori in questione, quindi lavoratore e datore; la terza preoccupazione deriva dai possibili ostacoli fisici presenti in azienda e quindi la possibile necessità di modificare l'ambiente lavorativo.

Sono diversi i fattori da valutare al momento dell'assunzione a partire dalla motivazione di ciascun soggetto interessato, fino ad arrivare all'individuazione della mansione da assegnare che sia quanto più consona possibile alle capacità e alle necessità del lavoratore disabile ma al contempo risponda alle esigenze dell'azienda.





## CAPITOLO III

### INIZIATIVE DE&I NELLE AZIENDE ITALIANE: IL PARADOSSO DELL'INCLUSIONE

#### 3.1 Caso Gucci

Gucci, famosa casa di moda italiana presente nel settore dell'alta moda, nel corso del tempo ha fatto parecchi progressi per ciò che riguarda l'inclusione delle persone disabili.

Su Gucci Equilibrium, un portale che è stato pensato dall'azienda per condividere le proprie iniziative per il sociale e per l'ambiente e all'insegna dell'innovazione e dell'inclusione, sono racchiusi tutti i valori e gli obiettivi che l'azienda propone per rendere il contesto lavorativo più inclusivo per tutte le "minoranze", quindi anche per le persone diversamente abili.

Marco Bizzarri, Presidente e CEO di Gucci, ha riportato le seguenti parole: *“Credo davvero che la creatività e la diversità siano indissolubilmente legate nel nostro settore. E più siamo esposti a punti di vista ed esperienze diverse, più alimentiamo la creatività, la cultura e la crescita dell'azienda”*.

L'azienda sostiene che la diversità in ogni sua manifestazione può rappresentare una risorsa per migliorare l'ambiente lavorativo: da un lato essa favorisce la piena espressione delle capacità individuali e collettive, mentre dall'altro rafforza l'abilità di evolvere e adattarsi a un mondo in costante mutamento.

Nel portale della casa di moda, emergono anche le pratiche effettive che vengono attuate per il reclutamento e la selezione di questi individui. In particolare, Gucci collabora con le organizzazioni che promuovono la diversità in ogni sua forma affinché possano fare da tramite per nuove candidature. Nell'anno corrente Gucci, in particolare Gucci North America, è stata nominata come *“miglior luogo di lavoro per inclusione della disabilità”* dal Disability Equality Index, la principale organizzazione no-profit su scala globale che promuove l'inclusione dei soggetti disabili in ambito aziendale<sup>15</sup>. Questo è stato possibile grazie all'introduzione di soluzioni tecnologiche e innovative per i clienti non vedenti e ipovedenti.

Negli ultimi tempi, Gucci ha fatto significativi passi avanti, destinando notevoli risorse per una maggiore accessibilità e inclusione dei soggetti disabili per ciascun livello, dall'ambiente aziendale interno fino ad arrivare all'esperienza dei clienti nei negozi di tutto il mondo.

---

<sup>15</sup> Disability Equality Index

L'adozione di queste molteplici azioni evidenzia l'impegno dell'azienda nella creazione di un contesto sempre più inclusivo e aperto sia per i propri lavoratori che per i consumatori finali. La Maison di Gucci ha investito significativamente per favorire una maggiore accessibilità e integrazione delle persone con disabilità, sia all'interno dell'azienda che all'esterno nei confronti dei clienti, coinvolgendo ogni sfaccettatura dell'esperienza.

Il Global Equity Board del marchio, presieduto dal suo CEO, collabora con figure chiave in campo di accessibilità e inclusione. Allo stesso tempo, il "Diversity & Inclusion Committee" composto dai lavoratori di Gucci ha lo scopo di tradurre gli intenti del Consiglio di Amministrazione in iniziative concrete di inclusione.

Quello di Gucci è un chiaro esempio dell'impegno per la creazione di nuove opportunità per le persone disabili e si impegna costantemente per promuovere la diversità, l'inclusione e l'equità all'interno della sua azienda e tra i suoi lavoratori.

L'idea di inclusività di Gucci è stata portata sotto i riflettori nel 2020 quando per le sue campagne di "*Unconventional Beauty*" ha reclutato Ellie Goldstein che è diventata la prima modella con sindrome di Down ad essere protagonista di significative campagne pubblicitarie a livello globale.

### **3.2 Caso Poste Italiane**

Poste Italiane è un'impresa pubblica che, a partire dal 1862, offre una vasta gamma di servizi, tra cui quello postale, quello bancario, quello finanziario e quello di telecomunicazione.

Anche Poste Italiane si impegna nella promozione di iniziative che possano favorire una maggiore inclusione sul luogo di lavoro. Nel documento di "*Policy Diversity e Inclusion*" approvato dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2020, vengono riportate le modalità con cui le minoranze vengono inserite nell'azienda. Il gruppo Poste Italiane promuove i principi di diversità e inclusione attraverso l'implementazione delle strutture aziendali, organizzative e gestionali garantendo il rispetto dei diritti e della libertà di tutti gli individui. A tal fine, l'obiettivo è quello di passare da una semplice gestione della diversità, alla sua integrazione e al superamento dei fattori che ne ostacolano l'inserimento nel contesto lavorativo. L'azienda si impegna attivamente per creare delle situazioni che possano rimuovere gli ostacoli di natura culturale, organizzativa e materiale che rischiano di impedire agli individui di esprimersi appieno e di progredire all'interno dell'organizzazione e condanna qualsiasi forma di discriminazione.

Vengono, quindi, istituiti nel gruppo degli strumenti per la partecipazione attiva di ciascun individuo. Tra questi si distinguono: la “*Carta per le Pari Opportunità*”, il “*Manifesto per l’occupazione femminile*”, “*Adesione a primarie associazioni e campagne dedicate*”, “*Organismi paritetici*”<sup>16</sup>.

Il Gruppo Poste Italiane sostiene che la diversità è una ricchezza ed è fonte di idee innovative. Gli individui, grazie alla loro diversità, creano l’opportunità di comprendere al meglio le esigenze di stakeholders e clienti.

L’entusiasmo di Poste Italiane lo si nota dal riconoscimento del valore delle sue risorse umane, affinché ciascuno si senta coinvolto nell’organizzazione. L’obiettivo è quello di promuovere una cultura inclusiva che possa valorizzare l’unicità dei lavoratori e che possa offrire loro pari opportunità per la crescita personale.

La società promuove la parità delle opportunità per tutti i suoi dipendenti, senza fare distinzioni legate alle loro disabilità. In questo quadro, si impegna attivamente per attuare delle pratiche volte a facilitare l’integrazione e l’inclusione delle persone con disabilità riconoscendo e valorizzando appieno le loro capacità all’interno del contesto organizzativo. Queste iniziative contribuiscono in modo significativo a superare barriere di natura culturale, sensoriale e fisica. Le azioni intraprese hanno l’obiettivo di incentivare l’autonomia dei disabili attraverso programmi di formazione. Al contempo si punta ad abbattere anche le barriere architettoniche al fine di facilitare l’accessibilità di chiunque sul luogo di lavoro.

Con questo spirito Poste Italiane ha stabilito delle azioni concrete per la gestione del personale e la loro integrazione. Come si evince dal documento redatto dalla stessa azienda, gli impegni che intende portare avanti sono:

1. La promozione di approcci manageriali e di leadership che considerino l’inclusione alla base della loro gestione affinché possa essere valorizzata anche la diversità in ogni sua forma.
2. L’adozione di direttive che sostengano e garantiscano trasparenza negli ambienti di lavoro e in cui vi siano uguaglianza e pari opportunità per tutti i lavoratori.
3. L’integrazione delle contribuzioni per ciascuna funzione aziendale a sostegno delle politiche stabilite.
4. L’identificazione di ostacoli culturali, organizzativi e relazionali che ostacolano la piena integrazione nel contesto lavorativo.

---

<sup>16</sup> Documento sulla Policy Diversity e Inclusion del gruppo Poste Italiane, febbraio 2020.

5. L'implementazione di rapporti di lavoro basate sul rispetto reciproco e sulla fiducia per ciascun livello dell'organizzazione.
6. La promozione di campagne di sensibilizzazione sui temi della Diversità e dell'Inclusione (D&I)

Per garantire questo fine comune è importante l'orientamento delle figure manageriali che deve essere volto all'inclusione e alla promozione delle pari opportunità. Non da meno è il ruolo delle Risorse Umane che deve assicurarsi che la diversità venga tutelata a lungo termine e per ciascun livello dell'organizzazione. È importante in tal senso tutta la gestione del ciclo professionale dei dipendenti con disabilità che abbia come fine ultimo una massima equità e inclusione.

L'assunzione dei soggetti disabili nel Gruppo Poste Italiane, appartenendo alle categorie protette, avviene sulla base della valutazione dei CV. Qualora la candidatura avesse riscontro positivo, si procederà con un colloquio con il soggetto interessato che potrebbe poi essere seguito da una prova, se lo si ritenesse necessario. Il numero di dipendenti con disabilità che viene assunto dall'azienda risponde a quanto indicato dalla Legge 68/99 e per questo è proporzionato al numero totale di dipendenti che lavorano al suo interno.

### **3.3 Caso Barilla Group S.p.A.**

Barilla S.p.A. è un'importante azienda italiana nel settore alimentare conosciuta principalmente per la produzione di pasta secca e altri prodotti come farina, pane, biscotti, merendine e sughi pronti. È stata fondata nel 1877 ed è ormai riconosciuta in tutto il mondo, grazie soprattutto alla distribuzione di pasta. L'azienda ha una lunga storia di produzione di prodotti alimentari di alta qualità ed è famosa per il suo impegno nel promuovere una dieta equilibrata e sostenibile.

Anche Barilla si propone di promuovere delle iniziative di inclusione dei soggetti con disabilità lungo tutta la catena di produzione. Uno degli obiettivi dell'azienda è quello di abbattere le barriere, siano esse fisiche o cognitive, affinché vi sia maggiore accettazione della disabilità, visibile e meno visibile. L'impegno è quello di garantire maggiore inclusione in tutti i contesti lavorativi.

Tra le priorità di Barilla rientrano:

- L'ottimizzazione dell'accessibilità dei prodotti e degli imballaggi, affinché possano averne accesso anche i soggetti disabili.

- Promozione della consapevolezza e dell'accoglienza delle molteplici capacità e competenze tra le persone
- L'integrazione delle molteplici capacità e competenze.

Come dichiarato dall'azienda stessa, nel 2018 Barilla è stata premiata dal Disability Matters Europe per i progressi fatti negli ambiti di inclusione e accessibilità degli individui disabili. L'azienda è stata riconosciuta con un premio nella categoria Steps-to-Success (Marketplace), per il progetto Hackability@Barilla, dimostrando l'impegno e l'eccellenza dei progetti del Gruppo di Parma nel campo della diversità e dell'inclusione. Il progetto parte da un hackathon, una competizione tra squadre in cui individui con disabilità collaborano con maker e designer per creare strumenti culinari e nuovi design di imballaggi adatti alle necessità delle persone con bisogni speciali. L'obiettivo era quello di incentivare l'indipendenza dei soggetti disabili.

Diversità e inclusione sono ormai da tempo radicate nella cultura, nei principi e nell'etica aziendale, rappresentando un elemento cruciale del suo modello di business.

Ancora una volta, l'impegno di Barilla nella promozione della disabilità si evince dall'adesione della stessa al "500Valuable", un movimento che a livello globale coinvolge le imprese e la società nella promozione dell'inclusione con persone con disabilità all'interno delle loro strategie di leadership aziendale. Come riportato dal movimento stesso, l'idea è quella di lavorare attivamente per migliorare l'accessibilità e l'autonomia delle persone diversamente abili per favorirne l'inclusione nel luogo di lavoro. In particolare, si prevede di istituire un Processo di Adeguamento Ragionevole entro il 2024 in cui vi sono quattro momenti caratterizzanti:

1. Collaborare con la direzione per individuare i principali stakeholders interni che avranno la responsabilità di questo processo e stabilirne in modo chiaro scopi e benefici; coinvolgere una rappresentanza di dipendenti che al momento usufruiscono di adeguamenti ragionevoli;
2. Interazioni con i principali attori che vengono identificati per ottenere il feedback sui procedimenti attuali e incontrare lavoratori con disabilità al fine di acquisire una prospettiva diretta.
3. Sviluppare il processo e analizzarne i costi, la portata e il potenziale rendimento: formulare una struttura che definisca l'obiettivo e l'attuazione del nuovo Processo di Adeguamento.

4. Formazione e divulgazione: elaborare ed erogare programmi di formazione per i responsabili delle Risorse Umane che possano coprire tutti gli ambiti del processo.

Il CEO di Barilla, Gianluca Di Tondo, ha dichiarato che lui stesso si impegna nel *“miglioramento dell’accesso e dell’empowerment delle persone disabili”*<sup>17</sup>.

Inoltre, sempre nel 2018, l’azienda ha istituito in via ufficiale il *“Supplier Diversity Program”* che ha l’obiettivo di promuovere il cambiamento culturale lungo tutta la catena di produzione e, dunque, coinvolgendo attivamente tutti i fornitori. Si vuole quindi favorire una diversificazione significativa dei fornitori e rispecchiare l’evoluzione del mercato dei consumatori e i valori in cui crede la Barilla.

Come si evince dagli obiettivi che si propone di adempiere la Barilla, c’è particolare attenzione all’inclusione dei disabili, non solo dal punto di vista lavorativo, per cui si lavora attivamente lungo tutta la catena di produzione, ma anche dal punto di vista di tutti quei consumatori che desiderano accedere ai loro prodotti senza troppe difficoltà e nella massima autonomia.

I molteplici riconoscimenti e le dichiarazioni dei responsabili aziendali vedono Barilla come pioniera dell’inclusione dei disabili tra suoi luoghi di lavoro contribuendo certamente alla sua visibilità e alla considerazione che si ha della stessa.

Per raggiungere gli obiettivi di inclusione che anche la stessa si propone, talvolta le difficoltà non sono poche. Che sia per i pregiudizi alla base, per le difficoltà logistiche o per i costi da sostenere, assumere dei disabili rischia ancora oggi di essere una sfida non alla portata di tutti. Il 31 maggio 2023, il quotidiano online *“Today”* ha dichiarato che tra le aziende che preferiscono pagare i contributi esonerativi, emerge anche Barilla che ha pagato quasi 300 mila euro per non coprire l’intero numero di disabili che devono essere assunti in azienda. Risulta paradossale comprendere come a distanza di cinque anni, e dopo le molteplici iniziative riportate sopra, si preferisca pagare delle quote che esonerino dall’assunzione dei disabili. Sorge spontaneo domandarsi se l’idea che sta alla base di tutte le iniziative proposte sia frutto di un reale desiderio di inclusione o se sia un mezzo per aumentare la visibilità dell’azienda.

---

<sup>17</sup> Iniziative D&I Barilla Group, dichiarazioni del CEO

### 3.4 Ferrari S.p.A

Ferrari S.p.A è un'importante azienda automobilistica che ha fatto la sua comparsa nel panorama automobilistico mondiale nel marzo del '47 quando Enzo Ferrari ne ha fondato la sede in provincia di Modena. Da allora Ferrari è diventata una vera e propria icona nel mondo delle auto di lusso ed è famosa anche per la sua presenza in Formula 1.

Anche Ferrari, come le aziende di cui si è parlato in precedenza, nel 2022 ha presentato un Report sulla Sostenibilità in cui illustra le sue iniziative per promuovere una maggiore inclusione di tutti i soggetti che talvolta vengono discriminati, e per i quali viene meno il loro diritto al lavoro, e tra questi emergono anche gli individui con disabilità. Ferrari dichiara di avere istituito due comitati uno dei quali per l'impegno sociale che è il "*Diversity&Inclusion Committe*" che è guidato dal loro responsabile delle risorse umane e tra i suoi compiti rientra quello della tutela dei disabili<sup>18</sup>. Ancora una volta però sorge il dubbio su quale sia davvero il motore che muove le aziende a condividere queste iniziative.

L'articolo riportato dal quotidiano Today, di cui sopra, parte proprio da una denuncia mossa nei confronti della Ferrari, la quale si astiene dall'assunzione dei disabili preferendo la via più "semplice" quella dell'esborso di denaro. Marco Campanini, un ragazzo con disabilità, ha mosso una protesta contro la Ferrari perché annualmente paga ingenti somme di denaro alla Regione (l'Emilia-Romagna) a titolo di contributo esonerativo affinché possa astenersi dall'assunzione dei disabili. Tuttavia, il contributo esonerativo non è stato istituito per creare una via di fuga per le aziende che non vogliono assumere dei disabili nelle loro aziende, anche perché sarebbe un controsenso per una Legge istituita per la tutela del loro diritto al lavoro.

Per molti il problema reale risiede nelle multe troppo basse che per le aziende più grandi e con più soldi risultano un costo irrisorio rispetto al costo che potrebbe comportare l'impiego di un disabile. Dunque, apparentemente, anche per la Ferrari pagare quasi un milione di euro è preferibile all'assunzione dei disabili, nonostante la stessa dichiari il contrario (Intervista al quotidiano online Today) e nonostante le loro politiche di sostenibilità sembrerebbero volte a garantire l'inclusione di tutti, indipendentemente da genere, orientamento sessuale, età, etnia e **disabilità**.

---

<sup>18</sup> Ferrari N.V. Sustainability Report, 2022.





## CONCLUSIONI

L'inclusione dei soggetti con disabilità nel contesto lavorativo sembra trovare un appoggio nell'introduzione delle diverse Leggi sia nel panorama italiano che in generale quando si parla di inclusione nel contesto globale.

V. Mattana nel 2016 ha pubblicato un articolo sulla pratica del Disability Management in Italia e della risposta delle aziende circa l'assunzione dei disabili, e prende in esame diverse fasi del ciclo di vita del lavorare diversamente abile nel contesto lavorativo; inoltre, sottolinea come l'integrazione del Disability Management sia importante per ogni area della struttura aziendale. I risultati dello studio evidenziano che effettivamente le imprese rispondono agli obblighi di Legge sulle assunzioni, indipendentemente dalle modalità scelte che spaziano dai servizi provinciali alle valutazioni del CV, come visto nel caso del Gruppo Poste Italiane. Può essere comprensibile l'interesse delle aziende nel reclutare delle persone quanto più idonee possibili al loro contesto aziendale e, guardando dal punto di vista del lavoratore, può essere positivo affinché questo si senta realmente incluso nell'ambiente lavorativo. Tuttavia, alcune aziende affermano che i loro dipendenti diversamente abili non ricoprono ruoli effettivamente utili e che i benefici che ne traggono loro come aziende non sono tanti. La cultura organizzativa in questo contesto è fondamentale poiché si misura la concezione di equità e uguaglianza che percepisce ciascun lavoratore rispetto agli adattamenti effettuati nei confronti del dipendente disabile. È altresì importante l'atteggiamento dei datori di lavoro che chiaramente sono influenzati dalle loro esperienze pregresse.

Nel 2023, con il nuovo decreto del lavoro, sono state introdotte ulteriori agevolazioni per le aziende che assumono lavoratori disabili che abbiano meno di 35 anni di età. Questa misura è importante dal momento che ha lo scopo di promuovere l'occupazione e l'integrazione dei giovani con disabilità nel mondo del lavoro, sostenendo allo stesso tempo le organizzazioni appartenenti al terzo settore e di volontariato (Informazioni Fiscali, Leggi e Prassi).

Guardando al punto di vista economico il bilancio potrebbe risultare positivo nella misura in cui i costi sostenuti dalle aziende per le assunzioni dei disabili vengono ridotti dai contributi e allo stesso tempo l'obbligo di assunzione può garantire un'occupazione agli individui con disabilità.

Tuttavia, le facce della medaglia sono due e il lato "umano" della questione presenta dei divari tra quello che viene detto e quello che concretamente viene fatto. Che la mancata assunzione sia legata a una questione economica e a un bilancio negativo tra costi e benefici

non è da escludere, ma nel momento in cui ci sono aziende che preferiscono pagare delle sanzioni per non assumersi la responsabilità di questi lavoratori si rischia di scendere in un pregiudizio di discriminazione.

La questione sul numero di lavoratori disabili che ciascuna azienda sceglie di assumere è ancora aperta e che sia un obbligo o una questione di umanità sta ancora, purtroppo, alla discrezione del datore di lavoro e al suo bagaglio di esperienze. Come ha detto Philip Craven, ex presidente del Comitato Internazionale Paralimpico, *“la disabilità è una questione di diritti umani, non di compassione”* e di conseguenza il diritto al lavoro e alla dignità della persona non dovrebbero dipendere né dai costi né, tantomeno, dalle considerazioni personali che ciascuno ha circa qualsiasi forma di “diversità”.

Sicuramente la strada verso la normalizzazione delle assunzioni dei disabili è ancora lunga da percorrere e non può dipendere solo da una questione economica ma dovrebbe vedere scardinata alla base una cultura fondata sui pregiudizi.

## Bibliografia

- Dr. Mary Hayes, Dr. Frances Chumney, Marcus Buckingham (2022): *Measuring the “I” in DE&I*, Full Research Report.
- Italia, Franchi, L., Feroci, V., Ferrari, G., & Ferrari, S. (2019). *Codice civile e di procedura civile e leggi complementari: Costituzione della Repubblica italiana, appendice di leggi complementari, indici sommario, cronologico e analitico-alfabetico*. Hoepli.
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). *Diversity and diversity management: Messages from recent research. Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Bassett-Jones, N. (2005). *The paradox of diversity management, creativity and innovation. Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Friso, V., & Scollo, S. (2019). *Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa. CQIIA Rivista*, 25, 107-116.
- Asphi (2018) In: Friso, V., & Scollo, S. (2019). *Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa. CQIIA Rivista*, 25, 107-116.
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). *Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Inail, (2027), *Conoscere il rischio – Ergonomia/Fattore umano*.
- Puppoli, M. (2020). *Il Collocamento mirato dei disabili, oggi*.
- Mazzini, M. (2021). *Il collocamento obbligatorio: evoluzione normativa e applicazioni pratiche*.
- Martinello, M. (2021/2022): *Disabilità e occupazione nel contesto italiano: Criticità e conseguenze della valutazione nella legge 68/99*.
- D. Del Luca, F, Selvaggi (2015) ADAPT: *Il Disability Management: come gestire la disabilità nel luogo di lavoro*.
- Bocconi, S. D. A. (2017). *Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità*.
- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili: Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano, FrancoAngeli
- Riccò, R. (2007). *Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese. HR on line*, 8.
- Commissione Europea, *I Costi e I Benefici della disabilità*, 2003.

- Giorgini, C. (2010). Integrare i disabili nel mondo del lavoro. Problemi culturali, fonti giuridiche, ostacoli sociali. In: Zappella, E. (2015). L'assunzione dei dipendenti con disabilità nelle organizzazioni: una revisione della letteratura internazionale. *Formazione & insegnamento*, p.5.
- Cendon, P. (1997). Handicap e diritto: legge 5 febbraio 1992, n.104. In: Zappella, E. (2015). L'assunzione dei dipendenti con disabilità nelle organizzazioni: una revisione della letteratura internazionale. *Formazione & insegnamento*, p.5.
- Buzzelli, A. (2012). Persone con disabilità intellettiva al lavoro. In: Zappella, E. (2015). L'assunzione dei dipendenti con disabilità nelle organizzazioni: una revisione della letteratura internazionale. *Formazione & insegnamento*, p.5.
- Angeloni, S. (2010). L'aziendabilità. Il valore della risorsa disabile per l'azienda e il valore dell'azienda per la risorsa disabile. In: Zappella, E. (2015). L'assunzione dei dipendenti con disabilità nelle organizzazioni: una revisione della letteratura internazionale. *Formazione & insegnamento*, p.5.
- Riccò, R. (2008). Teoria e pratica della gestione delle diversità. *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Zappella, E. (2014). *L'integrazione lavorativa delle persone disabili in Italia: tra laboratori protetti e ingresso nel libero mercato del lavoro*. *Formazione & insegnamento*, 12(4), 157-176.
- Scorcelli, S. & Santus, G. (2006). Impatto socio-economico delle politiche per il lavoro. Un'indagine nella provincia di Pesaro e Urbino. In: Zappella, E. (2014). *L'integrazione lavorativa delle persone disabili in Italia: tra laboratori protetti e ingresso nel libero mercato del lavoro*. *Formazione & insegnamento*, 12(4), 157-176.
- Zappella, E. (2015). *Il percorso di assunzione dei dipendenti disabili nelle piccole e medie imprese lombarde: la voce dei datori di lavoro*. *encyclopaideia*, 19(43).
- Striano, M. (Ed.) (2010). Pratiche educative per l'inclusione sociale. In: Zappella, E. (2015). *Il percorso di assunzione dei dipendenti disabili nelle piccole e medie imprese lombarde: la voce dei datori di lavoro*. P. 2.
- Davidson, J. (2011). *A Qualitative Study Exploring Employers' Recruitment Behaviour and Decisions: Small and Medium Enterprises* (Vol. 754). In: Zappella, E. (2015). *Il percorso di assunzione dei dipendenti disabili nelle piccole e medie imprese lombarde: la voce dei datori di lavoro*. P. 3
- Veronica Mattana, *Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza* *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2016.

- Andrich, R., Bucciarelli, P., Liverani, G., Occhipinti, E., & Pigni, L. (2009). *Disabilità e lavoro: un binomio possibile. Fondazione Don Carlo Gnocchi–ONLUS, Milano.*
- Zappaterra, T. (2012). *Disabilità e lavoro: costruzione identitaria ed esercizio di cittadinanza, 17-43.*
- MARIUZZO, A. *Lavoro e disabilità: atteggiamenti dei datori di lavoro, ostacoli e opportunità.*

## Sitografia

- <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/development-and-learning/diversita-equita-e-inclusione-la-cultura-come-via-per-valorizzare-le-caratteristiche-di-ciascuno/>
- <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2018/12/20/news/diversita-e-inclusione-in-azienda-nuove-strategie-3628/>
- <https://www.accessiway.com/blog/la-storia-della-disabilita-un-riassunto-per-capire-il-presente>
- <https://www.unicef.it/diritti-bambini-italia/disabilita/>
- <https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/diversita-inclusione-dei-in-azienda>
- [https://temi.camera.it/leg18/post/pl18\\_interventi\\_in\\_materia\\_di\\_disabilit\\_nella\\_xvii\\_legislatura.html](https://temi.camera.it/leg18/post/pl18_interventi_in_materia_di_disabilit_nella_xvii_legislatura.html)
- <https://www.parlamento.it/parlam/leggi/990681.htm>
- <https://www.inclusyon.it/articoli/legge-68-99-le-sanzioni-per-chi-non-adempie-all-obbligo-di-assunzione-di-categorie-protette.html>
- <https://www.altalex.com/guide/legge-104#par2>
- <https://www.barillagroup.com/it/impegno/diversita-inclusione/disabilita/>
- <https://www.thevaluable500.com/companies/barilla>
- <https://equilibrium.gucci.com/it/diversity-equity-and-inclusion-at-gucci/>
- <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-advances-disability-inclusion-and-expands-accessibility-services/>
- [https://www.leggo.it/schede/ellie\\_goldstein\\_modella\\_down\\_gucci\\_oggi\\_18\\_9\\_2023-7639144.html](https://www.leggo.it/schede/ellie_goldstein_modella_down_gucci_oggi_18_9_2023-7639144.html)
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Poste\\_Italiane](https://it.wikipedia.org/wiki/Poste_Italiane)
- <https://www.posteitaliane.it/it/politica-diversity-and-inclusion.html>
- <https://www.circuitolavoro.it/offerte-assunzioni/poste/assunzione-categorie-protette-in-poste-italiane/>
- <https://www.today.it/economia/aziende-pagano-non-assumere-disabili.html>
- <https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/sostenibilita>

- <https://it.wikipedia.org/wiki/Ferrari>
- <https://www.informazionefiscale.it/Bonus-assunzione-disabili-2023-decreto-lavoro-contributo-agevolazione>

Conteggio parole: 9880 esclusi indice bibliografia, sitografia