

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto *La direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati*. Il progetto è co-finanziato dall'Unione europea (grant agreement VS/2019/0048).

This project is co-funded by the European Union under grant agreement No VS/2019/0048.

Disabilità o diversa abilità?

ADAPT  
UNIVERSITY PRESS

## DISABILITÀ O DIVERSA ABILITÀ?

### Contrattare l'inclusione lavorativa e la diversità gestionale

---

## DISABILITY OR DIFFERENT ABILITY?

### Negotiating Job Inclusion and Managerial Diversity

A cura di Domenico Iodice

ADAPT  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

Co-funded by  
the European Union





Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto *La direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati*. Il progetto è co-finanziato dall'Unione europea (grant agreement VS/2019/0048).

This volume is carried out within the project *Non-financial reporting directive (2014/95/EU): an opportunity to develop the participation and inclusion rights of people with disabilities and prevent the risk of social dumping. The crucial role of EWGs and Trade Unions*. The project is co-funded by the European Union (grant agreement VS/2019/0048).

**ISBN 978-88-31940-71-9** versione stampata/printed version

**ISBN 978-88-31940-72-6** versione pdf/ebook version

Copyright © 2021, First Cisl. All rights reserved. Licensed to the European Union under conditions.

# DISABILITÀ O DIVERSA ABILITÀ?

Contrattare l'inclusione lavorativa  
e la diversità gestionale

---

## *DISABILITY OR DIFFERENT ABILITY?*

*Negotiating Job Inclusion  
and Managerial Diversity*

A cura di Domenico Iodice





18. *Certe parti dell'umanità sembrano sacrificabili a vantaggio di una selezione che favorisce un settore umano degno di vivere senza limiti. In fondo, le persone non sono più sentite come un valore primario da rispettare e tutelare, specie se povere o disabili, se non servono ancora – come i nascituri –, o non servono più – come gli anziani [...].* 19. *Così, oggetto di scarto non sono solo il cibo o i beni superflui, ma spesso gli stessi esseri umani [...].* 20. *Questo scarto si manifesta in molti modi, come nell'ossessione di ridurre i costi del lavoro, senza rendersi conto delle gravi conseguenze che ciò provoca, perché la disoccupazione che si produce ha come effetto diretto di allargare i confini della povertà [...].* 98. *Tante persone con disabilità sentono di esistere senza appartenere e senza partecipare [...]. L'obiettivo è non solo assisterli, ma la loro partecipazione attiva [...]. Ugualmente penso alle persone anziane che, anche a motivo della disabilità, sono sentite a volte come un peso. Tuttavia, tutti possono dare un singolare apporto al bene comune attraverso la propria originale biografia.* 108. *Vi sono società che accolgono questo principio parzialmente. Accettano che ci siano opportunità per tutti, però sostengono che, posto questo, tutto dipende da ciascuno. Secondo tale prospettiva parziale non avrebbe senso investire affinché quelli che rimangono indietro, i deboli o i meno dotati possano farsi strada nella vita. Investire a favore delle persone fragili può non essere redditizio, può comportare minore efficienza. Esige uno Stato presente e attivo, e istituzioni della società civile che vadano oltre la libertà dei meccanismi efficientisti di certi sistemi economici, politici o ideologici, perché veramente si orientano prima di tutto alle persone e al bene comune [...].* 110. *Il fatto è che la semplice proclamazione della libertà economica, quando però le condizioni reali impediscono che molti possano accedervi realmente, e quando si riduce l'accesso al lavoro, diventa un discorso contraddittorio. Perché, in realtà, finché il nostro sistema economico-sociale produrrà ancora una vittima e ci sarà una sola persona scartata, non ci potrà essere la festa della fraternità universale. Una società umana e fraterna è in grado di adoperarsi per assicurare [...] che tutti siano accompagnati nel percorso della loro vita, non solo per provvedere ai bisogni primari, ma perché possano dare il meglio di sé, anche se il loro rendimento non sarà il migliore, anche se andranno lentamente, anche se la loro efficienza sarà poco rilevante [...].* 123. *L'attività degli imprenditori effettivamente è una nobile vocazione orientata a produrre ricchezza e a migliorare il mondo per tutti [...]. Tuttavia, in ogni caso, queste capacità degli imprenditori, che sono un dono di Dio, dovrebbero essere orientate chiaramente al progresso delle altre persone [...] attraverso la creazione di opportunità di lavoro diversificate.* 177. *Mi permetto di ribadire che la politica non deve sottomettersi all'economia e questa non deve sottomettersi ai dettami e al paradigma efficientista della tecnocrazia [...].* 188. *I politici sono chiamati a prendersi cura della fragilità, della fragilità dei popoli e delle persone. Prendersi cura della fragilità dice forza e tenerezza, dice lotta e fecondità in mezzo a un modello funzionalista e privatista che conduce inesorabilmente alla cultura dello scarto. Significa farsi carico del presente nella sua situazione più marginale e angosciante ed essere capaci di ungerlo di dignità.*

PAPA FRANCESCO, rassegna antologica su disabilità e cultura dello scarto,  
dalla enciclica *Fratelli tutti*, 3 ottobre 2020

18. *Some parts of humanity seem expendable in favour of a selection that supports a human sector that is worth of living without limits. After all, people are no longer considered a primary value to be respected and protected, especially if they are poor or disabled, if they aren't needed – like the unborn – or no longer needed – like the elderly [...].* 19. *Thus, waste is not only about food or superfluous goods, but often actually involves human beings [...].* 20. *This waste is shown in many ways, such as the obsession with reducing labour costs, without realising the serious effects that this causes: in fact, the consequent unemployment has the direct effect of widening the boundaries of poverty [...].* 98. *Many people with disabilities feel that they exist without belonging to anything and without participating in anything [...]. The goal is not only about assisting them, but also supporting their active participation [...]. I am also thinking of elder people who, partly because of their disabilities, are sometimes considered to be a burden. However, anyone can contribute in a unique way to the common good thanks to their original life experience.* 108. *There are societies that partially accept this principle. They claim that there should be equal opportunities for everyone, but, once that is in place, they argue that success is up to each individual. According to this partial perspective, it would not make sense to invest in empowering those who are left behind, those who are weak or less gifted in order to help them be successful in life. Investing in fragile people may not be profitable and may lead to less efficiency. It requires a present and active state, and institutions of civil society that go beyond the freedom of the efficient mechanisms of certain economic, political or ideological systems, because they are truly oriented first and foremost towards people and the common good [...].* 110. *The fact is that the simple proclamation of economic freedom – when real conditions prevent many people from actually having access to it, and when access to work is reduced – becomes contradictory. Because, in reality, as long as our economic-social system still produces one victim and there is even only one discarded person, universal brotherhood cannot be celebrated. A human and fraternal society must be capable of working to make sure [...] that all people are guided along the path of their lives, not only to cater for their basic needs, but in order to help them give their best, even if their performance is not perfect, even if their pace is slow, even if their efficiency is minor [...].* 123. *The activity of entrepreneurs is indeed a noble vocation geared towards producing wealth and improving the world for all [...]. However, in any case, these abilities of entrepreneurs, which are a gift from God, should be clearly oriented towards the advancement of other people [...] through the creation of diversified job opportunities.* 177. *Let me reiterate that politics must not submit to economics and the latter must not follow the dictates and the efficiency paradigm of technocracy [...].* 188. *Politicians are asked to take care of fragility, the fragility of people and communities. Taking care of fragility implies strength and tenderness, it means struggle and fruitfulness in the midst of a functionalist and private model that inexorably leads to the 'throw-away culture'. It means taking charge of the present in its most marginal and distressing situation and being capable of anointing it with dignity.*

POPE FRANCIS, anthological review on disabilities and the 'throw-away culture',  
from the Encyclical *Fratelli tutti*, 3 October 2020

*Le persone con disabilità hanno diritto a buone condizioni sul posto di lavoro, a una vita indipendente, a pari opportunità e a partecipare pienamente alla vita della loro comunità. Tutti hanno diritto a una vita senza barriere. Ed è nostro dovere, in quanto comunità, garantire la loro piena partecipazione alla società, su un piano di parità con gli altri.*

URSULA VON DER LEYEN, presidente della Commissione europea,  
in occasione della *Giornata europea delle persone con disabilità*, 2020

*People with disabilities have the right to good conditions in the workplace, independent living, equal opportunities and to participate fully in the life of their community. Everyone is entitled to a life without barriers. And it is our duty as a community to ensure their full participation in society, on an equal footing with others.*

URSULA VON DER LEYEN, President of the European Commission,  
on the occasion of the *European Day of Persons with Disabilities*, 2020





# INDICE / TABLE OF CONTENTS

## VERSIONE IN LINGUA ITALIANA

<b>Prefazione</b> di <i>Andrea Pastacaldi</i> .....	3
<b>Introduzione</b> di <i>Giacinto Palladino</i> .....	8

### Parte I

<b>Capitolo 1.</b> Il quadro giuridico comunitario: un <i>vacuum juris</i> . O quasi .....	13
<b>Capitolo 2.</b> Dibattito, testimonianze, prospettive di sviluppo in Europa .....	49
<b>Capitolo 3.</b> Rendicontazione delle attività progettuali .....	79

### Parte II

<b>Conclusioni e <i>policy recommendations</i></b> .....	99
----------------------------------------------------------	----

### Appendice

<b>Consultazione sulla direttiva sull'informativa non finanziaria: prime note First Cisl</b> .....	111
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## ENGLISH VERSION

<b>Preface</b> by <i>Andrea Pastacaldi</i> .....	119
<b>Introduction</b> by <i>Giacinto Palladino</i> .....	124

### Part I

<b>Chapter 1.</b> The Community Legal Framework: a <i>Vacuum Juris</i> . Or Nearly ....	129
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Chapter 2.</b> Debate, Evidence, Prospects for Development in Europe .....	163
<b>Chapter 3.</b> Reporting on Project Activities .....	193

**Part II**

<b>Conclusions and Policy Recommendations .....</b>	<b>211</b>
-----------------------------------------------------	------------

**Appendix**

<b>Consultation on the Non-Financial Reporting Directive: First Cisl Notes .....</b>	<b>221</b>
--------------------------------------------------------------------------------------	------------

<b>Bibliografia/ <i>References</i> .....</b>	<b>229</b>
----------------------------------------------	------------

<b>Notizie sugli autori/ <i>About the Authors</i> .....</b>	<b>233</b>
-------------------------------------------------------------	------------

**VERSIONE IN LINGUA ITALIANA**



# Prefazione

*di Andrea Pastacaldi*

Disabilità o diversa abilità? Intorno a questa domanda retorica e che, se vogliamo, può sembrare banale quanto a risposta, si sviluppa tutta la narrazione delle varie fasi in cui si è articolato il progetto finanziato dalla Commissione europea (VS/2019/0048). Il progetto si è posto come obiettivo principale quello di incentivare l'azione congiunta dei CAE e dei sindacati per lo sviluppo inclusivo delle diversità nella gestione delle risorse umane. Per raggiungere tale obiettivo l'idea-forza del progetto è stata la proposta di istituzione di un *disability manager* all'interno dei CAE delle multinazionali del credito con il precipuo compito di sviluppare e sovrintendere tutte le attività utili alla inclusione lavorativa dei soggetti con disabilità.

Ritornando alla domanda iniziale da cui ha preso l'abbrivio la nostra iniziativa e cioè disabilità o diversa abilità, è chiaro che le due parole sottintendono significati e culture che si contrappongono molto più di quanto ad una prima analisi possa sembrare.

Nelle civiltà antiche la disabilità era vista quale punizione divina per colpe commesse dall'individuo o dai progenitori e pertanto considerata come un male che doveva essere, nel migliore dei casi, isolato perché non contaminasse la parte "buona" della società. La cultura greca e romana era discriminante nei confronti delle persone con disabilità, spesso queste venivano abbandonate e lasciate senza cure. Anche nella società ebraica prevaleva un concetto trascendente di disabilità, spesso la persona disabile veniva considerata come indispensabile al fine di manifestare la presenza divina tanto che nel caso di guarigione fisica, questa diventava sinonimo di guarigione dal peccato. La stessa tradizione è ripresa nel Nuovo testamento, ad esempio, nell'episodio della guarigione del lebbroso <sup>(1)</sup> in cui Gesù non si limita alla guarigione fisica ma, in osservanza della legge di Mosè, invita l'uomo ad andare al tempio e presentarsi al sacerdote ottenendo così la purificazione dell'anima e riprendere il proprio posto nella comunità.

Nella società medievale, come per molti aspetti anche in quella del Sei-Settecento la persona con disabilità è rappresentata attraverso un'immagine negata, o comunque svalutata, spesso occultata nel corpo, stigmatizzata e posta ai margini della società <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Vangelo di Marco 1, 40-45.

<sup>(2)</sup> Nel Basso Medioevo, una rappresentazione della condizione delle persone che non rientrano nei concetti della "normalità" è descritta nell'opera satirica *Das Narrenschiff* di

È nell'età moderna, ma soprattutto ad iniziare dal novecento che gli studi forniscono un grande contributo al tema della conoscenza della disabilità nei suoi aspetti medici ed antropologici grazie all'apporto di nuovi strumenti e di nuove concezioni filosofiche. Un concreto impulso viene dalla ricerca nel campo delle neuroscienze, con le analisi delle connessioni mente-corpo e il conseguente sorgere di un approccio maggiormente rigoroso dal punto di vista scientifico. In parallelo viene valorizzato il ruolo del corpo nello sviluppo delle potenzialità e dei processi formativi della persona con disabilità dandogli coscienza di sé stesso attraverso un processo di accettazione di una diversità non più vissuta come stigma, ma interiorizzata e mostrata come una delle caratteristiche della propria individualità, in grado di apportare contributi importanti e significativi alla propria comunità.

Questo lento ma continuo processo si riflette anche nel mondo del lavoro in cui si passa da un approccio definito "assistenzialistico" quando addirittura non "pietistico" riguardante soprattutto le politiche di assunzione da parte delle aziende sia pubbliche che private ad un approccio fondato sull'inclusione e sulla valorizzazione delle diversità.

Il punto di svolta è rappresentato dalla direttiva-quadro europea 89/391/CEE – quella che l'indice definisce, a ragione, «la direttiva madre» – frutto di un fecondo periodo europeo per i diritti dei lavoratori. All'art. 6 (*Obblighi generali dei datori di lavoro*), lett. d, recita: «adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature di lavoro e dei metodi di lavoro e di produzione».

La diffusione delle tecnologie legate alla digitalizzazione ha fornito gli strumenti idonei a rendere più facile la concretizzazione dei principi sopra esposti per l'universo delle persone con disabilità. Inoltre, la pandemia legata al Covid-19 ha accelerato la capillare propagazione del processo di digitalizzazione anche alle piccole e medie imprese, soprattutto nella modalità del lavoro a distanza che rappresenta per le categorie formate dalle persone fragili un efficace strumento di inclusione nel mondo della produzione.

Fa bene però Marco Pronello, nel suo intervento al § 2.7 del presente volume, a mettere in guardia dai pericoli di "segregazione" del lavoratore con disabilità, da parte delle aziende, insiti nell'utilizzo senza controllo del lavoro a distanza. Pronello dà appunto al *disability manager* la responsabilità di vigilare perché questo non avvenga, prevedendo momenti di interazione con i colleghi dei gruppi di lavoro in azienda.

Il volume che ho il gradito compito di presentare narra pertanto, attraverso le testimonianze dei protagonisti, ad iniziare dall'Introduzione del Project Manager, Giacinto Palladino, la storia del percorso progettuale, sviluppandosi

---

Sebastian Brant, dalla quale è nata la leggenda della nave che navigando nei corsi d'acqua della Renania e delle Fiandre raccoglieva disabili e folli portandoli da una città all'altra.

successivamente sui presupposti filosofici, culturali e giuridici esaustivamente trattati, nel capitolo 1, da Domenico Iodice, curatore del volume.

Le attività si sono sviluppate, in virtù dei sei mesi di proroga concessi dalla Commissione europea a causa della pandemia, dal 1° febbraio 2019 fino al 31 luglio 2021, dunque 30 mesi di intenso lavoro fatto di dibattiti, di relazioni interpersonali, di ricerche di “buone pratiche”, di analisi a tavolino e di indagini e verifiche sul campo. Gli obiettivi fissati in sede di progettazione sono stati ampiamente conseguiti e i risultati *ex post* sono stati, per qualità e quantità, di gran lunga superiori a quanto era stato previsto *ex ante*. Non era affatto scontato che ciò accadesse, principalmente per le difficoltà insorte a causa della diffusione della pandemia Covid-19 che ha costretto ad individuare soluzioni alternative alle riunioni in presenza per garantire la continuità dell’azione.

Lo staff di Progettazione formato da Paola Vinciguerra, Anna Masiello e Antonio Masciale si è trovato di fronte al difficile compito di elaborare un piano alternativo a quello previsto che tenesse conto delle restrizioni alla mobilità imposte dai governi a seguito della pandemia. Il progetto era originariamente basato su incontri in presenza tra i partner, esperti e attori del dialogo sociale europeo, allo scopo di arricchire le relazioni interpersonali, un fattore importante finalizzato allo scambio delle esperienze e delle buone pratiche. Tutto questo è stato sostituito da incontri a distanza su piattaforme digitali e conferenze online. Particolarmente sfidante è stata la predisposizione e la gestione via web del corso di formazione che hanno comportato un ridisegno di tutte le relative attività, come ampiamente descritto nel capitolo 3. Possiamo affermare che questa sfida è stata affrontata e vinta dai componenti dello Staff, con il concorso attivo di tutti i partner e degli esperti coinvolti.

Segnalo nel capitolo 2 il contributo di Sarah Copsey dell’EU-OSHA (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro) in materia di condizioni di lavoro in azienda che devono essere sicure e sane quale presupposto indispensabile per trattenere i lavoratori con malattie croniche e disabilità e per rendere il loro impegno sostenibile in tutto il corso della vita lavorativa. Rendere i luoghi di lavoro accessibili e inclusivi, aggiunge Copsey, va a beneficio di tutti e riduce conseguentemente la necessità di misure specifiche per i singoli, e il lavoratore con disabilità pertanto non deve subire lo stigma di richiedere un trattamento *ad personam*.

Di particolare interesse le testimonianze di Banca Intesa, nella persona di Patrizia Ordasso, e di UniCredit con Emanuele Recchia e Francesca Bonsi Magnoni sul tema delle prerogative della figura del *disability manager* all’interno dei gruppi Bancari di grandi dimensioni. La testimonianza di Gianluca Reggioni del gruppo bancario Crédit Agricole Italia riguarda il progetto *FReD*, legato alle politiche aziendali di responsabilità sociale d’impresa e, in particolare al programma *Persone Speciali* focalizzato sulle persone con disabilità nel loro ciclo di vita lavorativa, incentivando azioni positive per scongiurare l’esclusione anticipata.



Il ciclo delle testimonianze si arricchisce degli interventi di Marino D'Angelo e di Veronica Rogialli. D'Angelo presenta le attività principali di Abili Oltre, un'organizzazione *no profit* che promuove occasioni formative ed informative per favorire l'entrata in pari dignità nel mondo del lavoro di donne e uomini di ogni fascia d'età con disabilità o svantaggiati. Rogialli presenta la BB S.p.A., società operante nel settore della moda e dei prodotti di lusso che fa delle politiche di inclusione una scelta di fondo, concreta e significativa: il 30% dei dipendenti ha problemi di salute o appartiene a categorie fragili. Questo però, scrive, non rappresenta un freno alla produttività individuale inteso come un impedimento all'espletamento delle proprie mansioni di lavoro, ma bensì come la naturale risposta di una comunità di lavoro collaborativa, che valorizza il contributo di ciascuno per il bene collettivo dell'impresa.

Chiude il ciclo delle testimonianze Marco Pronello, che abbiamo già citato in precedenza, il quale sulla base dell'esperienza maturata, colloca la figura del *disability manager* con concretezza e precisione caratterizzandolo con «ruoli ed inquadramento gestionali di facilitatore nei rapporti tra l'organizzazione e i suoi stakeholder interni e, di fatto, anche esterni: persone con disabilità e fragilità».

La seconda parte del volume che invito a leggere con attenzione presenta, sulla scorta delle analisi e dei dibattiti lungo i trenta mesi di attività del progetto, una serie di “raccomandazioni politiche” da sottoporre alla Commissione europea, in modo da dare concretezza e finalizzazione al lavoro svolto.

Fra le proposte, fra cui spicca l'inserimento della figura del *disability manager* all'interno dei CAE, vi è quella di declinare la ricordata direttiva-quadro con il suo ammonimento “adattare il lavoro all'uomo” ai tempi della digitalizzazione.

La proposta, nel caso dell'utilizzo delle piattaforme digitali, è quella di «utilizzare un diverso algoritmo, costruito per le caratteristiche del lavoratore svantaggiato», sviluppando «nuovi sistemi di rating, negoziati e adattati all'uomo [...] superando il limite dello spazio e del tempo della prestazione lavorativa» in tal modo «la piattaforma digitale estenderebbe e prolungherebbe, dilatandole, le caratteristiche di forza dei lavoratori con disabilità e/o anziani, rendendoli diversamente presenti».

Questo invito alla centralità dell'uomo rispetto alla tecnologia, riporta alla mente la tragedia di Sofocle, *Filottete*, l'eroe greco portatore di disabilità, abbandonato da Odisseo diretto a Troia, nell'isola di Lemno, proprio perché ritenuto non utile alla guerra nonostante la fama di migliore arciere greco. Odisseo, in questa tragedia eroe negativo, sulla base di una successiva profezia vuole impossessarsi dell'arco portentoso di Filottete puntando, si può dire, sulla tecnologia e non sulle capacità dell'uomo che la usa.

I tentativi di Odisseo di impadronirsi del portentoso “strumento tecnologico” falliscono e la tragedia ha un lieto fine con il giovane figlio di Achille, esempio di solidarietà e inclusione, che va a Lemno a recuperare Filottete, facendolo uscire dalla solitudine in cui era stato costretto per la sua infermità. I due partono per

Troia dove grazie alle “diverse abilità” nell’utilizzo dell’arco, Filottete contribuisce alla vittoria dei Greci.

La vicenda del guerriero disabile narrata ben 2.600 anni fa da Sofocle è uno straordinario, e forse poco conosciuto, esempio di inclusione della diversità e di solidale collaborazione fra due soggetti che insieme, compensandosi, raggiungono uno scopo. È forte il richiamo all’esperienza narrata da Rogialli della ditta BB spa quando scrive «la BB è concepita come una comunità di persone che si pone l’obiettivo del bene comune della società e delle persone che ne fanno parte. In forza di questa dimensione comunitaria, le persone lavorano aiutandosi vicendevolmente».

Infine, invitando caldamente alla lettura di questo interessante volume, desidero ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione del progetto. Ringrazio soprattutto la Segreteria nazionale di First Cisl, nella persona di Riccardo Colombani, Segretario generale, che ha fortemente creduto in questa esperienza, mettendo a disposizione la struttura e le risorse necessarie al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi. Ringrazio Banca Popolare Etica, co-presentatore del progetto, per la collaborazione prestata con il contributo personale di Adriano Pallaro. Grazie anche a Luciano Malvolti che ha curato i rapporti con i partner europei e ha gestito la Virtual àgora il luogo virtuale dove sono transitate tutte le informazioni, gli studi e i commenti dell’intero progetto.

Grazie anche ai partner che hanno partecipato attivamente a tutte le fasi del progetto. I sindacati: Federation CFDT des Banques et Assurances (Francia), Odborovy Zvaz Pracovníkov Penaznictva a Poist’ovnictva (Slovacchia), Financial Services Union Denmark (Danimarca), ZOOS OSPPP (Repubblica Ceca), Confederation of Free Trade Unions of Nord Macedonia (Macedonia del Nord), Związek Zawodowy Pracowników UBIS (Polonia); le associazioni ONLUS: Federmanagement (Italia), Abili Oltre associazione *no-profit* (Italia), First Social Life (Italia); i CAE: UniCredit EWC (Italia), Crédit Agricole EWC (Francia), Danske Unions EWC (Danimarca), Generali Group EWC (Italia). Grazie infine alla Federazione Sindacale Europea: UNI Global Union Europa.

Le attività delle varie fasi progettuali sono risultate complesse per l’ampia transnazionalità che, se da una parte ha rappresentato una insostituibile ricchezza, dall’altra ha prodotto una vera e propria Babele linguistica, superata brillantemente grazie ai servizi di interpretariato coordinati da Carmelo Donato.

Infine. Un ringraziamento particolare a Marilena Furio che, come al solito, con tempi stretti e le difficoltà di un linguaggio specialistico, si è presa l’onere della traduzione in lingua inglese.

# Introduzione

*di Giacinto Palladino*

Nell'ambito del progetto europeo *La Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati* abbiamo potuto affrontare il tema della piena inclusione sociale e lavorativa delle persone diversamente abili.

La partnership progettuale ha messo insieme volutamente associazioni di promozione sociale, organizzazioni rappresentative delle persone lavoratrici e delle imprese bancarie attive nell'ambito dei CAE. Si è voluto attingere alle diverse, molteplici esperienze esistenti per costruire proposte concrete di lavoro da attivare nell'ambito dei CAE a presidio delle politiche di uguaglianza. Il progetto è stato reso ancora più attuale dall'insorgere di nuove e gravi problematiche collegate alla gestione della pandemia da Covid-19. La pandemia è infatti andata a incidere sulla coesione sociale delle comunità minando un tassello delicatissimo, quello delle relazioni umane e sociali, ponendo in condizione di isolamento fisico tutti, ma maggiormente coloro che a questi bisogni aggiungono quello della necessità di assistenza. La pandemia ha accentuato queste fragilità e ha comportato l'ampliamento delle fasce di popolazione europea in stato di disagio sociale e di povertà. Condizioni solo parzialmente alleviate dalle politiche di sostegno adottate dai Governi nazionali e supportate dall'Unione europea.

La presenza nella partnership progettuale di una molteplicità di esperienze ci ha consentito un'analisi piena del fenomeno della discriminazione legata alla disabilità, intesa come svantaggio sociale ed economico direttamente correlato alla situazione dell'individuo. Tali discriminazioni potrebbero riferirsi a un comportamento *ad hoc*, o all'applicazione di una regola, di una politica o all'esistenza di barriere fisiche o di comunicazione che rendono l'accesso a qualcosa difficile o impossibile. Resta fermo che la discriminazione intenzionale dovrebbe essere considerata illegale.

Quali sono alcuni dei contesti più significativi nei quali assicurare politiche egualitarie ed inclusive? Sicuramente: ricerca del lavoro; sviluppo professionale e formazione; scuola; accesso ai servizi delle istituzioni pubbliche, ai locali pubblici, alla giustizia, alla mobilità personale; più in generale, "accessibilità" *tout court*, intesa cioè come categoria dell'agire politico.

Esistono diverse forme di discriminazione: diretta, indiretta, molestie, vittimizzazione. Il capitolo istruzione viene salvaguardato attraverso la previsione di figure di sostegno e di rafforzamento delle docenze ordinarie. Esistono

sperimentazioni di eccellenza ma nella maggioranza dei casi, scuole coinvolte, resta complicato agire un adeguato accompagnamento e supporto educativo a persone portatrici di disabilità diverse che richiedono, ciascuna, un approccio specialistico e specifico.

L'aspetto occupazionale viene affrontato nella legislazione dei singoli Stati membri attraverso la previsione di strumenti fiscali e contributivi agevolativi dell'assunzione di categorie di lavoratori definite "protette". Tali strumenti si circoscrivono a situazioni di particolari gravità. Introdotti all'occupazione si corre il rischio, quasi certo, di essere penalizzati professionalmente.

Le strutture HR, inoltre, raramente pianificano azioni mirate per favorirne la piena inclusione, introducono le flessibilità necessarie e adottano le soluzioni tecnologiche più adeguate. In assenza di metodologie organizzative strutturate si procede, il più delle volte, con il "buon senso" oppure con "accomodamenti ragionevoli" e ci si rassegna a considerare le persone con disabilità come "scarsamente produttive". Non esistono degli standard di riferimento né dei *benchmark* qualitativi ai quali potersi riferire. Nei diversi Stati membri la situazione non è affrontata con omogeneità.

L'elaborazione del progetto nasce dalla positiva intuizione della direttiva 2014/95/UE, che prevede in capo alle società qualificabili come "enti di interesse pubblico" di grandi dimensioni, l'obbligo di redigere e pubblicare una dichiarazione, di natura individuale e consolidata, che contenga, per ogni esercizio finanziario, una serie di informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, informazioni non finanziarie e informazioni sulla diversità.

Grazie ai legislatori europei e a quelli dei singoli Stati membri che hanno decretato l'applicazione della direttiva, si è avviata una metodologia di osservazione degli "enti di interesse pubblico" e delle grandi imprese che ne evidenzia i fattori di distintività sociale. Diventa elemento di responsabilità degli amministratori redigere una dichiarazione, individuale e consolidata, sui temi sollevati dalla direttiva. Essi decidono se assumere iniziative positive distintive, adeguando l'organizzazione del lavoro, oppure se non farlo, spiegandone le ragioni (secondo il principio "*comply or explain*"). La direttiva mette in campo un'iniziativa che orienta verso la *disclosure* e la trasparenza nei confronti dei vari *stakeholders* e produce l'effetto di determinare indirettamente un fattore di vantaggio competitivo per le imprese e gli enti maggiormente avanzati per quanto concerne i comportamenti "*environment social governance*" (ESG). Tale vantaggio competitivo verrà recepito nel medio termine dagli investitori, determinando la maggior attrattività per i capitali di rischio. Il legislatore europeo, infatti, sta finalmente promuovendo una serie di interventi normativi che evidenziano un'azione concentrata tesa ad incidere positivamente e a modificare comportamenti manageriali non orientati al rispetto di elementi valoriali imprescindibili, coerenti con le linee di azione e con gli obiettivi economici e sociali della UE.

Tra queste azioni assumono senza dubbio rilievo:

- la nuova tassonomia per i prodotti finanziari;
- il piano *NextGenerationEU*: dispositivo da 750 miliardi di euro approvato dal Consiglio europeo per la ripresa e la resilienza, per aiutare gli Stati membri ad affrontare l'impatto economico e sociale della pandemia di Covid-19. Per rendere le economie più sostenibili e resilienti.

I progetti e le riforme dei paesi dell'UE dovranno essere orientati verso la transizione verde, la trasformazione digitale, l'occupazione e la crescita intelligenti/sostenibili e inclusive, la coesione sociale e territoriale, la salute e la resilienza, le politiche per la prossima generazione, comprese l'istruzione e le competenze.

Interventi, tutti, che confermano la volontà comune degli Stati membri di agire velocemente in direzione della sostenibilità, della trasparenza, facendo crescere rapidamente e in modo distintivo le politiche europee orientate alla maggior coesione e inclusività sociale. Questo importante presidio normativo pone le parti sociali in condizione di animare i luoghi del dialogo sociale a livello europeo, e dei singoli Stati membri, rispetto a tematiche di particolare rilievo socio-economico, quali la *diversity* e la *disability*.

I CAE rappresentano indubbiamente uno dei luoghi dove il dialogo e la dialettica costruttiva sono più all'avanguardia. Tali luoghi diventano ancora più centrali, nella possibilità di rafforzarsi e potenziare le loro competenze, e possono avanzare come agenti di innovazione e di cambiamento.

Le persone con diversa abilità vivono la propria dimensione umana, sociale e lavorativa in modo eccezionale e, proprio ai sensi di tale eccezionalità, è importante che venga sempre maggiormente diffusa la consapevolezza di queste dimensioni, affinché si tenga conto negli elementi organizzativi e nei servizi delle strumentazioni e delle metodologie più avanzate per una piena inclusività umana, sociale e professionale.

Tutto ciò riguarda l'individuo nei diversi contesti in cui opera e si relaziona ed attiene alla capacità delle strutture produttive di guardare alle persone più attentamente, di considerarle non esclusivamente come persone lavoratrici con un obbligo di prestazione a fronte di una remunerazione, ma come un *unicum* nella loro dimensione di esseri umani, cittadini, lavoratori.

Da questo l'intuizione, sviluppata con i partner di progetto del settore finanziario e con le associazioni del terzo settore italiano, di portare all'interno dei CAE il confronto sul *disability management* per individuare le *best practices*, i migliori modelli organizzativi e le soluzioni più efficaci per una piena e positiva inclusività.

Una progettualità che aiuti ad allineare gli approcci dell'impresa nei diversi Stati. È necessario nelle parti sociali accrescere le competenze manageriali per affrontare queste sfide, così come i legislatori sollecitano, per una transizione verso un modello di società più sostenibile, promuovendo l'attivazione di nuove iniziative, strategie e modalità organizzative aziendali.

# PARTE I



Capitolo 1.  
**Il quadro giuridico comunitario:  
un *vacuum juris*.  
O quasi**  
*di Domenico Iodice*

**1.1. Il lavoro come prolungamento della persona, irriducibile al suo valore economico**

Il tema dell'integrazione delle persone con disabilità può essere affrontato sotto molteplici prospettive di analisi: culturale/antropologica, politico-sociale, economica o assistenziale/sanitaria. Il focus di questa monografia, che accompagna il progetto *La Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati*, finanziato dalla Commissione europea, è specifico, e mira ad approfondire le misure di integrazione legate al pieno riconoscimento del diritto al lavoro: inteso come garanzia di accesso all'occupazione e come garanzia di mantenimento dello status di lavoratore attivo durante l'intero ciclo di vita della persona. Il lavoro ha infatti un intrinseco valore inclusivo e di affrancamento individuale dalla condizione di segregazione e di isolamento che spesso accompagna le persone con disabilità. Le "persone del lavoro" non sono "cose" e neppure "risorse umane" da assemblare e organizzare. Il tema della gestione delle "diversità" e della "diversa abilità" in "azienda" (intesa come complesso di beni economici da assemblare e gestire a cura dell'imprenditore) non si può ridurre a mera criticità di interesse sanitario o a una questione di sicurezza giuridica delle condizioni di lavoro. Esso è *alia res* anche rispetto a un problema di costi delle attività di impresa, o di computo delle esternalità negative da gestire nel perseguimento degli obiettivi di impresa e, non è neppure una "anomalia" di gestione, da normalizzare in una logica di puro efficientamento economico. Il tema della "diversità" non è ancora non abbastanza sentito nella società civile, e lo è ancora meno nelle logiche di reclutamento, di gestione e di valorizzazione del "capitale umano" aziendale, fino a quasi scomparire dal ventaglio delle opzioni nella disponibilità d'impresa per garantire il buon governo societario (mediante la diversificazione nella composizione degli organi di gestione e controllo societario). Eppure la diversità/diversa abilità rappresenta una occasione storica per rivoluzionare la missione dell'iniziativa privata, assicurandone la funzione sociale (in aderenza ai principi della



economia sociale di mercato) <sup>(1)</sup>. Essa consentirebbe di mettere in discussione il mantra della “standardizzazione dei processi produttivi” (in termini di input ed output), oggi perseguito ossessivamente soprattutto dalle società di distribuzione di beni o servizi di massa (compreso il terziario avanzato: banche e assicurazioni private). Digitalizzazione e offerta di massa a prezzi sempre più bassi postulano il superamento della gestione individualizzata delle persone del lavoro, e dunque riducono gli spazi di un autentico *diversity/disability management*. L'emergenza socio-economica della disoccupazione e dei sistemi di protezione sociale pubblici, alimentata ulteriormente dalla pandemia da Covid-19 e dal *digital divide* intergenerazionale, amplifica ulteriormente i fenomeni espulsivi di massa e mette a rischio la tenuta della stessa società civile, oltre a quella endo-aziendale. Persino la transizione imprenditoriale indotta dalle urgenze della *green economy* sembra trascurare gli aspetti sociali sopra richiamati e rischia di generare, se non governata dalle parti sociali, ulteriori fenomeni espulsivi. Occorre pertanto riprendere i richiami della c.d. Dichiarazione di Porto del Consiglio europeo (8 maggio 2021) al c.d. *Social Pillar* e alla economia sociale: «Il nostro impegno a favore dell'unità e della solidarietà significa anche garantire pari opportunità a tutti e non lasciare indietro nessuno [...]. Siamo determinati a ridurre le disuguaglianze, a difendere salari equi, a combattere l'esclusione sociale [...] e far fronte ai rischi di esclusione cui sono esposti i gruppi sociali particolarmente vulnerabili, quali i disoccupati di lunga durata, gli anziani, le persone con disabilità» <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> La definizione più recente del concetto di economia sociale figura nella Carta dei principi dell'economia sociale di Social Economy Europe, l'associazione di rappresentanza a livello europeo. I principi su cui si fonda sono i seguenti: prevalenza dell'individuo e dell'obiettivo sociale sul capitale; adesione volontaria e aperta; controllo democratico da parte dei soci (tranne che per le fondazioni in quanto non hanno soci); combinazione degli interessi dei soci/utenti e/o dell'interesse generale; difesa e applicazione dei principi di solidarietà e responsabilità; autonomia di gestione e indipendenza dalle autorità pubbliche; destinazione della maggior parte dell'avanzo di gestione al conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, a servizi di interesse per i soci o a servizi di interesse generale. Nel 2006 il Parlamento europeo ha invitato la Commissione «a rispettare l'economia sociale e a presentare una comunicazione su questa pietra miliare del modello sociale europeo» e nel 2009 ha adottato una relazione che riconosceva all'economia sociale il ruolo di parte sociale e di attore essenziale per la realizzazione degli obiettivi della strategia di Lisbona. L'intergruppo ha anche chiesto alla Commissione europea di attuare un piano d'azione per l'economia sociale nel 2017.

<sup>(2)</sup> Sul punto, più diffusamente: «Ora più che mai l'Europa deve essere il continente della coesione sociale e della prosperità. Ribadiamo il nostro impegno ad adoperarci per un'Europa sociale. Dall'inizio della pandemia di Covid-19, l'azione rapida, critica e globale a livello dell'UE e nazionale ha protetto milioni di vite, posti di lavoro e imprese. Lo stesso spirito di unità e solidarietà ha ispirato il nostro storico accordo del luglio 2020 sul quadro finanziario pluriennale e lo specifico sforzo per la ripresa nell'ambito di Next Generation EU. Nel momento in cui acceleriamo le transizioni verde e digitale, questo massiccio investimento europeo e le riforme associate consentiranno all'Unione e ai suoi Stati membri di intraprendere con determinazione il percorso di riforma verso una ripresa equa, sostenibile e resiliente. Una

Le relazioni industriali, oltre ai legislatori nazionali, dovranno pertanto ricercare soluzioni organizzative innovative, negoziate collettivamente, capaci di decongestionare il ricorso agli ammortizzatori sociali (che facilitano l'espulsione dai circuiti produttivi) e indirizzare e sostenere le scelte più responsabili delle aziende capaci di politiche attive di trattenimento sociale. In questo contesto di cambiamento la disabilità, intesa come diversa abilità delle persone o per effetto di patologie croniche invalidanti o ingravescenti o per effetto della fisiologica parabola evolutiva delle persone durante il ciclo di vita lavorativa, si pone, provocatoriamente, non solo come argomento di discussione scientifica ma come “pietra angolare” o “pietra di scandalo” per una scientifica e aggiornata organizzazione del lavoro e per innovative relazioni industriali. La diversità rappresenta infatti una irriducibile condizione antropologica, e può divenire, se accolta dalle imprese come variabile indipendente, una positiva leva gestionale: valorizzata, anziché negata o normalizzata, può divenire una chiave di successo e non soltanto una attestazione di impegno di responsabilità sociale verso la collettività. Nella politica legislativa dell'UE, la disabilità viene tradizionalmente trattata come esigenza di tutela della sfera personale “contro” le esigenze di tutela della produzione, ovvero come sistema di limiti giuridici “esterni” ed “estranei” all'iniziativa economica privata. La conseguente risposta normativa, di tipo protezionistico-sociale, consiste nella promozione di una rete pubblica integrata (servizi sociali, sanitari, educativi e formativi del territorio) chiamata *flexicurity*. Essa risulta, da sola, abbastanza inefficace: il c.d. collocamento obbligatorio delle persone con disabilità, raccoglie in minima parte (per le c.d. quote di riserva) l'esigenza di integrazione sociale che dovrebbe invece includere una più ampia platea di persone e tutti gli ambienti della produzione (che sono, oltre che sedi aziendali, anche formazioni sociali dove si esprime la personalità). Identicamente, va percepita come una risposta molto parziale, se non come una sconfitta del modello sociale inclusivo, l'affidamento ai servizi previdenziali, assistenziali e sanitari pubblici

---

ripresa collettiva, inclusiva, tempestiva e coesa fortificherà la competitività, la resilienza, la dimensione sociale e il ruolo dell'Europa sulla scena mondiale [...]. Con la graduale ripresa dell'Europa dalla pandemia di Covid-19, la priorità sarà passare dalla protezione alla creazione di posti di lavoro e migliorare la qualità del lavoro [...]. L'attuazione dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali sarà essenziale per garantire la creazione di nuovi e migliori posti di lavoro per tutti nel quadro di una ripresa inclusiva. A tale riguardo, la pertinente attività legislativa e non legislativa dovrebbe essere portata avanti a livello dell'UE e degli Stati membri [...]. I cambiamenti legati alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale, al telelavoro e all'economia delle piattaforme richiederanno un'attenzione particolare al fine di rafforzare i diritti dei lavoratori, i sistemi di sicurezza sociale e la salute e la sicurezza sul lavoro [...]. Accogliamo con favore, come un ulteriore successo del dialogo sociale europeo, la presentazione ad opera delle parti sociali europee di una proposta congiunta relativa a un insieme alternativo di indicatori per misurare i progressi economici, sociali e ambientali, che integri il PIL come misura del benessere per una crescita inclusiva e sostenibile».

delle persone espulse dalla produzione a causa della loro condizione di fragilità *lato sensu*.

Più difficile ancora rimane l'enucleazione di diritti della persona esigibili "all'interno" delle imprese, ovvero nel *sancta sanctorum* dell'organizzazione dei tempi e dei modi del lavoro aziendale. Tali diritti comprendono la pur ampia categoria giuridica della "privacy" (per la quale si sta sviluppando la competenza specifica del Garante della privacy del lavoratore), ma non si esauriscono in essa: il sistema di misurazione e valutazione aziendale delle performance individuali, ovvero dell'efficienza produttiva dei singoli lavoratori, deve rispondere a criteri di uguaglianza sostanziale (cioè deve tener conto delle condizioni psico-fisiche individuali), evitando di trasformarsi esso stesso in strumento di discriminazione e di espulsione delle anomalie non riconducibili agli standard oggettivati. In questo ambito di tutela, la legislazione europea non accompagna ancora adeguatamente l'evoluzione digitale e dei modelli d'impresa, che sta invece attuando continue e progressive trasformazioni nel rapporto di lavoro con una rapidità e una pervasività che sfuggono al diritto del lavoro. I temi della sede produttiva "fisica" come formazione sociale e luogo di sviluppo della persona, della privacy, del diritto alla disconnessione, dei limiti al controllo difensivo datoriale, della libertà di comunicazione interpersonale all'interno dell'azienda e del diritto al dissenso e alla critica costruttiva espressi quale posizioni di "diversity", sono assolutamente cruciali in una prospettiva di economia sociale, ma rimangono a tutt'oggi nodi giuridici inestricabili, perché non è quantificabile/qualificabile il valore economico del contributo fornito all'azienda dalla "persona" (irriducibile in quanto tale) rispetto a quello fornito dalla "risorsa umana" (che è, per definizione, etero-organizzata e normalizzata). Sui temi sopra descritti l'Unione europea ha finora realizzato poco o nulla, sotto il profilo normativo, per cui il dialogo sociale deve intanto svolgere un ruolo non solo vicariante, ma primario.

L'unico contributo legislativo comunitario che rimane tuttora un punto cardinale nel panorama giuridico europeo riguarda il tema della salute e sicurezza, ed è storicamente risalente ad un'altra era geologica d'impresa, cioè a prima della rivoluzione digitale: la direttiva-quadro 89/391/CEE. Non a caso, in quel periodo storico i nodi della costrittività organizzativa apparivano meno stringenti, e il modello culturale da superare per via legislativa, nell'Europa delle libertà individuali, era il modello fordista di produzione, quello della catena di montaggio "fisica". L'evoluzione dei modelli di impresa, in particolare bancaria, intesi come modelli di distribuzione e di vendita di prodotti finanziari, facilitata dallo sviluppo digitale, ha progressivamente sostituito la catena di montaggio "fisica" con una impalpabile, ma robustissima catena di montaggio "psicologica" e persino "spirituale", che permette di esercitare profonde "pressioni commerciali" o

“mobbing morale” o “molestie morali istituzionali”<sup>(3)</sup> senza offrire precisi punti di riferimento e di intervento al legislatore laddove il mobbing non riguardi solo le relazioni interpersonali, ma esprima una forma di razionalità collettiva. E infatti, a tutt’oggi, il principio di “adeguamento del lavoro all’uomo” (contenuto nella citata direttiva-quadro) è totalmente negletto e inapplicato, e risulta difficile persino tradurne il portato giuridico nella specifica materia della salute (intesa come assenza di malattie del lavoro): non è ufficialmente riconosciuta nel settore bancario e finanziario una casistica clinica di patologie legate alle pressioni commerciali, così come non esiste un conclamato rapporto di causa-effetto tra eventi stressogeni e conseguenze sanitarie. Il tema dello “stress lavoro correlato” rimane, nel settore bancario, ai margini del riconoscimento giuridico, ed è tuttora di difficile trattazione normativa negli accordi collettivi. La scelta di campo di questo lavoro di ricerca è, dunque, quella di concentrare le maggiori energie sullo spazio di libertà “nel” lavoro, anziché sullo spazio di libertà “dal” lavoro (di cui alla direttiva 2010/18/UE). Quanto più l’impresa appare strutturata come “macchina”, tanto più le specificità personali sono trattate come anomalie, residualità, cause di dispersione di efficienza. Il lavoratore, da “persona” qual è, viene ridotto dalle scienze aziendali a mera “risorsa umana”: da pianificare, organizzare, gestire, controllare. La “diversità” deve essere riconosciuta e legittimata come diversità non solo di genere, ma di condizione fisica, di status contrattuale, di funzione di rappresentanza di interessi, si pensi alla “*diversity* sindacale”, che riequilibra il pericolo imminente di “pensiero di gruppo”. L’attività negoziale collettiva, sia a livello di stabilimenti nazionali, sia a livello transnazionale (d’impresa o di settore) può ambire a modificare “dal di dentro” tale cultura d’impresa, mediante la forza positiva del contraddittorio costruttivo e della mediazione dialettica (che si esprime nella reciprocità delle concessioni negoziali che sono la sostanza degli accordi collettivi). La scelta strategica e dimensionale delle multinazionali europee (soprattutto del settore bancario e finanziario), che negli ultimi anni hanno decisamente imboccato la strada delle aggregazioni mediante fusione, enfatizza ulteriormente le criticità rilevate, ponendo l’esigenza di un punto di svolta nelle dinamiche di assestamento organizzativo. Occorre, a questo punto, chiedersi: i luoghi di lavoro possono essere ancora considerati ambiti di

---

<sup>(3)</sup> In Francia una sentenza ha, per la prima volta, sancito la punibilità della fattispecie di “molestie morali istituzionali”: un sistema messo in piedi, tra il 2007 e il 2010, da France Telecom e da alcuni suoi dirigenti per spingere i dipendenti a dimettersi, peggiorando sistematicamente le loro condizioni di lavoro. Questo caso consente di collocare rischi psicosociali nel contesto generale dei metodi di gestione e dell’organizzazione del lavoro. Tuttavia non sono i fenomeni estremi che segnano un trend, ma quelli “normali”, che si riproducono su grande scala. E il trend, specie nelle banche, è quello di un elevato e crescente livello medio di stress, imputabile prevalentemente ad una combinazione di due fattori: una organizzazione dei fattori di produzione e del lavoro inefficiente ed una indebita pressione commerciale, con connesso trasferimento ai singoli lavoratori subordinati del carico psicologico del raggiungimento dei budget commerciale.

esperienza umana? Entro quali coordinate spaziali e temporali l'azione economica conserva oggi caratteri qualificativi riconducibili alla sostanza della persona umana? Le aziende sono oggi ambiti di realizzazione e crescita o non piuttosto di mortificazione, fino all'annichilimento, del potenziale umano? Sono luoghi proficui d'incontro delle diverse abilità e di elaborazione di idee e, dunque, di realizzazione del sé (oggettivato in relazioni, oltre che in beni produttivi)? O non sono, piuttosto, strumenti di alienazione e causa di sofferenza e di isolamento per le persone che ci vivono?

Le strutture di partecipazione e di dialogo permanenti all'interno dell'impresa (dalla negoziazione contrattuale permanente, alle forme di bilateralità, fino ai modelli di controllo, codeterminazione, cogestione, o alle teorie di governance allargata agli *stakeholders*) sono destinate, *medio tempore*, a trovare crescente favore negli accordi collettivi e negli ordinamenti statuali comunitari, e ciò soprattutto in materia di inclusione, *disability/ diversity management*, clima aziendale e benessere organizzativo, solidarietà intergenerazionale ed *active ageing*. Per modificare il paradigma gestionale delle imprese, soprattutto delle multinazionali europee che operano nel settore finanziario e del c.d. terziario avanzato, occorrerà però introdurre nelle compagini sociali nuove figure di facilitatori: i *disability/ diversity managers*, che accompagneranno le aziende in una profonda, vera *social green transition*. Si tratta della più significativa, difficile ma urgente transizione d'impresa verso un modello gestionale diverso, realmente partecipativo e multistakeholder. Essere "socialmente green" dovrà significare preoccuparsi non soltanto dell'ambiente esterno, ma anche dell'ambiente interno, ovvero del clima aziendale e delle strutture democratiche di governo strategico d'impresa. Occorrerà, sempre più, progettare piani industriali mirati a ridefinire "come" si produce più che "cosa si produce" e "perché si produce" anziché solo "per chi si produce". La funzione della *diversity* strategica d'impresa può contribuire a fornire alcune risposte a questi nuovi, indifferibili interrogativi sociali che riguardano l'antropologia economica.

## **1.2. L'acquis comunitario**

Il tema delle politiche attive per l'occupazione, in chiave di gestione inclusiva (sociale e imprenditoriale) delle diversità, va radicato e contestualizzato nell'attuale quadro legislativo comunitario. La comprensione delle politiche legislative dell'Unione, del grado di prescrittività delle norme odierne in materia e, soprattutto, l'esame delle criticità e lacune dell'*acquis* comunitario sono elementi indispensabili per distinguere il ruolo nomopoietico delle parti sociali da quello di azione necessaria del legislatore comunitario. Va subito precisato che il tema, pur ricompreso in senso lato nel *Social Pillar*, rientra nell'ampia discrezionalità di azione delle parti sociali, che possono convenire di incidere sulle politiche

gestionali d'impresa, privilegiando magari gli spazi della bilateralità. La spiccata connotazione di autonomia che marca le iniziative prodotte dalle parti sociali non deve tuttavia sottacere la attuale carenza di un quadro legislativo comunitario favorevole: *non esiste alcuna direttiva comunitaria che riconosca l'efficacia erga omnes degli accordi collettivi raggiunti in ambito transnazionale*. In pratica, nessuno dei *Joint Texts* a livello europeo, anche sottoscritto dalle federazioni europee di settore, può avere il carattere di accordo collettivo in senso stretto: neppure una soluzione “autarchica” delle parti sociali è in grado di realizzare, da sola, gli effetti sistemici necessari a garantire la parità sostanziale, l'inclusione sociale e il rispetto della dignità delle persone del lavoro, indipendentemente dalle loro diverse abilità. Neppure la politica fiscale premiale rappresenta un tema nella disponibilità delle parti collettive; anzi, a dirla tutta, essa oggi non è neppure nella disponibilità del legislatore europeo, ma rientra nelle prerogative legislative di ciascun Paese dell'Unione ed è, pertanto, piuttosto occasione di dumping normativo tra Paesi anziché strumento di integrazione solidale e di inclusione sociale. Dato tale strutturale *vacuum juris* comunitario è perciò indispensabile individuare una specifica soluzione di sistema al problema dell'esclusione sociale: il *disability management* investe l'intero perimetro dell'Unione europea e non singoli Paesi o singole imprese nazionali, e neppure può riguardare solo la singola impresa transnazionale. Il rischio è che si favoriscano, per inerzia delle parti sociali e nel silenzio del legislatore comunitario e/o nazionale, anche in materia di politica fiscale, operazioni di dumping sociale, magari anche tra diversi Paesi dell'Unione, sacrificando nei fatti la solidarietà tra persone sull'altare dell'efficienza d'impresa in una logica di pura competizione economica. Ma procediamo con ordine, partendo da una elementare ricognizione dell'esistente giuridico.

### **1.3. Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE)**

Il Trattato individua, oltre alle competenze legislative per materia attribuite rispettivamente all'Unione stessa e agli Stati membri (anche con la formula della c.d. competenza concorrente), anche le specifiche prerogative del “sistema del dialogo sociale”: esso non solo può colmare gli spazi lasciati vuoti dal legislatore, ma deve proporsi autonomamente quale fonte giuridica riconosciuta, ai sensi del combinato disposto degli artt. 152, 153, 154, § 1, e 155, § 1. La norma-cornice che fonda l’“autonomia” del dialogo sociale, è l'art. 152, che stabilisce che «l'Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello, tenendo conto delle diversità dei sistemi nazionali. Essa facilita il dialogo tra tali parti e rispetta la loro autonomia». Situato nel titolo X, *Politica sociale*, al § 1 l'art. 153 afferma che «l'Unione sostiene e completa l'azione degli Stati membri nei seguenti settori: a) miglioramento, in particolare, dell'ambiente di lavoro, per proteggere la sicurezza e la salute dei lavoratori; b) condizioni di lavoro; c) sicurezza

sociale e protezione sociale dei lavoratori; d) protezione dei lavoratori in caso di risoluzione del contratto di lavoro; e) informazione e consultazione dei lavoratori; f) rappresentanza e difesa collettiva degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro, compresa la cogestione [...]; g) condizioni di impiego dei cittadini dei paesi terzi che soggiornano legalmente nel territorio dell'Unione; h) integrazione delle persone escluse dal mercato del lavoro». In pratica, l'Unione può legiferare in materia di disabilità e di solidarietà inclusiva, per combattere l'esclusione lavorativa rappresentata dalla disuguaglianza sostanziale tra persone. Pur rientrando tali materie nella potestà legislativa dell'Unione (al § 2, lo stesso art. 153 TFUE esplicita che le direttive europee possono dettare le prescrizioni minime), la norma del § 3 prescrive che «uno Stato membro può affidare alle parti sociali, a loro richiesta congiunta, il compito di mettere in atto le direttive prese a norma del paragrafo 2 o, se del caso, una decisione del Consiglio adottata conformemente all'articolo 155. In tal caso esso si assicura che [...] le parti sociali abbiano stabilito mediante accordo le necessarie disposizioni». Il Trattato riconosce dunque al dialogo sociale e alla contrattazione collettiva anche il valore formale di fonte giuridica in materia sociale: esiste infatti una procedura obbligatoria di consultazione tra la Commissione e le parti sociali. Gli artt. 154 e 155, § 2, dettano regole procedurali che derogano alle disposizioni generali sulle funzioni della Commissione (art. 17 ss. TUE), procedimentalizzandone il potere d'iniziativa nelle materie *ex* art. 153 TFUE. Queste procedure rilevano su due diversi piani di azione: 1) quello della consultazione delle parti sociali europee, che può dar luogo a pareri e raccomandazioni non vincolanti indirizzati alla Commissione e formulati anche congiuntamente dalle parti sociali; 2) quello della stipulazione di accordi di livello europeo concernenti materie oggetto d'iniziativa legislativa della Commissione, con gli effetti di cui all'art. 155 TFUE. In particolare, l'art. 155 TFUE facoltizza le parti sociali a comunicare alla Commissione il proprio intendimento di regolare la materia mediante accordo: dal che consegue, *ipso jure*, la sospensione di ogni iniziativa della Commissione per un periodo di nove mesi. Gli accordi raggiunti (in fase di consultazione o anche autonomamente) dalle parti sociali possono essere attuati o con procedura “debole” (che dà luogo ad “accordi liberi”, la cui attuazione è demandata ai singoli Stati membri) o con procedura “forte” (si parla di “accordi vincolati”, che esigono una proposta della Commissione e una decisione del Consiglio, parificata a una direttiva europea). La strada degli accordi “liberi” o “autonomi” non produce l'effetto diretto proprio di una direttiva: non crea obblighi in capo agli Stati membri ma solo impegni in capo ai soggetti sottoscrittori e, a cascata, verso i soggetti collettivi che agli stessi hanno conferito mandato di rappresentanza. È questa la difficile strada percorsa finora dalle parti sociali europee che, nel silenzio della legge comunitaria, hanno già individuato qualche soluzione negoziale che ha il pregio dell'autonomia e il limite del carattere programmatico (cioè della mancanza di cogenza e

prescrittività delle norme contenute negli accordi): si pensi all'accordo autonomo sull'*active ageing* e sulla solidarietà intergenerazionale, di seguito commentato.

#### **1.4. Misure normative adattive e di inserimento**

*Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, del 12 giugno 1989, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro*

Può essere considerata, anche per lo specifico tema della disabilità legata ai luoghi di lavoro, la “direttiva madre”. In merito alla promozione della sicurezza e della salute mentale e fisica dei cittadini lavoratori, essa stabilisce che il datore di lavoro debba adottare provvedimenti a protezione dei gruppi più a rischio. All'art. 6 (*Obblighi generali dei datori di lavoro*), la norma prescrive ai datori di lavoro di porre in atto tutte le misure necessarie, basandosi sui seguenti principi generali di prevenzione: a) evitare i rischi; b) valutare i rischi che non possono essere evitati; c) combattere i rischi alla fonte; d) adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature di lavoro e dei metodi di lavoro e di produzione, in particolare per attenuare il lavoro monotono e il lavoro ripetitivo e per ridurre gli effetti di questi lavori sulla salute. Inoltre il datore di lavoro deve valutare i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e nella sistemazione dei luoghi di lavoro; le attività di prevenzione, i metodi di lavoro e di produzione adottati dal datore di lavoro essere integrati nel complesso delle attività dell'impresa e/o dello stabilimento e a tutti i livelli gerarchici.

*Direttiva 89/654/CEE del Consiglio, del 30 novembre 1989, relativa alle prescrizioni minime di sicurezza e di salute per i luoghi di lavoro*

Ogni ambiente del luogo di lavoro va organizzato tenendo conto di ogni necessità sociale e funzionale delle persone con disabilità.

*Direttiva 89/655/CEE del Consiglio, del 30 novembre 1989, relativa ai requisiti minimi di sicurezza e di salute per l'uso delle attrezzature di lavoro da parte dei lavoratori durante il lavoro*

Il datore di lavoro deve tener conto dei limiti dei lavoratori e dei principi di ergonomia nel dotare ciascuna persona del lavoro delle attrezzature più adatte.

*Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*

In questo manipolo di direttive, che si intersecano non solo cronologicamente, si innesta anche la richiamata ultima, che stabilisce un quadro generale per l'inserimento lavorativo e la formazione dei lavoratori con disabilità, mediante



L'adozione di misure pratiche come la riorganizzazione di locali, attrezzature e ritmi di lavoro e d'istruzione. Questa direttiva garantisce la parità di trattamento tra le persone sul luogo di lavoro nell'Unione europea, indipendentemente dalla loro condizione di disabilità e/o età. La direttiva riguarda sia la discriminazione diretta (differenza di trattamento basata su una caratteristica precisa) sia la discriminazione indiretta (disposizione, criterio o pratica apparentemente neutri ma suscettibili di produrre effetti sfavorevoli per una o più persone appartenenti alle categorie svantaggiate). Le molestie, che creano un clima ostile, sono considerate una discriminazione. La direttiva si applica a tutte le persone, sia del settore pubblico che del settore privato, per quanto riguarda: condizioni di accesso ad attività dipendenti o autonome, inclusi criteri di selezione e condizioni di assunzione o di avanzamento professionale; formazione professionale; condizioni di occupazione e di lavoro (comprese condizioni di remunerazione e di licenziamento); affiliazione sindacale. I paesi dell'UE devono garantire che tutte le persone possano accedere alle procedure giurisdizionali e/o amministrative, anche dopo la cessazione del rapporto che si lamenta affetto da discriminazione.

### **1.5. Decisione del Consiglio dell'Unione del 26 novembre 2009 relativa alla conclusione, da parte della Comunità europea, della Convenzione delle Nazioni unite sui diritti delle persone con disabilità (2010/48/CE)**

L'adozione della Convenzione delle Nazioni unite sui diritti delle persone con disabilità (convenzione UNCRPD o Convenzione) nel 2006 ha segnato una svolta nella definizione di norme minime per i diritti delle persone con disabilità. L'UE e gli Stati membri sono parti della convenzione UNCRPD e ne stanno portando avanti l'attuazione. Dal punto di vista formale, all'art. 3 è sancito che «per le questioni che rientrano nella sfera di competenza della Comunità e fatte salve le rispettive competenze degli Stati membri, la Commissione rappresenta il punto di contatto per gli aspetti relativi all'applicazione della convenzione ONU». Dal punto di vista sostanziale, la Convenzione ONU recepita dalla citata Decisione prevede, alla lett. *c* del preambolo, «l'universalità, l'indivisibilità, l'interdipendenza e interrelazione di tutti i diritti umani e tutte le libertà fondamentali e la necessità di garantirne il pieno godimento da parte delle persone con disabilità senza discriminazioni»; riconosce, inoltre: alla lett. *e*, «che la disabilità è un concetto in evoluzione e che la disabilità è il risultato dell'interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali ed ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri»; alla lett. *g* «l'importanza di integrare i temi della disabilità nelle pertinenti strategie relative allo sviluppo sostenibile». Alle lett. *i*, *j*, *k* ed *m* il documento afferma la necessità di realizzare l'uguaglianza sostanziale sul presupposto

irrinunciabile della riconosciuta «diversità delle persone con disabilità» e con la preoccupazione che le stesse continuino a incontrare ostacoli nella loro partecipazione alla società come membri eguali della stessa, malgrado siano riconosciuti «gli utili contributi, esistenti e potenziali, delle persone con disabilità in favore del benessere generale e della diversità delle loro comunità». Importante, per gli aspetti di *diversity* strategica che riecheggiano nella direttiva sulle informazioni non finanziarie delle imprese, che pure esamineremo, è la lett. *a*: «le persone con disabilità dovrebbero avere la possibilità di essere coinvolte attivamente nei processi decisionali relativi alle politiche e ai programmi, inclusi quelli che li riguardano direttamente». Si tratta di un principio-guida nella definizione del *disability management* che, in questo approfondimento monografico, viene sviluppato in chiave di gestione strategica d'impresa.

Nella parte dell'articolato, interessante è la nozione giuridica che, all'art. 1, giustifica la necessità di interventi legislativi di riequilibrio e ripristino dell'uguaglianza sostanziale tra persone: «Per persone con disabilità si intendono coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri». All'art. 4 è sancito un importante principio di effettività, trasferendone il carico giuridico agli Stati parti, che «si impegnano [...] ad adottare tutte le misure legislative, amministrative e di altra natura adeguate ad attuare i diritti riconosciuti nella presente convenzione; ad adottare tutte le misure, incluse quelle legislative, idonee a modificare o ad abrogare qualsiasi legge, regolamento, consuetudine e pratica vigente che costituisca una discriminazione nei confronti di persone con disabilità; [...] ad adottare tutte le misure adeguate ad eliminare la discriminazione sulla base della disabilità da parte di qualsiasi persona, organizzazione o impresa privata». Nel richiamo alle imprese private è contenuto l'impegno di politica legislativa a indirizzare l'iniziativa lucrativa ai descritti fini sociali. Gli artt. 6 e 7 evidenziano la condizione di «discriminazione multipla» in cui rischiano di trovarsi le donne e i minori con disabilità, individuando come compito degli Stati parti l'adozione delle misure necessarie alla rimozione delle condizioni di disuguaglianza. Il fulcro della Convenzione è nella parte dell'articolato che regola l'accesso al lavoro (inteso sia come ingresso sia come mantenimento dell'occupazione e dell'occupabilità) per le persone con disabilità. L'art. 26, nel richiamare l'abilitazione e la riabilitazione come strumenti per la vita indipendente, richiede agli Stati di adottare misure efficaci e adeguate a permettere alle persone il pieno inserimento e partecipazione in tutti gli ambiti della vita. È lo stesso testo di legge che prevede il dovere dello Stato di organizzare, rafforzare e sviluppare servizi e programmi complessivi per l'abilitazione e la riabilitazione, in particolare nei settori della sanità, dell'occupazione, dell'istruzione e dei servizi sociali. Per realizzare ciò è essenziale la promozione dell'offerta e dell'utilizzo di tecnologie, di strumenti di sostegno, di «accomodamenti ragionevoli», che siano progettati,

realizzati, individuati *per e con* le persone con diversa abilità. All'art. 27 (*Lavoro e occupazione*) è sancito che «Gli Stati parti riconoscono il diritto al lavoro delle persone con disabilità, su base di uguaglianza con gli altri; segnatamente il diritto di potersi mantenere attraverso un lavoro liberamente scelto o accettato in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, inclusivo e accessibile alle persone con disabilità. Gli Stati parti garantiscono e favoriscono l'esercizio del diritto al lavoro, anche a coloro i quali hanno acquisito una disabilità durante l'impiego, prendendo appropriate iniziative, anche legislative, in particolare al fine di: a) vietare la discriminazione fondata sulla disabilità per tutto ciò che concerne il lavoro in ogni forma di occupazione, in particolare per quanto riguarda le condizioni di reclutamento, assunzione e impiego, la continuità dell'impiego, l'avanzamento di carriera e le condizioni di sicurezza e di igiene sul lavoro; b) proteggere il diritto delle persone con disabilità, su base di uguaglianza con gli altri, di beneficiare di condizioni lavorative eque e favorevoli, compresa la parità di opportunità e l'uguaglianza di remunerazione per un lavoro di pari valore, condizioni di lavoro sicure e salubri, la protezione da molestie e le procedure di composizione delle controversie; c) garantire che le persone con disabilità siano in grado di esercitare i propri diritti di lavoratori e sindacali su base di uguaglianza con gli altri; d) consentire alle persone con disabilità di avere effettivo accesso ai programmi di orientamento tecnico e professionale, ai servizi per l'impiego e alla formazione professionale e continua; e) promuovere opportunità di impiego e l'avanzamento di carriera per le persone con disabilità nel mercato del lavoro, quali l'assistenza nella ricerca, nell'ottenimento e nel mantenimento di un lavoro, e nel reinserimento nello stesso; f) promuovere opportunità di lavoro autonomo, l'imprenditorialità, l'organizzazione di cooperative e l'avvio di attività economiche in proprio; g) assumere persone con disabilità nel settore pubblico; h) favorire l'impiego di persone con disabilità nel settore privato attraverso politiche e misure adeguate che possono includere programmi di azione antidiscriminatoria, incentivi e altre misure; i) garantire che alle persone con disabilità siano forniti accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro; j) promuovere l'acquisizione, da parte delle persone con disabilità, di esperienze lavorative nel mercato del lavoro; k) promuovere programmi di orientamento e riabilitazione professionale, di mantenimento del posto di lavoro e di reinserimento nel lavoro per le persone con disabilità». Nell'allegato II (*Dichiarazione relativa alla competenza della Comunità europea nell'ambito della Convenzione ONU, ai sensi dell'articolo 44, paragrafo 1*), è evidenziato che, ad oggi, «la Comunità condivide competenze con gli Stati membri per quanto riguarda le misure intese a combattere la discriminazione fondata sulla disabilità»: essa esercita dunque una potestà legislativa concorrente <sup>(4)</sup>, ed assume

---

<sup>(4)</sup> Tale potestà legislativa concorrente si è già espressa in una serie di atti normativi comunitari in materia di disabilità, riconducibili a tre principali aree tematiche. *Accessibilità: ex ceteris*, direttiva 1999/5/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 marzo 1999, riguardante le apparecchiature radio e le apparecchiature terminali di telecomunicazione e il reciproco

---

riconoscimento della loro conformità; direttiva 2001/85/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 novembre 2001, relativa alle disposizioni speciali da applicare ai veicoli adibiti al trasporto passeggeri aventi più di otto posti a sedere oltre al sedile del conducente e recante modifica delle direttive 70/156/CEE e 97/27/CE; direttiva 96/48/CE del Consiglio, del 23 luglio 1996, relativa all'interoperabilità del sistema ferroviario transeuropeo ad alta velocità, modificata dalla direttiva 2004/50/CE del Parlamento europeo e del Consiglio; direttiva 2001/16/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 marzo 2001, relativa all'interoperabilità del sistema ferroviario transeuropeo convenzionale, modificata dalla direttiva 2004/50/CE del Parlamento europeo e del Consiglio; direttiva 2006/87/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 dicembre 2006, che fissa i requisiti tecnici per le navi della navigazione interna e che abroga la direttiva 82/714/CEE del Consiglio; direttiva 2003/24/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 aprile 2003, che modifica la direttiva 98/18/CE del Consiglio relativa alle disposizioni e norme di sicurezza per le navi da passeggeri; direttiva 2007/46/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 settembre 2007, che istituisce un quadro per l'omologazione dei veicoli a motore e dei loro rimorchi, nonché dei sistemi, componenti ed entità tecniche destinati a tali veicoli (direttiva-quadro); decisione 2008/164/CE della Commissione, del 21 dicembre 2007, relativa ad una specifica tecnica di interoperabilità concernente le persone a mobilità ridotta nel sistema ferroviario transeuropeo convenzionale e ad alta velocità; direttiva 95/16/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 giugno 1995, per il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative agli ascensori, modificata dalla direttiva 2006/42/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa alle macchine e che modifica la direttiva 95/16/CE; direttiva 2002/21/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 marzo 2002, che istituisce un quadro normativo comune per le reti ed i servizi di comunicazione elettronica (direttiva-quadro); direttiva 2002/22/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 marzo 2002, relativa al servizio universale e ai diritti degli utenti in materia di reti e di servizi di comunicazione elettronica (direttiva servizio universale); direttiva 97/67/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 dicembre 1997, concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio, modificata dalla direttiva 2002/39/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 giugno 2002, che modifica la direttiva 97/67/CE per quanto riguarda l'ulteriore apertura alla concorrenza dei servizi postali della Comunità e modificata dalla direttiva 2008/6/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 febbraio 2008, che modifica la direttiva 97/67/CE per quanto riguarda il pieno completamento del mercato interno dei servizi postali comunitari. *Vita indipendente e inclusione nella società, lavoro e occupazione. ex ceteris*, regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione, del 6 agosto 2008, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato comune in applicazione degli artt. 87 e 88 del Trattato (regolamento generale di esenzione per categoria); direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego. *Mobilità personale. ex ceteris*, direttiva 91/439/CEE del Consiglio, del 29 luglio 1991, concernente la patente di guida e direttiva 2006/126/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 dicembre 2006, concernente (ancora) la patente di guida; direttiva 2003/59/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 luglio 2003, sulla qualificazione iniziale e formazione periodica dei conducenti di taluni veicoli stradali adibiti al trasporto di merci o passeggeri, che modifica il regolamento (CEE) n. 3820/85 del Consiglio e la direttiva 91/439/CEE del Consiglio e che abroga la direttiva 76/914/CEE del Consiglio; Regolamento (CE) n. 261/2004 del Parlamento europeo e del

una conseguente responsabilità politica per l'efficacia delle misure normative assunte ed omesse.

## **1.6. Pilastro europeo dei diritti sociali**

È un insieme di 20 principi e diritti fondamentali in ambito sociale (strutturati attorno a tre capitoli: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione sociale e inclusione) adottati dal Parlamento europeo, dal Consiglio e dalla Commissione il 17 novembre 2017 a Göteborg, in Svezia. Si tratta della prima serie di diritti sociali proclamati dalle istituzioni dell'UE da quando è stata adottata la Carta dei diritti fondamentali del 2000. È abbastanza inutile chiedersi se si tratti specificamente il tema della disabilità e delle pari opportunità lavorative e della solidarietà tra lavoratori in tale documento, e se

---

Consiglio, dell'11 febbraio 2004, che istituisce regole comuni in materia di compensazione ed assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, di cancellazione del volo o di ritardo prolungato e che abroga il regolamento (CEE) n. 295/91; regolamento (CE) n. 1107/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006, relativo ai diritti delle persone con disabilità e delle persone a mobilità ridotta nel trasporto aereo; regolamento (CE) n. 1899/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 dicembre 2006, che modifica il regolamento (CEE) n. 3922/91 del Consiglio concernente l'armonizzazione di regole tecniche e di procedure amministrative nel settore dell'aviazione civile; regolamento (CE) n. 1371/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2007, relativo ai diritti e agli obblighi dei passeggeri nel trasporto ferroviario; regolamento (CE) n. 1370/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2007, relativo ai servizi pubblici di trasporto di passeggeri su strada e per ferrovia e che abroga i regolamenti del Consiglio (CEE) n. 1191/69 e (CEE) n. 1107/70; regolamento (CE) n. 8/2008 della Commissione, dell'11 dicembre 2007, recante modifica del regolamento (CEE) n. 3922/91 per quanto riguarda i requisiti tecnici comuni e le procedure amministrative applicabili al trasporto commerciale mediante aeromobili. *Accesso all'informazione. ex ceteris*, direttiva 2001/83/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 novembre 2001, recante un codice comunitario relativo ai medicinali per uso umano, modificata dalla direttiva 2004/27/CE del Parlamento europeo e del Consiglio; direttiva 2007/65/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2007, che modifica la direttiva 89/552/CEE del Consiglio relativa al coordinamento di determinate disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri concernenti l'esercizio delle attività televisive; direttiva 2000/31/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'8 giugno 2000, relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno (direttiva sul commercio elettronico); direttiva 2001/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 maggio 2001, sull'armonizzazione di taluni aspetti del diritto d'autore e dei diritti connessi nella società dell'informazione; direttiva 2005/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 maggio 2005, relativa alle pratiche commerciali sleali delle imprese nei confronti dei consumatori nel mercato interno e che modifica la direttiva 84/450/CEE del Consiglio e le direttive 97/7/CE, 98/27/CE e 2002/65/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e il regolamento (CE) n. 2006/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio (direttiva sulle pratiche commerciali sleali).

questo abbia carattere normativo/prescrittivo, così come se abbia funzione meramente ricognitiva (*scilicet*: riepilogativa di norme preesistenti) o innovativa (*id est*: introduttiva di norme nuove): di sicuro il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione hanno inteso mediante il *Social Pillar* esprimere un indirizzo politico, che riconosce priorità alle tutele lavorative e sociali, per garantire il buon funzionamento dei mercati del lavoro e dei sistemi di protezione sociale. Il Parlamento europeo aveva infatti chiesto «un solido pilastro europeo dei diritti sociali per rafforzare i diritti sociali e produrre effetti positivi sulla vita delle persone nel breve e medio termine, nonché per sostenere la costruzione europea nel 21° secolo» (preambolo, § 7). Il documento peraltro «non impedisce agli Stati membri o alle parti sociali di stabilire norme sociali più ambiziose» (ivi, § 16). Significativamente, è solo il (finale) capo III (Protezione sociale ed inclusione) a sancire i principi di protezione sociale, di garanzia di assistenza, sanitaria e non, e di reddito posti a carico degli Stati: lasciando con ciò intendere che lo status di lavoratore “attivo” (e attivo il più a lungo possibile, nell’ottica dell’*active ageing* delle persone con disabilità durante il loro ciclo di vita) impone a monte, cioè in capo alle imprese e alle parti sociali, un intenso lavoro di negoziazione collettiva per l’individuazione delle specifiche misure gestionali, inclusive e solidali, endogene al sistema produttivo e idonee ad evitare l’espulsione anticipata dal mondo del lavoro. Il capo I (*Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro*) sancisce al punto 4 il sostegno attivo all’occupazione, riguardante tutte le fasce di età. Il capo II (*Condizioni di lavoro eque*) garantisce al punto 5 una occupazione flessibile e sicura mediante protezione sociale e formazione, anche nella prospettiva delle transizioni professionali, e quindi comprendendo le politiche di riqualificazione dei singoli (sia giovani sia anziani) e di tras migrazione esperienziale tra generazioni di lavoratori (in senso biunivoco). Al punto 8 (dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori) è sancito che «le parti sociali sono consultate per l’elaborazione e l’attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali nel rispetto delle prassi nazionali. Esse sono incoraggiate a negoziare e concludere accordi collettivi negli ambiti di loro interesse, nel rispetto della propria autonomia e del diritto all’azione collettiva. Ove del caso, gli accordi conclusi tra le parti sociali sono attuati a livello dell’Unione e dei suoi Stati membri». Le parti sociali hanno tratto da tale principio l’iniziativa di promuovere la sottoscrizione di un fondamentale accordo autonomo, descritto nel successivo paragrafo. Il principio 17 del Pilastro funge da bussola per le politiche occupazionali e sociali: esso evidenzia che le persone con disabilità hanno diritto a un sostegno al reddito che garantisca una vita dignitosa, a servizi che consentano loro di partecipare al mercato del lavoro e alla società e a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze. Per onestà intellettuale, va anche detto che esso non sancisce un inequivoco diritto al lavoro per le persone con disabilità, cioè non pone nuovi obblighi di assunzione o di mantenimento del posto di lavoro in capo alle aziende, ma solo oneri economici

(a loro carico) di adeguamento organizzativo per il personale con disabilità e obblighi di assistenza (a carico delle pubbliche istituzioni).

### **1.7. Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale (8 marzo 2017)**

L'idea di un accordo-quadro autonomo, già prevista dal Programma di lavoro delle parti sociali europee 2015-2017, si è realizzata al vertice sociale tripartito, quando CES (e il suo Comitato di collegamento EUROCADRES/CEC), BusinessEurope, CEEP e SMEunited (precedentemente UEAPME) hanno sottoscritto un accordo che avrebbe impegnato alla implementazione anche tutte le organizzazioni che ad esse aderiscono, in conformità con le procedure *ex art.* 155 TFUE, entro 3 anni dalla sua firma (cioè prima dell'8 marzo 2020). Le parti sottoscrittrici hanno riconosciuto come *ratio* dell'accordo-quadro il suo legame con il *Social Pillar* che, al § 10, lett. *b*, sancisce che «I lavoratori hanno diritto a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze professionali e che consenta loro di prolungare la partecipazione al mercato del lavoro». L'accordo supera la logica degli standard minimi di salute e sicurezza, riconoscendo ai lavoratori il diritto ad un ambiente di lavoro *adattato* alle loro specifiche esigenze professionali (in aderenza al principio-guida della risalente, ancora largamente inattuata, direttiva-quadro 89/391/CEE) e trasferendo alle imprese l'impegno al prolungamento adattivo della vita lavorativa (condizionata anche da patologie invalidanti o degenerative croniche o legate all'età) mediante ambiente e metodi di lavoro adeguati. Nello specifico, le parti sociali possono sostenere l'applicazione del Pilastro europeo a livello nazionale attraverso la contrattazione collettiva e la raccolta e lo scambio di buone pratiche in tutta l'Unione europea. La Commissione sottolinea che «a livello dell'Unione, le parti sociali [...] possono promuovere e sviluppare standard comuni a livello nazionale o a livello di Unione». Malgrado tali ambiziosi programmi, l'implementazione dell'accordo-quadro è in grave ritardo rispetto alla deadline: non ne è stata ancora neppure disposta la formale traduzione nelle lingue dell'Unione. Nel testo dell'accordo si legge che «le misure devono essere attuate, ove necessario a livello nazionale, settoriale e/o aziendale, per facilitare la partecipazione attiva dei lavoratori più anziani e assicurarne la permanenza nel mercato del lavoro fino all'età pensionabile legale e allo stesso tempo, per accertare che vengano prese misure per facilitare le transizioni intergenerazionali nel contesto di un'elevata disoccupazione giovanile». Per la verità i sindacati sono certi che le misure adattive debbano essere *sempre* assunte: la formula «ove necessario» è evidentemente un compromesso lessicale tra le parti sociali che spiega le ragioni della mancata implementazione pratica, postulando un (ancora inattuato) compromesso nei processi di produzione e organizzazione del lavoro. «Tali misure dovrebbero mirare a migliorare significativamente la idoneità di lavoratori

di tutte le età a rimanere nel mercato del lavoro, sani e attivi fino all'età pensionabile». Gli obiettivi delle misure adattive dovrebbero cogliere sia l'esigenza sindacale (ad un lavoro soggettivamente "sano") sia quella datoriale (ad un lavoro proficuamente "attivo") nella logica del ciclo di vita del lavoratore. Altro punto sensibile dell'accordo è la scelta degli strumenti idonei a realizzare l'obiettivo. Per i sindacati, l'aspetto chiave era la necessità di adottare misure collettive, valorizzando l'attività negoziale, senza demandare alle iniziative unilaterali datoriali la scelta dei mezzi (che potrebbero essere invece quelli della contrattazione individuale tra datore di lavoro e lavoratore). Anche in questo caso una formula di compromesso testuale facoltizza anche i responsabili delle risorse umane ad assumere unilaterali iniziative adattive. Punto centrale dell'accordo è l'individuazione dei soggetti responsabili delle misure richieste. Superando ogni velleitarismo autarchico, le parti sociali hanno affermato che affrontare con successo le sfide derivanti dal cambiamento demografico non dipende esclusivamente dalla loro azione, ma che le autorità pubbliche dell'UE e nazionali devono assicurare un quadro normativo che incoraggia e promuove l'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale. Non è estranea al tema la materia degli incentivi fiscali alle imprese che investano in *active ageing* e in gestione della disabilità/diversità, che va affrontata (come si vedrà nelle Conclusioni del volume) con lungimiranza e visione strategica. Centrali nella logica dell'accordo sono anche i partenariati tra pubblico e privati, essenziali soprattutto per la implementazione di misure di welfare mix solidali e inclusive per i lavoratori-cittadini europei all'interno dei luoghi di lavoro. Altro snodo programmatico gravido di implicazioni pratiche è l'approccio innovativo del ciclo di vita: la conservazione di una adeguata produttività in età avanzata è legata alla sua cura, taratura e rimodulazione continua. Occorre cioè superare la standardizzazione del lavoro, favorendo lo sviluppo di "lavori di qualità" per consentire in particolare alle persone con disabilità di entrare nel mondo del lavoro e di rimanervi fino all'età pensionabile. Si tratta di un punto che impatta sullo sviluppo della digitalizzazione nel settore, che va indirizzato verso l'*active ageing* anziché verso il *digital divide*. Inoltre l'accordo evidenzia la bidirezionalità del processo di trasferimento di competenze tra lavoratori anziani e giovani in un sano approccio intergenerazionale. La parte più importante dell'accordo è, ad avviso di chi scrive, quella che individua strumenti, misure e azioni dei partner sociali, classificati nei seguenti cinque settori di azione.

### *1 – Valutazioni strategiche della demografia della forza-lavoro*

A seconda del contesto di relazioni industriali a livello nazionale, tali valutazioni strategiche, periodicamente aggiornate per garantire che le parti sociali abbiano tutte le informazioni necessarie per comprendere e affrontare le tendenze demografiche nel mercato del lavoro, potrebbero includere tra l'altro: a) piramidi dell'età attuale e prevista, compresi gli aspetti di genere; b) competenze,



qualifiche ed esperienze; c) condizioni di lavoro; d) considerazioni specifiche sulla salute e la sicurezza sul lavoro in particolare per lavori usuranti; e) sviluppi legati alla digitalizzazione e all'innovazione.

## *2 – Salute e sicurezza sul lavoro*

Le informazioni adeguate, nella disponibilità delle parti sociali, consentono di identificare ad esempio i compiti che sono particolarmente impegnativi dal punto di vista fisico e/o mentale, e dunque di anticipare, prevenire e valutare i rischi per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, conformemente alla direttiva-quadro sulla salute e sicurezza sul lavoro (89/391/CEE). Ciò dovrebbe consentire l'individuazione delle misure adattive idonee a garantire di svolgere un lavoro "sano e attivo" fino all'età pensionabile. Anche se il testo dell'accordo rimanda la necessità di interventi adattivi alle sole situazioni di "excessive demands" nei confronti dei lavoratori, ovvero di eccessive richieste prestazionali dal punto di vista fisico o di eccessive pressioni mentali, per i sindacati devono essere considerati *sempre* necessari gli interventi adattivi: la nozione giuridica di "prestazione lavorativa" e di "esatto adempimento" devono essere rimodulate e tarate in base alla logica del ciclo di vita e, soprattutto, in base alla logica della non discriminazione e della uguaglianza sostanziale di condizione lavorativa tra persone dotate di diverse abilità. Conseguentemente, gli strumenti e le misure da adottare potrebbero includere l'adeguamento dei processi produttivi e dei luoghi di lavoro; il rimansionamento (cioè il riadeguamento continuo delle mansioni di adibizione) dei lavoratori; le strategie di prevenzione e di valutazione del rischio salute e sicurezza, nel rispetto degli obblighi legislativi esistenti, compresa la formazione sul luogo di lavoro; le misure organizzative modulate sulle caratteristiche fisiche e psicologiche dei lavoratori, comprese le diverse abilità.

## *3 – Gestione delle abilità e delle competenze*

Deve essere promosso lo sviluppo delle competenze durante tutta la vita lavorativa per l'occupabilità e la salvaguardia del capitale umano delle imprese. L'apprendimento permanente, insieme alla prospettiva di sviluppo delle carriere, presuppone una ampia e continua offerta formativa, centrale anche per l'approccio intergenerazionale. Le parti sociali hanno un ruolo importante nell'evidenziare le diverse competenze necessarie e negoziarne le modalità di acquisizione, anche in prospettiva della possibile mobilità da un settore all'altro: è il fenomeno delle transizioni professionali, da affrontare e gestire in un'ottica inclusiva e solidale, soprattutto nel settore finanziario. L'altro fenomeno rilevante nel *disability management* è lo sviluppo di competenze digitali in costante aggiornamento: il divario generazionale è, soprattutto nel settore finanziario, uno dei principali problemi da affrontare per scongiurare l'esclusione lavorativa anticipata dei lavoratori con

diverse abilità. L'accordo individua, tra le azioni delle parti sociali, la motivazione alla partecipazione e l'integrazione della gestione dell'età nello sviluppo di competenze formali e informali nel corso della loro vita lavorativa.

#### *4 – Organizzazione del lavoro*

Il tema rappresenta tradizionalmente un ostacolo per le istanze sindacali di coinvolgimento gestionale: esso viene, infatti, considerato dagli imprenditori un'area riservata alla loro libera e incondizionata iniziativa. Anche l'accordo in questione sconta le resistenze datoriali ad attuare una *disclosure* dell'organizzazione del lavoro, laddove si afferma che l'implementazione di un'organizzazione del lavoro adattabile su tutto il corso della vita dovrebbe essere fatta o mediante misure collettive «o individualmente, in conformità con le pratiche di dialogo sociale sul luogo di lavoro». Per converso, in attuazione del generale principio di responsabilità legale dell'imprenditore, l'accordo chiarisce che l'obbligo giuridico di garantire salute e sicurezza e produttività dei lavoratori impone al datore di lavoro tutti i possibili miglioramenti in termini di assegnazione delle attività. Tra le misure adattive indicate rientrano: modalità di lavoro, anche riferite all'orario di lavoro; istituzione di team di lavoro misti (aperti alla valorizzazione delle diverse abilità); misure di transizione per i lavoratori più anziani verso la fine della loro vita lavorativa; assunzione di nuovo personale per fronteggiare i carichi di lavoro legati all'età delle piante organiche.

#### *5 – Approccio intergenerazionale*

Tutti i lavoratori dovrebbero essere valutati in base alle loro capacità, abilità e conoscenze, indipendentemente dall'età e in funzione della piena integrazione lavorativa, evitando stereotipi e barriere. Tra gli strumenti di adeguamento rientrano: distribuzione dei compiti in base alle diverse capacità/abilità/conoscenze sviluppate nel ciclo di vita; programmi di tutoraggio/coaching; programmi di reciproco trasferimento di conoscenze e competenze (anche trasversali, digitali e commerciali), tra lavoratori di diverse fasce di età; creazione di banche della conoscenza per la perpetuazione identitaria d'impresa; collaborazione con istituti di istruzione o impiego pubblico servizi per facilitare le transizioni nel mercato del lavoro interno ed esterno al gruppo aziendale.

### **1.8. Direttiva (UE) 2019/882 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 aprile 2019 sui requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi**

Almeno 135 milioni di persone nell'UE hanno una disabilità ed il dato è crescente per via del progressivo invecchiamento della popolazione. Per affrontare i diritti

di queste persone, come delineato dalla Convenzione delle Nazioni unite sui diritti delle persone con disabilità, l'UE ha approvato la direttiva UE sull'accessibilità del web e l'Atto europeo sull'accessibilità (*European Accessibility Act – EAA*). L'EAA si applica alle aziende private (o organizzazioni pubbliche che offrono il tipo di prodotti/servizi di seguito elencati), mentre la direttiva UE si applica alle organizzazioni pubbliche e ai fornitori di terze parti che queste utilizzano. Oltre a ciò, l'EAA si applica ad hardware, software e web, mentre la direttiva UE si applica a web e app. La direttiva UE fa specifico riferimento alle WCAG 2.1 livello AA, mentre l'EAA non fa riferimento a nessuno standard di conformità specifico. Anche le scadenze per ogni regolamento sono diverse. Le modalità secondo cui i regolamenti sono implementati sono le stesse: gli Stati membri sono responsabili dell'applicazione, dell'imposizione di multe e della comunicazione dello stato attuale alla Commissione europea. L'"accessibilità" è una disciplina trasversale, con obiettivi di vasta portata antropologica, sociale ed economica. Il miglioramento dell'accessibilità corrisponde a una più diffusa percezione di comfort sociale e ad una riduzione sostanziale delle fonti di pericolo e delle situazioni di disagio e affaticamento che sono alla base dei fenomeni di emarginazione, esclusione o di autoesclusione sociale delle persone con disabilità. In psicologia comportamentale (ma anche in organizzazione di impresa) si studia l'accessibilità come condizione per la creazione di una più estesa "*comfort zone*", la quale è definita come «la condizione mentale in cui la persona agisce in uno stato di assenza di ansietà, con un livello di prestazioni costante e senza percepire un senso di rischio»<sup>(5)</sup>. La Commissione europea ha riconosciuto il tema dell'accessibilità dei prodotti e servizi come centrale per la inclusione sociale delle persone con disabilità. L'Atto in questione ha lo scopo di «migliorare il funzionamento del mercato interno di prodotti e servizi accessibili, abbattendo le barriere create da norme divergenti negli Stati membri». Nel precedente assetto normativo comunitario, caratterizzato da un *vacuum juris* in materia, ogni Stato membro dell'UE definiva i propri standard di accessibilità per prodotti e servizi, il cui effetto era una ridotta possibilità di scelta interna, maggiori prezzi per i consumatori e mercati ristretti, con pochi incentivi per le aziende che vi operavano. In base all'EAA, gli Stati membri dell'UE hanno ottenuto regole di accessibilità comuni da seguire. L'obiettivo dell'armonizzazione delle regole, mediante la definizione di standard per l'accessibilità, si traduce in produzioni "*designed for all*" (si parla anche, in tal senso, di "*universal design*"). Secondo la Convenzione delle Nazioni unite sui diritti sulle persone con disabilità, tale approccio significa che «la progettazione di prodotti, ambienti, programmi e servizi dovrebbe essere fruibile

---

<sup>(5)</sup> Il concetto di "*comfort zone*" non è nato in psicologia, bensì in un contesto aziendale. Nel 2009, questo termine è stato usato per la prima volta da Alasdair A.K. White (*Teoria della comfort zone*), un teorico della gestione aziendale che la definiva come quell'area intorno alla quale i dipendenti riuscivano a massimizzare prestazioni e profitti. In psicologia la definizione non si discosta molto dal concetto aziendale.

da tutte le persone, nella misura più ampia possibile, senza necessità di adattamento o design specializzato». Le app e i siti web dovrebbero essere resi accessibili, tenendo a mente i quattro principi dell'accessibilità (POUR): percepibili, utilizzabili, comprensibili e robusti. Su tali principi si basano le WCAG (*Web Content Accessibility Guidelines*), che rappresentano lo standard universale per l'accessibilità web. L'Atto riguarda hardware, software, web e servizi: computer e sistemi operativi, bancomat, biglietteria e macchine per il check-in, smartphone e tablet, apparecchiature televisive relative ai servizi di televisione digitale, servizi di telefonia e relative apparecchiature, accesso a servizi di media audiovisivi come trasmissioni televisive e relative apparecchiature di consumo, servizi relativi al trasporto passeggeri tramite aereo, autobus, linee ferroviarie e per via navigabile (siti web, app, servizi di biglietteria, ecc.), servizi bancari, e-book ed e-reader, numeri di emergenza, siti web e app di e-commerce.

La nuova normativa è stata adottata dall'UE nel giugno 2019. Entro giugno 2022, gli Stati membri dell'UE devono tradurre e adottare la direttiva nelle loro leggi nazionali. Entro luglio 2025, infine, la legge di recepimento deve trovare completa applicazione. È prevista un'eccezione applicativa per "onere sproporzionato": qualora cioè cambiasse la natura del prodotto/servizio o la società fosse finanziariamente sovraccaricata. C'è anche un'eccezione per le microimprese (con meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai due milioni di euro). Interessante anche la parte integrativa dell'efficacia e quella sanzionatoria: gli Stati membri sono incaricati di applicare le proprie sanzioni per inadempienza, che dovrebbero essere «efficaci, proporzionate e dissuasive». Inoltre, ciascuno Stato membro deve consentire ai consumatori di segnalare la non conformità ai tribunali o all'organismo incaricato di far rispettare la legge in quel Paese.

L'impalcatura normativa comunitaria dovrebbe, secondo gli intendimenti del legislatore, creare maggiori opportunità di lavoro per le persone disabili, attraverso l'accessibilità garantita di beni e/o servizi. Probabilmente la forte necessità di un livello standardizzato di accessibilità avrà anche un "effetto Bruxelles", che attrarrà virtuosamente altri paesi ad adottare gli stessi standard, in una prospettiva puramente mercatistica nel perimetro europeo. Se questo è l'effetto atteso, le persone con disabilità potranno conseguentemente godere di una maggiore libertà di movimento tra gli Stati membri e beneficeranno di servizi e dispositivi più accessibili. Secondo il legislatore europeo, questo dovrebbe inoltre risultare addirittura sufficiente anche a garantire, sia pure indirettamente, maggiore occupazione o almeno nuove specifiche opportunità di lavoro per le persone svantaggiate. Ma la domanda da porsi è: perché dovrebbe accadere tutto ciò? Ci sembra che il concetto di "inclusione" adottato dal legislatore comunitario sia viziato da un equivoco di fondo. L'inclusione sociale, obiettivo del Pilastro sociale, non è da intendersi come riferita soltanto alla società civile nel suo complesso, ma anche, e specificamente, al mondo d'impresa: essa riguarda anche (anzi: soprattutto) i luoghi di produzione e di lavoro, che oggi appaiono invece naturalmente

impermeabili a questa esigenza della società civile ed anzi sono oggi ambiti di progressiva emarginazione ed esclusione sociale, attraverso la più pervasiva scientificazione dei processi produttivi imposta dalla digitalizzazione e la crescente spinta selettiva esercitata dalle maglie strette della gestione “commerciale” delle risorse umane, ossessionata dalla ricerca dell'eccellenza delle performances individuali. Entrare nei meccanismi di selezione, di valorizzazione e di gestione del personale con disabilità non è dunque questione da lasciare esclusivamente ai buoni propositi e alle iniziative aziendali, perché non esiste alcuna “mano invisibile” capace di guidare provvidenzialmente tali processi in senso antropocentrico. L'*Accessibility Act* opera meritoriamente su alcune sfavorevoli condizioni di contesto del mercato di lavoro, con l'obiettivo di rimuoverle, ma è fondato su una premessa valoriale, se non sbagliata, almeno superficiale e parziale: che la persona con disabilità sia assimilabile e riducibile allo status di consumatore, anziché a quello di cittadino/lavoratore europeo. Occorre rivoluzionare tale premessa e riconsiderare, invece, i luoghi di lavoro come formazioni sociali necessarie per lo sviluppo della personalità. In questa accezione di significato, nessuna impresa produttiva di beni o di servizi, pubblica o privata, può sottrarsi a tale funzione sociale. Il “pass” di impresa europea, abilitata ad operare nel perimetro comunitario, e dotata di certificazione “green” dovrebbe postulare il rilascio di precise garanzie di tipo sociale! Perché le persone non sono cose, e non sono solo soggetti di consumo. Le imprese non vivono di vita propria e non sono funzionali solo alla produzione di utili per gli azionisti, ma devono “servire” le persone e alle persone in quanto tali, considerando cioè le stesse un fine, non un semplice mezzo <sup>(6)</sup>. Il diritto di cittadinanza comunitaria delle persone con disabilità si esprime nelle forme della partecipazione inclusiva in ogni aspetto della società civile, compreso quello lavorativo. Sotto tale profilo, l'EAA si occupa – lo abbiamo detto e rimarcato – dei soli requisiti di accessibilità per l'immissione sul mercato di prodotti e servizi. In pratica, i benefici per l'occupazione dei lavoratori con disabilità sono solo indiretti: si regolamentano i mercati, non le imprese; è la logica del mercato comune, non dei diritti del lavoro comuni.

### **1.9. Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee (CES, BusinessEurope, SMEunited, CEEP) in tema di digitalizzazione (giugno 2020)**

In piena pandemia, i sindacati europei hanno sottoscritto ai sensi dell'art. 155 TFUE un preciso impegno a realizzare per via negoziale un mercato inclusivo ed

---

<sup>(6)</sup> È la traduzione, anche in chiave economica, dell'imperativo kantiano: «Agisci in modo da trattare l'umanità, così nella tua persona come nella persona di ogni altro, sempre nello stesso tempo come un fine e mai semplicemente come un mezzo» (*Fondazione della metafisica dei costumi*, 1785).

orientato a governare il cambiamento apportato dalla tecnologia digitale all'organizzazione del lavoro e al rapporto di lavoro, anche con riferimento all'esercizio di specifici diritti come la disconnessione e la privacy, che impattano in maniera speciale (anche se indirettamente) sulle persone con disabilità. Detto accordo potrà essere recepito dalle parti sociali nazionali entro 3 anni in base alle specifiche prassi esistenti negli ordinamenti interni, e cioè attraverso la contrattazione collettiva anche aziendale. L'intesa europea individua una strategia che coinvolge l'impresa, i lavoratori e le rappresentanze sindacali rispetto a quattro tematiche: formazione professionale, modalità di disconnessione, intelligenza artificiale e controllo tecnologico sul lavoratore. Con approccio critico, delle trasformazioni in atto l'accordo coglie, insieme agli effetti positivi, anche il potenziale "*disruptive*", cioè l'effetto di possibile moltiplicatore di ineguaglianze sociali e territoriali. Mancano, peraltro, riferimenti specifici ed espliciti alle tutele collettive per i lavoratori con disabilità e alle strategie aziendali dirette a facilitarne la permanenza nei circuiti occupazionali mediante l'impiego di tutti gli strumenti tecnologici disponibili. Nondimeno, nella sezione dedicata all'intelligenza artificiale si accenna alla sollecitazione offerta dall'Agenzia europea per la salute e sicurezza del lavoro circa il potenziale della digitalizzazione in relazione a mansioni pericolose e ad attività monotone e ripetitive. Più decisa la trattazione del tema privacy, mediante l'individuazione di principi e direttive da applicare nei processi lavorativi basati sull'impiego della intelligenza artificiale. Tra le disposizioni richiamate, l'accordo europeo si sofferma espressamente sull'art. 88 GDPR che valorizza la contrattazione collettiva, «ivi compresi gli accordi aziendali» (cfr. considerando 155), come sede di individuazione di regole specifiche per il trattamento dei dati dei lavoratori.

#### **1.10. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni (COM(2021)101 final)**

Tale documento programmatico si propone di realizzare l'«Unione dell'uguaglianza» mediante una strategia decennale (2021-2030) per i diritti delle persone con disabilità. Esso parte dalla considerazione per cui «oltre la metà delle persone con disabilità afferma di essersi sentita discriminata nel 2019. Avendo amplificato gli ostacoli e le disuguaglianze, la pandemia di COVID-19 e le conseguenze economiche che ne sono derivate rendono ancora più urgente affrontare questo problema [...]. Il prossimo bilancio a lungo termine dell'UE, insieme a NextGenerationEU, rappresenta il più grande pacchetto di incentivi mai adottato. In questo modo si sosterranno una risposta alla COVID-19 e una ripresa dalla crisi che ne è scaturita inclusive sul piano della disabilità [...]. Resta dunque responsabilità primaria degli Stati membri definire le rispettive politiche nazionali sulla

disabilità». La comunicazione, dunque, illustra la strategia da mettere in campo e i suoi destinatari: essa «tiene conto delle diverse sfaccettature della disabilità derivanti dall'interazione tra durature menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali, che sono spesso invisibili, e le barriere ambientali, come pure dell'accresciuta diffusione delle disabilità legate all'età, considerato che quasi la metà delle persone di età superiore ai 65 anni ha una qualche forma di disabilità. La strategia promuove una prospettiva intersezionale, affrontando le barriere specifiche incontrate dalle persone con disabilità che si trovano in una situazione di intersezione con altre identità (di genere, razziale, etnica, sessuale, religiosa), in una situazione socioeconomica difficile o in altre situazioni di vulnerabilità. Tra le persone con disabilità, particolare attenzione deve essere prestata a donne, bambini, anziani, persone senza fissa dimora, rifugiati, migranti, Rom e altre minoranze etniche». Tale strategia è presentata come un cronoprogramma che riguarda i seguenti ambiti di azione politica: *Accessibilità – un fattore abilitante dei diritti, dell'autonomia e dell'uguaglianza* (che include l'attuazione della direttiva sugli appalti pubblici e la riforma sulla pubblica amministrazione digitale); *Godimento dei diritti dell'UE* (che comprende il rilascio entro la fine del 2023 una tessera europea di disabilità riconosciuta in tutti gli Stati membri); *Sviluppare una vita indipendente e rafforzare i servizi a livello della comunità* (transizione dall'assistenza prestata negli istituti a servizi di sostegno all'interno della comunità); *Sviluppare nuove competenze per nuovi lavori* (troppo elevata la percentuale di giovani con disabilità indirizzati verso scuole professionali speciali, a causa della scarsa accessibilità ai contesti educativi tradizionali, che va incentivata perché essi garantiscono una migliore transizione verso un mercato del lavoro aperto); *Promuovere l'accesso a posti di lavoro sostenibili e di qualità* <sup>(7)</sup> (il diritto dell'UE consente aiuti di Stato specifici per l'assunzione di lavoratori con disabilità. Parallelamente gli Stati membri sviluppano anche politiche di imprenditoria inclusiva rivolte a gruppi sottorappresentati comprese anche le persone con disabilità). Accanto a tali ambiti cruciali, il programma pone ambiti di azione più tradizionale: *Consolidare i sistemi di protezione sociale*; *Parità di accesso e non discriminazione* (nell'ambito della giustizia, dell'istruzione, della cultura, dell'alloggio, delle attività ricreative, del tempo libero, dello sport e del turismo, nonché di tutti i servizi sanitari); *Promozione dei*

---

(7) Nel 2022 è prevista la seguente iniziativa-faro: la Commissione presenterà un pacchetto per migliorare i risultati sul mercato del lavoro delle persone con disabilità, cercando la cooperazione con la rete europea dei servizi pubblici per l'impiego, con le parti sociali e con le organizzazioni delle persone con disabilità. Il pacchetto sosterrà gli Stati membri nell'attuazione dei pertinenti orientamenti in materia di occupazione attraverso il semestre europeo. Fornirà orientamenti e sosterrà l'apprendimento reciproco sul rafforzamento delle capacità dei servizi per l'occupazione e l'integrazione, promuovendo le prospettive di assunzione attraverso azioni positive e la lotta agli stereotipi, garantendo accomodamenti ragionevoli, assicurando la salute e la sicurezza sul lavoro e programmi di riabilitazione professionale in caso di malattie croniche o incidenti, esplorando posti di lavoro di qualità nel quadro dell'occupazione protetta e percorsi verso un mercato del lavoro aperto.

*diritti delle persone con disabilità a livello mondiale.* Infine, il documento si pone come obiettivo l'introduzione di alcuni strumenti di verifica: *Attuazione efficiente della strategia.* L'iniziativa-faro per il 2021 è l'istituzione della *piattaforma sulla disabilità*, che coadiuverà l'attuazione della strategia comunitaria e delle strategie nazionali in materia di disabilità e riunirà i punti focali nazionali della Convenzione, le organizzazioni delle persone con disabilità e la Commissione. Ma, ovviamente, l'efficacia della strategia dipende soprattutto dalle risorse finanziarie disponibili: in tal senso, il capo *Sostenere l'attuazione attraverso i finanziamenti dell'UE* prevede l'utilizzo dei finanziamenti dell'UE da parte degli Stati membri, come da quadro finanziario pluriennale 2021-2027, e delle nuove opportunità di finanziamento nell'ambito di *NextGenerationEU* e del piano per la ripresa.

### **1.11. Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni**

È la direttiva più importante nella costruzione delle tesi argomentative di questa monografia, in quanto la scelta di istituire un *disability manager* all'interno di ciascun Comitato aziendale europeo è un indicatore di visione strategica di valore "sociale", che diventa anche oggetto di rendicontazione non finanziaria: tale informazione assume un significato "premiabile" dal punto di vista reputazionale per l'impresa che adotta tale scelta, dato che è diretta ai mercati finanziari. La direttiva, menzionata anche con l'acronimo NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*), fonda il concetto di "diversità strategica" d'impresa come scelta eventuale, ma (se assunta) oggetto di obbligatoria rendicontazione sociale. Obiettivo principale della direttiva è rendere compatibili i valori economici e finanziari delle imprese in termini di reddito e di patrimonio con gli obiettivi generali della società civile e dell'ambiente, al fine di agevolare lo sviluppo sostenibile e la crescita nel lungo periodo. Per rendere questa compatibilità *tracciabile e verificabile*, le grandi aziende sono destinatarie di nuovi obblighi di rendicontazione non finanziaria, che si affiancano a quelli di tradizionale rendicontazione finanziaria. Questi obblighi, pur non imponendo alle imprese di assumere impegni di responsabilità sociale, ne incoraggiano l'adozione: le imprese sono giuridicamente responsabili della veridicità e completezza delle informazioni sociali non finanziarie, che sono obbligatoriamente fornite e relative alla loro comunità di riferimento, all'ambiente e ai loro dipendenti. Fino all'entrata in vigore della nuova direttiva, le dichiarazioni di responsabilità sociale apparivano più come espressione di strategie di marketing imprenditoriale che come ipotesi verificabile di obiettivi di *corporate social responsibility*. La direttiva in questione sembra idonea a rendere la società madre (la c.d. *holding*) legalmente "responsabile" della veridicità, omogeneità, completezza



delle informazioni non finanziarie fornite per l'intero gruppo europeo. Le imprese di grandi dimensioni che presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 devono infatti obbligatoriamente includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente (art. 1) «almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività, tra cui: a) una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa; b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate; c) il risultato di tali politiche». La «breve descrizione del modello aziendale dell'impresa» sottolinea come essa generi e conservi valore attraverso i suoi prodotti o servizi nel lungo termine. Il modello aziendale mette a disposizione una panoramica informativa sul funzionamento dell'impresa e la logica della sua struttura. In termini più semplici, spiega cosa fa l'impresa, nonché (soprattutto) come e perché lo fa. Il modello aziendale ci permette, insomma, di verificare anche il grado di inclusione lavorativa realizzato a beneficio delle persone con disabilità, e pertanto è fondamentale che preveda una funzione di *disability/diversity management*, magari estesa alla c.d. *gestione strategica*: nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, al fine di differenziarne le componenti e combattere il c.d. *groupthink*. Insomma, l'obiettivo della direttiva, che introduce nuovi obblighi di comunicazione sociale, non è soltanto quello di ampliare i doveri di solidarietà sociale d'impresa, ma di arricchire la sua capacità e la prospettiva di visione strategica. L'importante principio-mezzo che la direttiva introduce è quello della "diversità". Questo principio è interpretato in due modi: come un monitoraggio rafforzato delle informazioni riguardanti i c.d. gruppi vulnerabili e come un potenziale settore di informazione riguardante la c.d. partecipazione strategica agli organi di gestione e controllo delle imprese. Il primo significato ha trovato risposta precisa nell'articolo prescrittivo della direttiva, e di conseguenza nelle legislazioni nazionali, offrendo un forte legame con la struttura e gli obiettivi del presente progetto. Il secondo significato, più importante, tuttavia, è rimasto confinato nei considerando della direttiva, e di conseguenza il suo recepimento non è esplicitato nelle leggi degli Stati europei, ma solo negli orientamenti della Commissione europea (comunicazione della Commissione, *Orientamenti sulla comunicazione di informazioni non finanziarie (Metodologia per la comunicazione di informazioni non finanziarie)*), che descrivono le modalità di adempimento degli obblighi di consegna delle informazioni non finanziarie. Tecnicamente, queste linee-guida non sono dunque prescrittive ma offrono modelli di potenziale "conformità" normativa secondo la logica dell'"approccio al rischio". In ogni caso, la direttiva offre un concetto molto acuto di diversità, proiettato sulla composizione strategica degli organi amministrativi delle società, al fine di garantire di sviluppare un pensiero d'impresa autonomo, indipendente, originale, creativo e professionale. La mancanza

di eterogeneità e di adeguate competenze (in termini di preparazione professionale, conoscenza e talento individuale) porta inevitabilmente alla mancanza di idee innovative, a scoraggiare le critiche e di fatto ad ottenere una gestione aziendale non adeguata allo sviluppo compatibile di lungo periodo. Al considerando 18 si afferma infatti: «la diversità di competenze e punti di vista [...] consente di contestare in modo costruttivo le decisioni adottate dalla dirigenza e di essere più aperti alle idee innovative, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il cosiddetto fenomeno del pensiero di gruppo. Contribuisce in tal modo all'efficace sorveglianza della dirigenza e a una governance efficiente dell'impresa». L'omologazione sociale (intesa come fattore di rischio d'impresa) è oggi plasticamente evidente nella composizione degli organi di amministrazione di imprese pubbliche e private, i cui membri si conoscono da anni, hanno anche un background formativo simile e di consueto fanno parte anche dello stesso genere e, ancor più, condividono le stesse "abilità standard". La Commissione europea già nel 2011, nella comunicazione *Piano d'azione: diritto europeo delle società e Governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti più impegnati e società sostenibili* (COM(2012)740 final) riteneva che la mancanza di diversità nell'organo amministrativo si traducesse «in scarsità di dibattito, idee e senso critico in seno al consiglio e in un controllo potenzialmente meno efficace del consiglio di gestione o degli amministratori esecutivi». Il concetto di "diversità", applicato dunque non solo alla questione di genere, ma anche alla disabilità (*rectius*: diversa abilità), non rappresenta affatto una lettura forzata della normativa, ma è contenuto nei principi della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (come esplicitazione del principio di uguaglianza: non discriminazione, parità tra uomini e donne, inserimento dei disabili). In tal senso, sempre l'art. 1 impone alle imprese interessate di divulgare nella loro dichiarazione sul governo societario: «una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento. Se non è applicata alcuna politica di questo tipo, la dichiarazione contiene una spiegazione del perché di questa scelta» (è la regola del "*comply or explain*"). Tali aspetti di diversità, riconducibili alla politica gestionale, devono essere rendicontati in modo specifico, passando dalle enunciazioni di principio ai criteri di applicazione e alle modalità di attuazione. Infatti la descrizione della politica sulla diversità dovrebbe specificare quali criteri di diversità vengono applicati, nonché spiegare i motivi per la scelta degli stessi. Quando si scelgono questi criteri, tutti gli aspetti di diversità pertinenti dovrebbero essere presi in considerazione al fine di assicurare che il Consiglio presenti una sufficiente diversità di punti di vista e competenze, necessari per una buona comprensione degli affari attuali e dei rischi e delle opportunità a lungo termine relativi all'attività aziendale. La natura e la complessità dell'attività

aziendale dovrebbero essere anch'esse prese in considerazione nella valutazione dei profili necessari per garantire una ottimale diversità del Consiglio. Questa diversificazione gestionale, associata agli effetti della partecipazione dei lavoratori al sistema dei controlli (c.d. governance allargata), riecheggia in qualche modo lo strumento normativo del *whistleblowing* <sup>(8)</sup>. Inoltre l'art. 1 della direttiva stabilisce che la dichiarazione di carattere non finanziario deve contenere informazioni, tra cui «il risultato di tali politiche». Le informazioni divulgate dalle imprese dovrebbero in tal modo aiutare gli investitori e le altre parti interessate a comprendere e monitorare i risultati dell'impresa, anche nell'ottica di inclusività dichiarata. Da ciò emerge che la direttiva rafforza anche il significato dell'azione dei CAE, che notoriamente agiscono attraverso la «consultazione», sul substrato delle «informazioni» di cui tempestivamente dispongono da parte delle imprese multinazionali, come sancito dalla direttiva 2009/38/CE. In particolare, la tecnica giuridica adottata dal legislatore comunitario costituita dall'obbligo di “*comply or explain*” appare straordinariamente idonea a certificare la qualità delle informazioni fornite ai CAE in quanto, in caso di mancato e ingiustificato adempimento dell'obbligo di informazione da parte della capogruppo, può certificare l'omissione informativa che è all'oggetto di una consultazione negoziale insoddisfacente, e giustificare persino un eventuale ricorso alla Corte di giustizia europea per violazione dei diritti di informazione e consultazione. In definitiva, si aprono scenari inaspettati per una protezione e un'integrazione più efficaci delle persone con disabilità sul posto di lavoro.

L'art. 2 della direttiva fa riferimento agli *Orientamenti in materia di comunicazione* e stabilisce che «la Commissione [deve elaborare] orientamenti non vincolanti sulla metodologia di comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario, compresi gli indicatori fondamentali di prestazione generali e settoriali, al fine di agevolare la divulgazione pertinente, utile e comparabile di informazioni di carattere non finanziario da parte delle imprese». Le pedissequue linee-guida della Commissione, pur non essendo formalmente parte della direttiva e non costituendone parte precettiva (si tratta di orientamenti non vincolanti, a differenza degli adempimenti previsti dalla direttiva), rendono possibile una verifica di coerenza *ex post* delle dichiarazioni non finanziarie rese dalle imprese. Esse prevedono alcune priorità. 1) *Informazioni rilevanti*. Nel valutare la rilevanza delle informazioni possono essere presi in considerazione diversi fattori, tra i quali: modello aziendale, strategia e rischi principali, principali questioni settoriali, interessi e aspettative delle parti interessate. 2) *Informazioni corrette, equilibrate e comprensibili*. La dichiarazione di carattere non finanziario dovrebbe prendere in giusta

---

<sup>(8)</sup> Il 23 ottobre 2019, il Parlamento europeo e il Consiglio hanno adottato la direttiva (UE) 2019/1937 riguardante «la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione». Questa direttiva stabilisce norme minime comuni volte a garantire la protezione dei c.d. *whistleblowers* negli ordinamenti dei Paesi membri, e ne costituirà l'imprescindibile punto di riferimento normativo.

considerazione gli aspetti favorevoli e sfavorevoli e le informazioni dovrebbero essere presentate in maniera imparziale. La dichiarazione dovrebbe tenere conto delle esigenze di informazione delle parti interessate, che non devono essere fuorviate da informazioni rilevanti errate o omesse, o dalla comunicazione di informazioni non rilevanti. La dichiarazione di carattere non finanziario dovrebbe distinguere chiaramente i fatti dai punti di vista e dalle interpretazioni. Le informazioni dovrebbero essere rese più corrette e più accurate, ad esempio: mediante opportune disposizioni in materia di governance aziendale <sup>(9)</sup>; prove robuste e affidabili; controllo interno e rendicontazione; coinvolgimento effettivo delle parti interessate. 3) *Informazioni complete ma concise.* 4) *Informazioni strategiche e lungimiranti.* La dichiarazione dovrebbe spiegare le implicazioni a breve, a medio e a lungo termine delle informazioni comunicate. 5) *Informazioni orientate alle parti interessate.* Le imprese sono tenute a considerare le necessità di informazioni di tutte le parti interessate. Dovrebbero concentrarsi sulle necessità delle parti interessate intese come un gruppo collettivo piuttosto che sulle necessità o sulle preferenze di singoli soggetti o parti interessate atipiche o con esigenze irragionevoli di informazioni. Tra gli altri: investitori, *lavoratori*, consumatori, fornitori, clienti, comunità locali, autorità pubbliche, *gruppi vulnerabili*, parti sociali e società civile. 6) *Informazioni su questioni sociali e attinenti al personale.* Le imprese sono tenute a fornire informazioni rilevanti su: attuazione di convenzioni fondamentali dell'Organizzazione internazionale del lavoro, questioni in materia di diversità e di parità di trattamento nel contesto dell'occupazione (ivi inclusi aspetti legati a età e disabilità); questioni relative all'occupazione, ivi incluse la consultazione e/o la partecipazione dei lavoratori, le condizioni di impiego e di lavoro; le relazioni sindacali, ivi incluso il rispetto dei diritti sindacali; la gestione del capitale umano, ivi inclusa la gestione della ristrutturazione, la gestione delle carriere e l'occupabilità, il sistema di remunerazione, la formazione; la salute e la sicurezza sul lavoro; le ripercussioni sui consumatori vulnerabili; la commercializzazione e la ricerca responsabili; le relazioni con la comunità, ivi compreso lo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali.

### **1.12. Proposta di direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale: la c.d. CSRD COM(2021)189 final**

In sede di aggiornamento normativo, c'è da aggiungere che fra le tante iniziative della Commissione europea, contenute nella comunicazione sul *Green Deal* europeo dell'11 dicembre 2019, è stata annunciata anche la revisione della NFRD,

---

<sup>(9)</sup> Ad esempio, conferendo a taluni membri indipendenti del Consiglio o a un Comitato del Consiglio competenze in materia di sostenibilità e/o trasparenza.

prevista inizialmente per il quarto trimestre 2020 <sup>(10)</sup>, come parte della strategia per rafforzare le basi per gli investimenti sostenibili. Tra le varie sollecitazioni di riforma, provenienti dai vari *stakeholders*, anche il sindacato italiano di categoria (banche e assicurazioni) First Cisl ha richiesto e argomentato ragioni e strumenti per un rafforzato approccio normativo alla rendicontazione non finanziaria <sup>(11)</sup>. La richiesta di migliori informazioni da parte delle società partecipate è guidata, infatti, sia dagli investitori che hanno bisogno di comprendere meglio i rischi finanziari derivanti dalle crisi sulla sostenibilità, sia dall'aumento dei prodotti finanziari che intendono rispondere ai problemi ambientali e sociali. L'attuale NFRD non risponde adeguatamente alle esigenze evidenziate nel precedente § 1.11 in tema di diversità gestionale, come risulta dal Commission Staff Working Document SWD(2019)403 final <sup>(12)</sup> in ordine alle conclusioni del *Fitness Check on the overall EU framework for public reporting by companies* <sup>(13)</sup>.

Alla revisione della direttiva la Commissione ha associato gli esiti di una valutazione d'impatto della direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (*Study on the NFRD*) e dei rating di sostenibilità (*Study on Sustainability Ratings and Research*). L'11 giugno 2020 si è inoltre conclusa una consultazione pubblica sulla revisione della direttiva, relativa a un documento di consultazione ("review") <sup>(14)</sup>. In aggiunta la Commissione ha promosso per il mese successivo una ulteriore consultazione pubblica per una rinnovata strategia di finanza sostenibile <sup>(15)</sup>, che comprende i temi della *corporate governance* sostenibile. A questa iniziativa di riforma è collegato l'ambizioso obiettivo di emanare nuovi e omogenei principi di rendicontazione europei (*European non-financial reporting standards*) annunciato dal Vice-presidente della Commissione Valdis Dombrovskis nell'ambito della conferenza sull'attuazione del *Green Deal: finanziare la transizione* <sup>(16)</sup>.

---

<sup>(10)</sup> Si veda EUROPEAN COMMISSION, [Corporate sustainability reporting. EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities](#), in [ec.europa.eu](#).

<sup>(11)</sup> In appendice a questo volume è riportato il documento prodotto in tale sede da First Cisl come contributo di proposta normativa. Da tale documento sono tratte alcune delle *policy recommendations* contenute nelle conclusioni del presente volume e dirette alla Commissione europea.

<sup>(12)</sup> [Executive Summary of the Fitness Check of EU Supervisory Reporting Requirements](#).

<sup>(13)</sup> Si veda FINANCIAL STABILITY, FINANCIAL SERVICES AND CAPITAL MARKETS UNION, [Results of the fitness check of supervisory reporting requirements in EU financial services legislation](#), in [ec.europa.eu](#), 7 novembre 2019.

<sup>(14)</sup> Cfr. COMMISSIONE EUROPEA, [Informativa sulla sostenibilità delle imprese](#), in [ec.europa.eu](#); EUROPEAN COMMISSION, [Consultation Document Review of the Non-Financial Reporting Directive](#), 2020.

<sup>(15)</sup> Si veda EUROPEAN COMMISSION, [Consultation on the renewed sustainable finance strategy](#), in [ec.europa.eu](#), 8 aprile 2020.

<sup>(16)</sup> Si veda EUROPEAN COMMISSION, [Remarks by Executive Vice-President Dombrovskis at the Conference on implementing the European Green Deal: Financing the Transition](#), in [ec.europa.eu](#), 28 gennaio 2020.

Finalmente, in data 21 aprile 2021 la Commissione europea ha adottato la bozza di *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) relativa alla nuova rendicontazione di sostenibilità delle imprese. La proposta della Commissione, che andrebbe a modificare gli attuali requisiti di rendicontazione non finanziaria definiti dalla direttiva 2014/95 (NFRD) è ancora in stand-by in quanto sottoposta all'attesa approvazione da parte del Parlamento europeo. In sostanza, la bozza proposta dalla Commissione sotto il profilo del timing prevede che gli Stati membri UE recepiscano la CSRD entro il 1° dicembre 2022 e che le sue disposizioni si applichino entro il 1° gennaio 2023 (per le *large corporates*) o il 1° gennaio 2026 (per le PMI). Sotto il profilo contenutistico, la bozza recepisce quanto emerso dalle consultazioni pubbliche, che avevano evidenziato che le attuali pratiche di comunicazione delle informazioni non finanziarie non rispondono alla crescente domanda di dati ed informazioni degli investitori, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, e che le stesse informazioni non sono sufficientemente comparabili o affidabili. In risposta a tali esigenze, la bozza di direttiva:

- a. amplia il range dei destinatari dell'obbligo di rendicontazione, estendendolo a tutte le società di grandi dimensioni (siano esse quotate o meno) e, a partire dal 1° gennaio 2026, anche alle PMI quotate (escluse le microimprese);
- b. intensifica la sostanza degli obblighi informativi, che riguardano gli «impatti dell'impresa sulle questioni di sostenibilità», ovvero i profili ambientali, sociali e di governance. Le relazioni di sostenibilità dovranno infatti indicare:
  - il modello di business e la strategia approntata per i rischi connessi alla sostenibilità;
  - le opportunità per l'impresa collegate alla sostenibilità;
  - i piani d'impresa per garantire che il modello di business e la strategia siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con il contenimento del riscaldamento globale;
  - le modalità attraverso cui il modello di business e la strategia dell'impresa tengano conto degli interessi degli *stakeholders* e degli impatti dell'impresa sui profili di sostenibilità;
  - l'attuazione della strategia dell'impresa in materia di sostenibilità;
  - una descrizione degli obiettivi di sostenibilità fissati dall'impresa e dei progressi compiuti per raggiungere tali obiettivi;
  - una descrizione del ruolo degli organi amministrativi di gestione e di controllo in materia di sostenibilità;
  - una descrizione delle politiche dell'impresa in materia di sostenibilità;
  - una descrizione del processo di *due diligence* attuato in materia di sostenibilità;

- i principali impatti negativi, reali o potenziali, legati alla catena del valore dell'impresa, comprese le stesse operazioni, i prodotti e servizi, alle relazioni commerciali e alla catena di fornitura;
- qualsiasi azione intrapresa, e il risultato di tale azione, per prevenire, mitigare o rimediare agli impatti negativi, reali o potenziali;
- una descrizione dei principali rischi per l'impresa connessi alla sostenibilità, comprese le principali responsabilità dell'impresa, e come vengono gestiti tali rischi;
- gli indicatori relativi alle informazioni di cui sopra.

La proposta della Commissione prevede, altresì, l'adozione di appositi standard di rendicontazione UE sviluppati dallo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) in modo da fornire ad investitori e *stakeholders* informazioni omogenee e comparabili, e obblighi di *audit* al fine di garantire che le informazioni riportate siano accurate e affidabili. In particolare si introduce: 1) la verifica (assicurazione) delle informazioni riportate; 2) requisiti di rendicontazione più dettagliati; 3) l'obbligo di rendicontare secondo gli standard obbligatori di rendicontazione di sostenibilità dell'UE; 4) un "tag" digitale delle informazioni segnalate, in modo che le stesse siano leggibili dal sistema informatico e confluiscono nel punto di accesso unico europeo. La prima serie di standard sarà adottata entro ottobre 2022.

La definizione di una metodologia comune di rendicontazione a livello comunitario, a fronte dell'attuale ricorso a differenti standard e framework a disposizione per la rendicontazione, assicurerà, peraltro, un allineamento con il quadro regolamentare dell'UE in ambito ESG e, in particolare, con la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) 2019/2088 e il regolamento tassonomia 2020/852. È, a giudizio di chi scrive, positivo lo sforzo di omogeneizzazione delle informazioni e di unificazione delle chiavi di lettura delle stesse. In particolare, è encomiabile l'intento del legislatore comunitario di dare applicazione, nell'obbligo informativo posto a carico delle imprese, al principio della "*double materiality*": esso identifica due direzioni nelle quali inquadrare le questioni di sostenibilità: come queste influenzano le prestazioni finanziarie di un'azienda e il suo valore nel lungo periodo, e come le attività dell'impresa impattano all'esterno su tutta la società.

Meno interessante è la focalizzazione prevalente delle informazioni non finanziarie sugli aspetti della *transizione ecologica* in quanto tale (il c.d. *European Green Deal*), anziché sugli aspetti della *transizione sociale* in chiave occupazionale inclusiva e solidale. C'è insomma più attenzione all'economia ambientale che alle persone, e meno ancora alle persone con disabilità. In ogni caso, richiamiamo che anche all'art. 19, lett. *b*, della proposta, i c.d. *sustainability reporting standards* specificheranno, tra le altre, le informazioni che le imprese devono fornire sui fattori sociali, comprese le informazioni su: «(i) pari opportunità, compresa la parità di genere e la parità di retribuzione per lo stesso lavoro, la formazione e lo sviluppo

delle competenze, nonché l'occupazione e l'inclusione delle persone con disabilità; (ii) condizioni di lavoro, compresi occupazione sicura e adattabile, salari, dialogo sociale, contrattazione collettiva e coinvolgimento dei lavoratori, equilibrio tra lavoro e vita privata e ambiente di lavoro sano, sicuro e ben adattato». Il tema che intendiamo qui approfondire, tuttavia, non riguarda tanto la revisione della direttiva, quanto la sua attuazione pratica da parte delle legislazioni nazionali e, soprattutto, da parte delle grandi imprese transnazionali.

Quello che manca, nella prospettiva della riforma comunitaria, è la declinazione di un principio composito di “*triple materiality*”, che associ alle precedenti due direzioni dell'obbligo informativo anche una terza direttrice di rendicontazione: cioè *come* le scelte di impresa realizzino (a cominciare dall'interno della stessa azienda) l'obiettivo della piena inclusione relazionale e dell'integrale impiego lavorativo delle persone, indipendentemente dalle diverse e mutevoli abilità da queste spendibili nell'intero ciclo di vita. Si tratterebbe di superare l'efficientismo produttivistico del nuovo, imperante taylorismo digitale, in un'ottica di responsabilità sociale delle imprese verso la comunità civile. Purtroppo sotto tale profilo la bozza di direttiva rimane lacunosa, e la riflessione qui avanzata è “*de jure condendo*”.

Occorre pertanto porsi i seguenti cinque interrogativi, che rappresentano anche lo spazio di indagine del progetto finanziato dalla Commissione europea che fa da sfondo a questa monografia:

1. Quale “*diversity*” è stata assunta a criterio di rendicontazione? La diversità è materia oggetto di gestione o è invece una diversa modalità gestionale d'impresa? In che modo è stata estesa alla disabilità?
2. Quale “*inclusion*” sociale delle persone con disabilità è stata attuata dalle imprese? È stata estesa alla partecipazione decisionale?
3. Quale tutela giuridica in materia di disabilità è stata rendicontata? Solo quella in materia di salute e sicurezza, che si riassume negli adattamenti ragionevoli? O una più ampia, tesa a reingegnerizzare la struttura di governo d'impresa in modo da rendere la stessa aperta e accessibile a tutte le persone con disabilità?
4. Quale “*comply*” (informazione di coerenza agli impegni dichiarati) è fornita dalle imprese? Si tratta di mere enunciazioni non finanziarie o sono introdotti anche strumenti di verifica e di misurazione di efficacia delle misure dichiarate?
5. Quale spazio negoziale effettivo è stato riconosciuto nelle informazioni non finanziarie alle relazioni industriali, alla contrattazione collettiva, alla bilateralità? Come tale spazio è stato esercitato? È o può essere tale spazio descritto e rendicontato in modo condiviso tra imprese e organizzazioni sindacali, trattandosi di materia comune? Nel caso di multinazionali europee dotate di CAE: può l'informazione non finanziaria



concernente la holding essere supportata da *joint texts* di rendicontazione annuale delle attività?

### **1.13. La nuova ISO 30145:2021 in chiave di rendicontazione di sostenibilità**

Il 4 maggio 2021 è stata pubblicata dall'International Standard Organization la norma ISO <sup>(17)</sup> 30415:2021, *Human Resources Management – Diversity and Inclusion*. Si tratta, ovviamente, non di una norma di legge che integri gli standard obbligatori delle informazioni non finanziarie, ma di un semplice *standard internazionale tecnico di adozione volontaria*, idoneo ad esprimere l'impegno aziendale a valorizzare la diversità in un ambiente di lavoro (genere, razza, orientamento sessuale, cultura, disabilità, ecc.), in ottica di inclusione.

Si tratta ciononostante di una normativa importante, in quanto essa, pur priva di *vis legis*, coglie e prova a colmare l'attuale vuoto normativo esistente a livello comunitario. La norma ha un altro limite, oltre a quello della mancata coerenza: essa non affronta gli aspetti qualificanti delle relazioni sindacali (che sono un aspetto importante di *diversity* strategica e di compliance informativa) o con i comitati aziendali europei, né il tema della conformità specifica delle misure organizzative per paese. In pratica, si tratta della principale lacuna, che soltanto accordi collettivi muniti di clausole di monitoraggio e di verifica possono colmare.

Il termine "*diversity*", nell'accezione di significato adottate da ISO 30415, include le identità e le prospettive che le persone portano con sé quando interagiscono sul lavoro, favorendo lo sviluppo di ambienti e pratiche di lavoro che favoriscono l'inclusione: le dimensioni della diversità includono ovviamente la condizione di disabilità. ISO 30415 rappresenta una guida sulla *Diversity and Inclusion* per le organizzazioni, la governance, il *Board*, i collaboratori e gli *stakeholders*. Si rivolge a tutti i tipi di organizzazione: pubbliche, private, non profit, indipendentemente dalle dimensioni o tipologia di attività. In tal senso, la ISO 30415 riconosce che ogni organizzazione è diversa e che il vertice aziendale deve definire l'approccio più appropriato alla propria organizzazione, in base al contesto e agli obiettivi. E

---

<sup>(17)</sup> ISO è un'organizzazione internazionale indipendente e non governativa cui aderiscono 165 organismi di normazione nazionali. Le sue norme, tra le quali la ISO 9001 (Qualità), la ISO 45001 (Sicurezza dei lavoratori), ISO 14001 (Ambiente), ecc., definiscono standard di certificazione d'impresa. International Organization for Standardization definisce la normazione come «attività svolta per stabilire, relativamente a problemi effettivi e potenziali, disposizioni per gli usi comuni e ripetitivi, miranti ad ottenere il miglior ordine in un determinato contesto»; la norma è definita, dal punto di vista tecnico, come «un documento prodotto mediante consenso ed approvato da un organismo riconosciuto che fornisce, per usi comuni e ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche, relative a determinate attività o ai loro risultati, al fine di ottenere il miglior ordine in un determinato contesto» (cfr. norma UNI CEI EN 45020, *Normazione e attività connesse – Vocabolario generale*, entrata in vigore il 27 luglio 2007).

quindi deve sviluppare progetti di *diversity management* adattati alle proprie realtà ed esigenze.

Questo standard internazionale identifica una serie di principi, ruoli e responsabilità, azioni, politiche, processi, pratiche e misure per consentire e supportare un'effettiva diversità e inclusione sul posto di lavoro.

La normativa si applica al ciclo di vita delle persone del lavoro, alla fornitura di prodotti e servizi, alle relazioni della catena di fornitura e alle relazioni con le parti interessate esterne per garantire equità, correttezza e uguaglianza. Può anche supportare la validazione indipendente ed esterna degli approcci organizzativi, integrando la *diversity* gestionale.

#### **1.14. Analisi e considerazioni conclusive “*de jure condito*”: misure normative inadeguate e inattuate**

Dalla sommaria ricognizione del quadro giuridico comunitario risulta evidente che, pure in presenza di diritti sociali individuali, riconosciuti dai Trattati e dal Pilastro dei diritti sociali, manca ad oggi un sistema di regole comunitarie d'impresa (promozionali fiscali, sanzionatorie, organizzative) che consenta di valorizzare adeguatamente le persone con diversa abilità, favorendone l'inserimento in ambiente lavorativo, così come mancano misure di contrasto alla perdita di posti di lavoro legata alla “obsolescenza” o alla parziale perdita della capacità lavorativa conseguente alla senescenza e/o alle patologie invalidanti. Manca, parallelamente, un sistema di regole che faciliti l'ingresso nel mondo del lavoro, in particolare, di giovani svantaggiati, ma soprattutto manca un quadro normativo che ne realizzi l'interconnessione ragionata con la dinamica di segno opposto (l'uscita dal mondo del lavoro), in un'ottica di solidarietà inclusiva e di conservazione dell'identità di impresa. A ciò si aggiunga che le continue ristrutturazioni d'impresa del settore finanziario, la chiusura di sportelli tradizionali e la diffusione della banca digitale, insieme alle politiche aziendali di incentivazione all'esodo, non bilanciate da politiche di nuova occupazione, stanno marcando per la solidarietà inclusiva e l'*active ageing* un evidente risultato negativo. Sono urgenti correttivi di tipo normativo: la ripresa post-Covid-19 non è un'emergenza solo temporale, ma antropologica, culturale e generazionale, e investe la responsabilità politica del legislatore europeo, oltre che le singole imprese. Basti pensare alla dimensione sempre più transnazionale delle imprese, fenomeno che va gestito in chiave anti-dumping, enfatizzando la funzione sociale delle imprese. Tali considerazioni saranno riprese nelle conclusioni del volume, che conterranno alcune *policy recommendations*.

Indipendentemente dall'azione del legislatore comunitario, le parti sociali (sia a livello aziendale nazionale, sia a livello di settore, sia ancora a livello europeo) hanno il dovere di promuovere, in regime di sana autarchia, la sottoscrizione di

accordi di solidarietà inclusiva, anche aspirando a introdurre formule di partecipazione gestionale delle persone con diverse abilità. In particolare, l'obiettivo principale dell'azione negoziale deve essere di garantire la massima integrazione dei lavoratori disabili sul posto di lavoro nelle multinazionali mediante impegni assunti a livello di holding europea, con effetti positivi di stabilizzazione normativa in funzione anti-dumping tra diversi sistemi normativi nazionali. Per realizzare tutto ciò, occorre modificare gli accordi che regolamentano il funzionamento dei CAE, istituendo al loro interno la funzione di "*disability manager*", che funga da interlocutore tecnico-politico nelle dinamiche negoziali. Siamo certi che l'introduzione della figura possa garantire: dal punto di vista aziendale, coerenza gestionale rispetto all'obiettivo dell'inclusione; dal punto di vista sindacale, adeguata rappresentanza dei portatori di interessi più deboli. La chiave di volta del successo dell'iniziativa sarà l'effettivo grado di cooperazione tra i membri del CAE e i sindacati aziendali, i sindacati nazionali ed europei, superando in tal modo la mancanza di un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale.

## Capitolo 2.

# Dibattito, testimonianze, prospettive di sviluppo in Europa

### 2.1. Condizioni croniche, disabilità, ritorno al lavoro, sicurezza e salute sul lavoro (di Sarah Copley)

#### Introduzione

Avere condizioni di lavoro sicure e sane è una componente chiave per trattenere i lavoratori con malattie croniche e disabilità e per rendere il loro lavoro sostenibile nel corso della vita <sup>(1)</sup>. Per le persone non è indispensabile una efficienza lavorativa al 100% e i lavoratori che versano in una condizione patologica cronica possono apprendere ad affrontare e superare il loro problema: con i giusti aggiustamenti, di solito possono continuare a lavorare. Le misure richieste sono spesso semplici ed economiche. Questo articolo esplora il ruolo della sicurezza e salute sul lavoro (SSL) nel consentire alle persone con patologie croniche e disabilità di continuare a lavorare e fornisce alcuni esempi di buone pratiche.

#### In che modo la sicurezza e la salute sul lavoro possono supportare i lavoratori con disabilità e malattie croniche?

Nell'UE, le normative in materia di salute e sicurezza impongono ai datori di lavoro di prevenire i rischi, sulla base della valutazione dei rischi. La priorità è eliminare i rischi alla fonte e adottare misure collettive per rendere il lavoro più sicuro e più sano per tutti i lavoratori. Questo è importante, in quanto le misure per facilitare il lavoro di tutti i lavoratori potrebbero consentire a chi dispone di capacità lavorative ridotte di mantenere l'occupazione <sup>(2)</sup>.

I gruppi particolarmente sensibili, come i lavoratori con patologie croniche, devono essere protetti dai rischi che li riguardano in modo specifico. Tuttavia, rendere i luoghi di lavoro più inclusivi per tutti i lavoratori, ad esempio quando si acquistano attrezzature, si pianificano attività o si modificano edifici, riduce conseguentemente la necessità di apportare modifiche per i singoli.

---

<sup>(1)</sup> Si veda EU-OSHA, [The ageing workforce: implications for occupational safety and health. A research review](#), 2016.

<sup>(2)</sup> Si veda EU-OSHA, [The OSH Framework Directive](#), in [osha.europa.eu](#).

Inoltre, la normativa che fissa gli standard minimi per la salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro richiede che i luoghi di lavoro tengano conto dei lavoratori con disabilità, in particolare per quanto riguarda porte, corridoi, scale, docce, lavabi, gabinetti e posti di lavoro utilizzati o occupati direttamente da persone con disabilità <sup>(3)</sup>.

Questi requisiti di salute e sicurezza integrano i doveri dei datori di lavoro ai sensi della legislazione dell'UE sulla pari opportunità di occupazione, allo scopo di provvedere accomodamenti sul posto di lavoro per le persone con disabilità <sup>(4)</sup>. La legislazione sull'uguaglianza in materia di occupazione richiede ai datori di lavoro di fornire soluzioni ragionevoli ai dipendenti con disabilità, come fornire attrezzature, adattare l'orario di lavoro, cambiare mansione o fornire formazione. Alcuni paesi hanno requisiti più dettagliati rispetto allo standard minimo stabilito dall'UE, incluso il ritorno al lavoro dopo un congedo per malattia.

Il modo corretto per fornire tali misure collettive e individuali di protezione per i lavoratori è essere sensibili alla diversità quando si effettuano valutazioni dei rischi per la salute e la sicurezza. L'adozione di un approccio sensibile alla diversità alla valutazione del rischio è stata considerata una priorità nella strategia della Commissione europea sulla sicurezza e la salute 2014-2020, come presentato nella sua comunicazione [Lavoro più sicuro e più sano per tutti – Aggiornamento della normativa e delle politiche dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro](#) (COM(2017)12 final). A tale riguardo, si veda il riquadro.

**Strategia 2014-2020 della Commissione europea per la SSL (estratti sulla diversità)**

- La direttiva-quadro crea un obbligo legale per il datore di lavoro di adottare le misure necessarie per la sicurezza e la protezione della salute di tutti i lavoratori. Prevede che i gruppi a rischio particolarmente sensibili debbano essere protetti dai pericoli che li riguardano specificamente.
- Le misure di gestione del rischio devono quindi prestare attenzione ai rischi specifici sostenuti da donne e uomini, giovani lavoratori, lavoratori anziani, migranti o persone con disabilità.
- La direttiva richiede la progettazione di misure preventive e protettive specifiche in base ai requisiti di tali gruppi di lavoratori.
- La valutazione del rischio dovrebbe considerare le esigenze lavorative in relazione alle capacità e alla salute dell'individuo.

<sup>(3)</sup> Si veda EU-OSHA, [Directive 89/654/EEC – workplace requirements](#), in [osha.europa.eu](#), 19 marzo 2021.

<sup>(4)</sup> Si veda EU-OSHA, [Directive 2006/54/EC – equal opportunities](#), in [osha.europa.eu](#), 4 ottobre 2017.

## **Valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza**

Le valutazioni dei rischi per la salute e la sicurezza dovrebbero seguire una serie di passaggi:

- identificazione dei pericoli;
- valutazione dei rischi;
- tenendo conto dei gruppi “sensibili”;
- decisioni sulle misure di prevenzione seguendo una gerarchia di misure:
  - a partire dalla lotta ai rischi alla fonte;
  - adattare il lavoro ai lavoratori;
  - sostituire ciò che è pericoloso con il meno pericoloso;
  - dare priorità alle misure collettive rispetto alle misure individuali (come i dispositivi di protezione individuale);
  - definire le priorità;
  - attuare le misure, monitorare e valutare le stesse.

I datori di lavoro sono inoltre tenuti a fornire ai lavoratori informazioni, istruzioni e formazione e devono consultare i lavoratori e i loro rappresentanti in merito alla valutazione dei rischi e alle misure di prevenzione.

## **Valutazione del rischio per una forza-lavoro diversificata**

Le pubblicazioni dell'EU-OSHA sulla valutazione del rischio e la diversità e la disabilità <sup>(5)</sup> suggeriscono una serie di fattori di successo per tenere conto della disabilità e della diversità in generale quando si valutano i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro e si attuano misure di prevenzione, tra cui:

- i datori di lavoro devono considerare la diversità nella forza-lavoro come una risorsa e impegnarsi a garantire la sicurezza e la salute di tutti;
- i datori di lavoro dovrebbero tenere conto della disabilità e della diversità nelle fasi di progettazione e pianificazione, quando vengono proposte modifiche o vengono pianificati nuovi acquisti;
- è importante evitare supposizioni su chi è a rischio o su come lavora e considerare tutti, tenendo conto delle differenze individuali;
- il processo di valutazione del rischio dovrebbe considerare il lavoro reale svolto;
- il lavoro dovrebbe essere adattato ai lavoratori;

---

<sup>(5)</sup> Cfr. EU-OSHA, [\*Workforce diversity and risk assessment: Ensuring everyone is covered\*](#), 2009; AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO, [\*La diversità della forza lavoro e la valutazione dei rischi: garantire che tutti siano inclusi Sintesi di un rapporto dell'Agenzia\*](#), EU-OSHA Facts, 2009, n. 87 IT; AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO, [\*Garantire la salute e la sicurezza per i lavoratori disabili\*](#), EU-OSHA Facts, 2004, n. 53.

- la consultazione e la partecipazione dei lavoratori sono fondamentali per un'efficace valutazione del rischio. Ciò include la partecipazione dei lavoratori disabili;
- è necessario il coordinamento tra il personale addetto alla sicurezza e alle pari opportunità;
- la formazione sulla diversità è necessaria per tutti sul posto di lavoro, compresi i dirigenti e i lavoratori, il personale per la sicurezza e l'uguaglianza e le risorse umane, per aumentare la consapevolezza sui problemi e garantire che tutte le parti comprendano cosa significhi in pratica adottare un approccio diverso;
- se necessario, si dovrebbero cercare competenze esterne.

### **Posti di lavoro inclusivi**

Le misure a sostegno dei lavoratori con una capacità lavorativa ridotta (che possono essere lavoratori più anziani o con una difficile condizione di salute o con una disabilità) spesso rendono i luoghi di lavoro più sicuri e più accessibili anche per tutti i lavoratori e i clienti, e molte delle misure da adottare sono a basso costo e semplici. Una rampa per l'ingresso di un edificio o porte automatiche saranno utilizzate da tutti i lavoratori, ma possono fare la differenza tra essere in grado di lavorare o meno per una persona con disabilità.

Rendere i luoghi di lavoro accessibili e inclusivi andrà a beneficio di tutti e questo dovrebbe essere l'obiettivo generale. Ciò riduce la necessità di misure specifiche per i singoli, il che significa che i lavoratori non devono subire lo stigma di dover chiedere un trattamento speciale e aiuta a prevenire l'uscita anticipata dal posto di lavoro diminuendo gli ostacoli e facilitando le attività lavorative. Esiste un'opportunità per rendere un luogo di lavoro più inclusivo, ogni volta che vengono pianificate modifiche al luogo di lavoro, viene pianificato l'acquisto di nuove attrezzature o viene riorganizzato il lavoro. Altri esempi di misure di inclusività comprendono postazioni di lavoro regolabili in altezza, strumenti ergonomici e politiche sull'orario di lavoro flessibile <sup>(6)</sup>.

### **Elementi per una policy di supporto dei posti di lavoro**

Gli elementi strategici per fornire un supporto ai posti di lavoro a favore delle persone con malattie croniche sono i seguenti:

- prevenire i rischi attraverso elevati standard di SSL;
- incoraggiare la segnalazione tempestiva dei problemi;

---

<sup>(6)</sup> Si veda J.O. CRAWFORD ET AL., [\*Working with chronic musculoskeletal disorders. Good practice advice report\*](#), EU-OSHA, 2021.

- avere un'efficace politica di ritorno al lavoro;
- promuovere la salute attraverso il luogo di lavoro;
- avere una cultura della *conversazione aperta*.

### **Intervento precoce e accesso anticipato alla consulenza**

Prima viene segnalato un problema, più facile è affrontarlo. Spetta al lavoratore decidere se rivelare o meno la propria condizione clinica. Tuttavia, il loro datore di lavoro dovrà sapere come il lavoro è influenzato dai sintomi avvertiti dal lavoratore; un datore di lavoro non può agire se non è a conoscenza del problema. Per il posto di lavoro, questo significa incoraggiare e consentire ai dipendenti di segnalare problemi di salute non appena essi si presentano, assicurando loro che saranno ascoltati e supportati. Se qualche lavoratore ha un problema di salute persistente che influisce sul suo lavoro, dovrebbe essere incoraggiato a consultare un medico il prima possibile. La consulenza medica, se condivisa con il permesso del lavoratore, dovrebbe aiutare il datore di lavoro a capire di quale supporto ha bisogno il lavoratore (7).

### **Fattori di successo per realizzare accomodamenti**

Le pubblicazioni di EU-OSHA hanno evidenziato una serie di importanti fattori di successo per la realizzazione degli accomodamenti necessari. Questi includono quanto segue:

- avere un datore di lavoro che dimostri di essere solidale e di voler aiutare;
- concentrarsi sulle capacità del lavoratore, non sulle sue disabilità;
- avere una conversazione aperta con il lavoratore che comprenda la conoscenza dei sintomi che avverte e della loro variazione, dei compiti che essi trovano impegnativi e del supporto del quale essi hanno bisogno;
- coinvolgere il lavoratore, la sua equipe sanitaria e il supervisore;
- concedere tempo sufficiente per il processo e provare diverse misure per verificare quale di essa risulterà più utile (di solito sono necessarie diverse misure);
- scoprire quali informazioni e supporto esterni sono disponibili e ottenere l'aiuto di esperti nei casi più difficili;
- rivedere le misure per assicurarsi che funzionino e per verificare se è necessario qualcos'altro; apportare ulteriori modifiche se le condizioni del lavoratore cambiano in futuro.

---

(7) *Ibidem*.



## **Accomodamenti semplici**

Esempi di regolazioni includono:

- *cambiare mansioni e compiti*, ad esempio, scambiare o ruotare compiti con i colleghi, concedere pause extra o regolare il lavoro per prevenire l'affaticamento;
- *adattare le attrezzature e il luogo di lavoro*, ad esempio, con la fornitura di un mouse ergonomico o di un software ad attivazione vocale, la fornitura di strumenti ergonomici, l'utilizzo di controlli adattivi per la guida o il riposizionamento dell'attrezzatura per ridurre lo sforzo;
- *modificare l'orario di lavoro*, ad esempio mediante orari flessibili o ridotti, ad es. posticipando l'inizio e la fine dell'orario di lavoro, per evitare viaggi nelle ore di punta o se le criticità sono maggiori al mattino o lavorando da casa, magari in alcuni giorni. Un ritorno graduale al lavoro dopo un congedo per malattia, con orari ridotti all'inizio, può essere molto utile.

Spesso queste misure, come i miglioramenti ergonomici e orari di lavoro flessibili, si traducono in benefici per l'intera forza-lavoro.

Un esempio di successo di misure fornite per sostenere un ritorno al lavoro riguarda il caso di una lavoratrice con mansioni di receptionist, con osteoartrite e osteopenia che lavora per un'azienda di medie dimensioni <sup>(8)</sup>. A seguito di un incidente domestico ha riportato fratture alla schiena, uno strappo ai legamenti della caviglia e uno stiramento al legamento del ginocchio destro. Ciò ha comportato sei mesi di assenza dal lavoro. Il suo ritorno al lavoro è stato graduale: ha lavorato part-time per un mese e 7 ore al giorno per il mese successivo prima di tornare al suo pieno orario di lavoro di 7,5 ore al giorno. I colleghi l'hanno aiutata in alcuni dei suoi compiti, come trasportare carichi pesanti nelle consegne postali. Una valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza ha portato a una serie di cambiamenti nella postazione di lavoro. Questa includeva una cuffia telefonica progettata in modo migliore per ridurre il movimento della mano, un nuovo poggiapiedi per un migliore supporto e una cassettera per l'archiviazione più facile da spostare. La rapida attuazione del processo di ritorno al lavoro ha consentito alla lavoratrice di tornare al suo lavoro originale con modifiche minime dei suoi compiti.

---

<sup>(8)</sup> A. DAVIS, J.O. CRAWFORD, E. GIAGLOGLOU, M. WHITMORE, [\*Analysis of case studies on working with chronic musculoskeletal disorders. Report\*](#), EU-OSHA, 2020.

## **Conclusioni**

Troppo spesso malattie croniche o condizioni di disabilità inducono i lavoratori ad abbandonare anticipatamente il loro posto di lavoro. Tuttavia, con i giusti atteggiamenti del datore di lavoro e adeguamenti del posto di lavoro, combinati con il supporto del sistema sanitario pubblico, molti lavoratori in condizioni patologiche croniche possono continuare a lavorare. La sicurezza e la salute sul lavoro hanno un ruolo importante da svolgere, in un approccio multidisciplinare, per sostenere le persone con patologie croniche nella scelta di rimanere attive al lavoro.

### **2.2. Le nuvole di solidarietà di Intesa Sanpaolo** *(di Patrizia Ordasso)*

Il gruppo Intesa Sanpaolo è una realtà molto ampia e articolata nella quale lavorano, solo in Italia, oltre 75.000 persone operanti su tutto il territorio nazionale. Le persone sono una componente fondamentale per il gruppo ed uno dei fattori abilitanti per il raggiungimento dei risultati: ogni persona nutre aspettative, esprime bisogni ed è portatrice di una propria unicità, che la caratterizza e la rende diversa da ogni altra e Intesa Sanpaolo pone un costante e continuo impegno per la valorizzazione delle persone e delle loro caratteristiche.

Nel gruppo, l'impegno verso l'inclusione è costante ed in continuo sviluppo, e mira a promuovere la cultura del rispetto e della valorizzazione di ogni tipo di diversità, sia essa di genere, di orientamento affettivo, di età, di cultura e provenienza, condizioni fisiche e psichiche o di qualsiasi altro elemento che contribuisca a definire ogni persona.

La creazione di un ambiente inclusivo, nel quale ognuno si senta valorizzato ed in grado di esprimere al meglio le proprie potenzialità, è per il gruppo tanto un dovere etico, quanto un importante requisito per la sostenibilità d'impresa: laddove tutti sono inclusi e hanno possibilità di esprimere la propria identità, i team e le aziende operano meglio.

Nel corso degli anni in Intesa Sanpaolo, grazie anche al lavoro congiunto con le Organizzazioni Sindacali, l'introduzione di nuove tecnologie e la diffusione di strumenti/soluzioni innovative hanno sempre confermato l'obiettivo di non discriminare e di garantire pari opportunità di lavoro e sviluppo professionale in azienda.

Nell'agosto 2018, con il rinnovo del contratto collettivo di secondo livello, Intesa Sanpaolo e le organizzazioni sindacali di gruppo hanno sottoscritto un accordo dedicato all'inclusione e, in particolare, al mondo della disabilità e della malattia: temi importanti e delicatissimi, che possono far parte della vita personale e professionale dei colleghi. Le risposte che un'organizzazione deve dare a questo tipo

di bisogni devono essere tempestive, efficaci e “personalizzate”, cioè modulate su richieste di volta in volta diverse.

Da queste premesse, è nato il gruppo di lavoro *disability management*, riferimento in azienda per tutte le problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia cronica. Coordinato dalla funzione Welfare, conta oggi la partecipazione attiva di circa 70 colleghi, anche con disabilità, in rappresentanza di molteplici strutture aziendali: Gestione HR, Diversity & inclusion, Tutela aziendale, Normativa, Relazioni industriali, Immobili, Formazione, solo per citarne alcune. Obiettivo è quello di unire le diverse competenze e professionalità in un gioco di squadra, per sostenere e valorizzare il contributo di tutti i collaboratori e favorire il più possibile una condizione di benessere e supporto nello svolgimento del proprio lavoro in azienda, arricchendo anche gli strumenti di welfare a sostegno. Il gruppo si confronta periodicamente con le OO.SS. nell'ambito del Comitato Welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile, organismo bilaterale composto da rappresentanti aziendali e sindacali, per l'individuazione delle priorità e la definizione delle iniziative da intraprendere.

I componenti del gruppo di lavoro, insieme ad esponenti di tutte le sigle sindacali, hanno inizialmente partecipato al corso di alta formazione *Disability manager e mondo del lavoro* organizzato dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Il corso ha creato le basi per un linguaggio e metodologie comuni di lavoro utili per portare avanti il lavoro insieme. Inoltre tutti i partecipanti, superato l'esame conclusivo, hanno anche ricevuto la certificazione di *disability manager* da parte di Regione Lombardia.

Il gruppo di lavoro agisce principalmente su due fronti: da un lato porta avanti macro-progetti incentrati su tematiche di accessibilità, diffusione della cultura sulla disabilità in azienda e formazione e segue tavoli interaziendali ed iniziative a tutti i livelli per la condivisione di *best practices*, mentre dall'altro risponde in modo puntuale alle necessità espresse dai singoli colleghi, a seguito di una disabilità già presente o che può insorgere durante il corso della vita lavorativa, anche solo in via temporanea.

Un esempio concreto di progettualità innovativa realizzata negli ultimi anni è quella delle *Nuvole di Solidarietà*: far rete per essere tutti più forti.

L'iniziativa è nata per rendere più facile la quotidianità lavorativa di alcuni colleghi con disabilità. Un progetto studiato *ad hoc*, dove il “*pivot*” è l'Ufficio Welfare, che coinvolge nel gioco di squadra le varie funzioni coinvolte a diverso titolo per rimuovere gli ostacoli architettonici, burocratici e legali che sono spesso presenti e i colleghi volontari che hanno creato catene di solidarietà in azienda.

Scopriamo attraverso le parole dei diretti interessati di una delle *Nuvole di Solidarietà* cos'è e come funzionano...

Tutti i giorni per raggiungere la mia postazione ho la necessità di scendere dall'auto e passare sulla sedia a rotelle, per poi recarmi al primo piano del palazzo dove si trova il mio ufficio. Per questa attività viene utilizzato un

sollevatore automatico che deve essere azionato da due persone. Da qui l'idea di coinvolgere i colleghi su base volontaria e la nascita della mia "Nuvola". Di questi amici – questo sono ormai per me – ho apprezzato moltissimo la disponibilità e la serietà con cui mantengono l'impegno di affiancarmi nei momenti di accesso e di uscita dalla mia stanza. L'incontro con i volontari è stata un'esperienza sicuramente utile per superare le mie difficoltà negli spostamenti, ma soprattutto molto preziosa, perché mi ha dato la possibilità di costruire nuove relazioni con persone che non avrei avuto modo di incontrare altrove. Tra di noi si è da subito instaurato un clima rilassato, fatto di condivisione di interessi comuni e di aneddoti sulle nostre vite personali. Attraverso questi spaccati di vita allargo la mia visione del mondo. L'aiuto del gruppo ha contribuito a rendere meno faticosa la mia partecipazione alla vita lavorativa, facendomi vivere la quotidianità in modo più positivo e propositivo. Mi ritengo fortunato di poter godere della preziosa compagnia del gruppo: dato che gli spostamenti all'interno degli spazi aziendali per me sono difficili e i momenti di condivisione sono sempre più mediati dai dispositivi telematici, questa occasione mi ha permesso di avvicinare le persone in modo più vero e autentico. *Mario*

Di seguito alcune riflessioni dei volontari sul senso più profondo di questo modo di far rete.

È la mia prima volta nel volontariato. Mi sono sempre detto che avrei voluto fare qualcosa per aiutare gli altri, ma poi ha sempre vinto la pigrizia. Quando mi è stata data la possibilità di mettermi alla prova sul luogo di lavoro e a beneficio di un collega non ci ho pensato due volte: esperienze di questo genere arricchiscono sotto il profilo umano e restituiscono molto più di quanto gli si dedica in termini di tempo e disponibilità. *Giovanni*

Collaboro ormai da 25 anni con una Onlus che lavora nella cura delle leucemie per i bambini e noto una grande differenza, che rafforza il valore del lavoro fatto assieme ai colleghi: in azienda il rapporto che si crea è più diretto e "personale", mentre all'esterno si agisce per il "bene generale", senza conoscere direttamente le persone. *Marina*

Io sono contentissimo, perché sono circondato da amici colleghi che collaborano con dedizione, prontezza ed entusiasmo: il team è affiatato e sempre pronto a mettersi a disposizione, anche in caso di impedimento improvviso di qualcuno di noi. Abbiamo costruito una bella rete di amicizia e credo che questa esperienza abbia migliorato il nostro modo di vivere in azienda e di metterci in relazione non solo con Mario e il gruppo, ma anche con tutti gli altri. *Federico*

In situazioni come queste credo che sia fondamentale non limitarsi a offrire il proprio tempo pensando solo di assolvere a un compito per aiutare

una persona in difficoltà. Da quello che stiamo sperimentando posso dire che questo è già l'atteggiamento di tutte le persone coinvolte in questo contesto. I piccoli contrattempi organizzativi sono sempre stati superati proprio grazie a questo spirito di collaborazione e dalla consapevolezza che ognuno di noi, dalla vicinanza di Mario, sta ricevendo moltissimo. *Sara*

Tutto è partito con una richiesta stampata su volantini collocati ai tornelli d'ingresso, addirittura un invito quasi sussurrato. Se capitasse anche a te di vederli, non esitare... entra a far parte delle Nuvole di Solidarietà, progetto di volontariato aziendale. *Lorenzo*

Azioni concrete insomma, esempi che rappresentano una vera e propria rete di supporto e socialità, creano benessere diffuso e mettono le persone al centro. Quella che si è creata attorno a Mario è una delle prime *Nuvole di Solidarietà* nate in Intesa Sanpaolo che continuano a crescere: tanti tasselli che diventano i "semi" di una nuova cultura aziendale. Un modello nuovo, più ricco e diverso di vivere la banca e il rapporto tra le persone.

### **2.3. *Disability management in UniCredit*** (di Emanuele Recchia e Francesca Bonsi Magnoni)

UniCredit è e rimarrà una banca commerciale paneuropea semplice e di successo, con una divisione Corporate & Investment Banking perfettamente integrata e una rete unica in Europa occidentale e centro-orientale che mettiamo a disposizione della nostra vasta e crescente clientela. Rispondiamo ai bisogni dei nostri clienti con soluzioni concrete che sfruttano le sinergie tra i diversi business. Mantenendo il focus sull'essere la banca per le cose che contano, mettiamo a disposizione la nostra competenza in ambito locale e internazionale e, grazie al nostro network europeo, offriamo un accesso unico ai migliori prodotti e servizi nei nostri 13 mercati principali. Grazie a una vasta rete internazionale di uffici rappresentativi e filiali, UniCredit serve clienti in 16 paesi nel mondo.

Il modo in cui sviluppiamo e offriamo queste soluzioni è importante quanto le soluzioni in sé, ed è il motivo per cui tutto ciò che facciamo è basato su Etica e Rispetto: UniCredit crede fermamente che il rispetto, così come un forte senso etico, debbano guidare ogni comportamento nelle attività quotidiane e nelle relazioni, ispirando il nostro modo di lavorare come "One Team, One UniCredit". Etica e rispetto sono elementi cruciali per garantire risultati di business sostenibili.

UniCredit è quindi impegnata a creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo in cui tutti possano eccellere e contribuire attivamente al nostro successo. Da qui la forte attenzione destinata al tema dell'*inclusion e diversity management*, attraverso

la valorizzazione della diversità e programmi che mirano a garantire opportunità per tutti in base alle proprie capacità.

Da oltre dieci anni, la Banca investe nella *gestione della disabilità* attivando diverse iniziative tra cui una formazione specifica per i dirigenti, programmi che mirano a valorizzare la diversità all'interno del gruppo, partnership con importanti organizzazioni esterne e policy aziendali in linea con la Dichiarazione Congiunta sulle *Pari opportunità e non discriminazione* firmata nel 2009 e con la *Policy Ethic and Respect* firmata nel 2019.

Nel 2020, UniCredit ha aderito a *Valuable 500*, un movimento globale che ha come obiettivo quello di porre la disabilità al centro dell'agenda delle imprese e di far esprimere il potenziale delle persone con disabilità in ambito aziendale, sociale ed economico.

L'impegno profuso dal gruppo è fortemente rappresentato, inoltre, dalle attività realizzate durante questo periodo di pandemia che ha colpito, in modo sproporzionato, le persone con disabilità. Per questo, a supporto dei nostri colleghi è stato potenziato l'ascolto in quei Paesi dove è istituita la figura del *disability manager* e posto in essere tutti gli accorgimenti utili per sostenere i nostri colleghi con disabilità offrendo, a chi ne avesse bisogno, anche un servizio di assistenza psicologica a cura di una società esterna specializzata. In particolare, vorremmo sottolineare che il numero di colleghi che vivono con disabilità e lavorano da remoto è passato dal 12%, in periodo pre-Covid, al 95% durante la pandemia e che sono state messe in atto anche altre misure, come i permessi retribuiti e spazi di lavoro dedicati, per dare priorità alla salute, alla sicurezza e alla flessibilità del lavoro.

In questo periodo, anche la digitalizzazione ha rappresentato un importante strumento di inclusione lavorativa, semplificando la vita quotidiana soprattutto di quei colleghi che hanno preferito lavorare da casa perché fragili.

Il nostro obiettivo è continuare a operare affinché si possa diventare un'azienda completamente accessibile per i colleghi e per i clienti. A tal proposito, la intranet di gruppo e l'app di UniCredit sono piattaforme accessibili così come il nostro nuovo sito web aziendale prevede una serie di funzionalità inclusive. Continuiamo a lavorare incessantemente su questi aspetti organizzando focus group e condividendo suggerimenti basati su esigenze reali; coinvolgiamo i nostri colleghi che vivono la disabilità nella fase di progettazione della maggior parte dei prodotti e servizi interni ed esterni così da garantire un approccio *design for all*.

È importante sottolineare che quando parliamo di disabilità comprendiamo un ampio spettro di casistiche che va dalla disabilità sensoriale a quella motoria per poi toccare quelle disabilità invisibili, ma non asintomatiche, e qualsiasi altro tipo di fragilità.

Di seguito trovate una breve panoramica delle iniziative principali, rivolte a colleghi e clienti.

## **Italia**

- *Progetto Reskilling*: questa iniziativa mira a riqualificare i colleghi non vedenti e ipovedenti che lavoravano come centralinisti prima della pandemia. I responsabili del progetto vengono formati per facilitare il cambio di ruolo. Il processo di selezione è iniziato a marzo 2021 coinvolgendo 50 colleghi.
- *Brochure Le nostre differenze fanno la differenza*: distribuita a tutti i manager, questa brochure ha lo scopo di far comprendere le sfide affrontate dalle persone con disabilità e incoraggiare l'adozione di comportamenti e linguaggi corretti nei confronti di colleghi, clienti e conoscenti.
- *Incontri online di gruppi volontari di persone con disabilità (Employee Resource Groups)*: 4 gruppi di lavoro composti da colleghi con diverse disabilità (uditiva, visiva, motoria e invisibile) a cui si affianca un quinto gruppo di Ambassador della disabilità.

I componenti di questi gruppi si incontrano periodicamente con il *disability manager* per partecipare a progetti di inclusione lavorativa, ma anche per evidenziare le priorità e le urgenze su cui l'azienda deve focalizzarsi. Queste persone sono fortemente motivate a dare il loro contributo per promuovere un ambiente realmente inclusivo e il loro coinvolgimento è determinante anche per finalizzare la strategia annuale sull'inclusione in azienda. Durante la pandemia, questi gruppi hanno preso parte al *Progetto Autonomia* per sostenere i colleghi con disabilità a raggiungere una maggiore autonomia sul lavoro. Questi gruppi hanno anche suggerito di fornire mascherine facciali trasparenti ai colleghi con disabilità uditive e alle persone che lavorano con loro per facilitare la comunicazione in ufficio.

## **Austria**

- *Smartbanking nella lingua dei segni*: nuovi servizi, come la consulenza da remoto *smartbanking* di UniCredit Bank Austria nella lingua dei segni via video per i clienti audiolesi, sono stati fondamentali in questo periodo di pandemia.
- *Servizio navetta gratuito*: UniCredit Bank Austria ha fornito un servizio navetta gratuito per i clienti con disabilità che hanno bisogno di recarsi in filiale per servizi di consulenza. Il servizio è rimasto attivo anche durante la pandemia.
- *Inclusion Loan*: da dicembre 2020, UniCredit Bank Austria ha offerto a tutti i clienti con disabilità un finanziamento particolarmente favorevole per acquisti come uno strumento di ausilio visivo oppure la progettazione senza barriere della propria abitazione.

## **Germania**

- *Avature – Processo di application inclusivo*: il nostro nuovo programma di *application*, Avature, è stato progettato per creare un accesso più inclusivo per tutti i talenti. In linea con la politica del gruppo, il portale dei percorsi di crescita e la gestione delle candidature da parte dei diretti responsabili saranno completamente accessibili secondo le linee-guida WCAG2. Insieme al partner

Pfennigparade, lo strumento è stato testato per la sua facilità d'uso per le persone con disabilità fisiche e mentali.

- *First Steps – Workshop di sensibilizzazione per apprendisti in collaborazione con Pfennigparade*: i nuovi apprendisti a diretto contatto con i clienti si sono esercitati ad adottare comportamenti adeguati e mirati attraverso giochi di ruolo durante la settimana di formazione *First Steps*. La formazione si è concentrata sui temi *Vivere con limitazioni* e *Inclusione*.

In questi anni la sensibilità sui temi della disabilità è fortemente aumentata perché è un tema coinvolge tutta la nostra società.

In UniCredit stiamo lavorando per una completa inclusione lavorativa attraverso una serie di attività in cui ognuno è chiamato a dare un suo contributo. Chiediamo alle persone con disabilità di raccontarsi e di esprimere con serenità i propri bisogni nelle attività quotidiane: solo così possiamo supportarli e motivarli a mettersi in gioco. Facilitiamo i responsabili e i colleghi delle persone con disabilità a relazionarsi con loro con comportamenti pratici, semplici e virtuosi.

## **2.4. L'approccio sostenibile del gruppo bancario Crédit Agricole Italia** *(di Gianluca Reggioni)*

Il gruppo bancario Crédit Agricole Italia considera la *corporate social responsibility* un caposaldo della cultura aziendale e una leva fondamentale per il proprio sviluppo. Gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale costituiscono un indirizzo strategico primario, che contraddistingue i diversi processi aziendali. Questo aspetto, che possiamo definire, un vero e proprio fattore identitario è stato formalizzato nel Piano strategico 2022, un progetto di crescita che si fonda sul modello relazionale della banca e ne esplicita la ragion d'essere: *Agire ogni giorno nell'interesse dei clienti e della società*.

I principi di responsabilità e prossimità si concretizzano in un modello di gestione che valorizza il rapporto di fiducia con tutti gli attori del territorio, previene i rischi di uno scenario in costante evoluzione, individua e interpreta i bisogni emergenti delle comunità e sostiene il tessuto imprenditoriale in coerenza con le esigenze locali di investimento e di crescita sostenibile. Un modello operativo, coerente con la natura fortemente cooperativistica del gruppo, capace di coinvolgere il territorio e valutare l'impatto delle attività di business, così da creare valore condiviso tra gli *stakeholders* e consolidare la relazione con la comunità.

Come si manifestano concretamente queste sensibilità? Si potrebbe fare un elenco dettagliato e articolato degli esempi che dimostrano come questi principi riescono a tradursi in azioni e progetti molto concreti ed efficaci. In questa sede riteniamo peraltro evitare una lunga elencazione e sottolineare, in particolare, l'importanza del progetto *FReD*; iniziativa nella quale sono coinvolte tutte le



entità del gruppo che condividono una serie di progetti di *corporate social responsibility* su cui tempo per tempo sviluppare le loro azioni.

Da diversi anni questo progetto stabilisce le linee-guida delle politiche di responsabilità sociale, le valuta l'evoluzione e gli sviluppi valutarne anche attraverso l'elaborazione di un indice sintetico, che esprime il contributo di ogni singola entità del gruppo al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità sempre più sfidanti.

Nell'ambito del progetto *FReD*, le entità del gruppo Crédit Agricole si impegnano infatti a realizzare progetti di *corporate social responsibility* per ognuna delle seguenti aree di sostenibilità:

- *Fiducia*: include progetti volti alla protezione degli interessi della clientela e allo sviluppo di un'offerta di servizi accessibili e su misura, in linea con gli standard etici e di trasparenza;
- *Rispetto*: comprende le iniziative relative al welfare aziendale e ai rapporti di lavoro. Le tematiche affrontate dai progetti di quest'area includono: dialogo interno e partecipazione, sviluppo professionale, benessere e qualità del lavoro, difesa delle pari opportunità e promozione di una *cultura aziendale favorevole alle diversità*. In questo ambito sono anche inclusi i progetti volti alla promozione dello sviluppo economico e socio-culturale dei territori di riferimento del gruppo e al coinvolgimento degli *stakeholders* nei percorsi di *corporate social responsibility*;
- *Demetra*: è l'area che concerne i progetti volti alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio e la lotta al cambiamento climatico. Fanno parte di quest'area le iniziative per la riduzione dell'impatto ambientale diretto delle attività del Gruppo e l'offerta di servizi e prodotti di credito funzionali all'innovazione ecologica delle attività industriali locali e allo sviluppo della green economy.

L'indice *FRED* è ormai da anni parte integrante degli obiettivi dei sistemi incentivanti manageriali presenti nel gruppo; circostanza questa che sottolinea l'importanza della materia e la volontà di realizzare questi progetti attraverso un forte ed effettivo coinvolgimento di tutto il gruppo.

### **Un esempio concreto: il progetto *FReD* “Persone Speciali”**

La valorizzazione della diversità come chiave strategica è anche la caratteristica fondamentale del progetto *FReD* “Persone Speciali”. L'iniziativa ha previsto la realizzazione della “Lavanderia Solidale”, attiva presso il “Green Life”, sede del gruppo, per agevolare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti e allo stesso tempo accompagnare persone con disabilità nel loro ciclo di vita lavorativa, scongiurandone l'esclusione anticipata.

L'utilizzo del nuovo servizio di lavanderia include infatti attività di lavaggio, stiratura e riparazione sartoriale e prevede l'assunzione di persone diversamente abili. Quest'ultime sono coinvolte in percorsi di orientamento al lavoro attraverso la partnership con la cooperativa Biricc@, che offrirà un'opportunità di rilancio fondamentale per accompagnare il loro progetto di vita e professionale. Oltre ai servizi di lavaggio, stiratura e riparazione sartoriale è attivo anche un punto di ritiro degli indumenti usati che si vogliono destinare a chi ha più bisogno. Gli indumenti ricevuti verranno donati alle famiglie assistite dall'associazione Di Mano in Mano di Parma, costituita nella comunità parrocchiale di Roncopascolo, ed in parte venduti a prezzo simbolico nel negozio di abiti usati che l'associazione ha nel quartiere San Leonardo a Parma (i proventi della vendita sono destinati a finanziare le missioni internazionali che la cooperativa ha attive nei paesi in via di sviluppo quali Camerun, Congo, Madagascar, Albania, Rwanda, Benin).

Solidarietà a 360°, che mette al centro la valorizzazione della diversità e il tema dell'inclusione con un duplice obiettivo: da un lato, contribuire al sostegno delle persone fragili e alla promozione del loro impiego sul territorio; dall'altro, generare valore per la comunità puntando su un concetto "ampio" di sostenibilità, che è green ma che allo stesso tempo ruota intorno alle persone, che è fondamentale soprattutto per le nuove generazioni e che è al centro del PMT di gruppo e del suo DNA.

### **Centralità delle persone e importanza dell'inclusione**

Il modello di responsabilità sociale del gruppo bancario Crédit Agricole Italia pone attenzione fondamentale al tema dell'inclusione e del benessere delle persone. Quest'ultime sono infatti un asset fondamentale del gruppo: costituiscono il cuore della relazione umana tipica del modo di fare banca del gruppo, ed è grazie alle loro competenze professionali, alla disponibilità, alla sensibilità e alla capacità di generare fiducia che la banca può contare su solide relazioni con i territori e puntare sullo sviluppo e sull'innovazione dei servizi offerti. Rappresentano il motore della crescita e dell'evoluzione del gruppo: salvaguardarne il benessere e promuoverne la crescita professionale è una prerogativa strategica, tutelando *ogni tipo di diversità*.

Attraverso il Codice etico e il Codice di comportamento vengono regolamentati gli aspetti che riguardano welfare, inclusione e valorizzazione delle diversità mediante specifici indirizzi di gestione delle risorse, della loro crescita professionale e di valutazione del benessere all'interno dell'ambiente lavorativo. La Carta del rispetto descrive i principi etici del gruppo in merito alla tutela della diversità di genere e al rispetto della persona e promuove un ambiente di lavoro basato sul rapporto umano, sul confronto e sulla collaborazione.

All'interno del gruppo, ogni persona viene incentivata e sostenuta attraverso programmi formativi capaci di valorizzare le competenze individuali e percorsi trasversali e piani di carriera che sostengano la crescita professionale, anche a livello internazionale. Ai programmi di formazione e crescita professionale sono affiancate svariate iniziative volte a tutelare e promuovere il benessere delle persone e la valorizzazione delle diversità. Tra queste, le attività volte alla conciliazione vita-lavoro, che hanno valso al gruppo la *Certificazione Family Audit Executive*, riconoscimento per l'impegno mirato a valorizzare il clima aziendale e il benessere del personale.

Altri esempi sono la collaborazione con Valore D, per promuovere l'equilibrio di genere e che ha trovato conferma nell'inclusione del gruppo tra gli "Italy's Best Employers for Women", o il Mese dell'Inclusione (novembre 2020), mese di approfondimento con appuntamenti e testimonianze alla scoperta di vari volti della diversità: le differenze generazionali, le disabilità e la diversità di genere.

### **L'impegno a sostegno dei territori**

In coerenza con la sua vocazione di prossimità, il profilo di sostenibilità del gruppo si manifesta anche nella continua vicinanza ai territori e nella loro specifica valorizzazione. A questo proposito, un esempio è sicuramente il progetto che ha portato, in seguito al terremoto del Centro Italia, al recupero strutturale e al restauro, completato nel 2020, della sala del Cantico delle creature ad Assisi. Ma non è tutto, perché l'impegno della Banca per accompagnare le diverse realtà territoriali nel proprio percorso di crescita sostenibile si manifesta anche attraverso strumenti diversi e innovativi come il crowdfunding.

Con l'obiettivo di sostenere piccoli e grandi progetti con finalità sociale, infatti, nel 2019 è nato *CrowdForLife*, il portale di *crowdfunding* del gruppo. *CrowdForLife* si configura come un vero e proprio punto di incontro fra enti e associazioni *no-profit*, in cerca di fondi per realizzare le proprie idee, e chiunque desideri sostenere direttamente i loro progetti, anche con un piccolo contributo.

Attraverso il portale è possibile avviare raccolte fondi con la modalità "*keep it all*" (qualunque sia la somma raggiunta al termine della raccolta fondi, viene comunque donata a sostegno del progetto e delle sue finalità) ma anche aderire a iniziative a tema. Un esempio? *Crédit Agricole for Future*, la prima call in ambito sociale del gruppo Crédit Agricole in Italia per sostenere progetti uniti da tematiche comuni, come educazione, inclusione e riduzione delle disuguaglianze.

Questi gli ambiti di intervento principali dell'iniziativa congiunta del Crédit Agricole in Italia, nel segno degli obiettivi 4 e 10 dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. L'impegno del gruppo nasce dalla volontà condivisa di fornire una risposta attuale a una sfida globale e concreta: scrivere il futuro con obiettivi a lungo termine e sostenibili. Su 35 progetti candidati, 11 sono state le proposte

selezionate da un'apposita giuria scientifica. Gli enti progettisti selezionati hanno avuto la possibilità di dar vita a raccolte fondi per raggiungere i propri obiettivi grazie al contributo di chiunque ha voluto sostenerle. Crédit Agricole in Italia si è impegnato a supportare i singoli progetti selezionati per *Crédit Agricole for Future* raddoppiando l'importo raccolto tramite le donazioni sul portale, fino ad un massimo del 50% del traguardo di ciascuna raccolta fondi.

## **2.5. Abili Oltre come condizione di normalità** (di Marino D'Angelo)

Abili Oltre è una associazione di promozione sociale *no-profit* che promuove, protegge ed assicura una normalità che espande il suo orizzonte alla diversità delle persone abili e con disabilità, che riconosce nel lavoro la dignità della persona, che persegue il benessere di tutti e per tutti.

Le sue aree di attività riguardano i temi: *diversity and inclusion, job placement, social food*, formazione, arte e comunicazione accessibile, *new deal* delle periferie, cura delle fragilità, alleanza intergenerazionale. Coopera con chiunque si riconosca nel suo sistema valoriale, condividendone le modalità di partecipazione ed integrazione orientate a conseguire nell'agire i vantaggi di una intelligenza collettiva e connettiva. Vive una dimensione organizzativa orizzontale e facilita lo sviluppo di una cittadinanza attiva attraverso processi di scambio informativo, la costruzione di una memoria comune, il coordinamento e la condivisione dei progetti in una relazione aperta e dinamica con le persone, gli enti, le imprese ed i territori. In particolare progetta, sperimenta e realizza realtà economiche inclusive *no-profit* ed occasioni formative ed informative per favorire l'entrata in pari dignità nel mondo del lavoro di donne e uomini di ogni fascia d'età con disabilità o svantaggiati.

Tra i partner: Ferrovie dello Stato Italiane, Poste Italiane, ADAPT, First Social Life, ReNaLiArt, First Cisl, Grimaldi Lines, Lazio Crea, Forum Terzo Settore Lazio, SAI Società Autori d'Italia, Mandragola Editrice.

Abili Oltre incrocia sotto diversi aspetti il tema del *disability management*, particolarmente in due suoi progetti: *HackDiversability* e *ColDiversa*.

“*HackDiversability*, la forza della creatività per l'inclusione lavorativa” è stato uno dei primi hackathon inclusivi italiani per manager d'azienda. Un percorso formativo nato dalla collaborazione tra Abili Oltre ed Unica, la Corporate Academy del gruppo UnipolSai e realizzato a Bologna l'8 ed il 9 novembre 2019. Il progetto parte dalla considerazione che l'approccio tradizionale al *problem solving* ed al *decision making* si dimostra sempre meno adeguato ad affrontare e risolvere le complessità di forma e contenuto della produttività 4.0, in particolare sul fronte del *disability management* e più in generale su quello del *diversity management*. L'area della competenza professionale, per quanto tenda ad estendersi all'innovazione tecnologica e ad una managerialità orientata alla diversità dei linguaggi e bisogni

del terzo millennio, resta ancora oggi fortemente ancorata a criteri di efficienza ed efficacia da manuale fordiano, non riuscendo a superare il limite dell'abilità standard. L'idea è stata quella di portare la *creatività* – intesa come abilità trasversale, qualità alla base dell'attitudine umana di adattarsi alle circostanze e di adattare le circostanze a sé – al primo posto nella gerarchia delle competenze professionali e di renderla driver nella gestione strategica d'impresa. *HackDiversability* è un percorso formativo in schema hackathon che sfrutta la energia della contaminazione tra punti di vista, condizioni sociali e personali, esperienze di vita e culture diverse per attivare l'abitudine ad una creatività *no-limits* delle professionalità aziendali nelle scelte strategiche e di gestione quotidiane. E così facendo mette in asse i processi decisionali del management con il mercato liquido dell'era digitale.

Manager aziendali e non addetti ai lavori provenienti dal mondo della disabilità, dell'immigrazione, dello svantaggio sociale e dell'università, suddivisi in 8 team di 6 partecipanti, si sono sfidati in una *no-stop* di 48 ore alla ricerca della migliore soluzione per raggiungere due obiettivi di business identificati e lanciati dalla dirigenza aziendale. I temi erano quello dello sviluppo di reti distributive innovative accessibili alle persone con disabilità e la progettazione di nuove offerte in risposta alle specifiche esigenze di protezione e benessere di persone di culture o lingue diverse. Il successo riconosciuto all'esperienza, in termini di inclusione, crescita professionale e di motore di innovazione di prodotto, ha fatto uscire *HackDiversability* dal perimetro della formazione per convertirsi in filosofia di lavoro delle *business units* interessate dal percorso. Abili Oltre ha attualmente in agenda la realizzazione di percorsi formativi inclusivi in settori industriali e della pubblica amministrazione.

*ColDiversa* è il progetto che mette in campo e fa crescere la competenza nel *diversity management* di Abili Oltre. Il cibo è un'eco della diversità: l'essere umano è onnivoro, ma sceglie cibi diversi in luoghi diversi. «L'uomo è ciò che mangia» affermava Ludwig Feuerbach già nella seconda metà dell'Ottocento. Ma è anche quello che cucina. L'alimentazione – nei suoi aspetti identitari di prodotto, cucina e tavola – descrive una variabile dipendente della dignità della persona e del benessere sociale. La costruzione di un *mondo a misura di tutti* passa anche attraverso un ripensamento della scelta alimentare, in termini di sostenibilità sociale ed ambientale della produzione e dei consumi, di limitazione dello spreco, di impegno alla salute, di rispetto delle tradizioni enogastronomiche dei popoli e di una distribuzione equa e solidale del cibo in tutti i quadranti geografici e sociali del pianeta.

*ColDiversa* è una rete di promozione, distribuzione e vendita di produzioni agro-alimentari ed enogastronomiche provenienti da realtà *no-profit* che operano in dimensioni di ecosostenibilità ed impiegano nel processo produttivo lavoratrici e lavoratori con disabilità o svantaggio sociale. Una rete alternativa, solidale, inclusiva, innovativa che vive del lavoro di persone con disabilità, abilità e fragilità

sociale impegnate in tutta la filiera, dalla produzione alla distribuzione, a misura della propria abilità lavorativa. Un progetto *no-profit*, che prevede attraverso il “Fondo della Fiducia” di Abili Oltre il totale reimpiego degli utili nel finanziamento a fondo perduto di *start-up diversity and inclusion oriented*.

L’obiettivo è quello di fare emergere e promuovere l’area food del settore *no-profit* offrendo alle imprese ed alle associazioni occasioni concrete di vendita, e quindi di sviluppo economico ed organizzativo, con lo scopo in primis di incrementare la quota di occupazione delle categorie svantaggiate. Tutto ciò in linea con la convinzione di Abili Oltre che la strategia vincente del settore *no-profit* sia quella di sviluppare produzioni capaci di competere nel mercato a 360 gradi, offrendo alla collettività la opportunità di coniugare i bisogni di consumo con l’impegno civile. È tempo di far uscire definitivamente le imprese *no-profit* dai luoghi comuni di un soffocante *politically correct* e di fare in modo che si riconoscano nella loro realtà di impresa *tout court*, ammainando la bandiera del *no-profit* per alzare quella del profitto sociale.

Il *Business Plan* è strutturato in 5 Cantieri di lavoro:

- *Marketplace ColDiversa.org*, il mercato web degli aderenti alla rete;
- *MercatinPiazza ColDiversa*, mercati alimentari pubblici a *kilometro 0* con cadenza bisettimanale in piazze cittadine italiane;
- *Macaroni social food*, punti vendita di pasta fresca e condimenti da primo piatto ed attività di ristorazione, catering e street food sul territorio nazionale ed estero;
- *GAS ColDiversa*, iniziative di promozione territoriali per il coinvolgimento e la costituzione di gruppi di acquisto solidali;
- *ColDiversa ComunicAzione*, team di lavoro per l’ideazione e la gestione delle iniziative promo-pubblicitarie e della comunicazione esterna ed interna.

Il progetto ha preso avvio nel maggio 2021 con l’apertura del primo punto di vendita Macaroni Social Food a Roma.

Che cosa ci hanno insegnato le nostre esperienze di impegno sociale nel mondo del lavoro in tema di *disability* e più in generale di *diversity management*? Fondamentalmente che il *disability management* è un approccio culturale, prima di essere un fattore di scala nella organizzazione d’impresa ed un’area di competenza ed intervento professionale. Incredibilmente parlare di *disability management* e non di management puro e semplice, pur se indispensabile, può indurre ad un errore di prospettiva nell’approccio al tema. Quasi come se potesse esistere, in un mondo globalizzato e con una speranza di vita in costante aumento, una gestione d’impresa ed un modo di stare sul mercato che non tenga in debito conto l’esplosione della diversità nei bisogni collettivi ed individuali ed in particolare nel mondo del lavoro. Tutti gli indicatori di mercato degli ultimi anni evidenziano come la trasformazione del paradigma d’impresa nella direzione della gestione della diversità

e dell'inclusività manifesti ogni giorno di più la sua natura di convenienza economica più che quella di scelta etica.

Un salto di civiltà che condannerà all'insuccesso chi non sarà stato capace di coglierlo in tempo.

## **2.6. BB S.p.A., ovvero come essere “diversamente imprenditore”** (di *Veronica Rogialli*)

La BB S.p.A., dalla sua sede di Calenzano, lavora per i più prestigiosi marchi della moda e del lusso a livello internazionale, unendo con successo elevate competenze sia dal punto di vista creativo che da quello tecnologico. Nell'azienda convivono quindi un approccio di tipo artigianale ed uno basato sull'utilizzo delle migliori tecnologie e competenze per le lavorazioni meccaniche di precisione. BB realizza prodotti di vario tipo, come borse, bijoux, bracciali, orologi, ecc., con un elevato standard qualitativo e con le caratteristiche di originalità necessarie nel settore del lusso.

Ma non sono solo queste le caratteristiche salienti di BB S.p.A. che, nata nel 2000 con i primi due lavoratori di cui uno con patologia, conta oggi oltre 200 dipendenti ed un fatturato di circa 50 milioni di euro nel 2019.

Oltre ai grandi traguardi raggiunti presso le grandi aziende della moda, la componente forse più significativa è legata al fatto che questi risultati siano stati ottenuti sempre *mettendo le persone al centro*, alcune delle quali fragili e con difficoltà di varia natura, il cui inserimento nel mondo del lavoro risulta di solito molto difficile. Queste persone non solo vengono regolarmente accolte ed inserite in BB, ma sono anche *messe in condizione di fornire un loro contributo, concreto ed originale*, scardinando la tradizionale logica di tipo assistenziale; quella, per intenderci, che prevede per le imprese l'obbligo minimo di legge di assumere, secondo criteri prestabiliti, un certo numero di persone appartenenti a categorie protette. Tutto questo deriva in gran parte dalla volontà del fondatore, Marco Bartoletti, che da sempre ha seguito questo modello di impresa, che lui stesso si è autoimposto, trovando in esso fonte di soddisfazione personale.

BB offre quindi un servizio di grande valore alla collettività, accogliendo chiunque voglia mettersi in gioco, senza fare distinzione sulla base di criteri di genere, età, livello di istruzione o stato di salute. Circa il 30% delle persone che lavorano in BB infatti ha problemi di salute più o meno gravi o disagi di vario genere, ma chi si presenta in BB non avrà ragione di essere escluso a priori qualunque sia la sua situazione.

Tutto ciò è possibile poiché oltre ad essere un luogo dove svolgere un lavoro retribuito, la BB è concepita come una *comunità di persone che si pone l'obiettivo del bene comune* della società e delle persone che ne fanno parte.

In forza di questa dimensione comunitaria, *le persone lavorano aiutandosi vicendevolmente*. L'aiuto reciproco nelle operazioni manuali e nelle comprensibili difficoltà legate al precario stato di salute di molti non è percepito dai dipendenti come un freno alla produttività individuale, né tantomeno come un impedimento al compiere le proprie mansioni di lavoro, ma bensì come la naturale risposta di una comunità di lavoro, che valorizza il naturale contributo di ciascuno per il bene collettivo dell'impresa.

La politica aziendale di mettere al centro la persona e il suo valore, anche per quanto riguarda il tema della competitività, *riduce notevolmente alcuni rischi aziendali*. Infatti gli accessori di lusso prodotti da BB hanno un grande valore economico dato dalla loro unicità, preziosità e ricercatezza di design. L'eventuale diffusione di elementi così riservati determinerebbe un rischio patrimoniale di massima gravità, visto che BB fornisce molti dei Brand della moda più importanti al mondo. Grazie al rapporto di estrema e reciproca fiducia tra persone, è stato possibile prevenire tale rischio nei tanti anni di attività, in cui non si sono mai registrati tali accadimenti.

Nasce così, per volontà di tutti e di ciascuno, un forte impegno reciproco alla protezione del lavoro mediante la cura l'uno dell'altro; ognuno comprende a pieno il reale valore del lavoro, che non è un bene impersonale, ma ha un volto e un nome: quello di chi gli sta accanto, specialmente se vive una condizione di particolare difficoltà.

Ogni accessorio prodotto in BB diventa anche espressione dell'artigianato toscano ed acquista un grande valore agli occhi dei clienti che arrivano da tutto il mondo, riconoscendone originalità e massima attenzione ai dettagli. Le fasi iniziali di progettazione e realizzazione del prototipo avvengono con la collaborazione di tutti i soggetti a seconda delle proprie competenze (quasi sempre acquisite nell'azienda stessa), solitamente meccanici, disegnatori e progettisti. Lo stilista della casa di moda molto spesso commissiona a BB un accessorio di lusso, fornendo unicamente indicazioni di design e stile, ma nessun dettaglio tecnico e funzionale preciso. Lo spirito creativo ed artigianale, ma allo stesso tempo "funzionale" e tecnologico di tutti i collaboratori dell'impresa, provvede poi a rendere concreta e realizzabile la *vision* degli stilisti. Il team BB si mette quindi in moto per pensare e progettare l'oggetto, che in pochi giorni viene realizzato e consegnato al committente, prototipo di un articolo che verrà poi in un secondo momento industrializzato e prodotto, sempre da BB, su larga scala. Il valore aggiunto di BB risiede quindi nell'interpretare le più disparate richieste dei clienti, assistendoli fin dalla fase di design del prodotto con creatività e gusto estetico, senza mai rinunciare alla funzionalità ed efficienza dell'accessorio.

Il Presidente Bartoletti ha deciso fin da subito di fare l'imprenditore senza mai abbandonare la terra d'origine, facendo leva sul capitale sociale, intellettuale e tecnologico che il territorio ha saputo offrirgli ed arricchendolo a sua volta.



In merito alle prospettive dell'impresa e le strategie manageriali future egli afferma spesso che *il lavoro dell'imprenditore contiene anche una grandissima responsabilità a cui non si può sfuggire: l'imprenditore prende in "prestito" circa 1/3 della vita di un individuo (8 ore di lavoro su 24) per portare avanti l'attività aziendale e anche trarne profitto. Avere a disposizione e aver ricevuto un valore così importante deve responsabilizzare l'imprenditore sulla destinazione, sul frutto di tanto impegno lavorativo. Il risultato di tale riflessione traccia la differenza fra impresa concretamente, socialmente sostenibile e impresa che non lo è.*

Ma come si concilia il fatturato di un'azienda di lusso che sforna prodotti di élite con il fatto che l'azienda è costituita da una bella percentuale di persone con difficoltà?

«Nella selezione delle persone cerchiamo costantemente la "perfezione", convinti che tale caratteristica sia essenziale per avere un'impresa altrettanto "perfetta", e poi scopriamo, e non ci spieghiamo come mai, tante persone "perfette" sviluppano imprese non a misura d'uomo, che cioè pur generando magari utili, non hanno funzione, non hanno senso per le persone» afferma Bartoletti. «Forse il meglio allora, visto i risultati che abbiamo ottenuto, lo possiamo trovare in ciò che abbiamo considerato una sorta di "scarto" e cioè valorizzando al meglio e unendo in azienda il contributo che i singoli possono offrire, a prescindere dal loro stato di salute e dalle loro difficoltà».

BB è in questo senso la dimostrazione che fare integrazione non significa essere una Onlus o non è sinonimo di sofferenza di bilanci, bensì brillantezza, stile, saper fare: «Arrivare a raggiungere obiettivi aziendali ambiziosi» – ricorda Bartoletti – «significa andare avanti voltandosi anche indietro, evitando di dimenticarsi di qualcuno. Per me l'idea che l'azienda performante debba "correre" veloce a qualunque costo rappresenta un concetto disumano e, alla fine, tutt'altro che performante».

Se dunque, a lavorare in BB è sempre e solo una persona, anziché un "malato", dall'altra a guidare l'azienda è allo stesso modo una persona prima ancora che un imprenditore. Come ribadisce Bartoletti «a fare la differenza sono le persone: nessuna evoluzione tecnologica potrà mai sostituire la passione e la competenza di chi ama il proprio lavoro», l'impresa dovrà essere concepita come un elemento vivo che si plasma sulle esigenze e sulle caratteristiche di chi la fa giorno per giorno: è proprio in questo senso che la persona è al centro dell'impresa.

L'impresa italiana può fare da apripista ad un'altra idea di azienda, dove il profitto si coniuga con l'aspetto sociale senza pietismi, continuando a fare business con grandi soddisfazioni di fatturato: «Fare impresa essendo etici non soltanto è possibile, ma è un nostro dovere morale e paga. O decidiamo di rendere solidale un sistema lavorativo che attualmente esclude i soggetti proprio quando dovrebbero essere maggiormente inclusi, o rischiamo di distruggere le fondamenta di un'intera società».

È per questo che nel futuro di BB vi è una sola certezza, che va oltre i possibili vantaggi competitivi su cui si baserà il futuro successo dell'impresa: quella di mettere al centro le persone, *senza escludere mai nessuno*.

## **2.7. Potenzialità e prospettive di sviluppo del *disability manager* nel settore bancario e assicurativo (di Marco Pronello)**

### **Premessa**

I rapporti tra impresa e personale dipendente, come quelli tra “pari”, sono nella loro essenza relazioni tra individui. Quindi il quadro concettuale in cui ci troviamo ad operare è quello della disabilità non come dato oggettivo, ma come relazione del singolo in un contesto. Il modello del lavoratore pienamente produttivo, senza legami, va rovesciato: prima deve venire il riconoscimento della dignità della persona e poi la valorizzazione della sua capacità produttiva. L'accomodamento ragionevole, così come definito dalla Convenzione ONU sulle persone con disabilità, deve essere un'etica deontologica, non un gesto meccanico codificato, per così dire, matematicamente, sulla base della mera condizione oggettiva. La persona non è la sua situazione fisica, mentale o sensoriale, ma è un *unicum*, perciò l'accomodamento va il più possibile individualizzato, soprattutto perché la situazione di fragilità può anche essere temporanea e transeunte e può dipendere non solo da patologie, ma anche dall'età, da stati come la gravidanza o dalle c.d. disabilità invisibili, spesso non tipizzate e non riconosciute dai servizi sanitari.

Bisogna trattare diversamente situazioni diverse per creare uguaglianza sostanziale, altrimenti nelle relazioni prevale quell'egualitarismo formale che ne svilisce la ricchezza delle “diversità” e che, spesso in perfetta buona fede, tuttora prevale nei rapporti lavorativi. Il riconoscimento dell'intrinseca uguaglianza di ogni persona richiede prassi inclusive globali nei contesti lavorativi al fine di abbattere prima di tutto le barriere culturali e consentire un cambiamento di mentalità: dal pregiudizio sulle capacità delle persone con disabilità o fragilità alla concreta valorizzazione delle differenze, da considerare potenzialità dei team e delle organizzazioni. Per “barriere culturali” si intendono anche quelle che le stesse persone con disabilità talvolta creano: esse devono mettersi in gioco, pretendendo pari opportunità e rispetto, ma conscie nel contempo dei doveri nei confronti della società di cui fanno parte in quanto cittadini e lavoratori.

In linea generale, nonostante l'ottima lettera delle prescrizioni della direttiva 2000/78/CE contro le discriminazioni dirette ed indirette, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro, un sondaggio della Commissione europea del 2015 ha rilevato che circa un europeo su otto ritiene di far parte di un gruppo a rischio discriminazione e il 65% dei lavoratori europei non è

consapevole dei propri diritti in tema di discriminazione, mentre il gap negativo delle persone con disabilità occupate era circa del 24,2% ed aumentava ulteriormente in caso di disabilità più gravi e maggiormente a rischio di esclusione sociale.

In questi anni, e soprattutto con la crisi mondiale ora in atto, la situazione reale e la sua percezione non sono in miglioramento, anche se, nello specifico, il settore finanziario ha subito meno di altri il contraccolpo economico ed occupazionale, anzi, si può dire che è in controtendenza. È risaputo che i momenti di crisi sono momenti di cambiamento, in cui è d'obbligo innovare per rinascere, quindi questa è la grande occasione per rendere effettiva una vera inclusione di tutti nel tessuto lavorativo e sociale. Sarà questo il volano sociale della ripresa: un ambiente di lavoro dove ogni "diversità" può esprimere il meglio di sé e dove chiunque, a prescindere dalle sue condizioni personali, si sente sicuro e protetto, è vincente da un punto di vista economico perché è più creativo, più efficiente e apporta un netto miglioramento all'immagine dell'azienda presso il personale, gli *stakeholders* e la clientela. Infatti, una politica aziendale totalmente inclusiva dà l'opportunità al management di contare su un range più ampio di talenti, riduce il turnover e, con adeguate politiche di accomodamenti ragionevoli, limita i livelli di assenteismo e i costi sociali per i periodi di malattia, aumenta il morale del personale, minimizza i rischi legali, fornisce credenziali migliori presso gli *stakeholders* e presso gli altri attori economici, migliora il livello di comprensione nei confronti della clientela e, se questo si traduce anche nella progettazione universale, aumenta la quota di mercato, dal momento che un terzo della popolazione acquisisce una forma di disabilità tra i 50 e i 65 anni. Inoltre, già secondo una stima del 2014, per un euro speso in accessibilità ed inclusione, c'è un ritorno economico di 1,48 euro.

Partiremo da questi assunti per questa breve analisi sulla figura del *disability management* in un ambito, come quello bancario ed assicurativo, che è per sua natura molto suscettibile alle innovazioni e che per questo richiede continuo aggiornamento di conoscenze e prospettive. Vedremo quindi il quadro generale in cui si trova ad operare un *disability manager*, poi vedremo quali caratteristiche dovrà avere e come dovrà porsi in rete con gli *stakeholders* e in ultimo quali prospettive ci possono essere per un coordinamento a livello comunitario della gestione delle disabilità da parte delle parti sociali.

### **Ambito operativo del *disability manager***

Nella cornice generale normativa e socio-culturale appena delineata va quindi inserita la figura del *disability manager*, in un settore particolarmente sensibile come quello bancario e assicurativo, caratterizzato dalla presenza di grandi imprese multinazionali. Vedremo più avanti nello specifico quali saranno le sue

peculiarità; per ora terremo presente che si tratta di una figura con ruoli ed inquadramento gestionali di facilitatore nei rapporti tra l'organizzazione e i suoi *stakeholders* interni e, di fatto, anche esterni: persone con disabilità e fragilità. L'istituto del *disability manager* si inquadra nell'ottica più ampia della responsabilità sociale d'impresa e più nello specifico nella prospettiva di una gestione delle diversità in azienda, che è soggetta tra l'altro agli obblighi di informazione di cui alla direttiva 2014/95/UE e che ha un'influenza positiva su alcuni atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti, in grado di agire sui livelli di performance e di garantire alle organizzazioni il vantaggio competitivo di un ambiente aziendale agile, dotato di valori condivisi tra dipendenti e organizzazione, in vista di soluzioni *win-win*.

Un ambiente di lavoro sano e sicuro implica fattori come il *work-life balance*, la stabilità occupazionale, il coinvolgimento concreto delle diversità, l'empowerment e determina l'*attaccamento emotivo*, inteso come senso di appartenenza, e l'*attaccamento normativo*, inteso come condivisione delle norme interne. Nei fatti però, soprattutto durante la situazione emergenziale di quest'ultimo anno e nonostante la sostanziale tenuta delle grandi aziende del comparto, spesso i lavoratori con disabilità hanno percepito un senso di abbandono, sono scomparsi dall'orizzonte delle politiche gestionali delle imprese che, per diverse ragioni hanno dedicato scarse risorse alla questione. Indipendentemente da tali condizioni emergenziali, i contratti collettivi in essere in Europa, salvo qualche caso virtuoso, dedicano generalmente una ridotta attenzione alle persone con disabilità, magari limitandosi a gestire l'abbattimento delle barriere architettoniche o, nel migliore dei casi, recependo disposizioni quadro o convenzioni statuali sull'assunzione di persone con determinate disabilità o fragilità. Questa è la dimostrazione che la disabilità, nonostante campagne di informazione che obiettivamente esistono e vengono spesso portate avanti anche da grandi aziende, è la *diversity* meno conosciuta e la più temuta da chi deve occuparsi di assunzione; per questo, se un settore strategico come quello dei servizi bancari ed assicurativi potesse dotarsi di una normativa pattizia adeguata in materia di *disability management*, esso costituirebbe un modello virtuoso di gestione e anche un *benchmark* contrattuale per tutti gli altri settori dell'economia. A monte di quanto fin qui detto c'è la consapevolezza che non esiste nei fatti una definizione di disabilità onnicomprensiva, perché una forma di fragilità "invalidante" in qualche senso è insita in ogni persona. Il conseguimento di questa consapevolezza e le successive politiche di inclusione non possono prescindere dalla cooperazione di tutti gli attori della vita aziendale, coadiuvati da attori esterni come le associazioni di categoria, gli enti del terzo settore portatori di conoscenze e competenze concrete e delle istituzioni, per una gestione aziendale delle disabilità.

## **Il *disability manager* in concreto**

Va immediatamente chiarito che il *disability manager* non è una figura professionale codificata e riconosciuta dalla legge interna e comunitaria, sebbene se ne faccia implicita menzione nella Convenzione ONU sulle persone con disabilità e, in Italia, se ne faccia un esplicito cenno programmatico nel d.lgs. n. 151/2015. Un passo obiettivamente importante a livello legislativo italiano è stato l'inserimento della professione del *disability manager* nell'ambito di applicazione della l. n. 4/2013 sulle professioni non riconosciute, ma siamo ancora lontani dall'istituzione di un albo a livello nazionale. Solo in alcune regioni italiane c'è stato un riconoscimento pieno della figura, ma tutto questo attiene al *disability manager* inteso come libero professionista, che sarà consulente sul territorio delle piccole e medie imprese, che magari si potranno consorzicare per una gestione comune dell'inclusione lavorativa nel territorio.

Nell'ambito delle grandi aziende del settore bancario e assicurativo, la figura del *disability manager* non può essere un libero professionista, perché deve operare in una realtà estremamente complessa e deve avere una conoscenza ottimale, dall'interno, dell'azienda. Mentre negli USA il *disability management* è declinato in un'accezione ristretta, come una pratica del “*return to work*”, cioè del reinserimento al lavoro di persone divenute disabili, in Europa, negli organigrammi delle grandi imprese, il *disability manager* è inteso più ampiamente come una figura dirigenziale, quindi di fiducia aziendale, che ha il compito di attuare il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità all'interno dell'impresa e di tutelare e di assistere le stesse individualmente e collettivamente, valorizzando autonomia e professionalità e conciliando le specifiche esigenze di vita, cura e lavoro.

A garanzia dell'efficacia e dell'efficienza della funzione, è raccomandabile che il ruolo sia ricoperto da manager di comprovate capacità, esperienza e competenza, certificate da titoli specifici *post lauream*, e la collocazione gerarchico-funzionale della figura nell'organigramma aziendale dovrà assicurarne una sufficiente autonomia decisionale ed operativa, nel senso che potrebbe essere opportuno che questa figura risponda direttamente ai vertici aziendali e non sia inquadrata nell'organico di gestione delle risorse umane o della sicurezza. Come è prassi nelle pubbliche amministrazioni e in alcune aziende che hanno in organico questa figura, tra i suoi compiti ci sarà la redazione di un piano annuale preventivo e consuntivo di azione per l'inclusione delle persone con disabilità e la cura del reporting delle attività (anche per gli obblighi di rendicontazione non finanziaria) e del monitoraggio dei contesti lavorativi oggettivi e soggettivi.

Il *disability manager* è un organo essenzialmente monocratico, ma si avvale di un team di collaboratori all'interno dell'azienda e di consulenti professionisti all'esterno per svolgere funzioni di tutoring, recruiting e quant'altro necessario per le persone disabili, nonché di preparazione degli accomodamenti ragionevoli

adeguati. I professionisti a supporto saranno, a titolo meramente esemplificativo: responsabili della sicurezza, medici competenti, medici specialisti, psicologi del lavoro e delle organizzazioni, architetti, formatori, comunicatori, esperti in tecnologie assistive. È importante la sua interazione con le funzioni aziendali coinvolte nel processo organizzativo di impresa, in particolare nelle aree formazione, comunicazione e sicurezza sul lavoro. Proprio per la scarsa *expertise*, in azienda, delle dinamiche di interazione tra condizioni considerate disabilitanti e attività lavorativa, il *disability manager* ha il compito di favorire e accompagnare il processo di conoscenza e consapevolezza gestionale, con appositi progetti di formazione su richiesta o di sua iniziativa. Lo stesso *disability manager* dovrà essere destinatario di una formazione continua per il suo aggiornamento professionale, considerando la velocità di cambiamento degli scenari tecnologici e legislativi ed il loro prevedibile impatto sullo specifico lavorativo delle persone con disabilità. Nell'ambito degli obblighi normativi in materia di inserimento delle persone con disabilità certificata, egli avrà il compito di individuare il profilo del personale da assumere e di curarne le fasi di assunzione, inserimento e mobilità verticale ed orizzontale nell'organigramma, garantendo pari opportunità di carriera e prevenendo ogni tipo di discriminazione diretta ed indiretta. Niente vieta, e sarebbe un segno di ammirevole lungimiranza manageriale, che il *disability manager* orienti, mediante una virtuosa azione di moral suasion, la scelta del personale in ruoli strategici e/o nevralgici dell'organigramma aziendale, anche in superamento delle percentuali minime di assunzione obbligatoria: i gruppi di lavoro in cui c'è una grande eterogeneità di persone sono quelli che funzionano meglio e che forniscono all'azienda le soluzioni più vincenti e premianti in termini di risultati economici. Dovrà essere posta particolare attenzione all'impatto sulle categorie svantaggiate di forme di lavoro da remoto, come lo *smart working*. In alcuni casi, infatti, lo *smart working* può rivelarsi un accomodamento ragionevole o addirittura un estremo facilitatore per l'inclusione lavorativa di determinate persone con fragilità, ma in altri invece si può paventare il rischio che costituisca un fattore di segregazione che impedisce un'effettiva inclusione sociale nell'azienda. Quindi, se da un lato è bene che sia esplicito un riconoscimento contrattuale dello *smart working* come accomodamento ragionevole, dall'altro si impone anche qui un'attenta e competente gestione da parte del *disability manager*, che valuterà una modulazione dello *smart working* in base alla richiesta e alle esigenze del lavoratore disabile, prevedendo, in ogni caso, adeguati momenti di interazione in presenza del lavoratore nel gruppo di lavoro, oltre che in occasione di riunioni di *assessment*, workshop o quant'altro.

In un contesto di buone prassi e di responsabilità sociale d'impresa verso gli *stakeholders* esterni, bisognerà affrontare la questione dell'imminente obbligo, per banche e assicurazioni, di fornire prodotti e servizi universalmente accessibili, non appena entrerà in vigore sul territorio comunitario la direttiva (UE) 2019/882. In quest'ottica, il *disability manager* si troverà, tra l'altro, a dover

prevedere gli strumenti per una adeguata formazione a favore di tutti i lavoratori che, a vario titolo, nelle filiali delle banche, nelle agenzie assicurative o nei call centre, si occupano in front office di vendita o consulenze in tema di servizi finanziari, aperture di conti correnti, assunzione di polizze, liquidazione di sinistri e quant'altro. La formazione verterà su come esporre in maniera universalmente accessibile le caratteristiche del prodotto o del servizio universalmente "accessibile", in attuazione del diritto ad una vita autonoma sancito dalla Convenzione ONU a favore delle persone con disabilità. Sebbene la *ratio legis* sia di predisporre prodotti e servizi universalmente accessibili, non è da escludere, in determinati casi, che sia necessario progettare prodotti e servizi mirati (in attuazione del citato principio di uguaglianza sostanziale).

### **La rete del *disability management***

Nell'ottica di una dialettica costruttiva tra le parti sociali e di un impegno dichiarato e praticato nelle politiche di sostenibilità e di inclusione da parte delle imprese e del personale dipendente, costituirebbe una buona prassi la creazione a livello aziendale e di settore di osservatori paritetici sulla gestione delle disabilità in azienda, ai quali prenderebbe parte di diritto l'istituendo *disability manager*. Questi organismi dovrebbero avere un ruolo di interlocuzione attiva e di sorveglianza sull'accessibilità in ogni ambito lavorativo, proponendo l'adozione di piani collettivi, ma anche individuali, per l'inclusione (per es. potenziamento del tutoring con focus specifico sulla condizione del lavoratore) e per gli accomodamenti ragionevoli e, infine, un ruolo di monitoraggio rispetto all'effettiva attuazione delle misure convenute.

Più in generale, assunto che nei settori bancario e assicurativo si ravvisa (anche nelle annuali rendicontazioni non finanziarie disponibili) una estrema scarsità dei dati sullo stato e sulle dinamiche dell'inclusione del personale con disabilità, si tratterebbe di istituire un laboratorio di intelligenza collettiva, di studio e di indirizzo per l'individuazione, la promozione ed il monitoraggio di linee industriali mirate alla realizzazione delle migliori prassi operative per la valorizzazione della diversità e per contrastare ogni discriminazione.

La funzione di monitoraggio consisterebbe nel porre in essere sistemi statistici di rilevazione per fotografare stato e dinamiche dell'inclusione nei comparti di competenza, identificando le barriere che le persone con disabilità affrontano nell'esercizio della prestazione lavorativa e della crescita professionale, svolgendo attività di reporting su aree di rilevazione generali o riferite a singole esperienze gestionali e ricercando e mettendo a fattor comune le informazioni su *best practices* aziendali.

La funzione di indirizzo verterebbe sulla ricerca e sulla proposta di modelli organizzativi utili alla migliore valorizzazione del personale con disabilità. Il

*disability manager*, di concerto con l'osservatorio, dovrà indicare gli "accomodamenti ragionevoli" nei modelli organizzativi rilevati, finalizzati a consentire la piena accessibilità dei luoghi e delle procedure alle diverse abilità preesistenti o sopravvenute. L'osservatorio dovrà collaborare costruttivamente nel sostegno dell'evoluzione culturale e del clima aziendale per la valorizzazione della diversità, attraverso l'orientamento dei percorsi formativi aziendali e dei processi di comunicazione interna.

Occorre ribadire la centralità del rapporto di collaborazione ed integrazione tra le aziende da un lato, e le istituzioni e gli enti privati del territorio dall'altro, in particolare per l'inserimento ed il reinserimento al lavoro e l'alternanza scuola-lavoro delle persone con disabilità. Su questo, come sulle attività di consulenza ed affiancamento a favore di imprese e dipendenti sui temi dell'inclusività, l'osservatorio dovrà operare in sinergia con il *disability manager*, che periodicamente dovrà a sua volta condividere obiettivi attesi e raggiunti. Emerge con chiarezza, a questo punto della disamina, che i membri dell'osservatorio dovranno avere almeno una formazione di base in gestione delle disabilità, meglio ancora se saranno in possesso della qualifica di *disability manager*. In ogni caso, per lo svolgimento della sua attività, anche l'osservatorio potrà avvalersi della consulenza e del supporto di professionalità diverse anche esterne.

## **Prospettive**

I tempi sembrano maturi: in maniera diffusa, in sede di negoziazione collettiva (aziendale e di settore), si avverte l'esigenza di intensificare il lavoro contrattuale sull'inclusione, anche in vista della auspicabile costituzione condivisa di organismi di gestione e di vigilanza sul tema. Sia in ambito nazionale che comunitario qualcosa è già stato fatto: va detto con onestà intellettuale che le aziende appartenenti al settore delle banche e delle assicurazioni sono per la maggior parte medie e grandi, con una buona percentuale di multinazionali, quindi è sicuramente più sostenibile la presenza nell'organigramma aziendale di un *disability manager*; infatti ci sono esempi virtuosi di aziende che, grazie alle competenze del *disability manager*, stanno attuando politiche gestionali con effetti concreti di inclusione e di pari opportunità.

Non dobbiamo sottovalutare però il rischio che l'istituzione del *disability manager* sia una pratica di "green washing" da parte dell'azienda per poter avere un ritorno gratuito di immagine ed una buona reputazione sul territorio, senza che questa figura abbia un reale potere decisionale o reali competenze. Proprio per evitare tali conseguenze, è necessario che ci sia la sorveglianza anche da parte dei lavoratori mediante organi come l'osservatorio, di cui abbiamo parlato sopra.

Infine, va tenuto in debito conto il ruolo della cooperazione in ambito transnazionale all'interno dell'Unione europea. A livello sindacale, per mezzo dei CAE,



laddove presenti, si sta dialogando proficuamente, condividendo esperienze e buone prassi. Sicuramente, quando si implementeranno le figure competenti sulla gestione delle disabilità nelle organizzazioni sindacali e si riuscirà ad inserire in ogni contratto collettivo, ad ogni livello, policy concrete di valorizzazione di tutte le diversità, nasceranno all'interno dei sindacati europei organi transnazionali di indirizzo e di condivisione anche in tema di inclusione delle disabilità. Lato aziende, si può auspicare una convergenza di iniziative tra le imprese dei gruppi europei per l'attuazione di condotte costruttive in tema di inclusione ed accessibilità. La direttiva 2014/95/UE va in questa direzione, incoraggiando e regolamentando i bilanci non finanziari consolidati, in modo che la responsabilità sociale d'impresa sia condivisa su tutto il territorio comunitario in cui operano i gruppi.

È anche ipotizzabile, in prospettiva, un coordinamento settoriale tra i *disability managers* delle singole imprese, per addivenire, almeno sul fronte dei settori finanziari, ad una figura professionale dotata di *skills*, sensibilità e prospettive di azione comune, anche a livello europeo.

L'auspicio finale è che le istituzioni comunitarie colmino i gap normativi interni, riconoscendo nell'ordinamento dell'Unione la figura professionale del *disability manager*, che a questo punto avrebbe regole e ambiti certi e codificati e omogenei in tutta l'Unione.

## **Approfondimenti bibliografici**

Non esiste una letteratura specifica sul *disability management* in ambito bancario ed assicurativo. I contributi rinvenibili in rete (e riportati nella bibliografia) fanno riferimento a singoli *case studies* di buone prassi o ad una definizione e ad una declinazione generica della figura del *disability manager*. Nella redazione di questo studio abbiamo dovuto basarci molto, oltre che sui pregevoli documenti che citiamo, anche sull'esperienza diretta e sui confronti avuti in sede sindacale ed associativa.

Per una disamina completa delle varie declinazioni del *disability manager* in Italia si vedano i molti contributi nei siti delle federazioni di categoria, [www.fedman.it](http://www.fedman.it) e [www.sidima.it](http://www.sidima.it).

## Capitolo 3.

### Rendicontazione delle attività progettuali

#### 3.1. Il percorso, le attività e le tappe del progetto (di Anna Masiello)

*C'è differenza fra dire “disabile” e “persona con disabilità”?  
Sì, c'è una grossa differenza, perché nel primo caso si identifica la persona con la sua disabilità,  
nel secondo si mette l'attenzione sulla persona a prescindere dalla sua disabilità.*

BEBE VIO

*La Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati è stato un progetto biennale presentato da First Cisl e finanziato dalla Commissione europea sulla linea dedicata ai CAE, partito a gennaio 2019 e concluso, con una dilazione di sei mesi dovuta alla pandemia mondiale da Covid-19, nel giugno 2021.*

#### **Disabilità nel lavoro: un approccio innovativo**

Il dibattito sulle politiche e sulle azioni concrete per rendere effettivi i diritti delle persone con disabilità è in corso ed è sempre più urgente. L'ONU ha richiesto maggiore inclusività nella gestione delle risorse umane, inserendo il tema nell'[obiettivo 10](#) dell'Agenda Globale 2030 per lo sviluppo sostenibile; la Commissione europea a marzo 2021 ha presentato un'ambiziosa strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 per garantire la loro piena partecipazione alla società ed effettiva parità di diritti con gli altri cittadini europei.

First Cisl ha provato a dare un contributo importante, ponendo disabilità, inclusione, pari opportunità e miglioramento delle condizioni di lavoro, al centro di un progetto finanziato dalla Commissione europea.

Avendo come riferimento e quadro giuridico di partenza la direttiva europea 2014/95/UE sull'informazione non finanziaria – che riguarda anche l'obbligo, per le imprese, di fornire informazioni sulla gestione della diversità – il progetto affronta il tema della disabilità nel lavoro in modo innovativo, come abilità lavorativa che muta nel tempo. Si guarda alla “*diversa abilità*”, non più come condizione statica e definitiva, ma come concetto dinamico ed adattabile alle

modifiche che segnano il lavoratore nel ciclo di vita, e determinano l'adattamento organizzativo a carico delle aziende, come deriva dalla direttiva-quadro europea 89/391/CEE.

Lo scopo principale dell'azione progettuale di First Cisl e del ricco partenariato (tra cui Banca Etica, First Social Life, l'associazione Abili Oltre, quattro Comitati Aziendali Europei, e sei sindacati europei di settore) è proporre strumenti per garantire la piena integrazione organizzativa dei lavoratori con disabilità e favorire l'introduzione di un nuovo criterio di gestione per le aziende, ovvero la diversità nella composizione degli organi strategici. Tra gli strumenti si propone l'istituzione di un "CAE *disability manager*" all'interno delle aziende multinazionali dotate di Comitati aziendali europei.

Il *disability manager* del CAE avrà il compito specifico di promuovere un cambiamento culturale significativo, favorendo la cooperazione tra CAE e sindacati, nazionali ed europei, per perseguire nuove forme di negoziazione che superino le carenze del quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale.

## **Obiettivi del progetto**

L'obiettivo sfidante del progetto è di duplice natura:

- a. rafforzare l'efficacia delle azioni del CAE nelle imprese bancarie transnazionali operanti nell'Unione europea, sviluppando l'informazione (che comprende anche l'"informazione sulla diversità"), la consultazione e i diritti di partecipazione;
- b. garantire una migliore integrazione dei lavoratori disabili nei contesti lavorativi, nella prospettiva, ancora in gran parte non realizzata, della loro piena inclusione.

Il riferimento è la suddetta direttiva 2014/95/UE, il cui obiettivo principale è di rendere i valori economici e finanziari delle imprese compatibili con gli obiettivi generali della società e dell'ambiente, incoraggiando lo sviluppo sostenibile e la crescita a lungo termine. Tenuto conto di questo e della volontà delle imprese di mantenere una buona reputazione sul mercato, si prevedono due impatti positivi: una maggiore trasparenza che incoraggia l'azienda a perseguire gli obiettivi dichiarati e un circolo virtuoso che influenza anche il comportamento degli *stakeholders* aziendali.

## **Fasi del progetto**

Il progetto, dal punto di vista concettuale delle azioni da realizzare, si è articolato in 3 fasi principali:

1. la ricerca condotta a distanza da due gruppi di lavoro, composti da membri CAE da un lato e sindacalisti dall'altro;
2. il confronto e allo scambio, attraverso una tavola rotonda alla quale sono stati invitati gli attori più rappresentativi del dialogo sociale dei paesi partner;
3. la diffusione dei risultati, attraverso un corso di formazione, un webinar e una conferenza europea aperta ai principali attori del dialogo sociale europeo.

## Risultati attesi

L'intera azione progettuale è stata orientata a promuovere un cambiamento culturale e a definire ruolo e funzioni della figura del *CAE disability manager*, in coerenza con le politiche di attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali, che stabilisce tra i venti principi e diritti fondamentali l'inclusione delle persone con disabilità.

Questi nel dettaglio i risultati attesi:

1. una più ampia conoscenza del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) e del Pilastro europeo dei diritti sociali;
2. un'azione innovativa e più cooperativa tra i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro nel campo delle politiche inclusive volte a rafforzare la protezione dei lavoratori con disabilità;
3. la progettazione della posizione organizzativa, dei compiti e delle funzioni del *disability manager* all'interno dei CAE, al fine di promuovere i diritti dei lavoratori con disabilità;
4. la raccolta, la selezione e la diffusione di buone pratiche e accordi collettivi nel campo delle politiche di inclusione dei disabili, dei lavoratori a rischio di disabilità e dei potenziali lavoratori disabili;
5. l'elaborazione di linee-guida comuni per negoziare azioni per la tutela e l'incremento dei diritti di inclusione, volte a promuovere un coordinamento tra i CAE e i sindacati aziendali europei, nazionali, con la firma di "dichiarazioni congiunte";
6. la creazione di una rete di sindacalisti preparati e formati sulle potenzialità dell'approccio inclusivo, al fine di migliorare il dialogo sociale europeo;
7. lo sviluppo di iniziative di formazione che coinvolgono i sindacati dei nuovi Stati membri e dei paesi candidati, i più deboli nella tradizione sindacale (Repubblica Ceca, Slovacchia, Polonia e Repubblica di Macedonia), rispetto ai quali insistono interessi di investimento delle multinazionali finanziarie;

- una ampia diffusione dei risultati progettuali finali e delle raccomandazioni politiche.

## Partner

Il progetto ha coinvolto un partenariato transnazionale forte e significativo di 8 paesi europei:

- Presentatore: First Cisl; Co-presentatore: Banca Etica, membro della Federazione Europea delle Banche Etiche e Alternative (FEBEA) e della Global Alliance for Banking on Values (GABV);
- sindacati nazionali provenienti dal settore finanziario di 7 paesi europei: FinansForbundet (Danimarca), CFDT Banques (Francia), ZZP Ubis (Polonia), OSPPP (Repubblica Ceca), OZPPaP (Slovacchia), KSS (Repubblica di Macedonia), APF (Italia);
- CAE: UniCredit (Italia), Crédit Agricole (Francia), Generali Assicurazioni (Italia)
- federazioni europee: UNI Europa, parte sociale riconosciuta;
- associazioni datoriali: Federmanagement, Associazione nazionale di dirigenti d'azienda;
- organizzazioni senza scopo di lucro: First Social Life (Italia) e Abili Oltre (Italia), entrambe impegnate attivamente nella tutela e nello sviluppo delle persone con disabilità.

## Struttura

Il progetto si è articolato in 7 step:



## **Lavori preparatori**

Il Comitato di direzione nella fase preliminare si è preparato al lancio del progetto mediante le attività progettuali preliminari necessarie. In questa fase si è costruita l'applicazione web chiamata Virtual àgora, una piazza virtuale finalizzata a favorire la collaborazione tra tutti i partecipanti, durante tutti i 24 mesi di lavori, per afferire e reperire materiali, e contribuire alla discussione interagendo in remoto.

## **Kick off – lancio del progetto**

È stata la prima riunione “fisica” dei partner del progetto, che ha coinvolto tutti i componenti del Comitato direttivo, i facilitatori dei due gruppi di lavoro e i quattro esperti (tecniche di negoziazione, diritto comunitario, metodologie di formazione, computer-ICT); si è svolta a Bilbao presso la EU-OSHA nei giorni 1-2 aprile 2019, con modalità di incontro formativo ed operativo al tempo stesso. I lavori hanno previsto:

- a. la presentazione del progetto con obiettivi e risultati attesi;
- b. un giro di tavolo per dare l'opportunità ad ogni partecipante di presentare il proprio contesto e verificare le conoscenze sui temi oggetto del progetto;
- c. l'intervento del responsabile scientifico del progetto Domenico Iodice per inquadrare giuridicamente e indicare le piste d'azione del progetto;
- d. la presentazione del ricco e qualificato partenariato e della Virtual àgora;
- e. la condivisione delle linee-guida metodologiche del progetto;
- f. con riferimento all'oggetto di studio, le indicazioni degli esperti circa le fonti di ricerca della documentazione;
- g. la presentazione dei due gruppi di lavoro: composizione, obiettivi, risultati attesi, metodologie e calendario attività.

## **Ricerca e analisi – lavoro a distanza**

Questa fase, della durata di 5 mesi, è consistita in un lavoro di ricerca e analisi (in modalità a distanza) di normative e buone pratiche a livello europeo.

I partner sono stati divisi in 2 gruppi di lavoro: il primo, composto da membri CAE, ha sviluppato la ricerca sulle buone pratiche di inclusione svolte a livello di CAE e a livello europeo (accordi-quadro globali); il secondo, composto da sindacalisti, ha svolto ricerche sui contratti collettivi nel campo dell'inclusione a livello nazionale e aziendale. Entrambi i gruppi hanno avuto la responsabilità

della raccolta, selezione e sistematizzazione dei documenti, e hanno evidenziato per ciascuno di essi punti di forza e di debolezza utilizzando la metodologia della *SWOT analysis* (1). Per scambiarsi i documenti e l'esito delle elaborazioni, i partecipanti hanno utilizzato la Virtual àgora. Il lavoro a distanza e il relativo processo di apprendimento è stato guidato dai coordinatori.

## **Riunione di verifica**

Al termine dei lavori a distanza, il Comitato direttivo si è incontrato a Praga il 4 e 5 novembre 2019 per condividere i risultati della ricerca e affrontare un caso di studio. I componenti del Comitato hanno lavorato divisi in due gruppi identificando, con l'ausilio di una griglia:

- i possibili obiettivi da perseguire per la valorizzazione dei lavoratori con disabilità in un'azienda finanziaria;
- le relative politiche di gestione della disabilità che le aziende possono mettere in atto;
- il ruolo dei sindacati per promuovere, gestire e monitorare le suddette politiche di *disability management*.

È stato inoltre analizzato, condiviso e validato il questionario dell'indagine da lanciare via web per raccogliere la percezione, la consapevolezza e il sentimento dei lavoratori sulla disabilità sul posto di lavoro e sulle politiche attuate dalle loro aziende sul tema. Il questionario è stato tradotto in tutte le lingue dei Paesi partner.

## **Workshop + Steering Committee**

Tappa centrale del progetto. L'incontro si è svolto a Bratislava il 5 marzo 2020. Si sono presentati i primi risultati del lavoro svolto e una valutazione di medio termine. Dopo l'apertura e il benvenuto da parte del Direttore del progetto Giacinto Palladino, sono state presentate le attività svolte mediante la Virtual àgora e la sintesi dei risultati della riunione di verifica del Comitato direttivo di Praga. Ha fatto seguito una tavola rotonda dal titolo *Il disability manager, un passo importante per un nuovo modello di politiche inclusive* che ha visto confrontarsi tutti i partner del progetto, coordinati da Domenico Iodice, Responsabile scientifico del progetto. Nel pomeriggio si è tenuto un incontro operativo per discutere i risultati raggiunti. Si è anche lanciato ufficialmente il sondaggio europeo online che ha coinvolto i lavoratori di tutti i Paesi partner.

---

(1) Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione dedicata.

## Sospensione delle attività in presenza

A questo punto delle attività è intervenuta l'emergenza dovuta alla pandemia mondiale da Covid-19, con le progressive chiusure che hanno coinvolto tutti i Paesi europei. Il Comitato di direzione ha deciso quindi di chiedere, ottenendola, una proroga della scadenza del progetto di 6 mesi. I lavori sono quindi proseguiti con incontri a distanza effettuati utilizzando una nota piattaforma per videoconferenze.

## Corso di formazione <sup>(2)</sup>

Il corso di formazione si è svolto in aula virtuale, dall'11 al 13 maggio 2021. Ha coinvolto 15 sindacalisti contrattualisti a livello aziendale delle imprese finanziarie europee e membri CAE delle organizzazioni partner, con l'obiettivo di costruire una rete di sindacalisti esperti sul tema della disabilità e inclusione in azienda.

Il corso ha rafforzato conoscenze e competenze dei partecipanti attraverso la acquisizione di strumenti negoziali innovativi sulla disabilità al lavoro. Nel contempo si è tracciato il profilo di ruolo del *CAE disability manager*.

Nella mattinata del terzo giorno si è svolto un seminario formativo dal titolo *Contrattare l'inclusione nei luoghi di lavoro*, in modalità webinar aperto al pubblico, con l'obiettivo di approfondire l'argomento grazie al confronto con ricercatori ed esperti del settore.

## Conferenza finale

La Conferenza finale si è svolta il 24 giugno 2021 in modalità webinar aperto al pubblico. È stata l'occasione per presentare ufficialmente i risultati del progetto. La conferenza ha visto un ampio confronto e una pluralità di voci, con un panel di invitati così composto:

- Giacinto Palladino – First Cisl, Direttore del progetto;
- Domenico Iodice – First Cisl, Responsabile scientifico del progetto;
- Adriano Pallaro – Banca Etica, Co-presentatore del progetto;
- Marco Bartoletti – BB Holding, Fondatore e Presidente;
- Marino D'angelo – Abili Oltre, Presidente;
- Marco Cilento – ETUC Senior Advisor;
- Francesca Bonsi Magnoni – UniCredit Disability Manager;

---

<sup>(2)</sup> Per l'analisi approfondita di obiettivi, metodologia e risultati del corso di formazione, si rimanda alla sezione dedicata.



- Patrizia Ordasso – Banca Intesa, Responsabile delle Relazioni industriali;
- Marco Pronello – Giurista d'impresa.

Sono intervenuti con interventi pianificati anche i partner sociali del progetto:

- Christelle Stutzmann – CAE Crédit Agricole;
- Carole Bourner – CAE Generali Group;
- Jana Szaszova – OZ PPaP, Slovacchia;
- Eva Mikulkova – ZOOS OSPPP Repubblica Ceca;
- Tina Brinchmann Jensen – Finansforbundet Danimarca;
- Maja Stefkovska Paneva – Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, Repubblica di Macedonia.

## **Verifica e validazione finale**

Ultima tappa del progetto. Il Comitato di direzione si è incontrato in un meeting online il 25 giugno 2021 per una valutazione complessiva dei risultati raggiunti. Il Comitato ha anche convenuto i metodi di diffusione dei risultati nei Paesi che hanno partecipato al progetto, indicato le iniziative ulteriori di disseminazione, validato le raccomandazioni politiche.

*Tutti i documenti prodotti dal progetto, i risultati finali degli incontri, dei corsi di formazione e del Sondaggio europeo, oltre alle raccomandazioni finali e al Dissemination Tool sono disponibili e accessibili a tutti nella pagina web dedicata a [Non Financial Reporting and Disability della Virtual àgora \(https://agora.firstcisl.it\)](https://agora.firstcisl.it)*

### **3.2. I cardini del percorso formativo: negoziare il *disability management* nei luoghi di lavoro per diventare agenti di cambiamento e di inclusione (di Paola Vinciguerra)**

*La mente non è un vaso da riempire,  
ma un fuoco da accendere.*  
PLUTARCO

## **Il corso di formazione**

Trasformare la visione della disabilità da obbligo a preziosa opportunità per le imprese, superando l'approccio, ancora purtroppo prevalente, di considerare l'inclusione delle persone con disabilità come mero obbligo normativo, è stato l'obiettivo principale del progetto *La Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (2014/95/UE): un'opportunità per sviluppare i diritti di partecipazione e inclusione delle*

*persone con disabilità e prevenire il rischio di dumping sociale. Il ruolo cruciale dei CAE e dei sindacati.*

A tale scopo, la grande intuizione dell'*action* è stata di prevedere, all'interno dei CAE, la possibilità di introdurre un *EWC disability manager*, nuova figura in grado di garantire l'integrazione e la parità di trattamento dei lavoratori con disabilità o fragilità nelle aziende delle multinazionali del credito e delle assicurazioni. Suo compito dovrebbe essere di realizzare un cambiamento culturale e organizzativo favorendo la cooperazione tra CAE e sindacati aziendali, nazionali ed europei per intraprendere nuove forme di contrattazione e superare la mancanza di un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale.

Partendo da questa premessa, il percorso dell'intero progetto, compreso il corso ed il seminario formativo, è stato orientato alla costruzione di una rete di sindacalisti aziendali e componenti di CAE: 1) attrezzati ad affrontare in termini di conoscenza e sensibilità le questioni legate alle disabilità e alle fragilità nei luoghi di lavoro (*obiettivi di conoscenza*); 2) in grado di rispondere, con nuovi metodi operativi, alle sfide negoziali e di contribuire efficacemente al dialogo sociale europeo (*obiettivi di cambiamento*).

Il percorso educativo, sin dalle prime fasi del progetto, ha promosso l'*agentività* – cioè la *competenza ad agire* – dei partner, che dapprima si sono impegnati nella raccolta e nell'analisi critica delle leggi e degli accordi a livello nazionale ed aziendale e successivamente, attraverso il corso vero e proprio, hanno avuto l'opportunità di testare in situazione protetta alcuni strumenti negoziali, rafforzando la consapevolezza di sé e delle loro potenzialità e migliorando la loro capacità di trasformare la realtà nella quale operano quotidianamente.

All'interno di questo orizzonte di senso, il percorso pedagogico intrapreso è stato finalizzato all'empowerment dei partecipanti-sindacalisti, incoraggiando la loro propensione verso una maggiore assunzione di responsabilità e sostenendo il loro *senso di autoefficacia*, in modo da farsi promotori di un cambiamento nel loro contesto organizzativo e nella interlocuzione con la controparte datoriale.

Malgrado il vincolo della modalità online, a causa delle restrizioni per la pandemia da Covid-19, la scelta di utilizzare metodologie di tipo attivo e partecipativo è stata imprescindibile. In tal modo si è valorizzato al massimo il coinvolgimento dei partecipanti e favorito il loro contributo personale, aumentando la consapevolezza di possedere motivazione e strumenti necessari a modificare efficacemente l'ambiente di lavoro e a migliorare la qualità del loro impegno sindacale.

Coerentemente con gli obiettivi e con l'approccio metodologico su descritto, il *target group* a cui è stato indirizzato il percorso formativo è stato individuato tra componenti di CAE e sindacalisti contrattualisti del settore finanziario provenienti dai paesi partner del progetto, in grado quindi, alla fine del percorso, di mettere in pratica nelle future attività negoziali quanto acquisito.

La decisione di sviluppare gli obiettivi di conoscenza e di cambiamento in modo dinamico e partecipativo anche avvalendosi della presenza in aula di corsisti già

esperti in contrattazione sindacale ha reso il processo di formazione più incisivo ed efficace in termini di crescita professionale dei partecipanti, dando loro una opportunità “abilitante” di condizionare positivamente le attività negoziali in cui sono impegnati.

L'aver previsto e strutturato un sistema articolato di valutazione del processo formativo, basato sul modello di Kirkpatrick <sup>(3)</sup>, ha permesso, inoltre, di misurare i progressi dei partecipanti, fino a valutare i primi effetti sul luogo di lavoro delle competenze e degli orientamenti appresi.

Anche il ruolo dei formatori è stato coerente con l'impianto concettuale e metodologico del percorso di apprendimento. Più che docenti in posizione *up-down*, i formatori hanno giocato il ruolo di facilitatori dell'apprendimento incoraggiando il contributo personale dei partecipanti come base di riflessione ed analisi per la costruzione del loro processo di consapevolezza e cambiamento.

Coerentemente con la filosofia del percorso, i partner hanno svolto inoltre un ruolo attivo e partecipativo in tutte le fasi del progetto. Oltre all'attività di ricerca ed interpretazione critica di normative e accordi sul tema, hanno avuto un ruolo importantissimo nella diffusione tra i paesi partner di una *survey*, che ha raccolto più di 800 risposte, mirata a investigare il *sentiment* dei lavoratori su politiche e strumenti di inclusione delle aziende di credito europee.

Dopo il corso di formazione e ancora di più dopo la conferenza finale del 24 Giugno 2021 e l'ultimo Steering Committee, i partecipanti si sono impegnati a diffondere i risultati del progetto e le linee-guida negoziali nei vari paesi e aziende di origine. Questa fase di *dissemination* è stata sostenuta e coadiuvata dai formatori, che hanno predisposto una presentazione dei risultati della survey per singolo paese ed un *digital dissemination tool*, comprensivo delle *policy recommendations* e dei principali risultati complessivi dell'indagine sul campo.

La finalità del corso di formazione, tenutosi mediante piattaforma informatica dall'11 al 13 maggio del 2021, è stata duplice:

- a. migliorare nei partecipanti la conoscenza del quadro legislativo europeo sulla gestione della *disability at work*, dello scenario rispetto al settore finanziario europeo e delle principali politiche di inclusione nei paesi e nelle aziende di credito;
- b. rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento e inclusione attraverso l'acquisizione di strumenti negoziali e di interlocuzione aziendale innovativi che possano incidere sulla cultura e sull'organizzazione del lavoro in azienda.

L'intervento formativo è stato concettualmente diviso in due parti, il corso in senso stretto (primi due giorni) e, il seminario formativo (ultimo giorno) in modalità webinar con la presenza di esperti.

---

<sup>(3)</sup> J.D. KIRKPATRICK, W. KAYSER KIRKPATRICK, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development, 2016.

Gli obiettivi didattici sono di seguito descritti:

- identificare piste di azione contrattuale sul *disability/ diversity management*, partendo dai bisogni espressi nella survey;
- costruire un protocollo di azione negoziale, partendo dai risultati dell'indagine sul campo e dall'analisi di un contesto aziendale/settoriale/di gruppo reale;
- introdurre strumenti contrattuali innovativi per negoziare accordi basati su tali specifici bisogni;
- esercitare e diffondere una cultura sindacale basata sulla partecipazione, l'inclusione e la bilateralità;
- identificare compiti e *skill profile* del *EWC disability manager*.

La metodologia utilizzata è stata di tipo induttivo e partecipativo e si è sviluppata in tre step:

1. identificazione degli ambiti negoziali non presidiati, partendo dai risultati della *survey* e dalle caratteristiche di un contesto aziendale scelto dal gruppo di lavoro tra quelli presenti;
2. definizione di una piattaforma sindacale, identificando gli obiettivi e gli strumenti più efficaci e coerenti rispetto al contesto aziendale scelto ed ai bisogni dei lavoratori individuati;
3. elaborazione di una strategia di azione e di strumenti per la gestione, il monitoraggio e la verifica applicativa di un ipotetico accordo di gruppo o aziendale.

Sviluppando questo percorso strutturato, i corsisti hanno potuto sperimentare, insieme ed in laboratorio, un metodo rigoroso per la presa di decisioni che intreccia i principi del pensiero strategico con gli scenari più aggiornati dell'evoluzione del settore finanziario europeo.

L'ultima parte del corso è stata dedicata all'individuazione, da parte dei gruppi di lavoro in formazione, di compiti, caratteristiche e competenze di ruolo del *EWC disability manager*. Il lavoro di aula ha contribuito alle linee-guida finali del progetto. Durante il seminario formativo *Negotiating Workplace Inclusion*, allargato ad un numero maggiore di partecipanti provenienti dai paesi partner del progetto e moderato da Paola Vinciguerra, i corsisti hanno presentato il loro piano di azione negoziale e si sono confrontati in un animato dibattito con gli esperti del settore. Tra i relatori, oltre a Domenico Iodice, direttore scientifico del progetto, Sabrina Brezzo, segretaria nazionale First Cisl, Anna Masiello e Antonio Masciale, euroformatori e componenti dello staff di progetto, Marco Cilento, Senior Advisor presso la Confederazione europea dei Sindacati, di ritorno dallo *European Social Summit* di Oporto, Sarah Copsy, ricercatrice e project manager dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) e Luciano Malvolti, Presidente del CAE di UniCredit Group.

Il corso ha fatto emergere l'attualità del bisogno di un sistema aziendale modellato sulle esigenze dei lavoratori nelle diverse situazioni e fasi della vita, nel più

ampio contesto familiare e della comunità di appartenenza, nonché l'urgenza di una politica contrattuale realmente inclusiva. Ha inoltre contribuito a fornire strumenti per la gestione negoziale del bisogno.

## **Il sistema di valutazione**

La valutazione dell'efficacia formativa, come già anticipato, ha seguito costantemente il processo formativo. Valutare l'apprendimento significa infatti individuare i cambiamenti avvenuti nelle conoscenze, nelle competenze e nelle performance degli individui a fronte di un determinato intervento formativo, con il fine di garantire la coerenza fra il piano formativo e le strategie atte al raggiungimento di determinati obiettivi.

Il più conosciuto, apprezzato e utilizzato modello gerarchico di valutazione dell'efficacia di un percorso formativo è sicuramente quello a 4 differenti livelli introdotto nel 1959 da Donald Kirkpatrick (1924-2014). Tale modello – definito *gerarchico* in quanto ogni suo livello valutativo è propedeutico e quindi necessario alla valutazione del livello successivo – indica per ciascuno di tali livelli, procedure e misurazioni specifiche, atte ad essere applicate in qualsiasi contesto organizzativo.

Per misurare il gradimento dei partecipanti (L1), ma anche per raccogliere la loro percezione di quanto appreso e i loro ulteriori bisogni formativi (L2), è stato utilizzato un questionario di valutazione, a cui sono state affiancate altre metodologie più “qualitative” del gradimento e dell'apprendimento come il giro di tavolo e la *self-analysis* alla fine del corso. Questo per quanto riguarda la c.d. *valutazione sommativa*, cioè a fine corso. Per quanto riguarda invece *le valutazioni in itinere* – volte a misurare durante tutto il percorso formativo il livello di coinvolgimento dei partecipanti, da una parte, ed il loro processo di apprendimento, dall'altra – si sono utilizzati diversi strumenti formali, ma soprattutto non formali ed informali.

La dimensione diacronica dell'impatto (L3 e L4), ovvero la misurazione degli interventi formativi rispetto al cambiamento nei comportamenti dei partecipanti e all'impatto organizzativo e sui luoghi di lavoro, in una prospettiva dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente complesso da rilevare.

Nel nostro progetto, vista la limitata durata nel tempo (2 anni, di cui solo 3 mesi dopo l'intervento di formazione) e l'ampiezza del target di riferimento (organizzazioni sindacali e CAE provenienti da 7 Paesi europei), è stato difficoltoso valutare l'impatto organizzativo. Tuttavia durante la conferenza finale i partner del progetto si sono impegnati a diffondere i risultati e le linee-guida del progetto e a fornire un report delle attività di sensibilizzazione e negoziazione sul tema.

## Gli esiti del sistema di valutazione

### L1 – Reactions (gradimento)

Il questionario di verifica finale, che ha raccolto la percezione e il gradimento dei partecipanti, ha evidenziato un altissimo livello di soddisfazione media (oltre l'85%), ed una ottima consapevolezza sui temi del progetto a seguito del corso di formazione.

Analizzando le risposte e soprattutto i commenti a margine, gli aspetti più apprezzati del corso sono state la condivisione delle conoscenze tra partecipanti provenienti da organizzazioni e paesi diversi, il contributo degli esperti durante il seminario, il metodo di lavoro ed il clima positivo e costruttivo dell'aula virtuale.

Alla domanda “*quali progressi mi ha permesso di fare il corso?*” le risposte più frequenti sono state: una visione più d'insieme sugli obiettivi della contrattazione in tema di *diversity*; consapevolezza della realtà aziendale a livello europeo; miglioramento nella capacità di analisi e sintesi; consapevolezza e conoscenza di tutti gli aspetti chiave del tema; consapevolezza dell'importanza di implementare politiche inclusive in azienda.

Infine, le parole chiave più utilizzate dai partecipanti per descrivere il loro stato d'animo a seguito della *self-analysis* e del giro di tavolo a fine corso sono state: *consapevolezza, condivisione, innovazione, partecipazione, cambiamento di prospettiva* rispetto al tema dell'inclusione dei lavoratori più fragili.

### L2 – Learning (apprendimento)

I lavori di gruppo hanno evidenziato un alto livello di commitment da parte di tutti i partecipanti. Le verifiche in itinere e quelle a fine corso hanno evidenziato in particolare la crescita dei partecipanti relativamente a:

- conoscenza del quadro legislativo dell'UE e della posizione della CES in materia;
- competenza su strumenti contrattuali innovativi basati sulle esigenze dei lavoratori e sull'analisi del contesto;
- maturazione di una cultura sindacale e contrattuale basata su inclusione, partecipazione e bilateralità;
- percezione di essere agenti di cambiamento e di conoscenza.

L'output dominante è la consapevolezza unanime che lo sviluppo di una contrattazione aziendale e transnazionale sul tema sarà fondamentale per la tutela di tutti i lavoratori del settore finanziario europeo, a prescindere dalla loro condizione permanente o temporanea di fragilità.

### *L3 – Transfer (trasferimento sul comportamento delle skill apprese)*

Il livello 3 del modello di Kirkpatrick è stato preso in considerazione per valutare l'attività di *dissemination* dei partner. La divulgazione dei risultati e le attività di promozione del cambiamento culturale e organizzativo/contrattuale sono tra gli obiettivi più qualificanti del progetto ed i partecipanti sono stati coinvolti in questa delicata fase del progetto e dotati di una serie di strumenti idonei allo scopo. In particolare sono stati predisposti e diffusi:

- a. un *dissemination tool*, documento in formato elettronico con gli esiti del progetto, le linee-guida e le *policy recommendations*, utile per illustrare e promuovere i risultati e le proposte emerse, che i corsisti hanno utilizzato in maniera flessibile e modulare in coerenza con i bisogni dei destinatari delle azioni di disseminazione;
- b. un modulo di report, per la raccolta delle attività di disseminazione e delle iniziative post-corso, i cui risultati serviranno anche a misurare l'effettivo impatto del processo di apprendimento sulle attività dei partecipanti.

I risultati della fase di disseminazione saranno misurati, quale livello 3 (trasferimento dell'apprendimento sul lavoro) del sistema di valutazione dell'impianto formativo complessivo, sei mesi dopo la fine del progetto.

### **3.3. Il coordinamento dei sindacati aderenti: una analisi SWOT** *(di Antonio Masciale)*

Il tema del progetto rappresenta un focus di grande attualità perché includere i lavoratori con disabilità nella vita delle imprese significa recuperare competenze preziose, capacità di reddito nonché benessere sociale. Il *disability management* deve essere la risposta d'impresa, che va coniugata a una serie di interventi mirati a livello di politiche pubbliche e linee di azione in ambito aziendale.

Quando si parla di valorizzazione delle differenze in ambito organizzativo non sempre si considera che queste riguardano anche le abilità delle persone e non solo nel senso dei talenti disponibili per una maggiore produttività aziendale. Nel concetto stesso di *diversity management* è compresa, tra i vari aspetti, anche la disabilità ed è importante sottolineare che il risultato complessivo della gestione aziendale dipende dal contributo generato da ciascuna forma di diversità.

In questo progetto, è stato fondamentale l'apporto dei partner europei rappresentati dai sindacalisti del settore finanziario provenienti da Danimarca (FinansForbundet), Francia (CFDT Banques), Repubblica Ceca (OSPPP), Slovacchia (OZPPaP), Polonia (ZZP Ubis), Repubblica Macedone (KSS).

Ai partner internazionali, che ho avuto il privilegio ed il piacere di coordinare, è stato chiesto non solo di raccogliere e trasmettere le buone pratiche, i contratti

collettivi nazionali e aziendali nel settore bancario europeo sulla gestione delle disabilità, ma di esaminare e contestualmente sintetizzare i risultati delle proprie ricerche utilizzando la metodologia di analisi SWOT, conosciuta anche come *matrice SWOT*: è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*strengths*), di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi SWOT è anche particolarmente efficace per sintetizzare leggi, accordi e contratti, effettuando contestualmente analisi anche di tipo prospettico utili ad identificare scenari e sfide future. Utilizzando questo strumento è possibile, inoltre, effettuare più agevolmente comparazioni tra aziende, tra gruppi e nazioni, ipotizzando evoluzioni o involuzioni e lavorando di conseguenza per la costruzione di alternative.

L'analisi, nel nostro caso, ha riguardato norme, accordi, contratti collettivi nazionali ed aziendali di ogni singolo Paese coinvolto nel progetto, inerenti al tema "disability" con particolare attenzione alle buone pratiche gestionali nel settore bancario europeo.

La disabilità assume importanza rispetto alla definizione delle variabili organizzative: la gestione della disabilità in azienda riguarda infatti sia l'assunzione di persone disabili, sia la prevenzione di incidenti sul lavoro o di patologie sia, infine, gli accomodamenti ragionevoli verso lavoratori che nel corso della loro carriera hanno sviluppato forme di disabilità fisica e mentale. Dal lavoro dei sindacati europei coinvolti è emerso che il tema della disabilità rappresenta una frontiera non ancora sufficientemente esplorata nell'ambito del dibattito manageriale. Il dibattito manageriale stesso si è concentrato fino ad oggi soprattutto sugli aspetti relativi a riabilitazione e reinserimento nei luoghi di lavoro e prevenzione, ma non ha ancora affrontato in modo soddisfacente il tema dell'accoglienza e del pieno inserimento delle persone "diversamente abili" nelle organizzazioni produttive. L'argomento è di grande attualità: solo una percentuale minima di persone con disabilità, significativamente più bassa rispetto alla popolazione senza disabilità, risulta occupata. È l'esito della disuguaglianza nelle opportunità di accesso alla formazione e al mercato del lavoro, che si traduce in perdita netta per l'attività economica in termini di competenze e di mancato reddito, nonché in gravi conseguenze di esclusione sociale.

Appare ovvio che ripensare l'organizzazione nella prospettiva della diversità delle abilità, aiuta ad affrontare un mercato del lavoro caratterizzato anche da una popolazione sempre più anziana ma ancora potenzialmente attiva.

I contributi e le considerazioni dei partner europei hanno confermato che il progresso scientifico e l'evoluzione delle tecnologie hanno permesso alle persone in condizioni di svantaggio di contribuire alle attività sociali ed economiche con migliori possibilità di partecipazione e maggiore soddisfazione personale rispetto al passato. Inoltre, una maggiore consapevolezza e sensibilità al tema (tuttavia



ancora insufficiente e disomogenea in Europa), ha portato all'attuazione di programmi volti all'inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso l'abbattimento delle barriere architettoniche e il superamento di atteggiamenti di carattere puramente compassionevole.

Le nuove conoscenze e le nuove tecnologie, quindi, hanno valore in quanto possono essere utilizzate per migliorare la qualità del lavoro umano e non come alternativa all'impiego delle persone, in particolare quando siano portatrici di disabilità. Quanto più la competizione si giocherà su creatività e innovazione e sulla capacità di trovare soluzioni inedite a problemi complessi, tanto più sarà necessario gestire la diversità, in tutti i suoi aspetti, compresa la disabilità, per trarne un importante contributo di valore.

L'analisi delle competenze e delle abilità possedute dalle singole persone è alla base di qualunque sana gestione del personale, per scongiurare costi, palesi e occulti, economici e non economici, legati al disallineamento informativo nella organizzazione del lavoro. Quindi anche nel caso delle persone con disabilità questa analisi rappresenta il presupposto per elaborare un progetto occupazionale calibrato rispetto alle loro capacità, potenzialità e aspirazioni e per individuare gli specifici fabbisogni e fornire i più appropriati adattamenti in modo da valorizzarne il contributo. Il *disability management* rappresenta una risposta quasi naturale del sistema aziendale come strumento di riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza. Le sinergie con il sindacato, e con l'attività negoziale inoltre, sono imprescindibili.

Le varie analisi e il lavoro conseguente hanno permesso di conoscere interessanti prospettive normative, come quella aperta dalla legge sul lavoro francese, che ha tra i punti di forza la semplificazione delle procedure per l'assunzione delle persone con disabilità e tra le opportunità la possibilità di integrare la disabilità con un approccio veramente inclusivo, cambiando la visione gestionale riduzionistica presente nelle aziende. Molto importante l'accordo quadro sull'occupazione e l'integrazione delle persone con disabilità di Crédit Mutuel che ha, come punti di forza, aspetti molto concreti: la gestione delle persone con disabilità in azienda, l'intervento delle risorse umane a livello di assunzioni, la formazione e l'adattamento della postazione di lavoro. L'analisi dell'accordo ha individuato come maggiore opportunità la costituzione di una collaborazione tra aziende e una rete esterna di attori e istituzioni locali. Interessanti anche le esperienze di Repubblica Ceca e Slovacchia, e il Protocollo danese, che introduce la possibilità di accordi locali di lavoro a condizioni speciali nel settore finanziario.

Le nostre indagini, negli ultimi mesi, si sono concentrate anche sull'impatto del Covid-19 sugli accordi ed i contratti collettivi nazionali e aziendali nel settore bancario europeo in merito alla gestione delle disabilità. Le ricerche e le analisi effettuate dimostrano infine che l'organizzazione aziendale non può più essere monolitica e pretendere che il mondo si adegui ad essa, ma deve essere flessibile

e capace di accogliere, con effettivi e provati vantaggi non solo per il singolo ma per l'intera collettività.

Abilitare la disabilità al lavoro è la scintilla che può far scoccare una riorganizzazione salutare anche per la produttività, il benessere e la competitività tra imprese. La gestione della disabilità impone di cambiare alcune modalità e prassi aziendali con benefici anche per gli altri lavoratori. La disabilità, al pari della maternità, è una situazione che solo se gestita per quello che è, ovvero una condizione, una normalità presente nella vita, aiuta veramente le aziende e la collettività a viverla come tale e a trarne indubbi vantaggi.



## **PARTE II**



# Conclusioni e *policy recommendations*

di *Domenico Iodice*

## Le sollecitazioni “*de jure condendo*” alla Commissione europea

### a) Il *disability manager* all'interno dei CAE

In base alla direttiva comunitaria 2014/95/UE, come evidenziato, la descrizione in bilancio della politica sulla diversità dovrebbe specificare quali criteri di diversità vengono applicati, nonché spiegare i motivi per la scelta degli stessi. Quando si scelgono questi criteri, tutti gli aspetti di diversità pertinenti dovrebbero essere presi in considerazione al fine di assicurare che il consiglio d'impresa presenti una sufficiente diversità di punti di vista e competenze necessari per una buona comprensione degli affari attuali e dei rischi e delle opportunità a lungo termine relativi all'attività aziendale. Le informazioni possono essere rese più corrette e più accurate, ad esempio, adottando i seguenti accorgimenti: a) opportune disposizioni in materia di governance aziendale (ad esempio, conferendo a taluni membri indipendenti del Consiglio o a un Comitato del Consiglio competenze in materia di sostenibilità e/o trasparenza); b) coinvolgimento effettivo delle parti interessate. Ora, è evidente che l'attribuzione ad un membro indipendente del Consiglio di amministrazione di competenze in materia di sostenibilità sociale include anche il tema della disabilità, e che il coinvolgimento nella funzione di amministrazione “*indipendente*” della “*parte interessata*” (cioè la persona con disabilità) possa essere realizzato anche inglobando nella *expertise* amministrativa la competenza del *disability manager*. A tale proposito, immaginiamo che lo stesso non svolga un semplice ruolo di facilitatore individuale, ovvero di garante “*one-to-one*” dell'adattamento del luogo di lavoro all'uomo (ruolo riconducibile alla *ratio* del d.lgs. n. 81/2008), ma assuma uno specifico e diverso ruolo di gestione strategica: da inserire, pertanto, nell'organigramma aziendale tra le funzioni aziendali di gestione o perlomeno in posizione intermedia, di filtro, tra queste e le funzioni aziendali di controllo. Ma non basta: il «coinvolgimento delle parti interessate» di cui parla la direttiva deve avvenire in termini di garanzia collettiva di “*diversity*”, ovvero recuperando la partecipazione mediata negli organismi di gestione o almeno di controllo della funzione sindacale. In questo caso, non partecipazione diretta, dunque, ma mediata: quella garantita da una presenza sindacale qualificata in organismi paritetici di gestione e/o controllo appositamente preposti alla gestione delle politiche attive inclusive. Ciò peraltro garantirebbe il rispetto del principio di orientamento delle informazioni alle «parti interessate» (linee-guida):

«le imprese dovrebbero concentrarsi sulle necessità delle parti interessate intese come un gruppo collettivo piuttosto che sulle necessità o sulle preferenze di singoli soggetti [...] tali soggetti possono includere, tra gli altri: investitori, lavoratori, consumatori, fornitori, clienti, comunità locali, autorità pubbliche, gruppi vulnerabili, parti sociali e società civile». Tra i gruppi vulnerabili rientrano le persone con disabilità e tra i gruppi collettivi sicuramente rientrano gli organismi di rappresentanza collettiva dello *stakeholder*-lavoro. Ovviamente, la realizzazione di tali iniziative non è conseguenza diretta e necessaria dell'applicazione della direttiva, che si limita a introdurre nuovi obblighi informativi e non certo obblighi di responsabilità sociale d'impresa.

### *La proposta*

Per tradurre, dal punto di vista normativo, l'obbligo di rendicontazione informativa in reale opportunità di cambiamento nella gestione strategica d'impresa si possono percorrere almeno due strade. Quella *diretta*, che si traduce in una imposizione legislativa di introduzione di una funzione d'impresa ulteriore rispetto all'ipotesi di governance duale, appare perlomeno ardua. Immaginare di introdurre, per legge, una terza funzione (di garanzia di *diversity*) accanto al Consiglio di sorveglianza (al quale sono demandate le funzioni di controllo e che determina le linee-guida e di indirizzo della società), e accanto al Consiglio di gestione (che si occupa dell'amministrazione e gestione della società uniformandosi alle linee guida formulate dal Consiglio di sorveglianza), sembra ipotesi impercorribile, almeno allo stato attuale: l'Unione europea si riconosce nel valore della libertà di iniziativa economica privata, e quando sia necessario preferisce regolare i mercati, anziché gli attori, e del resto *nemo ad factum precise cogi potest*. Occorre invece scandagliare la strada legislativa che persegue l'obiettivo *in via indiretta*: creando cioè i presupposti normativi favorevoli, l'*acquis* comunitario capace di facilitare la negoziazione collettiva transnazionale. In mancanza di un riconoscimento, *ope legis*, della contrattazione collettiva transnazionale (per la quale difetta l'"*erga omnes*" europeo, ovvero l'applicabilità diretta ai singoli lavoratori delle previsioni di diritti ed obblighi sanciti dagli accordi sovranazionali), si può però "chirurgicamente" intervenire a livello di CAE. Attivando l'art. 138 del Trattato (come peraltro previsto al considerando 27 della direttiva di rifusione 2009/38/CE) la Commissione potrebbe promuovere la consultazione delle parti sociali a livello comunitario per rivedere la direttiva sui CAE. I presupposti dell'attivazione della procedura risiedono nella necessità ed urgenza di recepire la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e il *Social Pillar* sull'inclusione sociale, come peraltro espressamente previsto dai considerando 43 e 46 della direttiva 2009/38/CE

(<sup>1</sup>). Occorre in sostanza ridefinire i contenuti necessari degli accordi costitutivi dei CAE, imponendo processi di revisione anche degli accordi già sottoscritti (superando cioè la attuale clausola di salvaguardia degli accordi “ante direttiva 2009/38/CE” oppure rivisti entro il 5 giugno 2011, clausola prevista dall’art. 14 della direttiva). In particolare occorre rivedere e riformulare l’art. 6 (*Contenuto dell’accordo*), *sub b*: «la composizione del comitato aziendale europeo, il numero di membri, la distribuzione dei seggi, che consenta di tener conto, per quanto possibile, della necessità di una rappresentanza equilibrata dei lavoratori in base alle attività, alle categorie di lavoratori e al sesso» e *sub c* «de attribuzioni e la procedura d’informazione e di consultazione del comitato aziendale europeo». Questo significa, nel primo caso (*sub b*), introdurre *ope legis* il riconoscimento della condizione di disabilità nella composizione (rappresentanza necessaria dei componenti), e nel secondo caso (*sub c*) istituire *ope legis* la funzione del *disability manager* in seno al CAE, definendone funzioni, prerogativa, autonomia e interlocuzione. Occorre evidentemente, chiarire e definire anche la natura tecnico-politica del ruolo del *disability manager*, ma la potenziale capacità di influenzare le decisioni ad ogni livello, legata all’istituenda funzione di “*diversity*”, è indubitabile.

Il primo passo da compiere, e in cui si riassume prioritariamente la proposta, è favorire la consapevolezza di ruolo (collettivo e individuale), nelle aziende e nei gruppi dei vari settori dell’impresa privata, mediante la creazione di una “rete” di partecipazione sul tema della *diversity* strategica, che coinvolga i sindacati e gli organismi bilaterali già presenti. Per questa via si può arrivare persino ad attivare il processo previsto dall’art. 139 del Trattato istitutivo della Comunità europea e, successivamente, dare anima e sostanza all’azione negoziale dei CAE con questa funzione specifica.

## **b) Il *disability management* come misura negoziale di welfare mix solidale**

Il tema della inclusività solidale può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di espandersi, uscendo dalla prigione concettuale dell’“esclusività”, tipica dei club aziendali, per accreditarsi come possibile risposta integrata (“welfare mix”) al bisogno crescente di salute e sicurezza sociale espresso dai cittadini-lavoratori europei. Il benessere legato ai luoghi di lavoro è da tempo uno dei diritti fondamentali dell’Unione europea, basato, per i lavoratori-cittadini, sulla direttiva-quadro europea 89/391/CEE che prescrive all’imprenditore di

---

(<sup>1</sup>) Considerando 43: «Talune decisioni, che influenzano considerevolmente gli interessi dei lavoratori, devono formare oggetto di informazione e consultazione specifica dei rappresentanti designati dei lavoratori, nel più breve termine possibile». Considerando 46: «La presente direttiva rispetta i diritti fondamentali e osserva in particolare i principi riconosciuti dalla Carta dei diritti fondamentali dell’Unione europea».



«adattare il lavoro all'individuo». Eppure oggi sono richiesti interventi di politica legislativa più decisi, motivati: a) dall'attuale impostazione dei processi selettivi di personale nelle imprese private (alla spasmodica ricerca di standard di performance ottimali); b) dalla abnorme dimensione dei processi espulsivi conseguenti alla tendenziale riduzione degli organici aziendali e di settore (soprattutto nel comparto bancario e assicurativo in Europa); c) *last but not least*, dall'insostenibilità finanziaria dei sistemi di *flexicurity* pubblici, su cui tutte le esternalità negative (inoccupazione e disoccupazione, esclusione estraniamento sociale delle persone con disabilità originaria o sopravvenuta) si scaricano. Le concentrazioni d'impresa, a seguito di partenariati commerciali, accorpamenti, fusioni o semplici incorporazioni, proiettano l'iniziativa economica, e quindi anche il fenomeno dell'emarginazione sociale, in una dimensione inevitabilmente transnazionale: che non è *res nullius*, ma è spazio comunitario. Intanto il sistema di *flexicurity* pubblico, rimane giuridicamente ancorato a una dimensione nazionale, per cui è inadeguato anche per dimensionamento a fronteggiare le sfide della disabilità, intesa come sistema normativo di welfare e sicurezza sociale connesso alla cittadinanza comunitaria. Il primo livello di prossimità delle prestazioni di welfare deve essere pertanto garantito nell'ambito della comunità di prima affiliazione del cittadino: l'azienda, intesa comunità del lavoro, che deve avere per obiettivo la propria resilienza, mediante inclusione e trattenimento delle diversità/disabilità, *active ageing* e rinnovamento generazionale ragionato.

### *La proposta*

Si propone l'avvio di un dialogo tripartito per la creazione di una riserva legislativa comunitaria in materia di fiscalità di vantaggio per il welfare contrattato. Il concetto-chiave è che l'inserimento e il mantenimento al lavoro attivo di lavoratori con disabilità o con diverse abilità legate al ciclo di vita (anziani) consente di ritardare o comunque di rendere meno oneroso il momento della presa in carico della persona da parte del sistema previdenziale e sanitario-assistenziale pubblico. È noto inoltre che forti motivazioni di vita sociale legata al lavoro consentono di prevenire molte malattie croniche e invalidanti, così come che il reinserimento nella formazione sociale rappresentata dalla comunità di lavoro facilita un più adeguato recupero psico-fisico del lavoratore reduce da malattie croniche e/o invalidanti. Ogni misura organizzativa predisposta dal datore di lavoro per favorire l'inclusione sociale nel luogo di lavoro è dunque, in questa accezione, welfare inclusivo, soprattutto se si attua coinvolgendo lavoratori giovani e lavoratori c.d. *normodotati* nel processo di integrazione e reciproco trasferimento di conoscenze e competenze. Occorre un intervento legislativo comunitario che incentivi il sistema imprenditoriale all'adozione di tali misure adattive, anche utilizzando in modo innovativo la leva fiscale. Il dialogo sociale fa riferimento: in primo luogo, alla consultazione, ad opera della Commissione, delle organizzazioni europee

rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché all'adozione di «ogni misura utile per facilitarne il dialogo provvedendo ad un sostegno equilibrato delle parti» (art. 154, § 1, TFUE); in secondo luogo, al coinvolgimento dei soggetti collettivi nel processo legislativo comunitario; in terzo luogo, infine, alle diverse forme di concertazione sociale trilaterale che coinvolgono le istituzioni pubbliche, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. È questo l'ambito del possibile *negoziato sull'utilizzo omogeneo della leva fiscale in tema di solidarietà inclusiva come misura di welfare mix comunitario*. Le politiche fiscali nazionali dovrebbero essere omogeneizzate tra loro, ma i vincoli normativi europei consentono, come noto, solo una scelta volontaria da parte dei singoli paesi membri, ovvero esigono, per l'omogeneizzazione normativa, l'unanimità di intenti espressa dagli Stati membri. In mancanza, la politica legislativa comunitaria può fare davvero poco in materia fiscale. *Si tratta invece di istituire una sorta di free zone europea, che, nel rispetto delle attuali ripartizioni di competenze nomopoietiche tra UE e Stati membri, consenta al legislatore dell'Unione di rendere omogenee in Europa le politiche di incentivazione fiscale in materia*. Tutto sul presupposto che tale forma di welfare, ammesso agli incentivi, sia: a) negoziato tra le parti collettive; b) aperto e solidale con il mondo esterno, ovvero con le famiglie dei lavoratori e con la società civile; c) inclusivo delle persone del lavoro con disabilità e in tutto il loro ciclo di vita. L'obiettivo è dunque di creare le condizioni favorevoli perché le imprese transnazionali che hanno stabilimenti in più Paesi dell'Unione investano in welfare contrattato, a parità di condizioni fiscali. Gli strumenti legislativi attualmente disponibili per conseguire tale scopo rivengono dal TFUE, che abilita il dialogo sociale ad agire in via negoziale persino nelle materie escluse dalla competenza dell'Unione ai sensi dell'art. 153, § 5 (retribuzioni, diritto di associazione, diritto di sciopero e serrata). Ai sensi dell'art. 155 TFUE, che rende possibile incorporare in decisioni del Consiglio gli accordi conclusi tra le parti sociali a livello comunitario (sulle specifiche materie di cui sopra), il riconoscimento degli accordi collettivi riguarda profili retributivi, regole delle azioni collettive e procedure sulla rappresentatività delle parti sociali, «secondo le procedure e la prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri». In pratica questa norma istituisce una sorta di *bypass giuridico* che, in chiave di omogeneizzazione normativa tra Stati membri, consente di superare l'attuale limite al potere legiferante dell'Unione in materia di politica fiscale e consente di ottenere lo stesso scopo – l'unificazione degli incentivi al welfare privato solidale e inclusivo – utilizzando la leva del salario contrattato, che è una leva affidata alle parti sociali europee. Le misure di *disability management* che fossero negoziate nelle multinazionali europee sono da intendersi come retribuzione indiretta: in quanto “retribuzione”, essa è *materia circa quam* del dialogo sociale; in quanto “indiretta”, essa è possibile materia affrancata dalla competenza fiscale esclusiva dei singoli Stati membri e auspicabile materia di legiferazione fiscale europea. La richiesta, qui avanzata alla Commissione europea, è di un chiarimento normativo che formalizzi, magari agendo sul quadro normativo descritto

dal Pilastro europeo dei diritti sociali (sottoscritto da Commissione europea, Consiglio dell'UE e Parlamento europeo il 17 novembre 2017) che *la materia dell'omogeneizzazione degli incentivi fiscali al welfare negoziato, rientra nelle competenze dell'Unione europea.*

### **c) Le transizioni professionali nell'*active ageing***

Uno degli ostacoli al trattenimento attivo nelle imprese delle persone con disabilità o “aged” (o al combinato disposto delle due condizioni) è l'obsolescenza delle conoscenze e abilità possedute, che è anche causa di pratica inoccupabilità. Manca inoltre, per le imprese europee, una comune (esogena) griglia di referenziazione, che consenta una codifica e decodifica delle competenze individuali, riconoscibile all'esterno dell'azienda e spendibile sul mercato del lavoro. Il quadro europeo delle qualifiche (EQF) si è dimostrato inefficace per il settore privato, e soprattutto per l'esercizio dell'attività bancaria e assicurativa. È perciò tempo di un intervento delle parti sociali europee.

#### *La proposta*

Si tratta di promuovere accordi sovranazionali per il settore privato, in special modo per il settore finanziario, che consentano di rendere certo e omogeneo il riconoscimento delle qualifiche professionali, ad un livello di dettaglio capace di mappare e coprire l'intero spettro del lavoro e l'intero spettro delle competenze (soprattutto digitali, in materia di accessibilità, e relazionali in materia di *diversity*, anche non formali e c.d. trasversali). Una migliore occupabilità dei lavoratori svantaggiati per disabilità nel settore finanziario oggi, non a caso, è immaginabile per i ruoli che godono di titolo di riconoscimento professionale (peraltro operato per legge: è il caso dei consulenti finanziari). Occorre pertanto una virtuosa iniziativa delle parti sociali europee e una nuova e più coraggiosa iniziativa del legislatore comunitario, che superi la logica delle Raccomandazioni EQF (che non sostituiscono né definiscono sistemi di qualifiche nazionali). Occorre insomma un quadro giuridico integrativo della direttiva 2005/36/CE, che realizzi una ricognizione e una rivisitazione delle qualifiche del settore privato, particolarmente per il settore bancario e finanziario, la cui funzione di rilevanza pubblicistica giustifica di per sé l'intervento. Tale rivisitazione, finalizzata a riconoscere la qualifica del *disability manager*, nonché a qualificare le competenze in materia di accessibilità digitale, e quelle relazionali in materia di *diversity*, presuppone il pieno coinvolgimento delle parti sociali, con l'auspicio che un accordo-quadro europeo possa divenire materia per una nuova direttiva.

#### **d) Digitalizzazione e piattaforme inclusive, ridefinizione della natura della prestazione**

È in corso un sottile, infido processo di disgregazione sociale che, partendo proprio dalle imprese (intese come “formazioni sociali”) riguarda più in generale tutti i corpi intermedi, costituendo fonte di disorientamento per gli individui, soprattutto se socialmente svantaggiati. Tale processo, se non contrastato con gli strumenti della cultura negoziale, porta all’individualizzazione del rapporto di lavoro e alla fine della rappresentanza collettiva, e dunque all’esclusione sociale dei soggetti contrattualmente più deboli, come le persone con disabilità. La precarizzazione del lavoro ha inoltre portato a una trasformazione del contratto psicologico tra datore di lavoro e lavoratore: si è già transitati da un contratto “relazionale”, fondato sulla fiducia reciproca e sulla fedeltà per la durata della vita lavorativa a un contratto “transazionale”, basato su uno scambio tra prestazioni di valore monetario (retribuzione *vs* obiettivi economici raggiunti) per un periodo, per definizione, limitato nel tempo. Il passo successivo è l’individualizzazione del rapporto di lavoro e lo smarrimento del senso dell’identità collettiva, e quindi della solidarietà inclusiva. Il tema tocca alcuni tra gli aspetti più delicati della digitalizzazione, che nel settore finanziario sta producendo effetti particolarmente rilevanti. Non si tratta tanto di definire gli assetti della banca digitale, che di per sé pure necessita di qualifiche e competenze di ruolo, quanto di tracciare le prospettive di sviluppo e di impatto delle nuove piattaforme digitali. Morfologicamente, esse si presentano come nuovo datore di lavoro. In altri termini, sotto il profilo squisitamente operativo, ma anche sotto quello regolativo e funzionale, il lavoratore “dipende” dalla piattaforma, anziché da un datore di lavoro fisico. La piattaforma disintermedia non solo il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro/imprenditore, ma anche tra questi e il cliente finale. L’effetto più evidente di questa nuova morfologia del rapporto di lavoro è la ridefinizione pratica dei contenuti della prestazione di lavoro, tesa a realizzare gli obiettivi d’impresa, “promessi” direttamente dal lavoratore al cliente finale. Questa connotazione del lavoro delle piattaforme digitali trasforma di fatto l’obbligazione di mezzi in obbligazione di risultati e *genera ulteriore esclusione* per i lavoratori con disabilità o semplicemente anziani. Non è solo questione di conoscenze informatiche o di competenze digitali, ma è questione di performance: è la piattaforma in sé che seleziona le energie, generando esclusione. I sistemi di rating tengono infatti conto dei tempi di risposta e di inattività del lavoratore: parte della valutazione è basata su tali elementi. È possibile ricercare in un uso sapiente delle stesse piattaforme digitali soluzioni che valorizzino l’apporto dei lavoratori con disabilità e/o anziani, un’ottica non necessariamente competitiva? In altri termini: il *digital divide* può divenire “*digital inclusive managing*”?

### *La proposta*

Le piattaforme digitali sono di per sé orientate al “cliente esterno”, disintermediando il rapporto tra imprenditore classico e cliente finale e rappresentando il lavoratore come soggetto di rischio di impresa. In realtà le stesse piattaforme digitali sarebbero idonee a fornire supporto consulenziale anche al c.d. cliente interno, ovvero a quel lavoratore chiamato a gestire il rischio di impresa. Si tratta di utilizzare un diverso algoritmo, costruito per le caratteristiche del lavoratore svantaggiato, che è in grado (per sensibilità, esperienza di vita, prudenza, conoscenza dei processi e dei rischi operativi e reputazionali) di supportare il lavoratore che opera all'esterno (e che a sua volta assume in prima persona rischi operativi non gestibili con le competenze e i tempi di cui dispone). Nuovi sistemi di rating, negoziati e «adattati all'uomo» (direttiva 89/391/CEE), potrebbero tener conto, oltre e più che dei tempi di risposta agli stimoli, della qualità dell'assistenza e consulenza fornita. Superando il limite dello “spazio” e del “tempo” della prestazione lavorativa, la piattaforma digitale estenderebbe e prolungherebbe, dilatandole, le caratteristiche di forza dei lavoratori con disabilità e/o anziani, rendendoli “diversamente presenti”. Occorrerebbe istituire mediante accordi collettivi nuove figure professionali di presidio operativo, soprattutto nell'area del “*risk management*” del settore finanziario. Pensiamo a un “Garante MiFID II” o a un “Garante della filiera del credito”: figure di sostegno diffuso, di ruolo operativo che “in affiancamento” offrano contenuti di esperienza (consulenza e assistenza) agli operatori giovani: o a quelli già in precedenza assunti, stressati dai budget e più esposti ai rischi legali e disciplinari, oppure a quelli assunti *ex novo*, in una prospettiva (contrattata collettivamente) di ricambio generazionale. Tali figure svolgerebbero un prezioso raccordo tra funzione di compliance e funzione di business, potenziando l'efficacia dei controlli operativi in chiave preventiva e con modalità gestionali informali. Si tratta dunque di superare gli accordi collettivi di puro esodo e di favorire il mantenimento del *know-how* e il paziente travaso identitario di sapere. Per far questo, in una logica di indirizzo strategico di settore, occorre istituire in tutti i Paesi, o valorizzare e innovare i fondi di solidarietà e istituire a livello comunitario, come sancito in Italia alla firma del rinnovo del CCNL ABI (19 dicembre 2019), una cabina di regia bilaterale e paritetica, per il governo dei processi digitali. Connessa al tema precedente è la ridefinizione del contenuto della prestazione di lavoro subordinato nell'uso delle piattaforme digitali, che di per sé valorizzano ed esasperano le performance, tendendo all'individualizzazione dei rapporti (con propensione verso la formale autonomia) e, in definitiva, ad una esclusione dei lavoratori più deboli. Si tratta, invece, di sancire collettivamente un nuovo “patto generazionale”, che riqualifichi la prestazione di lavoro subordinato in un'ottica (non individualistica ma solidaristica) di “ciclo di vita” del lavoratore. In pratica, si tratta di innestare nel concetto di “esatto adempimento” della prestazione individuale anche garanzie contrattuali di natura

assicurativa, con oneri a carico della fiscalità generale, in modo da controbilanciare i rischi di dumping sociale insiti in una rigida valutazione delle diverse performance legate all'età. In sintesi, si tratta per il legislatore comunitario di: a) introdurre una definizione generale di lavoro – o di lavoratore – subordinato, e un conseguente statuto protettivo generale, in funzione di tutela delle fragilità e delle diverse abilità nella logica del ciclo di vita <sup>(2)</sup>; b) trasformare la Proposta di decisione del Consiglio sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione (26 febbraio 2020, COM(2020)70 final) in direttiva europea <sup>(3)</sup>; c) intervenire, in fase di costruzione dei nuovi, attesi Regolamenti europei (*Digital Services Act* e *Digital Markets Act*) anche sulla questione della costruzione degli algoritmi e delle piattaforme digitali in funzione inclusiva delle persone con disabilità, prescrivendo vincoli sociali e standard di sostenibilità atti a garantirne l'accesso al mercato del lavoro, in una logica di adattamento alle persone anziché mercatistica, cioè di pura valorizzazione dell'eccellenza delle prestazioni.

---

<sup>(2)</sup> Lo status di lavoratore subordinato, e la corrispondente nozione di riferimento, sono oggi definiti essenzialmente per assicurare ai prestatori di lavoro (ed ai loro familiari) la libertà di circolazione all'interno del mercato comune. Una nozione più ampia è stata gradualmente elaborata dalla giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione europea ai fini della individuazione del soggetto titolare della libertà di circolazione oggi protetta dall'art. 45 TFUE e dalla relativa normativa secondaria. Manca, tuttavia, un vero e proprio statuto dei lavoratori subordinati, e questo si traduce in una carenza di tutele sull'erroneo presupposto giuridico dell'eguaglianza sostanziale del potere contrattuale delle parti.

<sup>(3)</sup> Il richiamo è operato, nella trasposizione *de jure condendo* in direttiva, ai suoi validissimi contenuti: *orientamento 5*, rilanciare la domanda di forza-lavoro; *orientamento 6*, potenziare l'offerta di forza-lavoro e migliorare l'accesso all'occupazione, abilità e competenze; *orientamento 7*, migliorare il funzionamento dei mercati del lavoro e l'efficacia del dialogo sociale; *orientamento 8*, promuovere le pari opportunità per tutti, favorire l'inclusione sociale e combattere la povertà.



# Appendice





## **Consultazione sulla direttiva sull'informativa non finanziaria: prime note First Cisl**

*Il passaggio dalla direttiva 2003/51/CE alla direttiva 2014/95/UE segna un deciso e positivo cambio di passo nelle politiche legislative dell'Unione. La crisi economica e finanziaria da cui l'Europa stava faticosamente uscendo è stata certamente alimentata dalla crisi del rapporto di fiducia tra imprese e cittadini, e ciò si è riflesso anche nel rapporto tra cittadini e istituzioni: l'opinione pubblica ha rimproverato a queste ultime la debolezza degli strumenti giuridici posti in essere per prevenire e punire le pratiche commerciali scorrette, spesso causa di disastri finanziari.*

*Le prime risposte legislative comunitarie a questo stimolo critico si sono finalmente tradotte, attraverso la direttiva 2014/95/UE, nell'introduzione di nuovi strumenti legislativi a tutela del rapporto fiduciario tra imprese, cittadini e istituzioni. Tale controllo non è più affidato alla sola capacità di moral suasion insita nelle raccomandazioni normative, ma ha richiesto l'introduzione di precisi obblighi di rendicontazione aziendale, legati al bilancio, il cui adempimento è, come per i dati finanziari, verificabile, tracciabile e misurabile, e la cui violazione (per assenza o inadeguatezza dei dati dovuti) è giuridicamente sanzionabile, anche su iniziativa di ben individuati organi di controllo. Tale è la logica e lo spirito della direttiva 2014/95/UE.*

*Il compito che ci impegna, come First Cisl, è quello di verificare: a) innanzitutto se questa logica e questo spirito siano stati adeguatamente trasferiti nella legge italiana di recepimento della suddetta direttiva; ma, soprattutto, b) quali possano essere gli strumenti per rafforzare l'efficacia della direttiva in tutto il perimetro dell'Unione, introducendo tutele specifiche su particolari aree tematiche, soprattutto per prevenire possibili comportamenti elusivi e, in questo modo, rafforzare un clima di vera fiducia tra cittadini, imprese e istituzioni.*

### ***Il recepimento italiano della direttiva nel d.lgs. n. 254/2016: obblighi di trasparenza e contenuto informativo***

*Le indicazioni derivanti dalla direttiva (contenute sia nell'articolato che nei considerando) non sembrano essere state pienamente recepite dal legislatore italiano. Il d.lgs. n. 254/2016 ha introdotto, sì, obblighi di trasparenza in linea con le disposizioni comunitarie sopra richiamate, ma solo per quanto riguarda la portata specifica di alcuni aspetti formali dell'adempimento informativo: a) ambito soggettivo di applicazione dei nuovi obblighi; b) modalità di pubblicazione della dichiarazione non finanziaria; c) responsabilità degli organi sociali e del revisore legale nel processo di redazione e verifica formale della dichiarazione.*

*Inoltre, come nota positiva, va rilevato che il legislatore italiano ha introdotto un interessante sistema sanzionatorio, innescando un meccanismo positivo di controllo e sanzione che risponde*

correttamente all'Organo di vigilanza. D'altra parte, non è stata effettuata un'adeguata identificazione e un monitoraggio rafforzato dei contenuti dell'obbligo di informativa societaria. La traduzione in legge della direttiva, su questo punto, è stata inaspettatamente realizzata traducendo semplicemente i principi generali nel decreto e non nella loro precisa applicazione normativa.

### **Il divario tra la direttiva 2014/95/UE e le leggi nazionali di recepimento**

La direttiva 2014/95/UE prevede diversi possibili livelli di risposta da parte delle legislazioni nazionali di recepimento, ma anche una serie di obblighi informativi "minimi": la relazione annuale sulla gestione prevede una dichiarazione non finanziaria «contenente almeno informazioni ambientali, sociali, relative al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione attiva e passiva nella misura necessaria a comprendere le prestazioni, i risultati, la situazione e l'impatto delle attività dell'impresa». Questa disposizione, per quanto minima, appare a sua volta indicativa di soli principi generali: che devono essere tradotti in norme di significato inequivocabile e vincolante nelle leggi di recepimento. Le leggi nazionali avrebbero dovuto tradurre questi principi in precise richieste di informazioni alle imprese, riguardanti dati certi, verificabili, misurabili e comparabili. In una parola, dovrebbe essere possibile per il controllo pubblico verificare che l'obbligo d'informazione sia pienamente rispettato dalle imprese interessate.

La direttiva prevede anche la dichiarazione obbligatoria delle informazioni sulla "diversità", ma le informazioni sono esplicitate ed esemplificate solo nel considerando e non nell'articolo: il che, però, non deve significare che lo stesso possa essere derubricato ad adempimento "facoltativo".

Il considerando 7 si riferisce anche agli obblighi di informazione relativi all'adempimento degli obblighi di interesse primario, come quelli relativi alla salute e alla sicurezza: «Questa dichiarazione dovrebbe contenere, per quanto riguarda gli aspetti ambientali, informazioni dettagliate sull'impatto attuale e prevedibile delle attività dell'impresa sull'ambiente e, se del caso, sulla salute e la sicurezza [...]. Per quanto riguarda gli aspetti sociali e del personale, le informazioni fornite nella dichiarazione possono riguardare le azioni intraprese per garantire [...] condizioni di lavoro, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori ad essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e/o le azioni intraprese per garantire la protezione e lo sviluppo di tali comunità».

Tali informazioni non finanziarie includono ragionevolmente, nella logica della direttiva, sia il sistema di relazioni sindacali che il clima aziendale (derivante dalla gestione organizzativa dello stress da lavoro) che l'azienda deve garantire ai propri dipendenti (che a sua volta può essere misurato in termini di standard oggettivi e "soggettivi").

L'informazione deve quindi esprimere la qualità e la quantità del coinvolgimento sindacale e dei risultati negoziali. Tale coinvolgimento, che si realizza attraverso l'esercizio dei diritti sindacali di informazione e consultazione, è di per sé di fondamentale importanza: la misurabilità dei risultati negoziali rispetto ai mercati (espressa da dati di bilancio non finanziari) appare una leva in grado di migliorare i processi aziendali in termini di solidarietà e sostenibilità di lungo periodo. In pratica, un'impresa può decidere di non assumere alcun tipo di impegno

*finanziario e negoziale, cioè di non investire in misure e strumenti di benessere organizzativo e di pace sociale; ma deve informarne i mercati attraverso la prevista disclosure obbligatoria. Al contrario, può decidere di inviare segnali rassicuranti all'opinione pubblica, ipotizzando strategie di sostenibilità a lungo termine: ma in questo caso, deve assumersi la responsabilità giuridica di indicare questi impegni nei bilanci e sottoporli alla verifica degli organi pubblici di controllo. Inoltre, questi impegni devono tradurre in cifre giuridiche anche l'effettiva qualità e quantità del coinvolgimento sindacale nelle decisioni strategiche. Questo grado di coinvolgimento è rappresentato dai contratti collettivi prodotti o non prodotti, applicati o non applicati. Gli accordi da riportare possono essere raggiunti sia a livello della singola azienda nazionale che a livello della casa madre (nel caso di una holding). Il secondo livello è ancora più importante, in modalità anti-dumping: si tratta di un interesse comunitario sicuramente coperto dalla direttiva.*

### ***Verifica della veridicità, completezza, pertinenza dei dati non finanziari: gli strumenti***

*Inoltre, va detto che il controllo sulla veridicità e completezza delle informazioni non finanziarie non incide solo sui rapporti dell'impresa con gli stakeholders dei lavoratori (attraverso i loro rappresentanti); incide anche (e, anzi, soprattutto!) sui rapporti tra l'impresa e i rappresentanti dei consumatori e su quelli tra l'impresa e i risparmiatori. Il controllo sulla qualità del rispetto dell'obbligo di informazione è centrale e deve essere effettuato scrupolosamente, nell'interesse dei mercati stessi, per una questione di "fede pubblica". Da questo punto di vista, è quindi estremamente utile, se non indispensabile, che i dati non finanziari prodotti dalle imprese e valutati dalla vigilanza pubblica non siano prodotti solo come informazioni "positive", ma anche come informazioni "negative". Esattamente come i numeri redatti nei bilanci con il sistema della "partita doppia", è necessario che anche le informazioni non finanziarie siano "incrociate" tra loro in quanto espressive di coerenza di significato. Ad esempio, non è pensabile che il dato del «rispetto del diritto dei lavoratori ad essere informati e consultati» o quello del «rispetto dei diritti sindacali» possano essere forniti da aziende che sono «inascoltate dall'altra parte», senza alcuna possibilità per i sindacati di essere ascoltati e consultati. Il ragionamento porta inevitabilmente alla questione della veridicità dei dati non finanziari e alla verifica di completezza e coerenza: anche attraverso un corretto uso della veridicità.*

*Reclami include certamente il livello delle controversie extragiudiziali e giudiziarie (individuali e collettive) di lavoro e sindacali, ma anche, e soprattutto, il livello assolutamente cruciale delle risoluzioni alternative delle controversie.*

### ***Le proposte concrete della First Cisl per l'attuazione della legislazione comunitaria***

#### ***a) Incrocio dei dati dichiarati dalle imprese con i dati oggettivi: attività di verifica e controllo***

*Una vigilanza rafforzata permetterebbe di superare lo specifico "vulnus" che attualmente riguarda la (auto)valutazione imprenditoriale della "rilevanza" dell'informazione obbligatoria. Infatti, per legge, l'obbligo di produrre informazioni scatta solo con riferimento a quei temi «che*

*sono rilevanti in considerazione dell'attività e delle caratteristiche dell'impresa». Chi ha gli strumenti per valutare se le informazioni sono rilevanti? E in quali termini, poi, le informazioni fornite possono essere considerate adeguate?*

*Innanzitutto, la First Cisl ritiene che le autorità pubbliche di vigilanza nazionali possano (e debbano) valutare la rilevanza, l'adeguatezza (oltre che la veridicità) delle informazioni non finanziarie fornite dall'impresa sulla base dei dati oggettivi e pubblici (o pubblicabili) forniti (ad esempio) dai garanti e dagli arbitri (in Italia, ABF, ACF e AGCOM). I dati dovrebbero essere resi disponibili online, rendendo strutturalmente e continuamente fattibile il processo di verifica della CSR concreta. La richiesta di tali dati alle imprese (oltre che agli arbitri e alle autorità), resa strutturale e coesenziale ai compiti di verifica obbligatoria da parte della Vigilanza Pubblica, deve diventare oggetto di standardizzazione.*

### ***b) La gestione dei rapporti di incoerenza dei dati: il ruolo dei sindacati nazionali***

*Oltre alle attività promosse su iniziativa delle autorità di vigilanza nazionali, devono essere disciplinate anche le attività di verifica derivanti da iniziative informative dei vari "stakeholders" che interagiscono con l'impresa che ha fornito dati non finanziari. In analogia con la logica legislativa comunitaria che ispira lo strumento del "whistleblowing", si ritiene che la risposta alle domande (di veridicità, trasparenza, ecc. dei dati) possa essere ottenuta anche grazie al contributo di soggetti (lavoratori e sindacati) a conoscenza delle dinamiche aziendali per motivi di "prossimità".*

*Il tema della "coerenza" tra modelli organizzativi e pratiche gestionali e commerciali è, dunque, già oggetto di contrattazione nel settore bancario (storico è l'accordo nazionale 8 febbraio 2017 sulle politiche commerciali e sull'organizzazione del lavoro), anche in relazione al tema della "qualità delle relazioni industriali" e del clima organizzativo (specificamente previsto dalla direttiva 2014/95/UE), in quanto soggetto qualificato (in quanto soggetto e oggetto di informazioni relative, ad esempio, alla qualità delle relazioni industriali e al dialogo sociale), al suo "punto di vista" (concetto di "diversità" nella direttiva 2014/95/UE) e alle sue osservazioni sulla coerenza, veridicità e completezza delle informazioni non finanziarie fornite dalle imprese.*

### ***c) Il ruolo dei CAE e dei sindacati. Un esempio: la gestione delle informazioni per la piena inclusione delle persone con disabilità, la qualità delle relazioni industriali e il benessere organizzativo***

*Si tratta di rafforzare, nelle imprese bancarie transnazionali operanti nell'Unione, l'efficacia dell'azione dei CAE, attraverso l'attuazione dei diritti di informazione (che oggi comprendono anche le "informazioni sulla diversità" fornite dalle multinazionali europee) e dei relativi diritti di consultazione, per una migliore integrazione dei lavoratori con disabilità nell'ambiente di lavoro, nella prospettiva, ancora largamente irrealizzata, della loro piena inclusione («adattamento del lavoro all'uomo»: art. 6, § 2, sub lett. d, direttiva 89/391/CEE). Questi nuovi obiettivi possono essere perseguiti a condizione di promuovere un'azione congiunta e coordinata tra i CAE da un lato e i sindacati europei, nazionali e aziendali dall'altro. I diritti di*

*informazione che possono essere esercitati nei CAE, previsti dalla direttiva 2009/38/CE, sono ora indirettamente attuati dalla direttiva 2014/95/UE.*

*Il collegamento tra le due direttive attraverso la tecnica giuridica adottata dal legislatore europeo del “comply or explain” appare straordinariamente idonea a certificare la qualità dell’informazione fornita al CAE e quindi, in caso di mancato e ingiustificato adempimento dell’obbligo di informazione da parte della capogruppo, la consultazione negoziale insoddisfacente può integrare la violazione dei diritti di informazione e consultazione. Il principio importante che la direttiva introduce è quello della “diversità”. Questo principio viene declinato in un duplice senso: come tutela rafforzata dell’informazione relativa alle cosiddette “fasce deboli” e come potenziale area di informazione relativa alla c.d. partecipazione strategica negli organi di gestione e controllo delle società.*

*Il primo significato ha trovato una risposta precisa negli articoli della direttiva, e di conseguenza nella legislazione nazionale, offrendo un forte legame con la struttura e gli obiettivi di questo progetto.*

*La seconda accezione, prospetticamente più importante, è invece rimasta confinata nei considerando della direttiva, e di conseguenza ha trovato traduzione non già nella legislazione statale (che certamente non prescrive né un modello di business partecipativo né alcun obbligo di divulgazione di questo tipo), ma solo nelle linee-guida della Commissione europea (comunicazione della Commissione, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario), C(2017)4234 final) che descrivono come rispettare gli obblighi di fornire informazioni non finanziarie. Tecnicamente, queste linee-guida non sono prescrittive ma offrono modelli di potenziale conformità normativa secondo l’approccio al rischio.*

*In ogni caso, la direttiva offre un acuto concetto strategico di diversità, proiettato sulla composizione degli organi amministrativi delle aziende, al fine di garantire il superamento del consolidato “groupthink” che impedisce alle aziende di sviluppare un pensiero indipendente, originale, creativo e professionale. La mancanza di eterogeneità e di competenze adeguate (in termini di preparazione professionale, conoscenze e talenti individuali) porta inevitabilmente a una mancanza di idee innovative, a scoraggiare la critica e di fatto a ottenere una gestione aziendale non adatta a uno sviluppo compatibile a lungo termine (\*).*

*“Lavoratori con disabilità” vanno intesi, in senso lato rispetto alla più limitata nozione giuridica di “disabilità” (che corrisponde allo status certificato dalle strutture sanitarie), anche tutti i lavoratori che, o come effetto specifico di patologie inattese (più o meno invalidanti) o in conseguenza dell’azione prolungata di fattori stressanti o dell’esposizione ad elementi di “coercitività organizzativa” (coinvolti nei processi lavorativi delle banche, ma non adeguatamente riconosciuti come usuranti), registrano con il passare del tempo una riduzione delle proprie capacità lavorative. In questo senso più ampio, la nozione di lavoratore con disabilità intercetta anche i temi del benessere organizzativo, della conciliazione vita-lavoro e della solidarietà intergenerazionale. Questa nozione cruciale valorizza anche la sede negoziale dei CAE come luogo di conciliazione dei diversi interessi collettivi (competitività e solidarietà) e di superamento delle condizioni di disomogeneità normativa tra gli Stati membri dell’UE.*

È chiaro che l'obbligo di informazione non finanziaria derivante dalla direttiva non implica automaticamente nuovi obblighi per le aziende in termini di RSI. Tuttavia, bisogna considerare che le linee-guida della direttiva per quanto riguarda gli aspetti sociali e del personale leggono: «le informazioni fornite nella dichiarazione possono riguardare le azioni intraprese per garantire la parità di genere, l'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, le condizioni di lavoro, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori ad essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e/o le azioni intraprese per garantire la protezione e lo sviluppo di tali comunità».

Per raggiungere l'obiettivo, in attuazione della direttiva sull'informazione non finanziaria, si propone l'introduzione della figura del disability manager all'interno del CAE, come garanzia di "diversità strategica" (così raccomandata dal legislatore comunitario) dotata della sensibilità per politiche inclusive e omogenee in tutti gli stabilimenti nazionali rappresentati dal CAE.

Tra i compiti affidati a questa figura all'interno dei CAE, il principale è quello di diffondere le pratiche di diversity and inclusion management rispetto alle nuove opportunità e sfide previste dagli scenari presenti e futuri del mercato del lavoro.

(\*) Su questo punto, riportiamo le notevoli annotazioni della Commissione europea nelle suddette linee-guida (§ 6, Divulgazione in merito alla diversità del consiglio): «Questa sezione fornisce una guida specifica per aiutare le grandi società quotate a preparare la descrizione della loro politica sulla diversità del consiglio da includere nella dichiarazione sul governo societario. La descrizione della politica sulla diversità del consiglio non fa parte della dichiarazione non finanziaria. Di conseguenza, questa sezione delle linee-guida non pregiudica la necessità di divulgare informazioni rilevanti sulla diversità nel contesto della dichiarazione non finanziaria [...]».

La descrizione della politica sulla diversità dovrebbe specificare quali criteri di diversità vengono applicati e spiegare le ragioni della loro scelta. Quando si scelgono questi criteri, si dovrebbero prendere in considerazione tutti gli aspetti rilevanti della diversità per assicurare che il consiglio presenti una sufficiente diversità di punti di vista e competenze necessarie per una buona comprensione degli affari correnti e dei rischi e delle opportunità a lungo termine legati all'attività. La natura e la complessità dell'attività dovrebbero essere prese in considerazione nella valutazione dei profili necessari a garantire una diversità ottimale del consiglio, così come il contesto sociale e ambientale in cui opera l'azienda. In generale, gli aspetti della diversità dovrebbero riguardare l'età, il genere o i contesti educativi e professionali. Se pertinente a causa della presenza geografica della società e del settore di attività in cui opera, è anche opportuno includere la provenienza geografica, l'esperienza internazionale, la competenza in questioni rilevanti di sostenibilità, la rappresentanza dei dipendenti e altri aspetti come il contesto socio-economico. Le regole e i principi di non discriminazione generalmente accettati dovrebbero essere presi in considerazione quando si seleziona un candidato sulla base dei criteri di diversità definiti».

**ENGLISH VERSION**





# Preface

*by Andrea Pastacaldi*

Disability or different ability? Around this rhetorical question, which may seem to have a trivial answer, develops the entire narrative of the various phases in which the project funded by the European Commission (VS/2019/0048) was articulated. The main objective of the project was to encourage joint action by EWCs and trade unions for the inclusive development of diversity in human resources management. In order to achieve this objective, the main idea of the project was the proposal of a disability manager within the EWCs of the credit multinationals with the main task of developing and supervising all the activities that are useful for the inclusion in the workplace of people with disabilities.

Returning to the initial question that started our initiative, *i.e.*, disability or different ability, it is clear that the two words imply meanings and cultures that are much more opposed than they might seem at first.

In ancient civilisations, disability was seen as a divine punishment for faults committed by the individual or their ancestors and was therefore regarded as an evil that had to be, in the best of cases, isolated so as not to contaminate the ‘good’ part of society. Greek and Roman cultures discriminated against disabled people, who were often abandoned and left without care. A transcendent concept of disability also prevailed in Jewish society, and the disabled person was often considered indispensable to the manifestation of the divine presence: this creed was so rooted in the society that in the case of physical healing, disability became a synonym for healing from sin. The same tradition can be found again in the New Testament, for example, in the episode of the leper <sup>(1)</sup> who is healed where Jesus does not just heal physically the leper but, in observance of the law of Moses, invites the man to go to the temple and present himself to the priest, thus obtaining the purification of his soul and resuming his place in the community.

In mediaeval society – and, in many aspects, also in the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> century society – the disabled person is represented through an image that is denied, or at least devalued, often concealed (for what concerns the body), stigmatised and socially marginalized <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Gospel of Mark 1, 40-45.

<sup>(2)</sup> In the late Middle Ages, a depiction of the plight of people who did not fit into the notions of ‘normality’ is described in Sebastian Brant’s satirical work *Das Narrenschiff*, which gave rise to the legend of the ship that sailed the waterways of the Rhineland and Flanders, picking up disabled and insane people and taking them from one city to another.

It is with the Modern Age, but above all with the beginning of the 20<sup>th</sup> century, that studies made a great contribution to the theme of knowledge of disability in its medical and anthropological aspects thanks to the contribution of new tools and new philosophical conceptions. An effective impulse came from research in the field of neuroscience, with the analysis of mind-body connections and the consequent development of a more rigorous approach from a scientific point of view. At the same time, the role of the body in the development of the potential and training processes of the disabled person is enhanced, making them more self-aware through a process of acceptance of a diversity no longer experienced as a stigma, but internalised and shown as one of the characteristics of one's individuality, capable of making important and significant contributions to the community.

This slow but steady process is also clear in the world of work, where there has been a shift from an approach that has been described as 'welfarist' or even 'pictetic' (especially with regard to recruitment policies by both public and private companies) to an approach that is based on the inclusion and the enhancement of diversity.

The turning point was the European Framework Directive 89/391/EEC, that is what Iodice rightly calls the 'mother Directive', the result of a fruitful European period for workers' rights. Art. 6 (*General Obligations of Employers*), letter *d*, states: "adapt work to man, particularly as regards the design of workplaces and the choice of work equipment, work and production methods".

The spread of technologies linked to digitalisation has provided the tools to make it easier for people with disabilities to realise the principles outlined above. Moreover, Covid-19 pandemic has accelerated the widespread diffusion of the digitisation process to small and medium-sized enterprises as well, especially in the form of distance working, which represents an effective tool for the inclusion of fragile people in the world of production.

However, Marco Pronello, in his intervention in § 2.7 of this volume, rightly warns against the dangers of 'segregation' of the disabled worker by companies, inherent in the uncontrolled use of remote work. Pronello gives the Disability Manager the responsibility for ensuring that this does not happen, providing moments of interaction with colleagues in the work groups within the company.

The volume that I have the pleasure of presenting tells the story of the project through the testimonies of the protagonists, starting with the introduction written by the Project Manager, Giacinto Palladino, and continuing with the philosophical, cultural and legal assumptions exhaustively treated in the Chapter 1 by Domenico Iodice, editor of the volume.

Due to the six-month extension granted by the European Commission because of the pandemic, the activities ran from 1 February 2019 to 31 July 2021, *i.e.*, 30 months of intense work made up of debates, interpersonal relations, research into 'good practices', desk analyses and surveys and field checks. The objectives

set during the planning stage were largely achieved and the *ex post* results were, in terms of quality and quantity, far superior to what had been envisaged beforehand. This was by no means a foregone conclusion, mainly due to difficulties arising from the spread of the Covid-19 pandemic, which forced the identification of alternatives to face-to-face meetings to ensure continuity of action.

The project team of Paola Vinciguerra, Anna Masiello and Antonio Masciale faced the difficult task of devising an alternative plan to the one envisaged that would take into account the mobility restrictions imposed by governments due to the pandemic. The project was originally based on face-to-face meetings between partners, experts and actors in the European social dialogue, in order to enrich interpersonal relations, an important factor aimed at exchanging experiences and good practices. This has been replaced by distance meetings on digital platforms and online conferences. Particularly challenging was the preparation and web-based management of the Training Course which entailed a redesigning of all the related activities, as extensively described in Chapter 3. We can say that this challenge was faced and overcome by the staff members, with the active participation of all partners and experts involved.

In Chapter 2, I highlight the contribution of Sarah Copsey from EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) on safe and healthy working conditions in the workplace as a prerequisite for retaining workers with chronic illnesses and disabilities and making their engagement sustainable throughout their working lives. Making workplaces accessible and inclusive, Copsey adds, benefits everyone and consequently reduces the need for specific measures for individuals, and the worker with a disability should therefore not suffer the stigma of requiring *ad personam* treatments.

Of particular interest were the testimonies of Banca Intesa, in the person of Patrizia Ordasso, and UniCredit with Emanuele Recchia and Francesca Bonisi Magnoni on the subject of the prerogatives of the figure of the 'Disability Manager' within large banking groups. The testimony of Gianluca Reggioni of the Crédit Agricole Italia Banking Group concerns the *FReD* project, linked to the company's CSR (Corporate Social Responsibility) policies and, in particular, to the *Persone Speciali* programme focused on people with disabilities in their working life cycle, encouraging positive actions to prevent early exclusion.

The cycle of testimonies was enriched by the interventions of Marino D'Angelo and Veronica Rogialli. D'Angelo presented the main activities of Abili Oltre, a non-profit organisation that promotes training and information opportunities to encourage women and men of all ages with disabilities or disadvantages to enter the world of work with equal dignity. Rogialli presents BB S.p.A., a company operating in the industry of fashion and luxury products that makes inclusion policies a fundamental, effective and significant choice: 30% of its employees have health problems or belong to fragile categories. However, he writes, this does not represent a brake on individual productivity intended as an impediment

to carrying out one's work duties, but rather as the natural response of a collaborative working community, which values the contribution of each individual for the collective good of the company.

Marco Pronello, whom we have already mentioned above, closes the cycle of testimonies. On the basis of his experience, he talks about the role of the Disability Manager in terms of effectiveness and precision, characterising him with "the role and managerial framework of facilitator in the relationships between the organisation and its internal and, in fact, also external stakeholders: people with disabilities and frailties".

The second part of the book, which I invite you to read carefully, presents, on the basis of the analyses and debates carried out during the thirty months of activity of the project, a series of 'policy recommendations' to be submitted to the European Commission, in order to give effectiveness and finality to the work done.

Among the proposals, in addition to the inclusion of the role of the 'Disability Manager' within the EWCs, there is the one about adjusting the aforementioned Framework Directive with its admonition "adapt work to man" to the times of digitalisation.

The proposal, in the case of the use of digital platforms, is that of "using a different algorithm, built for the characteristics of the disadvantaged worker", developing "new rating systems, negotiated and adapted to man [...] overcoming the limit of space and time of the work performance" in this way "the digital platform would extend, prolong and dilate the characteristics of strength of workers with disabilities and/or elderly workers, making them differently present".

This invitation to man centrality over technology recalls Sophocles' tragedy, *Philoctetes*, the Greek hero with a disability, abandoned by Odysseus on his way to Troy, on the island of Lemnos, precisely because he was considered useless in the war, despite his reputation as the best Greek archer. Odysseus – in this tragedy, a negative hero – on the basis of a subsequent prophecy wants to take possession of Philoctetes' portentous bow, betting, one might say, on technology and not on the abilities of the man who uses it.

Odysseus' attempts to take possession of the portentous 'technological instrument' fail and the tragedy has a happy ending with the young son of Achilles, an example of solidarity and inclusion, who goes to Lemno to retrieve Philoctetes, bringing him out of the solitude in which he had been forced because of his infirmity. The two set off for Troy where, thanks to his 'different skills' in the use of the bow, Philoctetes contributes to the victory of the Greeks.

The story of the disabled warrior recounted some 2,600 years ago by Sophocles is an extraordinary, and perhaps not popular, example of the inclusion of diversity and of solidarity between two individuals who together, by compensating each other, achieve a goal. There is a strong connection with the experience

narrated by Rogialli of the BB spa company when she writes “BB is conceived as a community of people who aim at the common good of society and of the people who are part of it. Thanks to this community dimension, people work to help each other”.

Finally, while I am warmly inviting you to read this interesting volume, I would like to thank all those who made the Project possible. Above all, I would like to thank the National Secretariat of First Cisl, in the person of Riccardo Colombani, General Secretary, who strongly believed in this experience, providing the structure and resources necessary to achieve the ambitious objectives. I would like to thank Banca Popolare Etica, co-presenter of the project, for its cooperation and the personal contribution of Adriano Pallaro. Thanks also to Luciano Malvolti, who handled relations with the European partners and managed the Virtual àgora, the virtual place where all the information, studies and comments of the entire project passed through. Also, thanks to the partners who actively participated in all phases of the project. Trade unions: Federation CFDT des Banques et Assurances (France), Odborovy Zvaz Pracovnikov Penaznictva a Poist’ovnictva (Slovakia), Financial Services Union Denmark (Denmark), ZOOS OSPPP (Czech Republic), Confederation of Free Trade Unions of North Macedonia (North Macedonia), Związek Zawodowy Pracowników UBIS (Poland); the NGO Associations: Federmanagement (Italy), Abili Oltre Associazione No-Profit (Italy), First Social Life (Italy); the EWCs: UniCredit EWC (Italy), Crédit Agricole EWC (France), Danske Unions EWC (Denmark), Generali Group EWC (Italy). Finally, thanks to the European Trade Union Federation: UNI Global Union Europe.

The activities of the various project phases were complex due to the wide transnationality which, while on the one hand represented an irreplaceable asset, on the other hand produced an authentic linguistic Babel, brilliantly overcome thanks to the interpreting services coordinated by Carmelo Donato.

Finally, special thanks to Marilena Furio who, as usual, with tight deadlines and the difficulties of a specialised language, took on the burden of the English translation.

# Introduction

by *Giacinto Palladino*

In the framework of the European project *Non-financial reporting directive (2014/95/EU): an opportunity to develop the participation and inclusion rights of people with disabilities and prevent the risk of social dumping. The crucial role of EWCs and Trade Unions*, we were able to address the issue of full social and labour inclusion of people with disabilities.

The project partnership deliberately brought together social promotion associations, organisations representing working people and banking companies active in the European Works Councils. The aim was to draw on the various, multiple existing experiences in order to build effective proposals for employment to be carried out within the framework of the European Works Councils to protect equality policies. The project was made more topical by the emergence of new and serious problems connected with the management of Covid-19 pandemic. The pandemic has in fact affected the social cohesion of communities, undermining a very delicate element, (*i.e.*, the element of human and social relations) placing everyone in a condition of physical isolation, and making it harder for those who already needed assistance before the pandemic. The pandemic has accentuated these fragilities and has increased the layers of the European population experiencing social hardship and poverty. These conditions have only been partially alleviated by the support policies adopted by national governments and supported by the European Union.

The presence in the project partnership of a multiplicity of experiences allowed us to fully analyse the phenomenon of disability-related discrimination, seen as a social and an economic disadvantage directly related to the individual's situation. Such discrimination could refer to a one-off behaviour, or to the application of a rule, policy or to the existence of physical or communication barriers that make access to something difficult or impossible. It is clear that intentional discrimination should be considered illegal.

What are some of the most significant contexts where it is necessary to ensure egalitarian and inclusive policies? Certainly: job-seeking; professional development and training; schools; access to the services of public institutions, public places, justice, personal mobility; more generally, 'accessibility' *tout court*, *i.e.*, as a category of political action.

There are different forms of discrimination: direct, indirect, harassment, victimisation. The education chapter is safeguarded through the provision of support figures and the strengthening of ordinary teaching staff. There are experiments

of excellence, but in most cases, in schools, it is still complicated to provide adequate accompaniment and educational support to people with different disabilities, each requiring a specialised and specific approach.

The employment aspect is addressed in the legislation of individual Member States through the provision of tax and contribution instruments to facilitate the hiring of ‘protected’ categories of workers. These instruments are limited to particularly serious situations. Once employed, the individual is probably bound to be penalised professionally.

Moreover, HR structures rarely plan targeted actions to promote their full inclusion, introduce the necessary flexibility and adopt the most appropriate technological solutions. In the absence of structured organisational methodologies, most of the time they proceed with ‘common sense’ or ‘reasonable accommodation’ and end up considering people with disabilities as ‘scarcely productive’. There are no reference standards or quality benchmarks to refer to. The situation is not uniformly addressed in the different Member States.

The development of the project stems from the positive intuition of Directive 2014/95/EU, which requires companies qualifying as large ‘public interest entities’ to prepare and publish a statement, of an individual and consolidated nature, containing, for each financial year, a range of information relating to environmental, social, personnel-related, non-financial information and information on diversity.

Thanks to the European legislators and those of the individual Member States who have decreed the application of the directive, a methodology for observing ‘public interest entities’ and large companies has been launched to highlight their social distinctiveness factors. It has become the responsibility of directors to draw up an individual and consolidated statement on the issues raised by the directive. They decide whether to comply or explain. The directive puts in place an initiative that focuses on disclosure and transparency towards stakeholders and has the effect of indirectly determining a factor of competitive advantage for the most advanced companies and bodies as regards ESG – Environment Social Governance – behaviour. This competitive advantage will be perceived in the medium term by investors, determining greater attractiveness for risk capital. The European legislator, in fact, is finally promoting a series of regulatory interventions that highlight a concentric action aimed at positively affecting and modifying managerial behaviours that are not oriented to the respect of essential values, consistent with the lines of action and with the economic and social objectives of the EU.

Among these actions are undoubtedly:

- the new taxonomy for financial products;
- the *NextGenerationEU* plan: a € 750bn facility endorsed by the European Council for recovery and resilience, to help Member States deal



with the economic and social impact of Covid-19 pandemic and to make economies more sustainable and resilient.

EU countries' projects and reforms should be geared towards green transition, digital transformation, smart-sustainable and inclusive jobs and growth, social and territorial cohesion, health and resilience, and policies for the next generation, including education and skills.

All these actions confirm the common will of the Member States to act quickly in the direction of sustainability and transparency, making European policies geared to greater social cohesion and a rapid and significant growth in terms of inclusiveness. This important regulatory framework puts the social partners in a position to promote the social dialogue on a European level, and in the individual Member States, on issues of particular socio-economic importance, such as diversity and disability.

The European Works Councils are undoubtedly one of the places where dialogue and constructive dialectics are most advanced. Such places become even more central, in the possibility of strengthening and enhancing their competences, and can become agents of innovation and change.

People with different abilities live their human, social and work dimension in an exceptional way and, precisely because of this exceptionality, it is important that the awareness of these dimensions is increasingly widespread, so that the most advanced tools and methodologies for full human, social and professional inclusiveness are taken into account in organisational elements and services.

All this concerns the dimension of the individual in the different contexts in which he or she operates and relates, and is about the ability of production structures to look at people more carefully, to consider them not only as workers with an obligation to perform in return for remuneration, but as a unicum as human beings, citizens and workers.

This led to the idea, developed with the project partners from the financial sector and with the associations of the Italian Third Sector, to bring the debate on Disability Management within the EWCs in order to identify the best practices, the best organisational models and the most effective solutions for a full and positive inclusiveness.

This is a project that helps to align company approaches in the various countries. It is necessary for the social partners to increase managerial competences to face these challenges, as well as the legislators urge, for a transition towards a more sustainable model of society, soliciting the activation of new initiatives, strategies and corporate organisational methods.

# **PART I**



## Chapter 1.

# **The Community Legal Framework: a *Vacuum Juris*. Or Nearly**

*by Domenico Iodice*

### **1.1. Work as an Extension of the Individual, Irreducible to Its Economic Value**

The issue of integration of people with disabilities can be approached from multiple perspectives: cultural/anthropological, political-social, economic or welfare/health. The focus of this monography, which accompanies the project *Non-financial reporting directive (2014/95/EU): an opportunity to develop the participation and inclusion rights of people with disabilities and prevent the risk of social dumping. The crucial role of EWCs and Trade Unions*, financed by the European Commission, is specific, and aims to deepen the integration measures connected with the full recognition of the right to work: this is intended as a guarantee of access to employment and as a guarantee of maintaining the status of active worker throughout the person's life cycle. In fact, work has an intrinsic inclusive value and frees individuals from the condition of segregation and isolation that often accompanies people with disabilities. People at work are not 'things', nor are they 'human resources' to be assembled and organised. The issue of managing 'diversity' and 'different abilities' in a 'company' (*i.e.*, a combination of economic assets to be assembled and managed by the entrepreneur) cannot be reduced to a mere health issue or a question of the legal security of working conditions. It is also a problem in terms of costs of business activities, or in terms of the calculation of the negative externalities to be managed in the pursuit of business objectives, and is not even an 'anomaly' of management that needs to be normalised in a logic of pure economic efficiency. The civil society is not fully aware of the issue of 'diversity' yet and the situation is even worse in the logic of recruitment, management and enhancement of corporate 'human capital', to the point of almost disappearing from the range of options available to companies to ensure good corporate governance (through diversification in the composition of management bodies and corporate control). Yet diversity/diversity of skills represents a historic

opportunity to revolutionise the mission of private enterprises, ensuring its social function (in accordance with the principles of the social market economy) <sup>(1)</sup>. This would make it possible to question the mantra of the ‘standardisation of production processes’ (in terms of input and output), which is nowadays obsessively pursued above all by companies distributing mass goods or services (including the advanced tertiary sector: banks and private insurance companies). Digitisation and mass supply at ever lower prices postulate the overcoming of the individualised management of people at work, and thus reduce the possibility of a genuine ‘diversity/disability management’. The socio-economic emergency of unemployment and public social protection systems, further fuelled by Covid-19 pandemic and the intergenerational digital divide, further amplifies mass expulsion phenomena and jeopardises the resilience of civil society itself, as well as that of the endo-firm. Even the entrepreneurial transition brought about by the urgency of the ‘green economy’ seems to overlook the social aspects mentioned above and, if it is not governed by the social partners, risks generating further expulsions. The European Council’s Porto Declaration (8 May 2021) therefore refers to the Social Pillar and the social economy: “Our commitment to unity and solidarity also means guaranteeing equal opportunities for all and leaving no-one behind [...]. We are determined to reduce inequalities, defend fair wages, combat social exclusion [...] and address the risks of exclusion faced by particularly vulnerable social groups, such as the long-term unemployed, the elderly and people with disabilities” <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> The most recent definition of the concept of social economy can be found in the Charter of Principles of Social Economy of Social Economy Europe, the representative association on a European level. The principles on which it is based are as follows: primacy of the individual and the social objective over capital; voluntary and open membership; democratic control by members (except for foundations as they have no members); combining the interests of members/users and/or the general interest; upholding and applying the principles of solidarity and responsibility; management autonomy and independence from public authorities; allocating the majority of the operating surplus to the achievement of sustainable development objectives, to services of interest to members or to services of general interest. In 2006, the European Parliament called on the Commission “to respect the social economy and to present a communication on this milestone of the European social model” and in 2009 it adopted a report recognizing the social economy’s role as a social partner and a key player in achieving the Lisbon Strategy objectives. The intergroup also asked the European Commission to implement an action plan for the social economy in 2017.

<sup>(2)</sup> On this point, more extensively: “Now more than ever, Europe must be the continent of social cohesion and prosperity. We reaffirm our commitment to work for a social Europe. Since the start of COVID-19 pandemic, rapid, critical and comprehensive action at EU and national level has protected millions of lives, jobs and businesses. The same spirit of unity and solidarity has inspired our historic July 2020 agreement on the Multiannual Financial Framework and the specific recovery effort under Next Generation EU. As we accelerate the green and digital transitions, this massive European investment and associated reforms will enable the Union and its Member States to embark with determination on the reform

Industrial relations, as well as national legislators, will therefore have to seek innovative organisational solutions, to be negotiated collectively, and capable of decongesting recourse to social safety nets (which facilitate expulsion from the production circuits) and directing and supporting more responsible choices of companies capable of active social retention policies. In this context of change, disability, seen as a different ability of people either as a result of chronic disabling or worsening pathologies or as a result of the physiological evolutionary parabola of people during their working life cycle, is provocatively posed not only as a subject for scientific discussion but as a ‘cornerstone’ or ‘scandalous stone’ for a scientific and updated work organisation and for innovative industrial relations. Diversity is in fact an irreducible anthropological condition and, if accepted by businesses as an independent variable, can become a positive management lever: if it is valued, rather than denied or normalised, it can become a key to success and not just a statement of commitment to social responsibility towards the community. In the EU legislative policy, disability is traditionally treated as the necessity to protect the personal sphere ‘against’ the necessity to protect production, *i.e.*, as a system of legal limits ‘external’ and ‘unrelated’ to private economic initiative. The consequent normative response, of a protectionist-social kind, consists in the promotion of an integrated public network (social, health, educational and training services of the territory) called ‘flexicurity’. It is quite ineffective on its own: the so-called compulsory placement of people with disabilities only minimally meets (due to the so-called ‘reserve quotas’) the need for social integration, which should instead include a wider range of people and all production environments (which are not only business premises but also social formations where personalities are expressed). In the same way, it should be seen as a very partial response, if not a defeat of the inclusive social model, to entrust to public social security, welfare and health services people expelled from production because of their condition of fragility *lato sensu*.

---

path towards a fair, sustainable and resilient recovery. A collective, inclusive, timely and cohesive recovery will strengthen Europe’s competitiveness, resilience, social dimension and role on the global stage [...]. As Europe gradually recovers from COVID-19 pandemic, the priority will be to move from protection to job creation and improve the quality of work [...]. Implementing the principles of the European Pillar of Social Rights will be essential to ensure the creation of more and better jobs for all as part of an inclusive recovery. In this respect, relevant legislative and non-legislative work should be pursued at EU and Member State level [...]. Changes related to digitisation, artificial intelligence, teleworking and the platform economy will require special attention in order to strengthen labour rights, social security systems and occupational health and safety [...]. We welcome, as a further success of the European social dialogue, the presentation by the European social partners of a joint proposal for an alternative set of indicators to measure economic, social and environmental progress, complementing GDP as a measure of well-being for inclusive and sustainable growth”.

It is even more difficult to identify personal rights that can be demanded ‘within’ companies, *i.e.*, in the sanctum sanctorum of the organisation of company working time and methods. These rights include the broad legal category of ‘privacy’ (for which the specific competence of the Guarantor of Workers’ Privacy is being developed), but they do not end there: the system of corporate measurement and assessment of individual performance, *i.e.*, of the productive efficiency of individual workers, must respond to criteria of substantial equality (*i.e.*, it must take into account individual psycho-physical conditions), avoiding becoming itself an instrument of discrimination and expulsion of anomalies that cannot be ascribed to objective standards. In this area of protection, European legislation does not yet adequately promote the development of digital technology and business models, which is, on the contrary, bringing about continuous and progressive changes in the employment relationship with a speed and pervasiveness that are beyond the reach of labour law. The issues of the ‘physical’ production site as a social formation and place for the development of the individual, privacy, the right to disconnect, the limits to defensive employer control, freedom of interpersonal communication within the company and the right to dissent and constructive criticism expressed as a position of ‘diversity’, are absolutely crucial in a social economy perspective, but they still remain inextricable legal knots, because the economic value of the contribution provided to the company by the ‘person’ (irreducible as such) cannot be quantified/qualified compared to that provided by the ‘human resource’ (which is, by definition, hetero-organised and normalised). The European Union has so far achieved little or nothing in terms of legislation on the issues described above, so the social dialogue must, in the meantime, play not just a vicarious but a primary role.

The only Community legislative contribution that still remains a cardinal point in the European legal panorama concerns the issue of health and safety, and historically dates back to another ‘geological era of enterprise’, *i.e.*, before the digital revolution: the Framework Directive 89/391. It is no coincidence that in that historical period the knots of organisational constraint appeared less stringent, and the cultural model to be overcome by legislation, in the Europe of individual freedoms, was the Fordist model of production, the one of the ‘physical’ assembly line. The evolution of business models, particularly in the banking sector, seen as models of distribution and sales of financial products, facilitated by digital development, has gradually replaced the ‘physical’ assembly line with an intangible, but very robust ‘psychological’ and even ‘spiritual’ assembly line, which makes it possible to exert profound ‘commercial pressure’ or ‘moral mobbing’ or ‘institutional moral harassment’ <sup>(3)</sup> without offering precise points of

---

<sup>(3)</sup> In France, a judgement has, for the first time, established the punishability of ‘institutional moral harassment’, a system set up between 2007 and 2010 by France Telecom and some of its managers to encourage employees to resign by systematically worsening their working conditions. This case makes it possible to place psychosocial risks in the general context of

reference and intervention to the legislator when mobbing does not only concern interpersonal relations, but expresses a form of collective rationality. And in fact, to date, the principle of ‘adapting work to man’ (contained in the above-mentioned Framework Directive) is totally neglected and unapplied, and it is difficult to even translate its legal content into the specific matter of health (seen as the absence of occupational diseases): in the banking and financial sector there is no officially recognised clinical case history of pathologies linked to commercial pressures, just as there is no conclusive cause-effect relationship between stressful events and health consequences. The issue of ‘work-related stress’ remains, in the banking sector, at the margins of legal recognition, and is still difficult to deal with in collective agreements. The choice of field of this research work is, therefore, to focus more energies on the area of freedom ‘in’ work, rather than on the area of freedom ‘from’ work (referred to in Directive 2010/18). The more the enterprise appears structured as a ‘machine’, the more personal specificities are treated as anomalies, residuals, causes of dispersion of efficiency. The worker, from being a ‘person’, is reduced by corporate science to a mere ‘human resource’ to be planned, organised, managed and controlled. Diversity must be recognised and legitimised as a diversity not only in terms of gender, but also physical condition, contractual status, and the function of representing interests – think of ‘trade union diversity’, which balances out the impending danger of ‘groupthink’. Collective bargaining, both at national plants and transnational level (company or sector level) can aim to change this corporate culture ‘from within’, through the positive force of constructive contradiction and dialectical mediation (which is expressed in the reciprocity of negotiation concessions that are the substance of collective agreements). The strategic and dimensional choice of European multinationals (especially in the banking and financial sector), which in recent years have decidedly taken the path of merger aggregations, further emphasises the critical points noted, placing the need for a turning point in the dynamics of organisational adjustment. At this point, the question must be asked: can workplaces still be regarded as areas of human experience? Within what spatial and temporal coordinates does economic action today retain qualifying characteristics that can be traced back to the substance of the human person? Are companies today places of fulfilment and growth, or are they places of mortification, to the point of annihilation, of human potential? Are they fruitful places where different skills meet and ideas are developed and, therefore, where the self is realised (objectified in relationships, as well as in productive goods)?

---

management methods and work organization. However, extreme phenomena are not the ones to mark a trend, unlike ‘normal’ phenomena, being reproduced on a large scale. And the trend, especially in banks, is that of a high and increasing average level of stress, mainly attributable to a combination of two factors: an inefficient organization of production and work factors and undue commercial pressure, with the associated transfer to individual employees of the psychological burden of achieving commercial budgets.



Or are they instead instruments of alienation and a cause of suffering and isolation for the people who live there?

The structures of participation and permanent dialogue within the company (from permanent contractual negotiation, to forms of bilateralism, up to models of control, co-determination, co-management, or theories of governance extended to stakeholders) are destined, in the medium term, to find increasing favour in collective agreements and in the European Union's legal systems, especially with regard to inclusion, disability/diversity management, company climate and organisational well-being, intergenerational solidarity and active ageing. However, in order to change the management paradigm of companies, especially European multinationals operating in the financial sector and the so-called advanced tertiary sector, it will be necessary to introduce new facilitators into the social structures: disability/diversity managers, who will guide companies in a deep, true social green transition. This is the most significant, difficult but urgent business transition towards a different, truly participatory and multi-stakeholder management model. Being 'socially green' will have to mean caring not only about the external environment, but also about the internal environment, *i.e.*, the corporate climate and the democratic structures of strategic corporate governance. It will increasingly be necessary to design industrial plans aimed at redefining 'how' we produce rather than 'what' we produce, and 'why' we produce rather than just 'for whom'. The function of strategic corporate diversity can help to provide some answers to these new, pressing social questions concerning economic anthropology.

## **1.2. The *Acquis Communautaire***

The issue of active employment policies, in terms of inclusive (social and business) management of diversity, must be rooted and contextualised in the current EU legislative framework. An understanding of the Union's legislative policies, the degree of prescriptiveness of today's rules on the subject and, above all, an examination of the critical points and gaps in the *acquis communautaire* are essential elements in order to distinguish the nomopoietic role of the social partners from the one of necessary action by the Community legislator. It must be made clear that the issue, although broadly included in the so-called 'Social Pillar', falls within the broad discretionary power of the social partners, who may agree to influence company management policies, perhaps favouring the areas of bilateralism. The marked autonomy that characterises the initiatives produced by the social partners must not, however, conceal the current lack of a favourable Community legislative framework: there is no Community directive that recognises the *erga omnes* effectiveness of collective agreements reached in a transnational context. In practice, none of the Joint Texts at European level, even those

signed by the European sectoral federations, can have the character of a collective agreement strictly speaking; not even an ‘autarkic’ solution of the social partners is able to achieve, on its own, the systemic effects necessary to guarantee substantial equality, social inclusion and respect for the dignity of working people, regardless of their different abilities. Nor is a bonus tax policy an issue available to the collective parties; indeed, to be honest, today it is not even available to the European legislator, but falls within the legislative prerogatives of each EU country and is therefore rather an opportunity for regulatory dumping between countries than a tool for solidarity-based integration and social inclusion. Given this structural vacuum in Community law, it is therefore essential to find a specific system solution to the problem of social exclusion: disability management concerns the entire perimeter of the European Union and not individual countries or individual national companies, nor can it only concern individual transnational companies. The risk is that, due to the inertia of the social partners and the silence of the Community and/or national legislator, even in terms of fiscal policy, social dumping operations will be encouraged, perhaps even between different countries of the Union, sacrificing solidarity between people on the altar of business efficiency in a logic of pure economic competition. But let us proceed in order, starting with an elementary survey of the legal situation.

### **1.3. Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU)**

In addition to the legislative competences assigned to the Union itself and to the Member States (including the so-called ‘shared competence’ formula), the Treaty also identifies the specific prerogatives of the ‘social dialogue system’: not only can it fill the gaps left by the legislator, but it must autonomously propose itself as a recognised legal source, pursuant to the combined provisions of Arts. 152, 153, 154, § 1, and 155, § 1. The cornerstone of the ‘autonomy’ of the social dialogue is Art. 152, which states that “the Union shall recognise and promote the role of the social partners at its level, taking into account the diversity of national systems. It shall facilitate dialogue between those parties and respect their autonomy”. In Title X, *Social Policy*, Art. 153, § 1, states that “the Union shall support and complement the activities of the Member States in the following fields: (a) improvement, in particular, of the working environment to protect the safety and health of workers; (b) working conditions; (c) social security and social protection of workers; (d) protection of workers in the event of termination of their employment contract; (e) information and consultation of workers; (f) representation and collective defence of the interests of workers and employers, including co-determination [...]; (g) conditions of employment for third-country nationals legally residing in the territory of the Union; (h) integration of people excluded from the labour market”. In practice, the Union can legislate on

disability and inclusive solidarity, to combat labour exclusion represented by substantial inequality between people. Although these matters fall within the Union's legislative power (in § 2, Art. 153 TFEU itself makes it explicit that European directives may lay down minimum requirements), the rule in § 3 stipulates that "a Member State may entrust management and labour, at their joint request, with the implementation of directives adopted pursuant to paragraph 2 or, where appropriate, a Council decision adopted in accordance with Article 155. In such a case, it shall ensure that [...] management and labour have introduced the necessary measures by agreement". The Treaty therefore also recognises the social dialogue and collective bargaining as a formal source of social law: there is a mandatory consultation procedure between the Commission and the social partners. Arts. 154 and 155, § 2, lay down procedural rules that derogate from the general provisions on the Commission's functions (Arts. 17 ss. TEU), proceduralising its power of initiative in matters under Art. 153 TFEU. These procedures are relevant on two different levels: 1) in terms of consultation of the European social partners, which may give rise to non-binding opinions and recommendations addressed to the Commission and formulated also jointly by the social partners; 2) in terms of the conclusion of agreements at European level concerning matters subject to the Commission's legislative initiative, with the effects referred to in Art. 155 TFEU. In particular, Art. 155 TFEU empowers the social partners to inform the Commission of their intention to regulate the matter by means of an agreement: hence, *ipso jure*, the suspension of all Commission initiatives for a period of nine months. Agreements reached (in consultation or independently) by the social partners can be implemented either by a 'weak' procedure (resulting in 'free agreements', the implementation of which is left to the individual Member States) or by a 'strong' procedure (we talk about 'binding agreements', which require a proposal from the Commission and a decision from the Council, which is equivalent to a European directive). The path of 'free' or 'autonomous' agreements does not produce the direct effect of a directive: it does not create obligations from the Member States but only commitments from the signatories and, as a cascade, towards the collective entities that have given them a mandate to represent them. This is the difficult road taken so far by the European social partners who, in the silence of the Community law, have already identified some negotiation solutions that have the advantage of autonomy and the limitation of a programmatic nature (*i.e.*, the lack of binding and prescriptive nature of the rules contained in the agreements): consider the autonomous agreement on active ageing and intergenerational solidarity, commented on below.

#### **1.4. Adaptive and Inclusionary Regulatory Measures**

*Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work*

It can be considered, also for the specific issue of workplace-related disability, the ‘mother Directive’. With regard to promoting the safety and mental and physical health of working citizens, it stipulates that the employer must take measures to protect the groups most at risk. In Art. 6 (*General obligation of employers*), it requires employers to take all necessary measures, based on the following general principles of prevention: a) avoiding risks; b) assessing risks that cannot be avoided; c) combating risks at source; d) adapting work to man, in particular as regards the design of workplaces and the choice of work equipment and working and production methods, in particular to mitigate monotonous and repetitive work and to reduce the effects of such work on health. In addition, the employer must assess the risks to the safety and health of workers, including in the choice of work equipment and the layout of workplaces; the prevention activities, work and production methods adopted by the employer must be integrated into the overall activities of the undertaking and/or establishment and at all hierarchical levels.

*Council Directive 89/654/EEC of 30 November 1989 concerning the minimum safety and health requirements for the workplace*

Every workplace environment must be organised taking into account all the social and functional needs of people with disabilities.

*Council Directive 89/655/EEC of 30 November 1989 concerning the minimum safety and health requirements for the use of work equipment by workers at work*

The employer must take account of workers’ limitations and ergonomic principles when equipping each person with the most suitable equipment.

*Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation*

The last directive, which establishes a general framework for the integration into the labour market and the training of workers with disabilities, through the adoption of practical measures such as the reorganisation of premises, equipment and the pace of work and education, is also part of this cluster of directives, which are not only chronologically intertwined. This directive guarantees equal treatment between people in the workplace in the European Union, regardless of their disability and/or age. The directive covers both direct discrimination (difference of treatment based on a particular characteristic) and indirect discrimination (a provision, criterion or practice which appears to be neutral but is likely to produce an adverse effect on one or more people belonging to disadvantaged

groups). Harassment, which creates a hostile climate, is considered discrimination. The directive applies to all people, in both the public and private sectors, with regard to: conditions of access to employed or self-employed activities, including selection criteria and conditions of recruitment or professional advancement; vocational training; employment and working conditions (including conditions of remuneration and dismissal); trade union membership. EU countries must ensure that all people have access to judicial and/or administrative procedures, even after the termination of the relationship allegedly affected by discrimination.

**1.5. Decision of the Council of the Union of 26 November 2009 Concerning the Conclusion, by the European Community, of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2010/48/EC)**

The adoption of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD or Convention) in 2006 marked a turning point in setting minimum standards for the rights of persons with disabilities. The EU and its Member States are parties to the UNCRPD and are pursuing its implementation. From a formal point of view, Art. 3 states that “in matters falling within the competence of the Community and without prejudice to the respective competences of the Member States, the Commission shall be the focal point for matters relating to the implementation of the UN Convention”. From a substantial point of view, the UN Convention transposed by the aforementioned Decision provides, in letter *c* of the preamble, for “the universality, indivisibility, interdependence and interrelation of all human rights and fundamental freedoms and the need to ensure their full enjoyment by persons with disabilities without discrimination”; it also recognises: in letter *e*, “that disability is an evolving concept and that disability is the result of the interaction between persons with impairments and behavioural and environmental barriers, which prevent their full and effective participation in society on an equal basis with others”; in letter *g*, “the importance of mainstreaming disability issues in relevant strategies related to sustainable development”. In letters *i*, *j*, *k* and *m* the document affirms the need to achieve substantive equality on the indispensable premise of the recognised “diversity of persons with disabilities” and the concern that they continue to face obstacles in their participation in society as equal members of society, despite the recognition of “the useful contributions, existing and potential, of persons with disabilities to the general well-being and diversity of their communities”. Important, because of the strategic diversity aspects echoed in the Directive on non-financial business information, which we shall also examine, is letter *a*: “persons with disabilities should have the opportunity to be actively involved in decision-

making processes relating to policies and programmes, including those that directly affect them”. This is a guiding principle in the definition of ‘disability management’ which, in this monographic study, is developed in terms of strategic business management.

Interesting in this part of the text is the legal notion which, in Art. 1, justifies the need for legislative interventions to rebalance and restore substantive equality between people: “Persons with disabilities are those with enduring physical, mental, intellectual or sensory impairments which, in interaction with barriers of various kinds, may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others”. In Art. 4, an important principle of effectiveness is enshrined, transferring the legal burden to States Parties, which “undertake [...] to adopt all appropriate legislative, administrative and other measures to implement the rights recognised in the present Convention; to adopt all appropriate measures, including legislative measures, to amend or repeal any existing laws, regulations, customs and practices that constitute discrimination against persons with disabilities; [...] to adopt all appropriate measures to eliminate discrimination on the basis of disability by any person, organisation or private enterprise”. The reference to private companies contains a legislative policy commitment to direct profit-making initiatives towards the social aims described. Arts. 6 and 7 highlight the condition of ‘multiple discrimination’ in which women and children with disabilities risk finding themselves, identifying as a task of the States parties the adoption of the necessary measures to remove the conditions of inequality. The core of the convention is in the part of the articles that regulates access to employment (intended both as entry and continued employment and employability) for persons with disabilities. Art. 26, in referring to habilitation and rehabilitation as tools for independent living, requires states to adopt effective and appropriate measures to enable people to fully integrate and participate in all areas of life. It is the same law that stipulates the State’s duty to organise, strengthen and develop comprehensive habilitation and rehabilitation services and programmes, particularly in the areas of health, employment, education and social services. To achieve this, it is essential to promote the provision and use of technologies, support tools and “reasonable accommodation”, which are designed, implemented and identified for and with people with different abilities. Art. 27 (*Work and employment*) states that “States Parties recognise the right of persons with disabilities to work, on an equal basis with others; in particular, the right to support themselves through freely chosen or accepted employment in a labour market and work environment that is open, inclusive and accessible to persons with disabilities. States Parties shall guarantee and promote the exercise of the right to work, including for those who have acquired a disability during employment, by taking appropriate initiatives, including legislative ones, in particular to (a) prohibit discrimination on the basis of disability in all forms of employment, in particular with regard to conditions of recruitment, hiring and

employment, continuity of employment, career advancement and conditions of safety and hygiene at work (b) to protect the right of persons with disabilities, on an equal basis with others, to benefit from fair and favourable employment conditions, including equal opportunities and equal remuneration for work of equal value, safe and healthy working conditions, protection from harassment and dispute resolution procedures; (c) to ensure that persons with disabilities are able to exercise their labour and trade union rights on an equal basis with others (d) to enable persons with disabilities to have effective access to technical and vocational guidance programmes, employment services, and vocational and continuing education; (e) to promote employment opportunities and career advancement for persons with disabilities in the labour market, such as assistance in finding, obtaining and retaining employment, and in reintegration into employment (f) to promote opportunities for self-employment, entrepreneurship, the organisation of cooperatives and starting one's own business; (g) to employ persons with disabilities in the public sector; (h) to promote the employment of persons with disabilities in the private sector through appropriate policies and measures, which may include anti-discrimination action programmes, incentives and other measures; (i) to ensure that persons with disabilities are provided with reasonable accommodation in the workplace; (j) to promote the acquisition, by persons with disabilities". In Annex II (*Declaration concerning the competence of the European Community under the UN Convention, in accordance with Article 44, paragraph 1*), it is highlighted that, to date, "the Community shares competence with the Member States with regard to measures to combat discrimination on the grounds of disability": it therefore exercises shared legislative competence <sup>(4)</sup> and assumes

---

<sup>(4)</sup> This shared legislative power has already been expressed in a series of Community legislative acts on disability, which can be traced back to three main areas. *Accessibility: ex ceteris*, Directive 1999/5/EC of the European Parliament and of the Council of 9 March 1999 on radio equipment and telecommunications terminal equipment and the mutual recognition of their conformity; Directive 2001/85/EC of the European Parliament and of the Council of 20 November 2001 relating to special provisions for vehicles used for the carriage of passengers comprising more than eight seats in addition to the driver's seat, and amending Directives 70/156/EEC and 97/27/EC; Council Directive 96/48/EC of 23 July 1996 on the interoperability of the trans-European high-speed rail system, as amended by Directive 2004/50/EC of the European Parliament and of the Council; Directive 2001/16/EC of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 on the interoperability of the trans-European conventional rail system, as amended by Directive 2004/50/EC of the European Parliament and of the Council; Directive 2006/87/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 laying down technical requirements for inland waterway vessels and repealing Council Directive 82/714/EEC; Directive 2003/24/EC of the European Parliament and of the Council of 14 April 2003 amending Council Directive 98/18/EC on safety rules and standards for passenger ships; Directive 2007/46/EC of the European Parliament and of the Council of 5 September 2007 establishing a framework for the approval of motor vehicles and their trailers, and of systems, components and separate technical units intended for such vehicles (Framework Directive); Commission Decision

---

2008/164/EC of 21 December 2007 concerning a technical specification for interoperability relating to persons with reduced mobility in the trans-European conventional and high-speed rail system; Directive 95/16/EC of the European Parliament and of the Council of 29 June 1995 on the approximation of the laws of the Member States relating to lifts, as amended by Directive 2006/42/EC of the European Parliament and of the Council on machinery, and amending Directive 95/16/EC; Directive 2002/21/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on a common regulatory framework for electronic communications networks and services (Framework Directive); Directive 2002/22/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on universal service and users' rights relating to electronic communications networks and services (Universal Service Directive); Directive 97/67/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 1997 on common rules for the development of the internal market of Community postal services and the improvement of service quality, as amended by Directive 2002/39/EC of the European Parliament and of the Council of 10 June 2002 amending Directive 97/67/EC with regard to the further opening to competition of Community postal services and as amended by Directive 2008/6/EC of the European Parliament and of the Council of 20 February 2008 amending Directive 97/67/EC with regard to the full accomplishment of the internal market of Community postal services. *Independent living and inclusion in society, work and employment: ex ceteris*, Commission Regulation (EC) No 800/2008 of 6 August 2008 declaring certain categories of aid compatible with the common market in application of Articles 87 and 88 of the Treaty (General block exemption Regulation); Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation. *Personal mobility: ex ceteris*, Council Directive 91/439/EEC of 29 July 1991 on driving licences and Directive 2006/126/EC of the European Parliament and of the Council of 20 December 2006 on driving licences (again); Directive 2003/59/EC of the European Parliament and of the Council of 15 July 2003 on the initial qualification and periodic training of drivers of certain road vehicles for the carriage of goods or passengers, amending Council Regulation (EEC) No 3820/85 and Council Directive 91/439/EEC and repealing Council Directive 76/914/EEC; Regulation (EC) No. 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation (EEC) No. 295/91; Regulation (EC) No 1107/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 concerning the rights of disabled persons and persons with reduced mobility when travelling by air; Regulation (EC) No. 1899/2006 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 amending Council Regulation (EEC) No. 3922/91 on the harmonisation of technical requirements and administrative procedures in the field of civil aviation; Regulation (EC) No. 1371/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on rail passengers' rights and obligations; Regulation (EC) No. 1370/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on public passenger transport services by rail and by road and repealing Council Regulations (EEC) No. 1191/69 and No. 1107/70; Commission Regulation (EC) No. 8/2008 of 11 December 2007 amending Regulation (EEC) No. 3922/91 as regards common technical requirements and administrative procedures applicable to commercial transportation by aeroplane. *Access to information: ex ceteris*, Directive 2001/83/EC of the European Parliament and of the Council of 6 November 2001 on the Community code relating to medicinal products for human use, as amended by Directive 2004/27/EC of the



consequent political responsibility for the effectiveness of the regulatory measures taken and omitted.

## **1.6. European Pillar of Social Rights**

It is a set of 20 fundamental principles and rights in the social field (structured around three chapters: equal opportunities and access to the labour market, fair working conditions, social protection and inclusion) adopted by the European Parliament, the Council and the Commission on 17 November 2017 in Gothenburg, Sweden. This is the first set of social rights proclaimed by the EU institutions since the Charter of Fundamental Rights was adopted in 2000. It is quite pointless to ask whether the issue of disability and equal employment opportunities and worker solidarity is specifically addressed in that document, and whether it has a normative/prescriptive character, as well as whether it has a merely reconnaissance (scilicet: summarising pre-existing norms) or innovative character (*i.e.*, The European Parliament, the Council and the Commission) intended, through the Social Pillar, to express a political orientation, which gives priority to labour and social protection, in order to ensure the proper functioning of labour markets and social protection systems. Indeed, the European Parliament had called for “a strong European pillar of social rights to strengthen social rights and produce positive effects on people’s lives in the short and medium term, and to underpin European integration in the 21<sup>st</sup> century” (Preamble, § 7). However, the document “does not prevent the Member States or the social partners from setting more ambitious social standards” (*idem*, § 16). Significantly, it is only the Chapter III (*Social protection and inclusion*) – which is the final chapter – that enshrines the principles of social protection, guaranteed health and non-health care and income that are the responsibility of the states: This implies that the status of ‘active’ worker (and active for as long as possible, from the point of

---

European Parliament and of the Council; Directive 2007/65/EC of the European Parliament and of the Council of 11 December 2007 amending Council Directive 89/552/EEC on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the pursuit of television broadcasting activities; Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (Directive on electronic commerce); Directive 2001/29/EC of the European Parliament and of the Council of 22 May 2001 on the harmonisation of certain aspects of copyright and related rights in the information society; Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the Council (Unfair Commercial Practices Directive).

view of active ageing of people with disabilities throughout their life cycle) imposes upstream, *i.e.*, on companies and social partners, an intense work of collective negotiation for the identification of specific management measures that are inclusive and supportive, endogenous to the production system and suitable to avoid early expulsion from the world of work. Chapter I (*Equal opportunities and access to the labour market*) establishes, in point 4, the active support to employment, covering all age groups. Point 5 of Chapter II (*Fair working conditions*) guarantees flexible and secure employment through social protection and training, also with a view to professional transitions, and thus including policies for the retraining of individuals (both young and old) and for the transfer of experience between generations of workers (in a two-way sense). Point 8 (social dialogue and worker involvement) states that “the social partners shall be consulted in the formulation and implementation of economic, employment and social policies with due regard for national practices. They are encouraged to negotiate and conclude collective agreements in their areas of interest, while respecting their autonomy and right to collective action. Where appropriate, agreements concluded between the social partners shall be implemented at the level of the Union and its Member States”. The social partners have drawn from this principle the initiative to promote the signature of a fundamental autonomous agreement, described in the next paragraph. Principle 17 of the Pillar serves as a compass for employment and social policies: it emphasises that people with disabilities have the right to income support that ensures a decent living, to services that enable them to participate in the labour market and society, and to a working environment that is adapted to their needs. For the sake of intellectual honesty, it must also be said that it does not establish an unequivocal right to work for people with disabilities, *i.e.*, it does not place new obligations on companies to hire or keep people with disabilities, but only economic burdens (borne by them) for organisational adaptation for staff with disabilities and obligations of assistance (borne by public institutions).

### **1.7. Autonomous Framework Agreement between the European Social Partners on Active Ageing and Intergenerational Approach (8 March 2017)**

The idea of an autonomous framework agreement, already envisaged in the Work Programme of the European Social Partners 2015-2017, was realised at the Tripartite Social Summit, when ETUC (and its liaison committee EUROCADRES/CEC), BusinessEurope, CEEP and SMEunited (formerly UEAPME) signed an agreement that would also commit all their member organisations to implementation, in accordance with the procedures under Art. 155 TFEU, within 3 years of its signature (*i.e.*, before 8 March 2020). The signatories

recognised that the rationale of the framework agreement lies in its link with the Social Pillar which, in § 10, letter *b*, states that “Workers have the right to a working environment which is adapted to their occupational needs and which permits them to prolong their participation in the labour market”. The agreement goes beyond the logic of minimum health and safety standards, recognising that workers have the right to a working environment adapted to their specific professional needs (in accordance with the guiding principle of the long-standing, still largely unimplemented, framework Directive 89/391/EEC) and transferring to companies the commitment to adaptively prolonging working life (also conditioned by chronic or age-related disabling or degenerative pathologies) by means of an appropriate environment and working methods. Specifically, the social partners can support the implementation of the European Pillar on a national level through collective bargaining and the collection and exchange of good practices throughout the European Union. The Commission stresses that “at EU-level, the social partners [...] can promote and develop common standards on a national or Union level”. Despite these ambitious plans, the implementation of the framework agreement is seriously behind schedule: it has not even been formally translated into the languages of the Union. The text of the agreement states that “measures shall be implemented, where appropriate at national, sectoral and/or company level, to facilitate the active participation of older workers and to ensure that they remain in the labour market until the legal retirement age and, at the same time, to ensure that measures are taken to facilitate intergenerational transitions in the context of high youth unemployment”. Indeed, the trade unions are certain that adaptive measures should always be taken: the formula “where necessary” is evidently a lexical compromise between the social partners that explains the reasons for the lack of practical implementation, postulating a (still unimplemented) compromise in the processes of production and work organisation. “Such measures should aim at significantly improving the ability of workers of all ages to remain in the labour market, healthy and active until retirement age”. The objectives of the adaptive measures should capture both the union’s need (for subjectively ‘healthy’ work) and the employer’s need (for profitably ‘active’ work) in the logic of the worker’s life cycle. Another sensitive point of the agreement is the choice of tools to achieve the objective. For the trade unions, the key aspect was the need to adopt collective measures, enhancing the value of negotiation, without leaving the choice of means to unilateral employer initiatives (which could instead be those of individual bargaining between employer and employee). In this case too, a textual compromise formula also allows human resources managers to take unilateral adaptive initiatives. The central point of the agreement is the identification of the people responsible for the required measures. Overcoming any autarkic wishful thinking, the social partners have stated that successfully meeting the challenges arising from demographic change does not depend solely on their action, but that EU and national public

authorities must ensure a regulatory framework that encourages and promotes active ageing and the intergenerational approach. The issue of tax incentives for companies investing in active ageing and disability/diversity management is not unconnected with this issue, which needs to be addressed (as will be seen in the Conclusions of this volume) with farsightedness and strategic vision. Central to the logic of the agreement are also public-private partnerships, which are essential above all for the implementation of solidarity-based and inclusive welfare mix measures for European worker-citizens in the workplace. Another programmatic junction fraught with practical implications is the innovative life-cycle approach: the preservation of adequate productivity in old age is linked to its continuous care, calibration and reshaping. This means overcoming the standardisation of work and encouraging the development of ‘quality jobs’ to enable people with disabilities in particular to enter the labour market and remain in it until retirement age. This has an impact on the development of digitalisation in the sector, which should be directed towards active ageing rather than the digital divide. Furthermore, the agreement highlights the two-way process of transferring skills between older and younger workers in a healthy intergenerational approach. The most important part of the agreement is, in my opinion, the one that identifies tools, measures and actions of the social partners, classified in the following five fields of action.

### *1 – Strategic Assessments of Workforce Demographics*

Depending on the industrial relations context on a national level, such strategic assessments, periodically updated to ensure that social partners have all the necessary information to understand and address demographic trends in the labour market, could include, inter alia: a) current and projected age pyramid, including gender aspects; b) skills, qualifications and experience; c) working conditions; d) specific occupational health and safety considerations, in particular for heavy work; e) developments related to digitalisation and innovation.

### *2 – Health and Safety at Work*

Adequate information, available to the social partners, makes it possible, for example, to identify tasks which are particularly demanding from a physical and/or mental point of view, and thus to anticipate, prevent and assess risks to health and safety at work, in accordance with the framework Directive on health and safety at work (89/391/EEC). This should make it possible to identify suitable adaptive measures to ensure ‘healthy’ and ‘active’ work until retirement age. Even though the text of the agreement only refers to the need for adaptive measures in situations of ‘excessive demands’ on workers, *i.e.*, excessive physical performance requirements or excessive mental pressure, trade unions believe that

adaptive measures are always necessary: the legal concepts of ‘work performance’ and ‘exact performance’ must be reshaped and calibrated according to the logic of the life cycle and, above all, according to the logic of non-discrimination and substantial equality of working conditions between people with different abilities. Consequently, the tools and measures to be adopted could include the adaptation of production processes and workplaces; the re-registration (*i.e.*, the continuous readjustment of the tasks to which workers are assigned) of workers; prevention and health and safety risk assessment strategies, in compliance with existing legislative obligations, including on-the-job training; organisational measures modulated on the physical and psychological characteristics of workers, including different abilities.

### *3 – Management of Skills and Competences*

Skills development throughout working life must be promoted for employability and in order to safeguard the human capital of companies. Lifelong learning, together with the perspective of career development, requires a broad and continuous training offer, which is also central to the intergenerational approach. The social partners have an important role to play in highlighting the different skills needed and negotiating how to acquire them, also with a view to possible mobility from one sector to another: this is the phenomenon of professional transitions, to be tackled and managed from an inclusive and solidarity-based perspective, especially in the financial sector. The other relevant phenomenon in disability management is the development of constantly updated digital skills: the generation gap is, especially in the financial sector, one of the main problems to be tackled in order to prevent the early exclusion from the labour market of workers with different abilities. The agreement identifies, among the actions of the social partners, the motivation to participate and the integration of age management in the development of formal and informal competences during their working life.

### *4 – Work organisation*

The issue has traditionally been an obstacle to trade union demands for management involvement: in fact, it is considered by employers as an area reserved for their free and unconditional initiative. The agreement in question is also affected by the employer’s unwillingness to implement a disclosure of work organisation, stating that the implementation of adaptable lifelong work organisation should be done either through collective measures “or individually, in accordance with social dialogue practices at the workplace”. Conversely, implementing the general principle of the entrepreneur’s legal responsibility, the agreement clarifies that the legal obligation to ensure the health and safety and productivity of

workers imposes on the employer all possible improvements in terms of activity allocation. Among the adaptive measures indicated, there are: working arrangements, including working time; establishment of mixed work teams (open to valuing different skills); transitional measures for older workers towards the end of their working life; recruitment of new staff to cope with age-related workloads in the workforce.

### *5 – Intergenerational Approach*

All workers should be assessed on the basis of their skills, abilities and knowledge, regardless of their age and with a view to full employment integration, avoiding stereotypes and barriers. Adaptation tools include: distribution of tasks according to different abilities/skills/knowledge developed in the life cycle; mentoring/coaching programmes; programmes for mutual transfer of knowledge and skills (including transversal, digital and business skills), between workers of different age groups; creation of knowledge banks for corporate identity perpetuation; collaboration with educational institutions or public employment services to facilitate transitions in the labour market inside and outside the corporate group.

#### **1.8. Directive 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on Accessibility Requirements for Products and Services**

At least 135 million people in the EU have a disability and this figure is increasing due to the progressive ageing of the population. To address the rights of these people, as outlined in the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, the EU has adopted the EU Web Accessibility Directive and the European Accessibility Act (EAA). The EAA applies to private companies (or public organisations offering the type of products/services listed below), whereas the EU Directive applies to public organisations and the third-party providers they employ. In addition, the EAA applies to hardware, software and web, while the EU Directive applies to web and apps. The EU Directive specifically refers to WCAG 2.1 Level AA, while the EAA does not refer to any specific compliance standard. The deadlines for each regulation are also different. The ways in which the regulations are implemented are the same: Member States are responsible for enforcement, imposing fines and reporting the current status to the European Commission. Accessibility is a cross-cutting discipline with far-reaching anthropological, social and economic objectives. Improved accessibility corresponds to a more widespread perception of social comfort and a substantial reduction in the sources of danger and situations of discomfort and fatigue that are at the

root of the phenomena of marginalisation, exclusion or social self-exclusion of people with disabilities. In behavioural psychology (but also in business organisation) accessibility is studied as a condition for the creation of a more extensive ‘comfort zone’, which is defined as “the mental condition in which the person acts in a state of absence of anxiety, with a constant level of performance and without perceiving a sense of risk” <sup>(5)</sup>. The European Commission has recognised the issue of accessibility of products and services as central to the social inclusion of people with disabilities. The Act in question aims to “improve the functioning of the internal market for accessible products and services by breaking down barriers created by divergent standards in Member States”. Under the previous EU legal framework, characterised by a *vacuum juris* in this area, each EU Member State defined its own accessibility standards for products and services, the effect of which was a reduced internal choice, higher prices for consumers and restricted markets with few incentives for companies operating in them. Under the EAA, EU Member States were given common accessibility rules to follow. The goal of harmonising rules by setting standards for accessibility results in products that are ‘designed for all’ (this is also referred to as ‘universal design’). According to the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities, this approach means that “the design of products, environments, programmes and services should be usable by all persons, to the fullest extent possible, without the need for adaptation or specialised design”. Apps and websites should be made accessible, keeping in mind the four principles of accessibility (POUR): perceivable, usable, understandable and robust. These principles are based on the WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), which are the universal standard for web accessibility. The Act covers hardware, software, web and services: computers and operating systems, ATMs, ticketing and check-in machines, smartphones and tablets, television equipment related to digital television services, telephony services and related equipment, access to audio-visual media services such as television broadcasting and related consumer equipment, services related to passenger transport by air, bus, rail and waterway (websites, apps, ticketing services, etc.), banking services, e-books and e-readers, emergency numbers, e-commerce websites and apps.

The new legislation was adopted by the EU in June 2019. By June 2022, EU Member States must translate and adopt the Directive into their national laws. Finally, by July 2025, the transposing law must be fully implemented. There is an application exception for ‘disproportionate burden’, *i.e.*, if the nature of the product/service changes or the company is financially overburdened. There is also an

---

<sup>(5)</sup> The concept of the ‘comfort zone’ did not originate in psychology, but in a business context. In 2009, this term was first used by Alasdair A.K. White (‘Comfort Zone Theory’), a business management theorist who defined it as the area around which employees could maximise performance and profits. In psychology, the definition does not differ much from the corporate concept.

exception for micro-enterprises (with fewer than 10 employees and an annual turnover of less than two million euros). The supplementary part on effectiveness and sanctions is interesting as well: Member States are in charge of applying their own sanctions for non-compliance, which should be “effective, proportionate and dissuasive”. In addition, each Member State must allow consumers to report non-compliance to the courts or to the enforcement body in that country.

The EU regulatory framework should, according to the legislator’s intentions, create more employment opportunities for disabled people through guaranteed accessibility of goods and/or services. Probably the strong need for a standardised level of accessibility will also have a ‘Brussels effect’, which will virtuously attract other countries to adopt the same standards, in a purely marketplace perspective within the European perimeter. If this is the expected effect, people with disabilities will consequently enjoy greater freedom of movement between Member States and benefit from more accessible services and devices. According to the European legislator, this should also be sufficient to guarantee, albeit indirectly, more employment or at least new specific job opportunities for disadvantaged people. But the question is: why should this happen? It seems to us that the concept of ‘inclusion’ adopted by the EU legislator is fundamentally flawed. Social inclusion, the objective of the Social Pillar, is not to be intended as referring only to civil society as a whole, but also, and specifically, to the world of business: Above all, it also concerns places of production and work, which today appear to be naturally impermeable to this need of civil society and are, even today, areas of progressive marginalisation and social exclusion, through the more pervasive scientification of production processes imposed by digitalisation and the growing selective drive exerted by the tight mesh of ‘commercial’ human resources management, obsessed with the quest for excellence in individual performance. Entering into the mechanisms of selection, enhancement and management of staff with disabilities is therefore not a matter to be left exclusively to good intentions and corporate initiatives, because there is no ‘invisible hand’ capable of providentially guiding these processes in an anthropocentric sense.

The Accessibility Act has a commendable effect on some unfavourable conditions of the labour market, with the aim of removing them, but it is based on a value premise which is superficial and partial (if not wrong): the fact that the disabled person is assimilated and reducible to the status of a consumer, rather than the status of a European citizen-worker. This premise must be overturned and the workplace must be reconsidered as a social environment necessary for the development of the personality. In this sense, no company producing goods or services, whether public or private, can shirk this social function. The ‘pass’ of a European company, authorised to operate within the Community, and the ‘green’ certification should require the provision of precise social guarantees!



Because people are not things, and they are not just subjects of consumption. Businesses do not live a life of their own and are not just about producing profits for shareholders, but must ‘serve’ people as such, *i.e.*, consider them an end, not just a means. The right to community citizenship of people with disabilities is expressed in the form of inclusive participation in every aspect of civil society, including employment. From this point of view, the EAA only deals with accessibility requirements for the marketing of products and services. In practice, the benefits for the employment of workers with disabilities are only indirect: markets are regulated, not enterprises; it is the logic of the common market, not the one of common labour rights.

### **1.9. Autonomous Framework Agreement between the European Social Partners (CES, BusinessEurope, SMEunited, CEEP) on Digitisation (June 2020)**

In the midst of the pandemic, the European trade unions have signed a precise commitment under Art. 155 TFEU to negotiate an inclusive market oriented towards managing the changes brought about by digital technology in the organisation of work and in the employment relationship, also with reference to the exercise of specific rights such as disconnection and privacy, which have a special impact (albeit indirectly) on persons with disabilities. This agreement can be implemented by the national social partners within three years on the basis of the specific practices existing in the domestic legal systems, *i.e.*, through collective bargaining, including within companies. The European agreement identifies a strategy involving the company, workers and trade union representatives with respect to four issues: vocational training, disconnection modes, artificial intelligence and technological control over the worker. The agreement takes a critical approach to the positive effects of the current transformations, and also to their ‘disruptive’ potential, *i.e.*, their potential to multiply social and territorial inequalities. However, there are no specific and explicit references to collective protection for workers with disabilities and to company strategies aimed at facilitating their continued employment through the use of all available technological tools. However, in the section about artificial intelligence, the European Agency for Health and Safety at Work refers to the potential of digitalisation in relation to dangerous tasks and monotonous and repetitive activities. The issue of privacy is treated more firmly, through the identification of principles and guidelines to be applied in work processes based on the use of artificial intelligence. Among the provisions referred to, the European Agreement dwells expressly on Art. 88 GDPR, which enhances collective bargaining, “including company agreements” (see recital 155), as a place for identifying specific rules for the processing of workers’ data.

### **1.10. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2021)101 final)**

This policy document aims to achieve the “Union of Equality” through a 10-year strategy (2021-2030) for the rights of persons with disabilities. It starts from the consideration that “Over half of persons with disabilities say they personally felt discriminated against in 2019. The Covid-19 pandemic and its economic consequences makes it even more pressing to tackle this issue, as it amplified obstacles and inequalities [...]. The EU’s next long-term budget, coupled with NextGenerationEU, represents the largest stimulus package ever adopted. This will support a disability-inclusive COVID-19 response and recovery [...]. Therefore, it remains the primary responsibility of Member States to design their national disability policies”. The Communication, therefore, sets out the strategy to be put in place and its target audience: it “takes account of the diversity of disability, resulting from the interaction between long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments, which are often invisible, with barriers in the environment, as well as the increased prevalence of disabilities with age, with almost half of persons aged above 65 reporting some form of disability. [The strategy] promotes an intersectional perspective, addressing specific barriers faced by persons with disabilities who are at the intersection of identities (gender, racial, ethnic, sexual, religious), or in a difficult socioeconomic or other vulnerable situation. Among persons with disabilities, women, children, older persons, homeless persons, refugees, migrants, Roma and other ethnic minorities need particular attention”. This strategy is presented as a timetable covering the following areas of policy action: *Accessibility – an enabler of rights, autonomy and equality* (which includes the implementation of the Public Procurement Directive and the digital public administration reform); *Enjoying EU Rights* (which includes the issuance by the end of 2023 of a European disability card recognised in all Member States); *Developing independent living and reinforcing community-based services* (transition from care provided in institutions to support services in the community); *Developing new skills for new jobs* (too many young people with disabilities are sent to special vocational schools, due to the lack of accessibility of mainstream education, which should be encouraged because they ensure a better transition to an open labour market); *Fostering access to quality and sustainable jobs* <sup>(6)</sup> (EU law allows specific state

---

<sup>(6)</sup> In 2022, the following flagship initiative is planned: the Commission will present a package to improve the labour market outcomes of people with disabilities, seeking cooperation with the European network of public employment services, social partners and organisations of people with disabilities. The package will support Member States in implementing the relevant employment guidelines through the European Semester. It will provide guidance and support mutual learning on capacity building of employment and integration services,

aid for the recruitment of workers with disabilities. In parallel, Member States also develop inclusive entrepreneurship policies targeting underrepresented groups including people with disabilities). Alongside these crucial areas, the programme sets out more traditional areas for action: *Consolidating social protection systems; Equal Access and non-discrimination* (in the fields of justice, education, culture, housing, recreation, leisure, sport and tourism, as well as all health services); *Promoting the rights of persons with disabilities globally*. Finally, the document aims to introduce some monitoring tools: *Efficient implementation of the strategy*. The flagship initiative for 2021 is the establishment of the Disability Platform, which will support the implementation of the EU and national disability strategies and bring together the national focal points of the Convention, organisations of people with disabilities and the Commission. But, of course, the effectiveness of the strategy depends above all on the financial resources available: in this sense, the chapter *Supporting implementation through EU funding* foresees the use of EU funding by Member States, as per the Multiannual Financial Framework 2021-2027, and of new funding opportunities under *NextGenerationEU* and the Recovery Plan.

### **1.11. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council on the Disclosure of Non-Financial and Diversity Information by Certain Undertakings and Large Groups**

It is the most important directive in the construction of the argumentative theses of this monography, since the choice of establishing a disability manager within each European works council is an indicator of a strategic vision of ‘social’ value, which also becomes the subject of non-financial reporting: this information takes on a ‘rewarding’ meaning from the reputational point of view for the company that adopts this choice, since it is directed towards the financial markets. The directive, also referred to with the acronym NFRD (Non-Financial Reporting Directive), bases the concept of ‘strategic diversity’ of a company as a possible choice, but (if made) subject to mandatory social reporting. The main objective of the directive is to make the economic and financial values of companies in terms of income and assets compatible with the general objectives of civil society and the environment, in order to facilitate sustainable development and long-term growth. In order to make this compatibility traceable and verifiable, large companies are subject to new non-financial reporting requirements in addition to traditional financial reporting. While these obligations do not require

---

promoting recruitment prospects through positive action and combating stereotypes, ensuring reasonable accommodation, ensuring health and safety at work and vocational rehabilitation programmes in case of chronic illness or accidents, exploring quality jobs in sheltered employment and pathways towards an open labour market.

companies to make social responsibility commitments, they do encourage their adoption: companies are legally responsible for the truthfulness and completeness of the non-financial social information they are required to provide relating to their community, environment and employees. Until the new directive came into force, social responsibility statements appeared more as an expression of business marketing strategies than as a verifiable hypothesis of CSR (corporate social responsibility) objectives. The directive in question seems to make the parent company (the so-called 'holding company') legally 'responsible' for the truthfulness, homogeneity and completeness of the non-financial information provided for the entire European group. Large companies with an average number of employees, during the financial year, of 500 must in fact mandatorily include in their annual report a non-financial statement containing (Art. 1) "at least such environmental, social, personnel and human rights information as is necessary for an understanding of the company's development, performance, position and the impact of its activities, including: (a) a brief description of the company's business model; (b) a description of the policies applied by the company regarding the above issues, including the due diligence procedures applied; (c) the outcome of those policies". The "brief description of the business model of the enterprise" describes how the enterprise generates and preserves value through its products or services in the long term. The business model provides an informative overview of how the enterprise operates and the logic of its structure. In simpler terms, it explains what the enterprise does, and (most importantly) how and why it does it. The business model allows us, in short, to verify the degree of labour inclusion achieved for the benefit of people with disabilities, and therefore it is essential for it to provide a function of disability/diversity management, perhaps extended to the so-called strategic management: in the composition of the administration, management and control bodies, in order to differentiate the components and combat the so-called 'groupthink'. In short, the aim of the directive, which introduces new social communication obligations, is not only to extend the company's duties of social solidarity, but to enrich its capacity and perspective of strategic vision. The important principle that the directive introduces is the principle of 'diversity'. This is interpreted in two ways: as an enhanced monitoring of information concerning so-called 'vulnerable groups' and as a potential area of information concerning so-called 'strategic participation' in the management and control bodies of companies. The first meaning has found a precise response in the prescriptive articles of the directive, and consequently in national legislation, offering a strong link with the structure and objectives of this project. The second, more important meaning, however, has remained confined to the recitals of the Directive, and consequently its transposition is not made explicit in the laws of the European States, but only in the European Commission's Guidelines (Communication from the Commission, *Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)*),

which describe how to fulfil the obligations to deliver non-financial information. Technically, these Guidelines are therefore not prescriptive but offer models of potential regulatory ‘compliance’ according to the logic of the ‘risk approach’. In any case, the Directive offers a very acute concept of diversity, projected onto the strategic composition of companies’ governing bodies, in order to ensure the development of autonomous, independent, original, creative and professional business thinking. The lack of diversity and adequate skills (in terms of professional preparation, knowledge and individual talent) inevitably leads to a lack of innovative ideas, discourages criticism and in fact results in a corporate management that is not suited to compatible long-term development. Recital 18 states: “diversity of skills and points of view [...] makes it possible to challenge management decisions constructively and to be more open to innovative ideas, thus combating the standardisation of members’ opinions, the so-called groupthink phenomenon. It therefore contributes to effective management oversight and efficient corporate governance”. Social homologation (intended as a business risk factor) is nowadays plastically evident in the composition of the boards of public and private companies, whose members have known each other for years, also have a similar educational background and usually belong to the same gender and, even more, share the same ‘standard skills’. Already in 2011, the European Commission, in its Communication *Action Plan: European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies* (COM(2012)740 final), considered that a lack of diversity on the board results in “a lack of debate, ideas and critical thinking on the board and potentially less effective control by the management board or executive directors”. The concept of ‘diversity’, therefore, applied not only to the issue of gender, but also to disability (*rectius*: different abilities), is not at all a forced reading of the legislation, but is contained in the Principles of the Charter of Fundamental Rights of the European Union (as an explication of the principle of equality: non-discrimination, equality between men and women, inclusion of the disabled). In this sense, Art. 1 requires the companies concerned to disclose in their corporate governance statement: “a description of the diversity policy applied in relation to the composition of the administrative, management and supervisory bodies of the company with respect to such matters as age, sex, or educational and professional background, the objectives of the diversity policy, the manner of its implementation and its results during the reference period. If no such policy is applied, the statement shall contain an explanation of why this is the case” (this is the ‘comply or explain’ rule). These aspects of diversity, which can be traced back to the management policy, should be specifically reported, moving from statements of principle to the criteria for application and the way in which they are implemented. In fact, the description of the diversity policy should specify which diversity criteria are applied, as well as explain the reasons for their selection. When choosing these criteria, all relevant diversity aspects should be taken

into account in order to ensure that the board has a sufficient diversity of viewpoints and expertise, which is necessary for a good understanding of the current business and the long-term risks and opportunities related to the company's activity. The nature and complexity of the company's business should also be taken into account when assessing the profiles needed to ensure optimal board diversity. This management diversity, associated with the effects of employee participation in the control system (the so-called extended governance), echoes to some extent the regulatory tool of whistleblowing (7). Furthermore, Art. 1 of the Directive states that the non-financial statement should contain information, including "the result of those policies". The information disclosed by companies should thus help investors and other interested parties to understand and monitor the company's performance, also with a view to declared inclusiveness. From this it emerges that the directive also reinforces the meaning of the action of EWCs, which notoriously act through "consultation", on the substratum of "information" promptly available to them by multinational companies, as enshrined in Directive 2009/38/EC. In particular, the legal technique adopted by the EU legislator consisting in the obligation to 'comply or explain' appears extraordinarily suitable for certifying the quality of the information provided to the EWC in that, in the event of failure and unjustified fulfilment of the information obligation by the parent company, it can certify the omission of information that is the subject of an unsatisfactory negotiation consultation, and even justify a possible appeal to the European Court of Justice for violation of the rights to information and consultation. Ultimately, this opens up unexpected scenarios for more effective protection and integration of people with disabilities in the workplace.

Art. 2 of the directive refers to Communication Guidelines and states that "the Commission [shall develop] non-binding guidelines on the methodology for the communication of non-financial information, including general and sectoral key performance indicators, with a view to facilitating relevant, useful and comparable disclosure of non-financial information by companies". The Commission's stringent Guidelines, although not formally part of the Directive and despite the fact that they do not constitute prescriptive part of it (they are non-binding guidelines, unlike the requirements of the Directive), make it possible to verify the *ex post* consistency of the non-financial statements made by companies. They provide for some priorities. 1) *Materiality of information*. In assessing the materiality of information, several factors may be taken into account, including: business model, strategy and key risks, major industry issues, interests and expectations of

---

(7) On 23 October 2019, the European Parliament and the Council adopted Directive 2019/1937 on "the protection of persons who report breaches of Union law". This Directive establishes common minimum standards aimed at ensuring the protection of the so-called whistleblowers in the legal systems of the Member States, and will be their indispensable regulatory reference point.

stakeholders. 2) *Fair, balanced and understandable information.* The non-financial statement should give fair consideration to both favourable and unfavourable aspects and the information should be presented in an unbiased manner. The statement should take into account the information needs of interested parties, who should not be misled by incorrect or omitted material information, or by the provision of irrelevant information. The non-financial statement should clearly distinguish facts from views and interpretations. Information should be fairer and more accurate, for example: through appropriate corporate governance arrangements; robust and reliable evidence; internal control and reporting; effective involvement of stakeholders. 3) *Complete but concise information.* 4) *Strategic and forward-looking information.* The statement should explain the short-, medium- and long-term implications of the information disclosed. 5) *Stakeholder-oriented information.* Companies should consider the information needs of all stakeholders. They should focus on the needs of stakeholders as a collective group rather than on the needs or preferences of atypical or unreasonably demanding individuals or stakeholders. These include: investors, *workers*, consumers, suppliers, customers, local communities, public authorities, *vulnerable groups*, social partners and civil society. 6) *Information on social and personnel issues.* Companies are required to provide relevant information on: implementation of core International Labour Organisation conventions, diversity and equal treatment issues in the context of employment (including age and disability aspects); employment-related issues, including consultation and/or participation of workers, employment and working conditions; labour relations, including respect for trade union rights; human capital management, including restructuring management, career management and employability, remuneration system, training; occupational health and safety; impact on vulnerable consumers; responsible marketing and research; community relations, including social and economic development of local communities.

### **1.12. Proposal for a Directive on Corporate Sustainability Reporting: CSRD COM(2021)189 final**

In terms of regulatory updates, it should be added that among the many initiatives of the European Commission, contained in the Communication on the European Green Deal of 11 December 2019, the revision of the NFRD, initially scheduled for Q4 2020, has also been announced <sup>(8)</sup>, as part of the strategy to strengthen the basis for sustainable investments. Among the various calls for reform from various stakeholders, the Italian trade union (banking and insurance) First Cisl also called for and argued the case for a strengthened regulatory

---

<sup>(8)</sup> See EUROPEAN COMMISSION, [Corporate sustainability reporting, EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities](#), in [ec.europa.eu](#).

approach to non-financial reporting <sup>(9)</sup>. Indeed, the demand for better information from investee companies is driven both by investors who need to better understand the financial risks arising from sustainability crises, and by the increase in financial products that aim to address environmental and social concerns. The current NFRD does not adequately address the needs highlighted in § 1.11 above on management diversity, as reflected in the Commission Staff Working Document SWD(2019)403 final <sup>(10)</sup> according to the findings of the *Fitness Check on the overall EU framework for public reporting by companies* <sup>(11)</sup>.

The Commission associated the results of an impact assessment of the NFRD on non-financial reporting (Study on the NFRD) and sustainability ratings (Study on Sustainability Ratings and Research) with the review of the Directive. In addition, a public consultation on the review of the Directive was concluded on 11 June 2020 <sup>(12)</sup>. Moreover, the Commission launched a further public consultation on a renewed sustainable finance strategy for the following month <sup>(13)</sup>, which includes the topics of sustainable corporate governance. Linked to this reform initiative there is the ambitious goal of issuing new, uniform European non-financial reporting standards, announced by Commission's Vice-President Valdis Dombrovskis at the conference on the implementation of the Green Deal: Financing the Transition <sup>(14)</sup>.

Finally, on 21 April 2021, the European Commission adopted the draft CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) on new corporate sustainability reporting. The Commission's proposal, which would amend the current non-financial reporting requirements set out in Directive 2014/95 (NFRD), is still on stand-by as it is subject to the expected approval by the European Parliament. In essence, the draft proposed by the Commission in terms of timing requires that EU Member States transpose the CSRD by 1/12/2022 and that its provisions apply by 1/1/2023 (for large corporations) or 1/1/2026 (for SMEs). In terms of

---

<sup>(9)</sup> The appendix to this volume contains the document produced by First Cisl as a contribution to proposed legislation. Some of the policy recommendations contained in the conclusions of this volume and addressed to the European Commission are taken from that document.

<sup>(10)</sup> [Executive Summary of the Fitness Check of EU Supervisory Reporting Requirements](#).

<sup>(11)</sup> See FINANCIAL STABILITY, FINANCIAL SERVICES AND CAPITAL MARKETS UNION, [Results of the fitness check of supervisory reporting requirements in EU financial services legislation](#), in [ec.europa.eu](#), 7 November 2019.

<sup>(12)</sup> Cf. COMMISSIONE EUROPEA, [Informativa sulla sostenibilità delle imprese](#), in [ec.europa.eu](#); EUROPEAN COMMISSION, [Consultation Document Review of the Non-Financial Reporting Directive](#), 2020.

<sup>(13)</sup> See EUROPEAN COMMISSION, [Consultation on the renewed sustainable finance strategy](#), in [ec.europa.eu](#), 8 April 2020.

<sup>(14)</sup> See EUROPEAN COMMISSION, [Remarks by Executive Vice-President Dombrovskis at the Conference on implementing the European Green Deal: Financing the Transition](#), in [ec.europa.eu](#), 28 January 2020.



content, the draft incorporates the findings of the public consultations, which highlighted that current disclosure practices do not meet investors' growing demand for data and information, both qualitatively and quantitatively, and that the information is not sufficiently comparable or reliable. In response to these needs, the draft Directive:

- a) widens the range of recipients of the reporting obligation, extending it to all large companies (whether listed or unlisted) and, from 1 January 2026, also to listed SMEs (excluding micro-enterprises);
- b) intensifies the substance of the disclosure requirements, which cover the company's "impacts on sustainability issues", *i.e.*, environmental, social and governance profiles. Sustainability reports will in fact have to indicate:
  - the business model and strategy prepared for sustainability-related risks;
  - the opportunities for the company related to sustainability;
  - the company's plans to ensure that the business model and strategy are compatible with the transition towards a sustainable economy and the containment of global warming;
  - the ways in which the company's business model and strategy take into account stakeholder interests and the company's impacts on sustainability profiles;
  - the implementation of the company's sustainability strategy;
  - a description of the sustainability objectives set by the company and the progress made towards achieving these objectives;
  - a description of the role of management and supervisory bodies in sustainability issues;
  - a description of the company's policies on sustainability;
  - a description of the company's sustainability due diligence process;
  - the main actual or potential negative impacts related to the company's value chain, including operations, products and services, business relationships and supply chain;
  - any action taken, and the result of said action, to prevent, mitigate or remedy the actual or potential adverse impacts;
  - a description of the main risks to the company related to sustainability, including the main responsibilities of the company, and how these risks are managed;
  - indicators related to the above information.

The Commission's proposal also provides for the adoption of specific EU reporting standards developed by the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) in order to provide investors and stakeholders with homogeneous and comparable information, and audit requirements to ensure that the

information reported is accurate and reliable. In particular, it introduces: 1) verification (assurance) of the information reported; 2) more detailed reporting requirements; 3) the obligation to report according to mandatory EU sustainability reporting standards; 4) a digital ‘tag’ of the information reported, so that it can be read by the IT system and flow into the single European access point. The first set of standards will be adopted by October 2022.

The definition of a common reporting methodology at EU level, against the current use of different standards and frameworks available for reporting, will also ensure an alignment with the EU regulatory framework in the ESG area and, in particular, with the *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) 2019/2088 and the *Taxonomy Regulation* 2020/852.

In the writer’s opinion, the effort to homogenise information and unify the keys to interpreting is positive. In particular, the intention of the EU legislator to apply the principle of ‘double materiality’ in the disclosure obligation imposed on companies is praiseworthy: it identifies two directions in which to frame sustainability issues: how they affect the financial performance of a company and its value in the long term, and how the company’s activities have an external impact on the society as a whole.

Less interesting is the prevailing focus of non-financial information on aspects of ecological transition as such (the so-called European Green Deal), rather than on aspects of social transition in terms of inclusive employment and solidarity. In short, there is more attention to the environmental economy than to people, and even less attention is paid to people with disabilities. In any case, we would like to point out that Art. 19, letter *b*, of the proposal also specifies the so-called ‘Sustainability Reporting Standards’. Sustainability reporting standards will specify, among other things, the information that companies must provide on social factors, including information on: “(i) equal opportunities, including gender equality and equal pay for equal work, training and skills development, and employment and inclusion of persons with disabilities; (ii) working conditions, including safe and adaptable employment, wages, social dialogue, collective bargaining and employee involvement, work-life balance and a healthy, safe and well adapted working environment”. The issue we wish to explore here, however, is not particularly the revision of the directive but its practical implementation by national legislations and, above all, by large transnational companies.

What is missing, in the perspective of the EU reform, is the declination of a composite principle of ‘triple materiality’, which associates to the previous two directions of the information obligation also a third reporting guideline: *i.e.*, how business choices achieve (starting from within the company itself) the objective of full relational inclusion and full employment of people, regardless of the different and changing skills they can use throughout their life cycle. This would mean overcoming the productive efficiency of the new, prevailing digital Taylorism, with a view to corporate social responsibility towards the civil

community. Unfortunately, the draft directive is still incomplete in this respect, and the considerations put forward here are ‘*de jure condendo*’.

It is therefore necessary to ask the following five questions, which also represent the scope of the European Commission-funded project that forms the background to this monography:

1. Which ‘diversity’ has been taken as a criterion for reporting? Is diversity an object of management or is it instead a different business management method? How has it been extended to include disability?
2. What social ‘inclusion’ of people with disabilities has been implemented by companies? Has it been extended to participation in decision-making processes?
3. What disability-related legal protection has been reported? Just the health and safety one, summarised in reasonable accommodation? Or a broader one, aimed at re-engineering the corporate governance structure to make it open and accessible to all people with disabilities?
4. What ‘compliance’ (information of coherence with declared commitments) is provided by companies? Are they mere non-financial statements or are there also tools to verify and measure the effectiveness of the declared measures?
5. What effective negotiating space has been granted in the non-financial information to industrial relations, collective bargaining and bilateralism? How has this space been exercised? Is it or can it be described and reported in a shared way between companies and trade unions, since it is a common matter? In the case of European multinationals with an EWC: can non-financial information concerning the holding be supported by joint texts on annual reporting of activities?

### **1.13. The New ISO 30145:2021 in Terms of Sustainability Reporting**

On May 4, 2021, the ISO <sup>(15)</sup> 30415:2021, *Human Resources Management – Diversity and Inclusion* standard was published by the International Standard Organization.

---

<sup>(15)</sup> ISO is an independent, non-governmental international organization to which 165 national standardization bodies adhere. Its standards, including ISO 9001 (Quality), ISO 45001 (Worker safety), ISO 14001 (Environment) etc., define company certification standards. International Organization for Standardization defines standardization as “an activity carried out to establish, in relation to actual and potential problems, provisions for common and repetitive uses, aimed at obtaining the best order in a given context”; the standard is defined, from a technical point of view, as “a document produced by consent and approved by a recognized organization that provides, for common and repeated uses, rules, guidelines or characteristics, relating to certain activities or their results, in order to obtain the best order in a given context” (see standard UNI CEI EN 45020 Standardization and related activities – General vocabulary» entered into force on 27 July 2007).

Obviously, this is not a 'law' (which integrates the mandatory standards of non-financial information), but a simple *international technical standard of voluntary adoption*, suitable for expressing the company's commitment to enhancing diversity in a work environment (typically: race, sexual orientation, culture, disability, etc.), with a view on inclusion.

Nonetheless, this is an important standard, as it, although devoid of '*vis legis*', captures and tries to fill the current regulatory gap existing at EU level. The standard has another limit, in addition to the lack of cogency: it does not address the qualifying aspects of trade union relations (which are an important aspect of strategic diversity and information compliance) or the important aspects of European works councils, nor the issue of specific compliance organizational measures, country by country. In practice, this is its main gap, which only collective agreements with monitoring and verification clauses can fill.

The term 'diversity', in the meaning adopted by ISO 30415, includes the identities and perspectives that people bring with them when they interact at work, favouring the development of work environments and practices that promote inclusion: diversity obviously includes the condition of disability. ISO 30415 represents a guide on Diversity and Inclusion for organizations, Governance, Board, collaborators and stakeholders. It is aimed at all types of organizations: public, private, non-profit, regardless of the size or type of activity. In this sense, ISO 30415 recognizes that every organization is different and that the top management must define the most appropriate approach to their organization, based on the context and objectives. Therefore, it must develop Diversity Management projects adjusted to its own realities and needs.

This international standard identifies a series of principles, roles and responsibilities, actions, policies, processes, practices and measures to enable and support effective diversity and inclusion in the workplace.

The legislation applies to the life cycle of workers, the supply of products and services, supply chain relationships and relationships with external stakeholders to ensure fairness, and equality. It can also support the independent and external validation of organizational approaches, integrating management diversity.

#### **1.14. Analysis and Concluding Remarks '*de Jure Condito*': Inadequate and Unimplemented Regulatory Measures**

From a brief survey of the Community legal framework it is clear that, even in the presence of individual social rights, recognised by the Treaties and by the Pillar of Social Rights, there is still no system of Community business rules (fiscal, sanctioning, organisational promotion) that would make it possible to make adequate use of people with different abilities, encouraging their integration into the working environment, just as there are no measures to counteract the loss of

jobs due to ‘obsolescence’ or the partial loss of working capacity as a result of senescence and/or disabling pathologies. At the same time, there is no system of rules facilitating entry into the world of work, particularly for disadvantaged young people, but, above all, there is no regulatory framework to ensure a reasoned interconnection with the opposite dynamic (exit from the world of work), with a view to inclusive solidarity and preservation of corporate identity. In addition, the continuous restructuring of companies in the financial sector, the closure of traditional branches and the spread of digital banking, together with company policies to encourage redundancies, which are not balanced by new employment policies, are clearly having a negative impact on inclusive solidarity and active ageing. Regulatory corrections are urgently needed: the post Covid-19 recovery is not just a temporal emergency, but an anthropological, cultural and generational one, and it involves the political responsibility of the European legislator, as well as of the individual companies. Just think of the increasingly transnational dimension of businesses, a phenomenon that must be managed in an anti-dumping way, which emphasise the social function of businesses. These considerations will be taken up in the conclusions of the book, which will contain some policy recommendations.

Regardless of the action of the EU legislator, the social partners (both at national and sectoral company level, and even at European level) have a duty to promote, in a regime of healthy self-sufficiency, the signing of inclusive solidarity agreements, also aspiring to introduce formulas for the management participation of people with different abilities. In particular, the main objective of negotiating action must be to ensure maximum integration of disabled workers in the workplace in multinational companies through commitments made at European holding company level, with positive effects of regulatory stabilisation in anti-dumping functions between different national regulatory systems. In order to achieve all this, the agreements regulating the operation of EWCs must be amended, establishing within them the function of ‘Disability Manager’ to act as a technical-political interlocutor in the negotiating dynamics. We are certain that the introduction of this figure can guarantee many things: from the company’s point of view, managerial coherence with the objective of inclusion; from the trade union’s point of view, adequate representation of the weakest stakeholders. The key to the success of the initiative will be the effective degree of cooperation between EWC members and corporate, national and European trade unions, thus overcoming the lack of an EU regulatory framework for transnational bargaining.

## Chapter 2.

# Debate, Evidence, Prospects for Development in Europe

### 2.1. Chronic Conditions, Disability, Return to Work, Occupational Safety and Health *(by Sarah Copsey)*

#### Introduction

Having safe and healthy working conditions is a key component in retaining workers with chronic illnesses and disabilities and making their work sustainable throughout their lives <sup>(1)</sup>. 100% work efficiency is not essential for people, and workers with a chronic medical condition can learn to cope and overcome their problem: with the right adjustments, they can usually continue working. The measures required are often simple and inexpensive. This article explores the role of occupational safety and health (OSH) in enabling people with chronic conditions and disabilities to continue working and provides some examples of good practice.

#### How Can Occupational Safety and Health Support Workers with Disabilities and Chronic Illnesses?

In the EU, health and safety regulations require employers to prevent risks, based on risk assessment. The priority is to eliminate risks at source and take collective measures to make work safer and healthier for all workers. This is important, as measures that make it easier for all people to work could enable those with reduced work capacity to remain in employment <sup>(2)</sup>.

Particularly sensitive groups, such as chronically ill workers, need to be protected from risks that specifically affect them. However, making workplaces more inclusive for all workers, for example when purchasing equipment, planning activities or modifying buildings, consequently reduces the need for changes for individuals.

---

<sup>(1)</sup> See EU-OSHA, [The ageing workforce: implications for occupational safety and health. A research review](#), 2016.

<sup>(2)</sup> See EU-OSHA, [The OSH Framework Directive](#), in [osha.europa.eu](#).

In addition, legislation setting minimum standards for health and safety at work requires workplaces to take account of workers with disabilities, particularly in relation to doors, corridors, stairs, showers, washbasins, toilets and workplaces used or occupied directly by people with disabilities <sup>(3)</sup>.

These health and safety requirements complement employers' duties under EU equal employment opportunity legislation to provide workplace accommodations for people with disabilities <sup>(4)</sup>. Employment equality legislation requires employers to provide reasonable accommodation for employees with disabilities, such as providing equipment, adjusting working hours, changing jobs or providing training. Some countries have more detailed requirements than the minimum standard set by the EU, including returning to work after sick leave.

The right way to provide these collective and individual protection measures for workers is to be sensitive to diversity when carrying out health and safety risk assessments. Adopting a diversity-sensitive approach to risk assessment has been considered a priority in the European Commission's Safety and Health Strategy 2014-2020, as presented in its Communication [\*Safer and Healthier Work for All – Modernisation of the EU Occupational Safety and Health Legislation and Policy\*](#) (COM(2017)12 final). See the Box.

**European Commission's OSH Strategy 2014-2020 (diversity extracts)**

- The Framework Directive creates a legal obligation for the employer to take the necessary measures for the safety and health protection of all workers. It stipulates that particularly sensitive risk groups must be protected from hazards that specifically affect them.
- Risk management measures must therefore pay attention to the specific risks incurred by women and men, young workers, older workers, migrants or people with disabilities.
- The Directive requires the design of specific preventive and protective measures according to the requirements of these groups of workers.
- The risk assessment should consider the job requirements in relation to the individual's abilities and health.

## Health and Safety Risk Assessment

Health and safety risk assessments should follow a number of steps:

- hazard identification
- risk assessment;

---

<sup>(3)</sup> See EU-OSHA, [\*Directive 89/654/EEC – workplace requirements\*](#), in [osha.europa.eu](#), 19 March 2021.

<sup>(4)</sup> See EU-OSHA, [\*Directive 2006/54/EC – equal opportunities\*](#), in [osha.europa.eu](#), 4 October 2017.

- taking into account ‘sensitive’ groups;
- decisions on prevention measures following a hierarchy of measures:
  - starting with combating risks at source;
  - adapting work to workers;
  - replacing the dangerous with the less dangerous;
  - giving collective measures priority over individual measures (such as personal protective equipment);
  - define priorities;
  - implement, monitor and evaluate the measures.

Employers are also obliged to provide workers with information, instructions and training and must consult workers and their representatives on risk assessment and prevention measures.

### **Risk Assessment for a Diverse Workforce**

EU-OSHA publications on risk assessment and diversity and disability <sup>(5)</sup> suggest a number of success factors for taking disability and diversity in general into account when assessing occupational health and safety risks and implementing prevention measures, including:

- employers should consider diversity in the workforce as an asset and be committed to ensuring the safety and health of everyone;
- employers should take disability and diversity into account in the design and planning stages, when changes are proposed or new purchases are planned;
- it is important to avoid assumptions about who is at risk or how they work and to consider everyone, taking into account individual differences;
- the risk assessment process should take into consideration the actual work done;
- the work should be adapted to workers;
- consultation and participation of workers is fundamental to an effective risk assessment; this includes the participation of disabled workers;
- coordination between safety and equal opportunities staff is needed;
- diversity training is needed for everyone in the workplace, including managers and workers, safety and equality staff and human resources,

---

<sup>(5)</sup> Cf. EU-OSHA, *Workforce diversity and risk assessment: Ensuring everyone is covered*, 2009; AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO, *La diversità della forza lavoro e la valutazione dei rischi: garantire che tutti siano inclusi Sintesi di un rapporto dell’Agenzia*, EU-OSHA Facts, 2009, No. 87 IT; AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO, *Garantire la salute e la sicurezza per i lavoratori disabili*, EU-OSHA Facts, 2004, No. 53.



in order to raise awareness of the issues and ensure that all parties understand what it actually means to have a different approach;

- external expertise should be sought if necessary.

## **Inclusive Workplaces**

Measures to support workers with reduced working capacity (who may be older workers or those with difficult health conditions or disabilities) often make workplaces safer and more accessible for all workers and customers as well, and many of the measures to be taken are low-cost and simple. A ramp to a building entrance or automatic doors will be used by all workers, but they can make the difference between being able to work or not for a person with a disability.

Making workplaces accessible and inclusive will benefit everyone and this should be the overall aim. This reduces the need for specific measures for individuals, which means that workers do not have to suffer the stigma of having to ask for special treatment and helps prevent early exit from the workplace by reducing obstacles and facilitating work activities. There is an opportunity to make a workplace more inclusive whenever changes to the workplace are planned, new equipment is purchased or work is reorganised. Other examples of inclusiveness measures include height adjustable workstations, ergonomic tools and flexible working time policies <sup>(6)</sup>.

## **Elements for a Workplace Support Policy**

The strategic elements for providing workplace support for people with chronic illnesses aim at:

- preventing risks through high OSH standards;
- encouraging early reporting of problems;
- having an effective return-to-work policy;
- promoting health through the workplace;
- promoting a culture of *open conversation*.

## **Early Intervention and Early Access to Advice**

The earlier a problem is reported, the easier it is to deal with. It is up to the worker to decide whether or not to disclose their medical condition. However, their employer will need to know how the job is affected by the symptoms felt

---

<sup>(6)</sup> See J.O. CRAWFORD *ET AL.*, [\*Working with chronic musculoskeletal disorders. Good practice advice report\*](#), EU-OSHA, 2021.

by the worker; an employer cannot act if they are not aware of the problem. For what concerns the workplace, this means encouraging and enabling employees to report health problems as soon as they arise, ensuring that they will be listened to and supported. If any employee has a persistent health problem that affects their work, they should be encouraged to see a doctor as soon as possible. Medical advice, if shared with the worker's permission, should help the employer to understand what support the worker needs (7).

### **Success Factors for Making Accommodations**

EU-OSHA publications have highlighted a number of important success factors to make the necessary accommodations. These include the following:

- having an employer who shows that they are supportive and willing to help;
- focusing on the worker's abilities, not their disabilities;
- having an open conversation with the worker that includes knowing what symptoms they are experiencing and how they vary, what tasks they find challenging and what support they need;
- involving the worker, his/her health team and supervisor;
- allowing sufficient time for the process and trying out different measures to see which one will be most helpful (usually several measures are needed);
- finding out what external information and support is available and getting expert help in the most difficult cases;
- reviewing the measures to make sure they are working and checking if anything else is needed; making further changes if the worker's condition changes in the future.

### **Simple Adjustments**

Examples of adjustments include:

- *changing tasks and duties*, e.g., swapping or rotating tasks with colleagues, giving extra breaks or adjusting work to prevent fatigue;
- *adapting equipment and the workplace*, e.g., providing an ergonomic mouse or voice-activated software, providing ergonomic tools, using adaptive controls for guidance or repositioning equipment to reduce fatigue;
- *modifying working hours*, e.g., through flexible or reduced hours, e.g., by postponing the start and end of working hours, in order to avoid travelling at peak times or if the criticality is more significant in the morning

---

(7) *Ibidem*.

or working from home, perhaps on certain days. A gradual return to work after sick leave, with reduced hours at the beginning, can be very helpful.

Often these measures, such as ergonomic improvements and flexible working hours, translate into benefits for the whole workforce.

A successful example of measures provided to support a return to work concerns the case of a female receptionist with osteoarthritis and osteopenia working for a medium-sized company <sup>(8)</sup>. As a result of a domestic accident, she suffered back fractures, a torn ankle ligament and a sprained right knee ligament. This resulted in a six-month absence from work. Her return to work was gradual: she worked part-time for 1 month and 7 hours a day for the following month before returning to her full 7.5-hour working day. Colleagues helped her with some of her tasks, such as carrying heavy loads in postal deliveries. A health and safety risk assessment led to a number of changes to the workstation. These included a better designed telephone headset to reduce hand movement, a new footrest for better support and a filing cabinet that was easier to move. The rapid implementation of the return-to-work process enabled the worker to return to her original job with minimal changes to her tasks.

## **Conclusions**

All too often chronic illnesses or disabling conditions cause workers to leave their jobs early. However, with the right employer attitudes and workplace adjustments, combined with support from the public health system, many workers with chronic medical conditions can continue to work. Occupational safety and health (OSH) have an important role to play, in a multidisciplinary approach, in supporting people with chronic conditions to remain active at work.

### **2.2. Intesa Sanpaolo's Clouds of Solidarity (by Patrizia Ordasso)**

The Intesa Sanpaolo Group is a very large and articulated reality in which more than 75,000 people work, in Italy alone. People are a fundamental component for the Group and one of the enabling factors for the achievement of results: each person has expectations, expresses needs and is the bearer of their own uniqueness, which characterises them and makes them different from all others. Intesa Sanpaolo has a constant and continuous commitment to the enhancement of people and their characteristics.

---

<sup>(8)</sup> A. DAVIS, J.O. CRAWFORD, E. GIAGLOGLOU, M. WHITMORE, [\*Analysis of case studies on working with chronic musculoskeletal disorders. Report\*](#), EU-OSHA, 2020.

Within the Group, the commitment to inclusion is constant and in continuous development, and aims to promote a culture of respect and enhancement of all types of diversity, whether it be gender, emotional orientation, age, culture and origin, physical and mental conditions or any other element that contributes to defining each person.

The creation of an inclusive environment, in which everyone feels valued and is able to express their full potential, is for the Group both an ethical duty and an important requirement for business sustainability: if everyone is included and has the opportunity to express their identity, teams and companies operate better.

Over the years in Intesa Sanpaolo, also thanks to the joint work with the Trade Unions, the introduction of new technologies and the dissemination of innovative tools/solutions have always confirmed the objective of non-discrimination and equal opportunities for work and professional development in the company. In August 2018, with the renewal of the second-level collective agreement, Intesa Sanpaolo and the Group Trade Unions signed an agreement dedicated to inclusion and, in particular, to the world of disability and illness: important and delicate issues that can be part of the personal and professional lives of colleagues. The responses that an organisation has to give to this type of need must be timely, effective and 'customised', *i.e.*, modulated on the basis of different requests each time.

This led to the creation of the Disability Management Working Group, a reference point within the company for all issues related to the world of disability and chronic illnesses. Coordinated by the Welfare department, it now counts the active participation of about 70 colleagues, including those with disabilities, representing several corporate structures: HR Management, Diversity & Inclusion, Corporate Protection, Regulations, Industrial Relations, Real Estate, Training, just to name a few. The aim is to bring together the different skills and professionalism in a team effort, to support and enhance the contribution of all employees and promote as much as possible a condition of well-being and support in carrying out their work in the company, also enriching the welfare tools to support them.

The group periodically meets with the trade unions in the Welfare, Safety and Sustainable Development Committee, a bilateral body made up of company and trade union representatives, to identify priorities and define initiatives to be undertaken.

The members of the working group, together with the representatives of all the trade unions, initially took part in the Advanced Training Course *Disability Manager e mondo del lavoro* (Disability Manager and the world of work) organised by Università Cattolica del Sacro Cuore of Milan. The course created the basis for a common working language and methodologies useful to carry on the work together. In addition, all participants passed the final exam and received the Disability Manager certification from the Region of Lombardy.

The Working Group operates mainly on two fronts: on one hand it carries out macro-projects focusing on issues of accessibility, dissemination of disability culture in the company and training, and follows inter-company tables and initiatives at all levels for the sharing of best practices, while on the other hand it promptly responds to the needs expressed by individual colleagues, following a disability that may already be present or arise during the course of working life, even if only temporarily.

A concrete example of innovative projects carried out in recent years is *Nuvole di Solidarietà* (Solidarity Clouds): networking to make us all stronger.

The initiative was created to make the everyday working life of some colleagues with disabilities easier. A project designed *ad hoc*, where the 'pivot' is the Welfare office, which involves in the game is teamwork the various functions involved in different capacities to remove the architectural, bureaucratic and legal obstacles that are often present and voluntary colleagues who have created chains of solidarity in the company.

Let's find out through the words of those involved in one of the *Nuvole di Solidarietà* what it is and how they work...

Every day to reach my workstation I need to get out of my car and get into my wheelchair, and then go up to the first floor of the building where my office is located. In order to do so, I need an automatic lift which has to be operated by two people. Hence the idea of involving colleagues on a voluntary basis and the birth of my 'Cloud'. I have come to appreciate very much the willingness and seriousness with which these friends maintain their commitment to help me when I come in and out of my room. Meeting the volunteers was certainly a useful experience for overcoming my difficulties in moving around, but above all it was very valuable, because it gave me the opportunity to build new relationships with people I would not have had the chance to meet elsewhere. A relaxed atmosphere was immediately established among us, by sharing common interests and anecdotes about our personal lives. Through these slices of life, I broaden my view of the world. The help of the group has helped to make my participation in working life less tiring, making me experience everyday life in a more positive and purposeful way. I consider myself lucky to be able to enjoy the precious company of the group: given that travelling within the company is difficult for me and the moments of sharing are increasingly mediated by telematic devices, this opportunity has allowed me to get closer to people in a more real and authentic way. *Mario*

Below there are some considerations from volunteers on the deeper meaning of this way of networking.

This is my first time in volunteering. I always told myself that I wanted to do something to help others, but then laziness always won. When I was

given the opportunity to test myself in the workplace and for the benefit of a colleague, I didn't think twice: experiences of this kind are enriching from a human point of view and give back much more than you give in terms of time and availability. *Giovanni*

I have been working for 25 years now with a non-profit organisation that works in the treatment of leukaemia for children and I notice a big difference, which reinforces the value of working together with colleagues: in the company the relationship which was created is more direct and 'personal', while outside you act for the 'general good', without knowing people directly. *Marina*

I'm very happy, because I'm surrounded by friends and colleagues who collaborate with dedication, readiness and enthusiasm: the team is close-knit and always available, even if one of us is suddenly unable to work. We've built up a good network of friends and I think this experience has improved our way of living in the company and of relating not only to Mario and the group, but also to everyone else. *Federico*

In situations like these I think that it is fundamental not to set limits: this is not only about carrying out a task to help a person in difficulty. From what we are experiencing, I can say that this is already the attitude of all the people involved in this context. The small organisational mishaps have always been overcome thanks to this spirit of collaboration and the awareness that each of us is receiving a great deal from Roberto's closeness. *Sara*

It all started with a request printed on leaflets placed at the entrance turnstiles, even an almost whispered invitation. If you happen to see them too, don't hesitate... join the *Nuvole di Solidarietà*, a corporate volunteering project. *Lorenzo*

In short, these are effective actions, examples that represent a real network of support and social relations, creating widespread wellbeing and putting people at the centre.

What has been created around Mario is one of the first *Nuvole di Solidarietà* born in Intesa Sanpaolo that continue to grow: many pieces that become the 'seeds' of a new corporate culture. A new, richer and different model for experiencing the bank and the relationship between people.

### **2.3. Disability Management in UniCredit** *(by Emanuele Recchia and Francesca Bonsi Magnoni)*

UniCredit is and will remain a simple and successful pan-European commercial bank, with a fully integrated Corporate & Investment Banking division and a

unique network in Western and Central Eastern Europe that we make available to our large and growing client base. We respond to our clients' needs with effective solutions that exploit the synergies between the different businesses. With a focus on being the bank for the things that matter, we provide local and international expertise and, through our European network, offer unique access to the best products and services in our 13 core markets. With an extensive international network of representative offices and branches, UniCredit serves customers in 16 countries around the world.

The way we develop and deliver these solutions is as important as the solutions themselves, which is why everything we do is based on Ethics and Respect: UniCredit firmly believes that respect, as well as a strong sense of ethics, should guide all behaviours in daily activities and relationships, inspiring our way of working as 'One Team, One UniCredit'. Ethics and respect are crucial to ensure sustainable business results.

UniCredit is therefore committed to creating a positive and inclusive work environment where everyone can excel and actively contribute to our success. Hence the strong focus on Inclusion and Diversity Management, through diversity enhancement and programmes that aim to ensure opportunities for everyone according to their abilities.

For more than ten years, the Bank has been investing in disability management by implementing various initiatives including specific training for managers, programmes aimed at enhancing diversity within the Group, partnerships with major external organisations and corporate policies in line with the Joint Declaration on Equal Opportunities and Non-Discrimination signed in 2009 and the Ethics and Respect Policy signed in 2019.

In 2020, UniCredit joined the *Valuable 500*, a global movement that aims to put disability at the heart of the business agenda and to unlock the potential of people with disabilities in the business, social and economic spheres.

The Group's commitment is also strongly represented by the activities carried out during this period of pandemic that has disproportionately affected people with disabilities. For this reason, in order to support our colleagues, we have strengthened our listening skills in those countries where Disability Managers are appointed, and we have put in place all the useful measures to support our colleagues with disabilities, offering those who need it a psychological assistance service provided by a specialised external company. In particular, we would like to point out that the number of colleagues living with a disability and telecommuting has increased from 12% in the pre-Covid period to 95% during the pandemic and that other measures, such as paid leave and dedicated workspaces, have also been put in place to prioritise health, safety and flexible working.

During this period, digitisation has also been an important tool for work inclusion, simplifying daily life especially for those colleagues who preferred to work from home because they were frail.

Our aim is to continue working towards becoming a fully accessible company for colleagues and customers. In this regard, the Group Intranet and the UniCredit App are accessible platforms, as is our new corporate website with a range of inclusive features. We continue to work tirelessly on these issues by organising focus groups and sharing suggestions based on real needs; we involve our colleagues who experience disability in the design phase of most internal and external products and services to ensure a ‘design for all’ approach.

It is important to underline that when we talk about disability, we include a wide spectrum of cases ranging from sensory disabilities to motor disabilities to invisible but not asymptomatic disabilities and any other kind of frailty.

Below you will find a brief overview of the main initiatives aimed at colleagues and clients.

### **Italy**

- *Reskilling Project*: this initiative aims to retrain blind and visually impaired colleagues who worked as switchboard operators before the pandemic. Project managers are being trained to facilitate the change of role. The selection process began in March 2021, involving 50 colleagues.
- *Brochure Our differences make the difference*: distributed to all managers, this brochure aims to help them understand the challenges faced by people with disabilities and encourage the adoption of a correct behaviour and language towards colleagues, customers and acquaintances.
- *Online meetings of voluntary groups of people with disabilities (Employee Resource Groups)*: 4 working groups made up of colleagues with different disabilities (hearing, visual, motor and invisible), plus a fifth group of Disability Ambassadors.

The members of these groups meet periodically with the Disability Manager to participate in work inclusion projects, but also to highlight the priorities and urgencies on which the company must focus. These people are highly motivated to contribute to fostering a truly inclusive environment and their involvement is also instrumental in finalising the company’s annual inclusion strategy. During the pandemic, these groups took part in the *Progetto Autonomia* (Autonomy Project) to support colleagues with disabilities to achieve greater autonomy at work. These groups also suggested providing transparent face masks to deaf colleagues and people who work with them to facilitate communication in the office.

### **Austria**

- *Smartbanking in sign language*: new services, such as UniCredit Bank Austria’s Smartbanking remote advice in sign language via video for deaf customers, were essential in this pandemic period.
- *Free shuttle service*: UniCredit Bank Austria provided a free shuttle service for customers with disabilities who needed to travel to the branch for advisory services. The service remained active even during the pandemic.



- *Inclusion Loan*: from December 2020, UniCredit Bank Austria offered all customers with disabilities particularly favourable financing for purchases such as a visual aid tool or barrier-free design of their home.

## **Germany**

- *Avature – Inclusive application process*: our new application programme, Avature, has been designed to create more inclusive access for all talent. In line with the Group's policy, the growth path portal and application management by direct managers will be fully accessible according to WCAG2 guidelines. Together with partner Pfennigparade, the tool has been tested for its user-friendliness for people with physical and mental disabilities.
- *First Steps – Awareness-raising workshop for apprentices in cooperation with Pfennigparade*: new apprentices in direct contact with customers practised appropriate and targeted behaviour through role-plays during the *First Steps* training week. The training focused on the topics *Living with limitations* and *Inclusion*.

In recent years, awareness of disability issues has strongly increased because it is an issue that involves our whole society.

At UniCredit we are working towards complete inclusion through a series of activities in which everyone is called upon to make a contribution. We ask people with disabilities to tell their stories and to express their needs in their daily activities: this is the only way we can support and motivate them to get involved. We encourage managers and colleagues of people with disabilities to relate to them with practical, simple and virtuous behaviours.

## **2.4. The Crédit Agricole Italia Banking Group's Sustainable Approach** *(by Gianluca Reggioni)*

The Crédit Agricole Italia Banking Group considers Corporate Social Responsibility to be a cornerstone of its corporate culture and a fundamental lever for its development. The objectives of social and environmental sustainability constitute a primary strategic guideline, which distinguishes the various corporate processes. This aspect, which we can define as a true identity factor, has been formalised in the 2022 Strategic Plan, a growth project that is based on the bank's relational model and expresses its *raison d'être*: *Acting every day in the interests of customers and society*.

The principles of responsibility and proximity are embodied in a management model that enhances the relationship of trust with all stakeholders in the area, prevents the risks of a constantly changing scenario, identifies and interprets the emerging needs of communities and supports the business fabric in line with local investments and sustainable growth requirements. An operating model, consistent with the strongly cooperative nature of the Group, capable of

involving the local area and assessing the impact of business activities, so as to create shared value among stakeholders and consolidate the relationship with the community.

How do these sensitivities manifest themselves in practice? We could make a deeply detailed list of examples showing how these principles can be translated into very concrete and effective actions and projects. Here, however, we would like to avoid a long list and emphasise, in particular, the importance of the *FReD* project; an initiative in which all Group entities are involved, sharing a series of Corporate Social Responsibility projects on which to develop their actions over time.

For several years now, this project has been establishing guidelines for social responsibility policies and assessing their evolution and developments, also through the development of a synthetic index, which expresses the contribution of each individual Group entity to the achievement of increasingly challenging sustainability objectives.

Within the framework of the *FReD* project, the entities of the Crédit Agricole Group undertake to implement CSR projects for each of the following sustainability areas:

- *Trust*: includes projects aimed at protecting customers' interests and developing an accessible and tailored service offering in line with ethical and transparency standards;
- *Respect*: includes initiatives relating to corporate welfare and labour relations. The issues addressed by projects in this area include: internal dialogue and participation, professional development, wellbeing and quality of work, defending equal opportunities and promoting a diversity-friendly corporate culture. This area also includes projects aimed at promoting the economic and socio-cultural development of the Group's reference territories and involving stakeholders in Corporate Social Responsibility processes;
- *Demetra*: this area concerns projects aimed at protecting the environment and the territory and combating climate change. This area includes initiatives to reduce the direct environmental impact of the Group's activities and the offering of services and credit products functional to the ecological innovation of local industrial activities and the development of the green economy.

The FRED index has been an integral part of the objectives of the Group's managerial incentive schemes for years now; this circumstance underlines the importance of the subject and the desire to implement these projects through the strong and effective involvement of the entire Group.

### **A Concrete Example: the *FReD* ‘Special People’ Project**

The enhancement of diversity as a strategic key is also the fundamental feature of the *FReD* ‘Special People’ project. The initiative involved the creation of a ‘Solidarity Laundry’, operating at ‘Green Life’, the Group’s headquarters, to facilitate employees’ work-life balance and, at the same time, accompany people with disabilities in their working life cycle, preventing their early exclusion.

In fact, the use of the new laundry service includes washing, ironing and tailoring repairs, and involves employing people with disabilities. The latter are involved in work orientation paths through the partnership with the Biricc@ cooperative, which will offer a fundamental opportunity to accompany their life and professional project. In addition to the washing, ironing and tailoring repair services, there is also a collection point for used clothing that is to be given to people in need. The garments received will be donated to families assisted by the association Di Mano in Mano of Parma, set up in the parish community of Roncopascolo, and partly sold at a symbolic price in the second-hand clothes shop that the association has in the San Leonardo district of Parma (the proceeds of the sale are intended to finance the international missions that the cooperative runs in developing countries such as Cameroon, Congo, Madagascar, Albania, Rwanda and Benin).

Solidarity at 360°, which focuses on the enhancement of diversity and the theme of inclusion with a twofold objective: on one hand, it aims to contribute to the support of fragile people and the promotion of their employment in the territory; on the other hand, to generate value for the community by focusing on a ‘broad’ concept of sustainability, which is green but at the same time revolves around people, which is fundamental especially for new generations and which is at the heart of the Group’s PMT and its DNA.

### **Centrality of People and Importance of Inclusion**

The social responsibility model of the Crédit Agricole Italia Banking Group places fundamental attention on the issue of people’s inclusion and well-being. The latter are in fact a fundamental asset of the Group: they are the heart of the human relationship typical of the Group’s way of doing banking, and it is thanks to their professional skills, availability, sensitivity and ability to generate trust that the bank can count on solid relations with the territories and focus on the development and innovation of the services offered. They represent the driving force behind the Group’s growth and evolution: safeguarding their well-being and promoting their professional growth is a strategic prerogative, protecting all types of diversity.

The Code of Ethics and the Code of Conduct regulate aspects relating to welfare, inclusion and the evaluation of diversity through specific guidelines for managing resources, their professional growth and assessing well-being within the working environment. The Charter of Respect describes the Group's ethical principles regarding the protection of gender diversity and respect for the individual and promotes a working environment based on human relations, dialogue and collaboration.

Within the Group, each person is encouraged and supported through training programmes that enhance individual skills and transversal paths and career plans that support professional growth, also at an international level. In addition to training and professional development programmes, there are also a number of initiatives aimed at protecting and promoting people's wellbeing and valuing diversity. These include work-life balance activities, which have earned the Group Family Audit Executive Certification, in recognition of its commitment to enhancing the company climate and staff well-being.

Other examples are the collaboration with Valore D, to promote gender balance, which has been confirmed by the Group's inclusion among the 'Italy's Best Employers for Women', or Inclusion Month (November 2020), a month of in-depth study with appointments and testimonials to discover the different faces of Diversity: generational differences, disabilities and gender diversity.

## **Commitment to Support the Territories**

In line with its vocation for proximity, the Group's sustainability profile is also shown in its continuous proximity to the territories and their specific enhancement. In this regard, an example is certainly the project that led, following the earthquake in Central Italy, to the structural recovery and restoration, completed in 2020, of the Sala del Cantico delle Creature in Assisi. But there is more, because the Bank's commitment to accompanying the various local realities in their path to sustainable growth is also shown through different and innovative tools such as crowdfunding.

Indeed, with the aim of supporting small and large projects with a social purpose, *CrowdForLife*, the Group's crowdfunding portal, was launched in 2019. *CrowdForLife* is configured as a real meeting point between non-profit organisations and associations, looking for funds to implement their ideas, and anyone wishing to directly support their projects, even with a small contribution.

Through the portal, it is possible to start fundraising in the 'keep it all' mode (whatever the amount reached at the end of the fundraiser, it is in any case donated to support the project and its aims), but also to join thematic initiatives. One example? *Crédit Agricole for Future*, the first social call of the Crédit Agricole

Group in Italy to support projects united by common themes, such as education, inclusion and reduction of inequalities.

These are the main areas of intervention of the Crédit Agricole Group's joint initiative in Italy, in line with objectives 4 and 10 of the 2030 Agenda for Sustainable Development. The Group's commitment stems from a shared desire to provide an up-to-date response to a global and specific challenge: writing the future with long-term and sustainable objectives. Out of 35 candidate projects, 11 proposals were selected by a special Scientific Jury. The selected project organisations had the opportunity to set up fundraisers to achieve their objectives thanks to the contribution of anyone who wished to support them. Crédit Agricole in Italy pledged to support the individual projects selected for *Crédit Agricole for Future* by doubling the amount collected through donations on the portal, up to a maximum of 50% of the goal of each fundraiser.

## **2.5. Abili Oltre as a Condition of Normality** (by Marino D'Angelo)

Abili Oltre is a non-profit social promotion association that promotes, protects and ensures a normality that expands its horizon to the diversity of able-bodied and disabled people, that recognises in work the dignity of the person and that pursues the well-being of everyone and for everyone.

Its areas of activity are: diversity and inclusion, job placement, social food, training, accessible art and communication, New Deal for the suburbs, care for the fragile, intergenerational alliance. It cooperates with anyone who recognises itself in its system of values, sharing the methods of participation and integration aimed at achieving the advantages of a collective and connective intelligence in its actions. It has a horizontal organisational dimension and facilitates the development of an active citizenship through information exchange processes, the construction of a common memory, the coordination and sharing of projects in an open and dynamic relationship with people, institutions, companies and territories. In particular, it designs, tests and implements non-profit inclusive economic realities and training and information opportunities to promote the equal entry into the world of work of women and men of all age groups with disabilities or disadvantages.

Among the Partners: Ferrovie dello Stato Italiane, Poste Italiane, ADAPT, First Social Life, ReNaLiArt, First Cisl, Grimaldi Lines, Lazio Crea, Forum Terzo Settore Lazio, SAI Società Autori d'Italia, Mandragola Editrice.

Abili Oltre addresses the theme of disability management in different ways, particularly in two of its projects: *HackDiversability* and *ColDiversa*.

'*HackDiversability*, the power of creativity for work inclusion' was one of the first inclusive Italian hackathons for company managers. A training course born from the collaboration between Abili Oltre and Unica, the Corporate Academy of the

UnipolSai Group and carried out in Bologna on 8 and 9 November 2019. The project stems from the consideration that the traditional approach to problem solving and decision making is proving to be increasingly inadequate to face and solve the complexities of form and content of productivity 4.0, particularly in the field of disability management and, more generally, in the field of diversity management. The area of professional competence, although it tends to extend to technological innovation and to a managerialism oriented to the diversity of languages and needs of the Third Millennium, is still strongly anchored to criteria of efficiency and effectiveness from the Fordian manual, failing to overcome the limit of standard skills. The idea was to bring *creativity* – intended as a transversal skill, a quality underlying the human aptitude to adapt to circumstances and to adapt circumstances to oneself – to the first place in the hierarchy of professional skills and to make it a driver in strategic business management. *HackDiversability* is a training course in hackathon format that exploits the energy of contamination between points of view, social and personal conditions, life experiences and different cultures to activate the habit of no-limit creativity in corporate professionalism in daily strategic and management choices. In doing so, it brings management decision-making processes in line with the liquid market of the digital age.

Business managers and lay people from the world of disability, immigration, social disadvantage and academia, divided into 8 teams of 6 participants, challenged each other in a 48-hour non-stop search for the best solution in order to achieve two business objectives identified and launched by the business leadership. The themes were the development of innovative distribution networks accessible to people with disabilities and the design of new offers in response to the specific protection and well-being needs of people from different cultures or languages. The success of the experience, in terms of inclusion, professional growth and as a driver of product innovation, made *HackDiversability* leave the training perimeter and become the working philosophy of the business units involved in the course. Abili Oltre currently has on its agenda the implementation of inclusive training courses in industrial sectors and public administration.

*ColDiversa* is the project that brings Abili Oltre's expertise in diversity management into play and makes it grow. Food is an echo of diversity: the human being is omnivorous, but chooses different foods in different places. "Man is what he eats", said Ludwig Feuerback as early as the second half of the 19<sup>th</sup> century. But he is also what he cooks. Food – in its identity aspects of product, cuisine and table – describes a dependent variable of personal dignity and social well-being. The construction of a fit-for-all world also involves rethinking the choice of food, in terms of the social and environmental sustainability of production and consumption, limiting waste, commitment to health, respect for the food and wine traditions of peoples and a fair and solidarity-based distribution of food in all geographical and social quadrants of the planet.

*ColDiversa* is a network for the promotion, distribution and sale of food and wine products from non-profit organisations that operate in an environmentally sustainable manner and employ workers with disabilities or social disadvantages in the production process. It is an alternative, supportive, inclusive and innovative network that thrives on the work of people with disabilities, abilities and social fragility, who are involved in the entire supply chain, from production to distribution, according to their working skills. A non-profit project, which through the 'Trust Fund' of Abili Oltre provides for the total reuse of profits in non-repayable financing of diversity and inclusion-oriented startups.

The aim is to bring out and promote the food area of the non-profit sector by offering businesses and associations real opportunities for sales, and therefore for economic and organisational development, with the primary aim of increasing the employment rate of disadvantaged groups. All this is in line with Abili Oltre's belief that the winning strategy of the non-profit sector is to develop productions capable of competing in the market at 360 degrees, offering the community the opportunity to combine consumption needs with civil commitment. It is time to get non-profit companies out of the clichés of a suffocating political correctness and to make them recognise themselves as a business *tout court*, lowering the flag of non-profit to raise the one of social profit.

The Business Plan is structured in 5 Work Sites:

- *Marketplace ColDiversa.org*, the web marketplace of the members of the network;
- *MercatinPiazza ColDiversa*, public food markets at Km 0 twice a week in Italian town squares;
- *Macaroni social food*, sales outlets for fresh pasta and first course condiments and restaurant, catering and street food activities in Italy and abroad;
- *GAS ColDiversa*, territorial promotion initiatives for the involvement and establishment of solidarity purchasing groups;
- *ColDiversa ComunicAzione*, work team for the design and management of promotional and advertising initiatives and external and internal communication.

The project started in May 2021 with the opening of the first Macaroni Social Food point of sale in Rome.

What have our experiences of social commitment in the world of work taught us about disability and diversity management in general? Basically, that disability management is a cultural approach, before being a scale factor in the organisation of a company and an area of competence and professional intervention. Incredibly, talking about disability management and not pure and simple management, although essential, can lead to an error of perspective in the approach to the subject. Almost as if it could exist, in a globalised world and with a constantly increasing life expectancy, a business management and a way to stay on the

market that does not take into account the explosion of diversity in collective and individual needs and in particular in the world of work. All the market indicators of recent years show how the transformation of the business paradigm in the direction of diversity and inclusiveness management is increasingly showing its nature of economic convenience rather than ethical choice.

A leap forward in civilisation that will condemn to failure those who have not been able to grasp it in time.

## **2.6. BB S.p.A., or Being a Different Kind of Entrepreneur** (by *Veronica Rogi- alli*)

BB S.p.A., from its headquarters in Calenzano, works for the most prestigious international fashion and luxury brands, successfully combining highly creative and technological skills. In the company, therefore, a craftsmanship approach coexists with an approach based on the use of the best technologies and skills for precision mechanical processing. BB produces various types of products, such as bags, jewellery, bracelets, watches, etc., with a high standard of quality and with the characteristics of originality required in the luxury sector.

But these are not the only salient features of BB S.p.A., which was founded in 2000 with the first two workers, one of whom had a medical condition, and now has over 200 employees and a turnover of around 50 million euros in 2019.

In addition to the great achievements at the big fashion companies, perhaps the most significant factor is the fact that these results have always been obtained by putting people at the centre, some of whom are fragile and have various difficulties, and whose integration into the world of work is usually very difficult. These people are not only regularly welcomed and included in BB, but they are also given the opportunity to make an effective and original contribution, thus breaking down the traditional welfare logic, *i.e.*, the one that requires companies to employ a certain number of people belonging to protected categories according to pre-established criteria. This is largely the result of the will of its founder, Marco Bartoletti, who has always followed this self-imposed business model, finding in it a source of personal satisfaction.

BB therefore offers a valuable service to the community, welcoming anyone who wants to get involved, without distinction on the basis of gender, age, level of education or state of health. Approximately 30% of the people who work at BB have more or less serious health problems or discomforts of various kinds, but whoever comes to BB will have no reason to be excluded *a priori*, whatever their situation is.

This is possible because, in addition to being a place of paid work, the BB is conceived as a community of people whose aim is the common good of society and its members.



As a result of this community dimension, people work and help each other. Mutual help with manual tasks and the understandable difficulties associated with the precarious state of health of many people is not perceived by employees as a brake on individual productivity, nor as an impediment to carrying out their work tasks, but rather as the natural response of a working community, which values the natural contribution of each individual for the collective good of the company.

The company's policy of putting people and their value at the centre, also with regard to the issue of competitiveness, considerably reduces certain business risks. In fact, the luxury accessories produced by BB have a great economic value due to their uniqueness, preciousness and sophistication of design. Any disclosure of such confidential items would result in an asset risk of the highest order, as BB supplies many of the world's most important fashion brands. Thanks to the relationship of extreme and mutual trust between people, it has been possible to prevent this risk during many years of activity, in which such events have never occurred.

This is how, through the will of each and every one, a strong mutual commitment to the protection of work through the care of each other was born. Everyone fully understands the real value of work, which is not an impersonal good, but has a face and a name: that of those who are close to him, especially if he lives a condition of particular difficulty.

Every accessory produced at BB also becomes an expression of Tuscan craftsmanship and acquires great value in the eyes of customers who come from all over the world, recognising its originality and maximum attention to detail. The initial phases of designing and making the prototype take place with the collaboration of all those involved according to their skills (almost always acquired in the company itself), usually mechanics, designers and draftsmen. The fashion house designer very often commissions a luxury accessory from BB, providing only design and style indications, but no precise technical and functional details. The creative and artisanal, but at the same time 'functional' and technological spirit, of all the company's collaborators then makes the stylists' vision concrete and feasible. The BB team then starts working to think and design the object, which in a few days is made and delivered to the customer, a prototype of an article that will then be later industrialized and produced, again by BB, on a large scale. BB's added value lies in its ability to interpret the most diverse customer requirements, assisting them right from the product design phase with creativity and aesthetic taste, without ever sacrificing the functionality and efficiency of the accessory.

President Bartoletti decided from the very start to become an entrepreneur without ever leaving his homeland, making use of the social, intellectual and technological capital that the territory offered him and enriching it in turn.

With regard to the company's prospects and future managerial strategies, he often states that *the entrepreneur's job also contains a great responsibility that cannot be escaped: the entrepreneur 'borrows' about 1/3 of an individual's life (8 hours of work out of 24) to carry out the company's activities and also make a profit. Having such an important value available and received, the entrepreneur must feel responsible for the destination, the fruit of so much work effort. The result of this reflection traces the difference between an effectively socially sustainable enterprise and one that is not.*

But how do you reconcile the turnover of a luxury company churning out elite products with the fact that the company is made up of a good percentage of people with difficulties?

"In the selection of people, we are constantly looking for 'perfection', convinced that this characteristic is essential to have an equally 'perfect' company, and then we discover, and we can't explain why, so many 'perfect' people develop companies that are not on a human scale: even though they may generate profits, they have no function, they don't make sense for people", says Bartoletti. "Perhaps the best thing, therefore, given the results we have achieved, can be found in what we have considered a kind of 'waste', and that is by making the most of and uniting within the company the contribution that individuals can offer, regardless of their state of health and their difficulties".

In this sense, BB demonstrates that integration does not mean being an ONLUS, nor is it synonymous with suffering budgets, but rather brilliance, style and know-how: "Achieving ambitious company objectives", Bartoletti recalls, "means going forward while also looking back, avoiding forgetting about anyone. For me, the idea that a high-performance company has to 'run' fast at any cost is an inhuman concept and, in the end, anything but high-performance".

So, if it is only one person who works at BB, rather than a 'sick person', it is a person rather than an entrepreneur who leads the company. As Bartoletti reiterates, "people make the difference: no technological evolution can ever replace the passion and expertise of those who love their work", the company must be conceived as a living element that is shaped by the needs and characteristics of those who live it day by day: it is precisely in this sense that the person is at the centre of the company.

The Italian company can be the forerunner of another idea of company, where profit is combined with the social aspect without pity, continuing to do business with great satisfaction in terms of turnover: "Not only is it possible to do business being ethical, but it is our moral duty and it pays off. Either we decide to improve our working system – which currently excludes people when they should be included – or we risk destroying the foundations of an entire society". This is why there is only one certainty in BB's future, which goes beyond the possible competitive advantages on which the company's future success will be based: the certainty of putting people at the centre, *without ever excluding anyone.*

## **2.7. Potential and Development Perspectives of the Disability Manager in the Banking and Insurance Sector** *(by Marco Pronello)*

### **Premise**

Relations between companies and employees, like those between ‘peers’, are essentially relations between individuals. Therefore, the conceptual framework in which we operate is the one of disability intended not as an objective fact, but as a relationship of the individual in a context. The model of the fully productive, unattached worker must be overturned: first there is the recognition of the dignity of the person and then the enhancement of their productive capacity. A reasonable accommodation, as defined by the UN Convention on persons with disabilities, must be a deontological ethic, not a mechanical gesture codified, so to speak, mathematically, on the basis of a mere objective condition. The person is not his/her physical, mental or sensory situation, but is a unicum, so the accommodation must be as individualised as possible, especially since the situation of fragility may also be temporary and transient and may depend not only on pathologies, but also on age, on states such as pregnancy or on the so-called ‘invisible disabilities’, which are often not typified and not recognised by the health services.

Different situations must be treated differently in order to create substantial equality, otherwise the formal egalitarianism, which debases the richness of ‘diversity’ and which, often in perfect good faith, still prevails in labour relations, will prevail. Recognition of the intrinsic equality of each person requires global inclusive practices in working contexts in order to break down cultural barriers first and foremost and allow a change in mentality: from prejudice about the abilities of people with disabilities or frailty to the effective enhancement of differences, to be considered as potentialities of teams and organisations. ‘Cultural barriers’ also include those that people with disabilities themselves sometimes create: they have to get involved, demanding equal opportunities and respect, but at the same time they have to be aware of their duties towards the society they belong to as citizens and workers.

Generally speaking, in spite of the excellent letter of the provisions of Directive 2000/78/EU against direct and indirect discrimination, as regards employment and working conditions, a European Commission survey in 2015 found that about one out of eight Europeans believes that he/she is part of a group at risk of discrimination and 65% of European workers are not aware of their rights in terms of discrimination, while the negative gap of people with disabilities in employment was about 24.2% and increased further in the case of more severe disabilities and those most at risk of social exclusion.

In recent years, and especially with the global crisis now under way, the real situation and its perception are not improving, even if, specifically, the financial sector has suffered less than others from the economic and employment backlash: indeed, it can be said that it is bucking the trend. It is well known that times of crisis are times of change, when innovation is a must in order to rise again, so this is a great opportunity to make everyone truly included in the working and social fabric. This will be the social driving force behind the recovery: a working environment where all ‘diversity’ can express the best of itself and where everyone, regardless of their personal circumstances, feels safe and protected, is a winner from an economic point of view because it is more creative, more efficient and brings a marked improvement to the company’s image among its staff, stakeholders and customers. Indeed, a fully inclusive company policy gives management the opportunity to draw on a wider range of talents, increases turnover and, with appropriate reasonable accommodation policies, limits levels of absenteeism and the social costs of sick leave, boosts staff morale, minimises legal risks, provides better credentials with stakeholders and other economic actors, improves customer understanding and, if this also translates into universal design, increases market share, as one third of the population acquires a form of disability between the ages of 50 and 65. Moreover, according to a 2014 estimate, for every euro spent on accessibility and inclusion, there is an economic return of 1.48 euros.

We will start from these assumptions for this brief analysis on the figure of disability management in a field, such as banking and insurance, which is inherently very susceptible to innovation and therefore requires continuous updating of knowledge and perspectives. We will see the general framework in which a disability manager operates, then we will see what characteristics they should have and how they should network with the stakeholders and finally what prospects there may be for coordination at Community level of disability management by the social partners.

### **Operational Field of the Disability Manager**

The figure of the disability manager should therefore be included in the general legal and socio-cultural framework outlined above, in a particularly sensitive sector such as banking and insurance, characterised by the presence of large multinational companies. We will see later in more detail what its peculiarities will be; for now, we will keep in mind that it is a figure who – in the management framework – plays the role of facilitator in the relationship between the organisation and its internal stakeholders and, in fact, also external ones: people with disabilities and frailties. The institution of the disability manager is part of the broader perspective of corporate social responsibility (CSR) and more specifically in the

perspective of diversity management in the company, which is subject, among other things, to the information requirements of Directive 95/2014/EU and has a positive influence on certain attitudes and behaviours of employees, able to act on performance levels and to ensure organisations the competitive advantage of an agile business environment, with shared values between employees and the organisation, in view of win-win solutions.

A healthy and safe working environment implies factors such as work-life balance, employment stability, effective involvement of diversity, empowerment and determines emotional attachment, intended as a sense of belonging, and normative attachment, intended as the sharing of internal norms. Actually, however, especially during the emergency situation of the last year and despite the substantial resilience of the large companies in the sector, workers with disabilities have often felt a sense of abandonment and they have disappeared from the horizon of the management policies of the companies which, for various reasons, have dedicated few resources to the issue. Regardless of these emergency conditions, the collective agreements in place in Europe, except for a few virtuous cases, generally devote little attention to persons with disabilities, perhaps limiting themselves to managing the removal of architectural barriers or, in the best-case scenario, transposing framework provisions or state conventions on the employment of persons with certain disabilities or frailties. This demonstrates that disability, despite the information campaigns that objectively exist and are often carried out even by large companies, is the least known ‘diversity’ and the most feared by those who have to deal with recruitment; for this reason, if a strategic sector such as banking and insurance services could equip itself with adequate contractual regulations on disability management, it would constitute a virtuous management model and also a contractual benchmark for all other sectors of the economy. Upstream of what has been said so far there is the awareness that there is no all-encompassing definition of disability, because a form of ‘invalidating’ frailty in some sense is inherent in every person. The achievement of this awareness and the subsequent inclusion policies cannot disregard the cooperation of all the players in corporate life, assisted by external players such as trade associations, third sector bodies with actual knowledge and skills and institutions, for a corporate management of disabilities.

### **Disability Manager Concretely**

It should be immediately clarified that the disability manager is not a professional figure codified and recognised by domestic and EU law, although there is implicit mention of it in the UN Convention on people with disabilities and, in Italy, there is an explicit mention of it in the Legislative Decree No. 151/2015. An objectively important step at Italian legislative level was the inclusion of the

profession of disability manager in the scope of application of Act No. 4/2013 on unrecognised professions, but we are still far from the establishment of a register at national level. In few Italian regions there has been full recognition of the figure, but all this relates to the disability manager as a freelancer, who will be a consultant on the territory of small and medium-sized enterprises, which may be able to consort for a common management of labour inclusion in the territory.

In the large companies of the banking and insurance sector, the figure of the disability manager cannot be a freelancer, because he/she has to operate in an extremely complex reality and must have an optimal knowledge, from the inside, of the company. While in the USA disability management is interpreted in a narrow sense, as a practice of 'return to work' (the reintegration into work of people who have become disabled), in Europe, in the organisation charts of large companies, the disability manager is intended more widely as a managerial figure, *i.e.*, trusted by the company, who has the task of implementing the process of socio-occupational integration of people with disabilities within the company and to protect and assist them individually and collectively, enhancing their autonomy and professionalism and reconciling the specific needs of life, care and work.

In order to guarantee the effectiveness and efficiency of the function, it is recommended that the role is played by managers with proven skills, experience and expertise, certified by specific postgraduate qualifications, and that the hierarchical-functional position of the figure in the company's organisational chart should ensure sufficient decision-making and operational autonomy, in the sense that it might be appropriate for this figure to report directly to the company's top management and not be included in the human resources or safety management staff. As it happens in public administrations and in some companies that employ this figure, one of his/her tasks will be to draw up an annual preventive and final action plan for the inclusion of people with disabilities and to take care of the reporting of activities (also for non-financial reporting obligations) and the monitoring of objective and subjective working contexts.

The disability manager is essentially a monocratic body, but employs a team of collaborators within the company and professional consultants outside, to carry out tutoring, recruiting and whatever else is necessary for disabled people, as well as the preparation of suitable and reasonable accommodations. Supporting professionals will include, but are not limited to: safety managers, competent doctors, medical specialists, occupational and organisational psychologists, architects, trainers, communicators, assistive technology experts. Its interaction with the corporate functions involved in the organisational process of the company is important, especially in the areas of training, communication and safety at work. Precisely because of the lack of expertise in the company in the dynamics of interaction between conditions considered disabling and working activities, the disability manager has the task of encouraging and accompanying the process

of knowledge and management awareness, with special training projects on request or on his own initiative. The disability manager himself must be the recipient of continuous training for his/her professional updating, considering the speed of change of technological and legislative scenarios and their foreseeable impact on the specific work of people with disabilities. Within the framework of the legal obligations concerning the employment of people with certified disabilities, he/she will have the task of identifying the profile of the staff to be recruited and deal with the phases of recruitment, insertion and vertical and horizontal mobility in the organisational chart, guaranteeing equal career opportunities and preventing any kind of direct and indirect discrimination. It would be a sign of admirable managerial farsightedness if the disability manager were to use moral suasion to guide the choice of personnel in strategic and/or crucial roles in the company's organisation chart, even if the minimum percentages of compulsory recruitment are exceeded: working groups with a great diversity of people are the ones that work best and that provide the company with the most successful and rewarding solutions in terms of economic results. Particular attention should be paid to the impact on disadvantaged groups of forms of remote working, such as telecommuting. In some cases, in fact, telecommuting may prove to be a reasonable accommodation or even an extreme facilitator for the employment inclusion of certain people with fragilities, but in others there is the risk that it may constitute a segregation factor that prevents effective social inclusion in the company. Therefore, if on one hand it is good to have explicit contractual recognition of telecommuting as a reasonable accommodation, on the other hand the disability manager will necessarily have to be careful and skilled in managing the situation, by evaluating a modulation of telecommuting based on the requests and needs of the disabled worker and by providing, in any case, adequate moments of interaction with the worker in the working group, as well as during assessment meetings, workshops and so forth.

In a context of best practices and corporate social responsibility towards external stakeholders, it will be necessary to address the issue of the imminent obligation for banks and insurance companies to provide universally accessible products and services, as soon as Directive 882/2019/EU comes into force in the EU. With this in mind, the disability manager will have to provide, among other things, the tools for an adequate training for all workers who, in various capacities, within bank branches, insurance agencies or call centres, deal in the front office with sales or advice on financial services, opening current accounts, taking out policies, settling claims and so on. The training will focus on how to display in a universally accessible way the characteristics of the universally 'accessible' product or service, in implementing the right to an autonomous life enshrined in the UN Convention in favour of persons with disabilities. Although the *ratio legis* is to provide universally accessible products and services, it cannot be excluded

that, in certain cases, it is necessary to design targeted products and services (in implementing the aforementioned principle of substantial equality).

## **Disability Management Net**

With a view to constructive dialogue between the social partners and a declared and practised commitment to sustainability and inclusion policies from companies and employees, it would be a good practice to create joint observatories on a corporate and sectoral level about the management of disabilities in the company: the disability manager would participate in them *de jure*. These bodies should have a role of active interlocution and should monitor the accessibility in every work environment, proposing the adoption of collective plans (but also individual ones) for inclusion (*e.g.*, they could strengthen the tutorship with specific focus on the condition of the worker) and for reasonable accommodation and, finally, they should monitor the actual implementation of the measures agreed upon.

More generally, given that in the banking and insurance sectors there is (even in the annual non-financial reports available) an extreme scarcity of data on the state and dynamics of the inclusion of staff with disabilities, it would require to set up a laboratory of collective intelligence, study and guidance for the identification, promotion and monitoring of industrial lines aimed at the implementation of best operating practices for the enhancement of diversity and to fight against all discrimination.

The monitoring function would consist in setting up statistical survey systems to photograph the state and dynamics of inclusion in the relevant sectors, identifying the barriers that people with disabilities face in the exercise of their work and professional growth, carrying out reporting activities on general areas of detection or referred to individual management experiences and researching and sharing information on corporate best practices.

The guiding function would focus on researching and proposing organisational models useful for a better development of staff with disabilities. The disability manager, in agreement with the observatory, will have to indicate the 'reasonable accommodation' in the organisational models detected, aimed at allowing full accessibility of places and procedures to the different pre-existing or new abilities. The observatory should collaborate constructively in supporting the cultural evolution and corporate climate for the enhancement of diversity, through the orientation of corporate training courses and internal communication processes. It is necessary to reiterate the centrality of the relationship of collaboration and integration between companies on one hand, and institutions and private bodies in the territory on the other, in particular for the insertion and reintegration at work and the work placement during school of people with disabilities. The



observatory should work in synergy with the disability manager, who in turn should periodically share expected and achieved objectives. It is clear, at this point, that the members of the observatory should have at least a basic training in disability management, and it would be even better if they were qualified as disability managers. In any case, in order to carry out its activities, the observatory may also use the advice and support of different professionals, including external ones.

## **Prospects**

The time seems to be ripe: in collective bargaining (on a corporate and sectoral level), there is a widespread need to intensify the contractual work on inclusion, also in view of the desirable shared establishment of management and supervisory bodies on the subject. Something has already been done both at national and EU level: it must be said with intellectual honesty that most of the companies in the banking and insurance sector are medium- and large-sized, with a good percentage of multinationals, so it is certainly more sustainable to have a disability manager in the company organisation chart; in fact, there are virtuous examples of companies that, thanks to the skills of the disability manager, are implementing management policies with positive effects of inclusion and equal opportunities.

However, we must not underestimate the risk that the institution of the disability manager is a practice of ‘green washing’ by the company in order to have a free return of image and a good reputation in the area, without this figure having real decision-making power or real skills. In order to avoid these consequences, it is necessary to monitor the issue through bodies such as the observatory, which we mentioned above.

Finally, the role of transnational cooperation within the European Union must be taken into account. At trade union level, through the EWCs, where they exist, there is a fruitful dialogue, sharing experiences and good practices. Certainly, when the competent figures on disability management are implemented in the trade unions and when effective policies for the enhancement of all diversities are included in every collective agreement at every level, transnational bodies will be created within the European trade unions to guide and share ideas on the inclusion of disabilities. On the company side, there will hopefully be a convergence of initiatives among the companies of the European groups to implement a constructive conduct in terms of inclusion and accessibility. Directive 95/2014/EU goes in this direction, encouraging and regulating non-financial consolidated financial statements, so that corporate social responsibility is shared throughout the EU in which groups operate.

It is also possible, in the long term, to coordinate the disability managers of individual companies in order to create, at least in the financial sector, a professional figure with common skills, sensitivity and prospects for action, including on a European level.

The final hope is that the Community institutions will fill the internal regulatory gaps, recognising the professional figure of the disability manager in the Union's legal system, which would then have certain, codified and homogeneous rules and spheres throughout the Union.

### **Bibliographic References**

There is no specific literature on disability management in banking and insurance. The contributions that can be found on the web (and cited in the references) refer to individual case studies of good practice or to a definition and a generic declination of the figure of the disability manager, so, in the preparation of this study we had to rely heavily, in addition to the valuable documents that we cite, on the direct experience and discussions had in the trade unions and associations.



## Chapter 3.

# Reporting on Project Activities

### 3.1. Path, Activities and Stages of the Project *(by Anna Masiello)*

*Is there a difference between saying 'disabled' and 'person with a disability'?  
Yes, there is a big difference, because in the first case you identify the person with their disability,  
in the second case you focus on the person regardless of their disability.*

BEBE VIO

*Non-financial reporting directive (2014/95/EU): an opportunity to develop the participation and inclusion rights of people with disabilities and prevent the risk of social dumping. The crucial role of EWGs and Trade Unions was a two-year project presented by First Cisl and funded by the European Commission on the line dedicated to European Works Councils, which started in January 2019 and ended, with a six-month delay due to the coronavirus pandemic, in June 2021.*

### **Disability at Work: an Innovative Approach**

The debate on policies and concrete actions to make the rights of persons with disabilities effective is ongoing and increasingly urgent. The UN has called for greater inclusiveness in human resources management, including the issue in [Goal 10](#) of the Global 2030 Agenda for Sustainable Development; the European Commission in March 2021 presented an ambitious strategy for promoting the rights of persons with disabilities 2021-2030 in order to ensure their full participation in society and the effective equality of rights with other European citizens. First Cisl has tried to make an important contribution by placing disability, inclusion, equal opportunities and improvement of working conditions at the centre of a project financed by the European Commission.

Using the European Directive 2014/95 on non-financial information – which also concerns the obligation for companies to provide information on diversity management – as a reference and a legal framework, the project addresses the issue of disability at work in an innovative way, as a job skill that changes over time. It looks at the *'different ability'*, no longer as a static and definitive condition, but as a dynamic concept adaptable to the changes that mark the worker in the

life cycle, and determine the organisational adaptation by the companies, as derived from the European Framework Directive 89/391.

The main aim of First Cisl's project action and of the rich partnership (including Banca Etica, First Social Life, the association Abili Oltre, four European Works Councils, and six European sectoral unions) is to propose tools to guarantee the full organisational integration of workers with disabilities and to encourage the introduction of a new management criterion for companies, namely diversity in the composition of strategic bodies. Among the tools proposed, there is the establishment of a EWC disability manager in multinational companies with European Works Councils.

The specific task of the EWC Disability Manager will consist in promoting a significant cultural change, fostering cooperation between EWCs and trade unions, both national and European, in order to pursue new forms of negotiation that overcome the shortcomings of the EU legal framework for transnational bargaining.

## **Project Objectives**

The challenging objective of the project is twofold:

- a. strengthening the effectiveness of EWC actions in transnational banking companies operating in the European Union by developing information (including 'diversity information'), consultation and participation rights;
- b. ensuring a better integration of disabled workers in working contexts, in the perspective, still largely unrealised, of their full inclusion.

The reference is the aforementioned Directive 2014/95, whose main objective is to make the economic and financial values of companies compatible with the general objectives of society and the environment, encouraging sustainable development and long-term growth. Taking into account this and the companies' desire to maintain a good reputation on the market, two positive impacts are expected: increased transparency that encourages the company to pursue its stated objectives and a virtuous circle that also influences the behaviour of the company's stakeholders.

## **Project Phases**

From the conceptual point of view of the actions that must be carried out, the project was divided into 3 main phases:

1. research conducted remotely by two working groups, consisting of EWC members on one hand and trade unionists on the other;

2. the comparison and exchange, through a round table to which the most representative actors of the social dialogue of the partner countries were invited;
3. the dissemination of results, through a training course, a webinar and a European conference open to the main actors of the European social dialogue.

## **Expected Results**

The entire project action was oriented towards promoting a cultural change and defining the role and functions of the EWC Disability Manager, in line with the policies implementing the European Pillar of Social Rights, which establishes the inclusion of people with disabilities as one of its twenty fundamental principles and rights.

These are the expected results in detail:

1. a broader knowledge of the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) and the European Pillar of Social Rights;
2. innovative and more cooperative action between employee and employer representatives in the field of inclusive policies aimed at strengthening the protection of workers with disabilities;
3. the design of the organisational position, tasks and functions of the Disability Manager within the EWCs, in order to promote the rights of workers with disabilities;
4. the collection, selection and dissemination of good practices and collective agreements in the field of policies for the inclusion of disabled people, workers at risk of disability and potential disabled workers;
5. the development of common guidelines to negotiate actions for the protection and enhancement of inclusion rights, aimed at promoting coordination between EWCs and European, national and corporate trade unions, with the signing of 'joint declarations';
6. the creation of a network of trade unionists prepared and trained in the potential of the inclusive approach, in order to improve European social dialogue;
7. the development of training initiatives involving the trade unions of the new Member States and the candidate countries, the weakest in terms of trade union tradition (the Czech Republic, Slovakia, Poland and the Republic of Macedonia), in respect of which there are investment interests of the financial multinationals;
8. wide dissemination of the final project results and policy recommendations.

## Partners

The project involved a strong and significant transnational partnership of 8 European countries:

- Presenter: First Cisl; Co-presenter: Banca Etica, member of the European Federation of Ethical and Alternative Banks (FEBEA) and the Global Alliance for Banking on Values (GABV);
- national trade unions from the financial sector from 7 European countries: FinansForbundet (Denmark), CFDT Banques (France), ZZP Ubis (Poland), OSPPP (Czech Republic), OZPPaP (Slovakia), KSS (Republic of Macedonia), APF (Italy);
- European Works Councils (EWCs): UniCredit (Italy), Crédit Agricole (France), Generali Assicurazioni (Italy)
- European federations: UNI Europa, recognised social partner;
- employers' associations: Federmanagement, national association of company managers;
- non-profit organisations: First Social Life (Italy) and Abili Oltre (Italy), both actively engaged in the protection and development of people with disabilities.

## Structure

The project consisted of 7 steps:



## **Preparatory Work**

The Steering Committee in the preliminary phase prepared itself for the launch of the project through the necessary preliminary project activities. In this phase, the web application, called ‘Virtual àgora’, was built; it is a virtual market place aimed at fostering collaboration between all participants, throughout the 24 months of work, to access and find materials, and contribute to the discussion by interacting remotely.

## **Kick Off – Project Launch**

It was the first ‘physical’ meeting of the project partners, involving all the members of the Steering Committee, the facilitators of the two working groups and the four experts (negotiation techniques, EU law, training methodologies, computer, ICT); it took place in Bilbao at the European Agency OSHA on 1-2 April 2019, in the form of a training and operational meeting at the same time.

The work included:

- a. the presentation of the project with objectives and expected results;
- b. a round table to give each participant the opportunity to present their own context and verify their knowledge on the topics covered by the project;
- c. the intervention of the project’s scientific manager Domenico Iodice to provide a legal framework and indicate the project’s courses of action;
- d. the presentation of the rich and qualified partnership and of the Virtual àgora;
- e. the sharing of the methodological guidelines of the project;
- f. with reference to the object of study, the experts’ indications on the sources of the documentation research;
- g. the presentation of the two Working Groups: composition, objectives, expected results, methodologies and calendar of activities.

## **Research and Analysis – Remote Work**

This phase, lasting 5 months, consisted of a research and analysis work (remotely) of regulations and good practices on a European level.

The partners were divided into 2 working groups: The first one, composed of EWC members, developed the research on good inclusion practices at EWC and European level (Global Framework Agreements); the second one, composed of trade unionists, researched collective agreements in the field of inclusion on a national and corporate level. Both groups were responsible for the collection,



selection and systematisation of the documents, and highlighted strengths and weaknesses for each of them using the methodology of swot analysis. The participants used the Virtual àgora to exchange the documents and the results of the elaborations. The work (carried out remotely) and the related learning process was guided by the coordinators.

### **Follow-up Meeting**

At the end of the work carried out remotely, the Steering Committee met in Prague on 4 and 5 November 2019 to share the results of the research and address a case study. The Committee members worked in two groups and identified, with the help of a grid:

- the possible objectives to be pursued for the enhancement of workers with disabilities in a financial company;
- the relative disability management policies that companies can implement;
- the role of trade unions in promoting, managing and monitoring the aforementioned disability management policies.

In addition, the web-based survey questionnaire was analysed, shared and validated to collect workers' perceptions, awareness and feelings about disability in the workplace and the policies implemented by their companies on the issue. The questionnaire was translated into all languages of the partner countries.

### **Workshop + Steering Committee**

Central stage of the project. The meeting took place in Bratislava on 5 March 2020. The first results of the work carried out and a mid-term evaluation were presented. After the opening and welcoming by the Project Director Giacinto Palladino, the activities carried out through the Virtual àgora and the summary of the results of the Steering Committee meeting in Prague were presented. This was followed by a round table entitled *The Disability manager, an important step for a new model of inclusive policies*, which included the discussion of all the project partners, coordinated by Domenico Iodice, Scientific Coordinator of the project. In the afternoon, an operational meeting was held to discuss the results achieved. The European online survey involving workers from all partner countries was also officially launched.

### **Suspension of Face-to-Face Activities**

At this point in the activities, the emergency due to the global Covid-19 pandemic intervened, with progressive closures involving all European countries.

The Steering Committee decided to ask for an extension of the project deadline by 6 months, which was granted. The work then continued with remote meetings using a well-known videoconferencing platform.

## **Training Course**

The training course took place in a virtual classroom from 11 to 13 May 2021. It involved 15 contractual trade unionists on a corporate level from European financial companies and EWC members from partner organisations, with the aim of building a network of trade unionists with expertise on the topic of disability and inclusion in companies.

The course strengthened participants' knowledge and skills through the acquisition of innovative negotiation tools on disability at work. At the same time, the professional profile of the EWC disability manager was outlined.

On the morning of the third day, a training seminar entitled *Negotiating inclusion in the workplace* was held, in webinar mode and open to the public, with the aim of deepening the topic through discussions with researchers and experts in the field.

## **Final Conference**

The Final Conference took place on 24 June 2021 in webinar mode open to the public. It was the occasion to officially present the results of the project. The conference included a wide-ranging discussion and a plurality of voices, with a panel of guests composed as follows:

- Giacinto Palladino – First Cisl, Project Manager;
- Domenico Iodice – First Cisl, Scientific Project Manager;
- Adriano Pallaro – Banca Etica, Co-Presenter of the Project;
- Marco Bartoletti – BB Holding, Founder and Chairman;
- Marino D'angelo – Abili Oltre, Chairman;
- Marco Cilento – ETUC Senior Advisor;
- Francesca Bonisi Magnoni – UniCredit Disability Manager;
- Patrizia Ordasso – Banca Intesa, Head of Industrial Relations;
- Marco Pronello – Company Jurist.

The social partners of the project also intervened with planned interventions:

- Christelle Stutzmann – CAE Crédit Agricole;
- Carole Bourner – CAE Generali Group;
- Jana Szaszova – OZ PPaP, Slovakia;
- Eva Mikulkova – ZOOS OSPPP Czech Republic;
- Tina Brinchmann Jensen – Finansforbundet Denmark;

- Maja Stefkovska Paneva – Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, Republic of Macedonia.

## **Final Verification and Validation**

Last stage of the project. The Steering Committee met in an online meeting on 25 June 2021 for an overall assessment of the results achieved. The Committee also agreed on methods to disseminate the results in the countries participating in the project, indicated further dissemination initiatives, validated policy recommendations.

*All the documents produced by the project, the final results of the meetings, the training courses and the European Survey, as well as the final recommendations and the Dissemination Tool are available and accessible to everyone in the web page on [Non Financial Reporting and Disability](https://agora.firsteisl.it) of the Virtual àgora (<https://agora.firsteisl.it>).*

### **3.2. The Cornerstones of the Training Course: Negotiating Disability Management in the Workplace to Become Agents of Change and Inclusion** (by Paola Vinciguerra)

*The mind is not a vessel to be filled,  
but a fire to be lit.*  
PLUTARCH

## **Training Course**

The main objective of the project *Non-financial reporting directive (2014/95/EU): an opportunity to develop the participation and inclusion rights of people with disabilities and prevent the risk of social dumping. The crucial role of EWCs and Trade Unions* was to transform the vision of disability from an obligation to a valuable opportunity for companies, overcoming the approach, still unfortunately prevalent, of considering the inclusion of people with disabilities as a mere regulatory obligation. To this end, the great intuition of the action was to foresee, within the European Works Councils, the possibility of introducing an EWC Disability Manager, a new figure able to ensure the integration and equal treatment of workers with disabilities or frailties in the companies of multinational credit and insurance companies. His task should be to bring about a cultural and organisational change by fostering cooperation between EWCs and corporate, national and European trade unions to undertake new forms of bargaining and overcome the lack of an EU framework for transnational bargaining.

Based on this premise, the course of the entire project, including the training course and seminar, was geared towards building a network of corporate trade unionists and EWC members: 1) equipped to deal in terms of knowledge and sensitivity with issues related to disability and frailty in the workplace (*knowledge objectives*); 2) able to respond, with new operational methods, to negotiation challenges and to contribute effectively to the European social dialogue (*change objectives*).

From the earliest stages of the project, the educational pathway promoted attentiveness – *i.e.*, the *competence to act* – of the partners, who first engaged in the collection and critical analysis of laws and agreements at national and corporate level and then, through the actual course, had the opportunity to test some negotiation tools in a protected situation, strengthening their self-awareness and their potential and improving their ability to transform the reality in which they operate on a daily basis.

Within this horizon of meaning, the pedagogical path undertaken was aimed at empowering the participants-syndicalists, encouraging their inclination towards a greater assumption of responsibility and supporting their sense of self-efficacy, so as to become promoters of a change in their organisational context and in the interlocution with the employer counterpart.

Despite the constraint of the online mode, due to the restrictions of the coronavirus pandemic, the choice of using active and participative methodologies was unavoidable. This maximised the participants' involvement and encouraged their personal contribution, increasing their awareness of having the motivation and tools necessary to effectively change the working environment and improve the quality of their trade union commitment.

Consistent with the objectives and methodological approach described above, the target group to which the training course was addressed was identified among EWC members and trade unionists in the financial sector from the project partner countries, who are therefore able, at the end of the course, to put into practice what they have acquired in future negotiation activities.

The decision to develop the objectives of knowledge and change in a dynamic and participatory way, also making use of the presence in the classroom of trainees who are already experts in trade union negotiations, made the training process more incisive and effective in terms of the professional growth of the participants, giving them an 'enabling' opportunity to positively influence the negotiation activities in which they are engaged.

The provision and structuring of an articulated evaluation system of the training process, based on the Kirkpatrick model <sup>(1)</sup>, also made it possible to measure the

---

<sup>(1)</sup> J.D. KIRKPATRICK, W. KAYSER KIRKPATRICK, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development, 2016.

participants' progress and to assess the first effects of the skills and guidelines learned in the workplace.

The role of the trainers was also consistent with the conceptual and methodological framework of the learning pathway. Rather than teachers in an up-down position, the trainers played the role of learning facilitators, encouraging participants' personal contributions as a basis for reflection and analysis for the construction of their own process of awareness and change.

Consistent with the philosophy of the course, the partners also played an active and participatory role during all phases of the project. Besides researching and critically interpreting regulations and agreements on the topic, they played a very important role in the dissemination among the partner countries of a survey, which collected more than 800 answers, aimed at investigating workers' thoughts on inclusion policies and tools of European credit companies.

After the training course and even more after the final conference on 24 June 2021 and the last Steering Committee, the participants committed themselves to disseminate the project results and negotiation guidelines in the different countries and companies of origin. This dissemination phase was supported and assisted by the trainers, who prepared a presentation of the survey results per country and a Digital Dissemination Tool, including policy recommendations and the main overall results of the field survey.

The purpose of the training course, which was held through an IT platform from 11 to 13 May 2021, was twofold:

- a. to improve participants' knowledge of the European legislative framework on disability at work management, the scenario with respect to the European financial sector and the main inclusion policies in countries and credit companies;
- b. to strengthen the participants' awareness of their role as agents of change and inclusion through the acquisition of innovative negotiation and business interlocution tools that can affect the culture and organisation of work in the company.

The training intervention was conceptually divided into two parts, the course in the strict sense (first two days) and, the training seminar (last day) in webinar mode with the presence of experts.

The learning objectives are described below:

- identifying tracks of contractual action on disability/diversity management, starting from the needs expressed in the survey;
- building a negotiation action protocol, starting from the results of the field survey and from the analysis of a real company/sector/group context;
- introducing innovative contractual tools to negotiate agreements based on these specific needs;

- exercising and disseminating a trade union culture based on participation, inclusion and bilaterality;
- identifying tasks and skill profile of the EWC disability manager.

The methodology used was inductive and participatory and was developed in three steps:

1. identification of the unmanned negotiation areas, starting from the results of the survey and the characteristics of a company context chosen by the working group among those present;
2. definition of a trade union platform, identifying the most effective and coherent objectives and tools with respect to the chosen company context and the needs of the workers identified;
3. drawing up a strategy of action and tools for managing, monitoring and verifying the application of a hypothetical group or company agreement.

By developing this structured course, the trainees were able to experiment, together and in the workshop, a rigorous method for decision-making that intertwines the principles of strategic thinking with the most up-to-date scenarios of the evolution of the European financial sector.

The last part of the course was dedicated to the identification, by the trainee teams, of the tasks, characteristics and role competencies of the EWC disability manager. The classroom work contributed to the final project guidelines.

During the training seminar *Negotiating Workplace Inclusion*, enlarged to a larger number of participants from the project partner countries and moderated by Paola Vinciguerra, the trainees presented their negotiation action plan and engaged in a lively debate with experts in the field. Among the speakers, in addition to Domenico Iodice, scientific director of the project, there were Sabrina Brezzo, First Cisl national secretary, Anna Masiello and Antonio Masciale, Eurotrainers and project staff members, Marco Cilento, Senior Advisor at the European Trade Union Confederation, returning from the *European Social Summit* in Porto, Sarah Copey, researcher and project manager at the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) and Luciano Malvolti, President of the EWC of UniCredit Group.

The course brought out the topicality of the need for a corporate system tailored to the needs of workers in different situations and stages of life, in the broader context of the family and community they belong to, and the urgency of a truly inclusive contractual policy. It also helped to provide tools for the negotiated management of need.

## **The Evaluation System**

The evaluation of training effectiveness, as already mentioned, constantly followed the training process. In fact, evaluating learning means identifying the changes that have taken place in the knowledge, skills and performance of individuals as a result of a given training intervention, with the aim of guaranteeing coherence between the training plan and the strategies for achieving certain objectives.

The best known, most appreciated and most widely used hierarchical model for evaluating the effectiveness of a training programme is undoubtedly the 4-level model introduced in 1959 by Donald Kirkpatrick (1924-2014). This model – defined as hierarchical because each level of evaluation is preparatory and therefore necessary to the evaluation of the next level – indicates for each of these levels, specific procedures and measurements, suitable to be applied in any organisational context.

In order to measure the participants' satisfaction (L1), but also to collect their perception of what they have learned and their further training needs (L2), an evaluation questionnaire was employed, to which other more 'qualitative' methodologies of satisfaction and learning were added, such as the round table and the self-analysis at the end of the course. This concerns the so-called summative evaluation, *i.e.*, at the end of the course. As far as the *in itinere* evaluations are concerned – aimed at measuring the level of involvement of the participants, on one hand, and their learning process, on the other hand – various formal, but above all non-formal and informal tools were employed.

The diachronic dimension of the impact (L3 and L4), *i.e.*, the measurement of the training interventions with respect to the change in the participants' behaviour and to the organisational and workplace impact, in a dynamic and evolutionary perspective, is a particularly complex aspect to detect.

In our project, due to the limited duration in time (2 years, of which only 3 months after the training intervention) and the large target group (trade unions and EWCs from 7 European countries), it was difficult to assess the organisational impact. However, during the final conference the project partners committed themselves to disseminate the results and guidelines of the project and to provide a report on awareness-raising and negotiation activities on the topic.

## **The Outcomes of the Evaluation System**

### *L1 – Reactions (Satisfaction)*

The final verification questionnaire, which collected the perception and satisfaction of the participants, showed a very high level of average satisfaction (over

85%), and an excellent awareness of the project's themes following the training course.

Analysing the answers and especially the comments in the margins, the most appreciated aspects of the course were the sharing of knowledge between participants from different organisations and countries, the contribution of the experts during the seminar, the working method and the positive and constructive atmosphere of the virtual classroom.

To the question *'what progress did the course enable me to make?'* the most frequent answers were: a better overview of the objectives of diversity bargaining; awareness of the company reality at European level; improvement in the ability to analyse and synthesise; awareness and knowledge of all the key aspects of the topic; awareness of the importance of implementing inclusive policies in the company.

Finally, the key words most used by the participants to describe their state of mind following the self-analysis and the round table at the end of the course were: *awareness, sharing, innovation, participation, change of perspective* on the issue of inclusion of the most vulnerable workers.

## *L2 – Learning*

The group work showed a high level of commitment from all participants. The verifications carried out both *in itinere* and at the end of the course showed in particular the growth of the participants concerning:

- knowledge of the EU legislative framework and the ETUC's position on it;
- expertise on innovative contractual tools based on workers' needs and context analysis;
- maturation of a trade union and contractual culture based on inclusion, participation and bilateralism;
- perception of being agents of change and knowledge.

The dominant output is the unanimous awareness that the development of corporate and transnational bargaining on the issue will be fundamental for the protection of all workers in the European financial sector, regardless of their permanent or temporary fragile condition.

## *L3 – Transfer (Behavioural Transfer of Learned Skills)*

Level 3 of Kirkpatrick's model was taken into account to assess the dissemination activities of the partners. The dissemination of the results and the activities to promote cultural and organisational/contractual change are among the most qualifying objectives of the project and the participants were involved in this



delicate phase of the project and provided with a series of tools suitable for this purpose. In particular, the following were prepared and disseminated:

- a. a dissemination tool, a document in electronic format with the results of the project, the guidelines and the policy recommendations, useful to illustrate and promote the results and the proposals that emerged, which the trainees used in a flexible and modular manner in line with the needs of the recipients of the dissemination actions;
- b. a reporting module, for the collection of dissemination activities and post-course initiatives, whose results will also serve to measure the actual impact of the learning process on the participants' activities.

The results of the dissemination phase will be measured, as level 3 (transfer of learning to work) of the evaluation system of the overall training system, six months after the end of the project.

### **3.3. The Coordination of Member Unions: a SWOT Analysis** *(by Antonio Masciale)*

The theme of the project represents a highly topical focus because including workers with disabilities in the life of companies means recovering valuable skills, income capacity and social well-being. Disability management must be the company's response, which must be combined with a series of targeted interventions at the level of public policies and lines of action within the company.

When we talk about valuing differences in the organisation, we do not always consider that they also concern people's abilities and not only in the sense of talents available for greater company productivity. The very concept of diversity management includes, among other aspects, disability and it is important to emphasise that the overall result of company management depends on the contribution generated by each form of diversity.

In this project, the contribution of European partners represented by trade unionists from the financial sector from Denmark (FinansForbundet), France (CFDT Banques), the Czech Republic (OSPPP), Slovakia (OZPPaP), Poland (ZZP Ubis), and the Macedonian Republic (KSS) was crucial.

The international partners, whom I had the privilege and pleasure to coordinate, were asked not only to collect and transmit good practices, national and corporate collective agreements in the European banking sector on disability management, but also to examine and contextually synthesise the results of their research employing the SWOT analysis method, also known as the *SWOT matrix*: SWOT analysis is a strategic planning tool used to assess the strengths, weaknesses, opportunities and threats of a project or company or any other situation in which an organisation or individual has to make a decision in order to achieve a goal. SWOT analysis is also particularly effective in summarising laws, agreements and

contracts, while also carrying out prospective analysis to identify future scenarios and challenges. With this tool, it is also possible to make comparisons between companies, groups and countries more easily, hypothesising evolution or involution and, therefore, working accordingly to build alternatives.

The analysis, in our case, concerned norms, agreements, national and corporate collective contracts of every single country involved in the project, related to the theme 'disability' with particular attention to good management practices in the European banking sector.

Disability takes on importance in the definition of organisational variables: disability management in the company concerns the hiring of disabled people, the prevention of accidents at work or illnesses and, finally, reasonable accommodation for workers who have developed physical and mental disabilities during their careers. The work of the involved European trade unions has shown that the issue of disability represents a frontier that has not yet been sufficiently explored in the management debate. The managerial debate itself has so far focused mainly on aspects relating to rehabilitation and reintegration in the workplace and prevention, but has not yet satisfactorily addressed the issue of welcoming and fully integrating 'differently abled' people into productive organisations. The subject is highly topical: only a very small percentage of people with disabilities, significantly lower than the population without disabilities, is employed. This is the result of inequality in access to training and the labour market, which translates into a net loss for economic activity in terms of skills and income foregone, as well as serious consequences of social exclusion.

It seems obvious that rethinking organisation from the perspective of skill diversity helps to cope with a labour market also characterised by an increasingly older but still potentially active population.

The contributions and considerations of the European partners have confirmed that scientific progress and the evolution of technologies have enabled people with disadvantages to contribute to social and economic activities with better possibilities of participation and greater personal satisfaction than in the past. In addition, greater awareness and sensitivity to the issue (although still insufficient and uneven across Europe), has led to the implementation of programmes aimed at the integration into the world of work, including the removal of architectural barriers and the overcoming of purely compassionate attitudes.

New knowledge and new technologies, therefore, are valuable insofar as they can be used to improve the quality of human labour and not as an alternative to the employment of people, particularly when they are disabled. The more competition is based on creativity and innovation and the ability to find novel solutions to complex problems, the more it will be necessary to manage diversity, in all its aspects, including disability, in order to make an important contribution of value. The analysis of the skills and abilities possessed by individuals is the basis of any sound personnel management, in order to avoid overt and covert, economic and

non-economic costs linked to information mismatch in the organisation of work. Therefore, in the case of people with disabilities too, this analysis is a prerequisite for drawing up an employment plan tailored to their abilities, potentials and aspirations and for identifying their specific needs and providing the most appropriate adjustments.

Disability management is an almost natural response of the company system as a tool for reducing costs and improving efficiency. Synergies with trade unions and negotiation are also essential.

The various analyses and the consequent work have made it possible to learn about interesting regulatory perspectives, such as the one opened up by the French labour law, which has among its strong points the simplification of procedures for hiring persons with disabilities and, among its opportunities, the possibility of integrating disability with a truly inclusive approach, changing the reductionist management vision rooted in companies. Very important is the framework agreement on employment and integration of people with disabilities of Crédit Mutuel which has, as strong points, very concrete aspects: the management of people with disabilities in the company, the intervention of human resources at the level of recruitment, training and adaptation of the workstation. The analysis of the agreement identified as the greatest opportunity the establishment of a collaboration between companies and an external network of actors and local institutions. The experiences of the Czech Republic and Slovakia are also interesting, as is the Danish Protocol, which introduces the possibility of local employment agreements on special terms in the financial sector.

Our investigations in recent months have also focused on the impact of Covid-19 on national and company agreements and collective agreements in the European banking sector with regard to disability management. Finally, research and analysis show that business organisation can no longer be monolithic and expect the world to adapt to it, but must be flexible and capable of accommodating, with real and proven benefits not only for the individual but for the whole community.

Enabling people with disabilities to work is the spark that can trigger a reorganisation that is also healthy for productivity, well-being and competitiveness among companies. Disability management requires a change in certain business methods and practices, with clear benefits for other workers as well. Disability, like maternity, is a situation that only if it is managed for what it is, *i.e.*, a condition, a normality present in life, can lead companies and civil society to accept it as such and to draw undoubted advantages from it.

## **PART II**



# Conclusions and Policy Recommendations

*by Domenico Iodice*

## **Rather Solicitations ‘*de Jure Condendo*’ to the European Commission**

### **a) The Disability Manager in EWCs**

According to EU Directive 2014/95/EU, as highlighted, the description in the financial statements of the diversity policy should specify which diversity criteria are applied, as well as explain the reasons for choosing them. When choosing these criteria, all relevant diversity aspects should be taken into account in order to ensure that the board has a sufficient diversity of views and expertise necessary for a good understanding of the current business and the long-term risks and opportunities related to the company’s business. Information can be made more correct and accurate, for example, by: (a) appropriate corporate governance arrangements (*e.g.*, giving certain independent board members or a board committee responsibility for sustainability and/or transparency); (b) effective stakeholder engagement. Now, it is clear that the attribution to an independent member of the board of directors of competences in the field of social sustainability also includes the issue of disability, and that the involvement in the function of ‘independent’ administration of the ‘interested party’ (*i.e.*, the person with a disability) can also be achieved by incorporating the competence of the disability manager in the administrative expertise. In this regard, we imagine that the same does not play a simple role of individual facilitator, or guarantor ‘one-to-one’ of the adaptation of the workplace to man (role attributable to the *ratio* of Legislative Decree No. 81/2008), but takes on a specific and different role of strategic management: to be included, therefore, in the corporate organizational chart between the business functions of management or at least in an intermediate position, as a filter, between these and the business functions of control. But this is not enough: the ‘involvement of stakeholders’ referred to in the Directive must take place in terms of a collective guarantee of ‘diversity’, *i.e.*, by recovering the mediated participation in the management or at least control bodies of the trade union function. In this case, not direct participation, therefore, but mediated participation: the one guaranteed by a qualified trade union presence in joint management and/or control bodies specifically responsible for managing inclusive active policies. This would also ensure compliance with the principle of targeting information to ‘stakeholders’ (Guidelines): “companies should focus on the needs of stakeholders as a collective group rather than on the needs or

preferences of individual subjects [...]. Such stakeholders may include, among others: investors, workers, consumers, suppliers, customers, local communities, public authorities, vulnerable groups, social partners and civil society". Vulnerable groups include people with disabilities and collective groups certainly include collective stakeholder-labour representation bodies. Obviously, the implementation of such initiatives is not a direct and necessary consequence of the application of the Directive, which merely introduces new information obligations and certainly not corporate social responsibility obligations.

### *The Proposal*

In order to translate, from a regulatory point of view, the obligation to report information into a real opportunity for change in the strategic management of a company, there are at least two ways to go. The direct one, which translates into a legislative imposition of the introduction of an additional business function compared to the hypothesis of dual governance, seems at least arduous. Imagining the introduction, by law, of a third function (guaranteeing diversity) alongside the supervisory board (which is responsible for the control functions and determines the guidelines and direction of the company), and alongside the management board (which deals with the administration and management of the company, complying with the guidelines formulated by the supervisory board), seems an impossible hypothesis, at least at present: The European Union recognises the value of freedom of private economic initiative, and when necessary prefers to regulate markets rather than actors, and after all '*nemo ad factum precise cogi potest*'. Instead, it is necessary to explore the legislative route that pursues the objective indirectly: *i.e.*, by creating favourable regulatory conditions, the *acquis* communautaire capable of facilitating transnational collective bargaining. In the absence of recognition, *ope legis*, of transnational collective bargaining (for which there is no European '*erga omnes*', *i.e.*, the direct applicability to individual workers of the provisions of rights and obligations enshrined in supranational agreements), one can however 'surgically' intervene at the level of European Works Councils (EWCs). By activating Art. 138 of the Treaty (as provided for in recital 27 of the recast Directive 2009/38/EC), the Commission could promote consultation of the social partners at Community level in order to revise the EWC directive. The preconditions for activating this procedure lie in the urgent need to transpose the Charter of Fundamental Rights of the European Union and the Social Pillar on social inclusion, as expressly provided for in recitals 43 and 46 of Directive 2009/38. Essentially, it is necessary to redefine the necessary content of agreements establishing EWCs, imposing review processes also for agreements already signed (*i.e.*, going beyond the current safeguard clause for agreements 'prior to Directive 2009/38' or revised by 5 June 2011, a clause provided for under Art. 14 of the Directive). In particular, Art. 6 (*Content of the agreement*) needs to be revised and reworded, *sub b*: "the composition of the European Works Council,

the number of members, the distribution of seats, enabling account to be taken, as far as possible, of the need for a balanced representation of workers according to activities, categories of workers and gender” and *sub c* “the powers and the information and consultation procedure of the European Works Council”. This means, in the first case (*sub b*), introducing by law the recognition of the disability condition in the composition (necessary representation of the members), and in the second case (*sub c*) establishing by law the function of the disability manager within the EWC, defining its functions, prerogatives, autonomy and interlocutors. It is obviously necessary to clarify and define the technical-political nature of the role of the disability manager, but the potential capacity to influence decisions at every level, linked to the function of ‘diversity’ that is being created, is unquestionable.

The first step to be taken, in which the proposal is summarised as a priority, is to encourage the awareness of the role (both collective and individual), in companies and groups in the various sectors of private enterprise, through the creation of a ‘network’ of participation on the issue of strategic diversity, involving trade unions and bilateral bodies already present. In this way, it may even be possible to activate the process provided for in Art. 139 of the Treaty establishing the European Community and, subsequently, to give soul and substance to the negotiating action of EWCs with this specific function.

### **b) Disability Management as a Negotiating Measure for a Solidarity-Based Welfare Mix**

The issue of solidarity-based inclusiveness can allow private welfare, negotiated in companies, to expand, leaving behind the conceptual prison of ‘exclusivity’, typical of company clubs, to be accredited as a possible integrated response (‘welfare mix’) to the growing need for health and social security expressed by European citizen-workers. Well-being in the workplace has long been one of the fundamental rights of the European Union, based, for worker-citizens, on the European framework Directive 89/391 EEC, which requires the entrepreneur to “adapt work to the individual”. Yet today more decisive legislative policy interventions are required, motivated by: a) the current approach of personnel selection processes in private companies (in the spasmodic search for optimal performance standards); b) the abnormal size of the expulsion processes resulting from the tendency to reduce company and sector workforces (especially in the banking and insurance sectors in Europe); c) last but not least, the financial unsustainability of public flexicurity systems, on which all the negative externalities (unemployment and unemployability, social exclusion of people with original or super-vening disabilities) are unloaded. Business concentrations, as a result of commercial partnerships, mergers or simple incorporations, project economic initiative,



and therefore also the phenomenon of social exclusion, into an inevitably trans-national dimension, which is not *res nullius*, but a community space. In the meantime, the public flexicurity system remains legally anchored to a national dimension, so that it is inadequate also in terms of its size to face the challenges of disability, intended as a normative system of welfare and social security connected to community citizenship. The first level of proximity of welfare services must therefore be guaranteed within the community of first affiliation of the citizen: the company, intended as the working community, which must have as its objective its own resilience, through inclusion and retention of diversity/disability, active ageing and reasoned generational renewal.

### *The proposal*

A tripartite dialogue is proposed for the creation of a Community legislative reserve on advantageous taxation for contracted welfare. The key concept is that the inclusion and retention in active employment of workers with disabilities or different life-cycle skills (the elderly) makes it possible to delay or at least make less costly for the public social security and health care system to take care of the person. It is also well known that strong work-related social motivations make it possible to prevent many chronic and disabling illnesses, as well as that the reintegration into the social formation represented by the working community facilitates a more adequate psycho-physical recovery of the worker after chronic and/or disabling illnesses. Every organisational measure taken by the employer to promote social inclusion in the workplace is therefore, in this sense, inclusive welfare, especially if it is implemented by involving young and so-called able-bodied workers in the process of integration and mutual transfer of knowledge and skills. Community legislation is needed to incentivise the business system to adopt such adaptive measures, also by making innovative use of the tax lever. Social dialogue refers: firstly, to the consultation, by the Commission, of European organisations representing workers and employers, as well as to the adoption of “any useful measure to facilitate their dialogue by providing balanced support for the parties” (Art. 154, § 1, TFEU); secondly, to the involvement of collective actors in the EU legislative process; thirdly, finally, to the various forms of tripartite social consultation involving public institutions, trade unions and employers’ organisations. This is the scope of the possible negotiation on the homogeneous use of the fiscal lever for inclusive solidarity as a measure of the community welfare mix. National tax policies should be homogenised, but European regulatory constraints, as we know, only allow a voluntary choice by individual member states, *i.e.*, they require unanimity of intent expressed by the member states for regulatory homogenisation. Without this, Community legislative policy can do very little in the field of taxation. What is needed instead is the creation of a kind of European free zone, which, while respecting the current division of nomopolitical competences between the EU and the Member States,

would enable the EU legislator to standardise tax incentive policies in Europe. All on the assumption that this form of welfare, which is eligible for incentives, is: a) negotiated between the collective parties; b) open and supportive of the outside world, *i.e.*, the workers' families and civil society; c) inclusive of working people with disabilities and throughout their life cycle. The aim is therefore to create favourable conditions for transnational companies with establishments in several EU countries to invest in contracted welfare, with the same tax conditions. The legislative instruments currently available to achieve this aim come from the TFEU, which enables the social dialogue to act by negotiation even in matters excluded from EU competence under Art. 153, § 5 (pay, right of association, right to strike and lock-out). Under Art. 155 TFEU, which makes it possible to incorporate agreements concluded between the social partners at EU level (on the specific matters mentioned above) into Council decisions, the recognition of collective agreements covers pay, rules on collective action and procedures on the representativeness of the social partners, "in accordance with the procedures and practices specific to management and labour and the Member States". In practice, this rule establishes a sort of *legal bypass* which, in terms of homogenisation of regulations between Member States, makes it possible to overcome the current limit to the Union's legislative power in the field of tax policy and makes it possible to achieve the same aim – the unification of incentives for solidarity-based and inclusive private welfare – using the lever of the negotiated wage, which is a lever entrusted to the European social partners. Disability management measures negotiated in European multinationals are to be understood as indirect pay: as 'pay', it is a *materia circa quam* of social dialogue; as 'indirect', it is a possible matter freed from the exclusive tax competence of individual Member States and a desirable matter for European tax legislation. The request, made here to the European Commission, is for a regulatory clarification formalizing, perhaps acting on the regulatory framework described by the European Pillar of Social Rights (signed by the European Commission, the Council of the EU and the European Parliament on 17 November 2017) that *the matter of the homogenization of negotiated welfare tax incentives, falls within the competence of the European Union.*

### **c) Occupational Transitions in Active Ageing**

One of the obstacles to the active retention of people with disabilities or 'aged' in companies (or to the combination of the two conditions) is the obsolescence of the knowledge and skills possessed, which is also the cause of practical unemployability. Moreover, European enterprises lack a common (exogenous) reference grid, which would allow a codification and decoding of individual competences, recognisable outside the enterprise and usable on the labour market. The

European EQF system has proved to be ineffective for the private sector, and especially for the banking and insurance sector. Therefore, it is time for action for the European social partners.

### *The Proposal*

It is a question of promoting supranational agreements for the private sector, especially for the financial sector, which would make it possible to make the recognition of professional qualifications certain and homogeneous, at a level of detail capable of mapping and covering the entire spectrum of work and the entire spectrum of skills (especially digital, in terms of accessibility, and relational in terms of diversity, including non-formal and the so-called 'transversal' skills). A better employability of workers disadvantaged by disability in the financial sector today, not by chance, is imaginable for roles that enjoy a professional recognition title (moreover operated by law: this is the case of financial advisors). What is needed, therefore, is a virtuous initiative from the European social partners and a new and more courageous initiative on the part of the Community legislator, going beyond the logic of the EQF Recommendations (which neither replace nor define national qualification systems). What is needed, therefore, is a legal framework supplementing Directive 2005/36/EC, which would recognise and revise qualifications in the private sector, particularly in the banking and financial sector, whose function of public relevance in itself justifies intervention. This review, aimed at recognising the qualification of the disability manager, as well as qualifying skills in the area of digital accessibility and relational skills in the area of diversity, presupposes the full involvement of the social partners, in the hope that a European framework agreement can become the subject of a new directive.

### **d) Digitisation and Inclusive Platforms, Redefinition of the Nature of the Service**

There is a subtle, treacherous process of social disintegration under way which, starting with companies (intended as 'social groups'), affects all intermediate bodies more generally, and is a source of disorientation for individuals, especially the socially disadvantaged ones. This process, if not countered with the tools of the negotiating culture, leads to the individualisation of the employment relationship and the end of collective representation, and thus to the social exclusion of the contractually weaker individuals, such as people with disabilities. The precariousness of work has also led to a transformation of the psychological contract between employer and employee: there has already been a transition from a 'relational' contract, based on mutual trust and loyalty for the duration of working life, to a 'transactional' contract, based on an exchange between services of

monetary value (salary *vs* economic objectives achieved) for a period, by definition, limited in time. The next step is the individualisation of the employment relationship and the loss of collective identity, and thus of inclusive solidarity. The issue touches on some of the most sensitive aspects of digitalisation, which is having a particularly strong impact in the financial sector. It is not so much a question of defining the structure of the digital bank, which in itself requires qualifications and skills, but rather of outlining the prospects for the development and impact of the new digital platforms. Morphologically, they present themselves as a new employer. In other words, from a purely operational point of view, but also from a regulatory and functional one, the worker ‘depends’ on the platform, rather than on a physical employer. The platform disintermediates not only the relationship between worker and employer/entrepreneur, but also between the latter and the final client. The most evident effect of this new morphology of the employment relationship is the practical redefinition of the contents of the work performance, aimed at achieving the business objectives, ‘promised’ directly by the worker to the final client. This connotation of the work of digital platforms effectively transforms the obligation of means into an obligation of results and generates further exclusion for disabled or simply elderly workers. It is not just a question of computer knowledge or digital skills, but a question of performance: it is the platform itself that selects energies, generating exclusion. Indeed, rating systems take into account the worker’s response and downtime times: part of the assessment is based on these elements. Is it possible to look for solutions in a wise use of the same digital platforms that enhance the contribution of workers with disabilities and/or elderly people, a perspective that is not necessarily competitive? In other words: can the digital divide become ‘digital inclusive managing’?

### *The Proposal*

Digital platforms are inherently oriented towards the ‘external client’, disintermediating the relationship between the classic entrepreneur and the final client and representing the worker as a subject of business risk. In reality, the same digital platforms would be suitable for providing consultancy support also to the so-called ‘internal client’, *i.e.*, the worker called upon to manage the business risk. It is a question of using a different algorithm, constructed for the characteristics of the disadvantaged worker, who is able (by sensitivity, life experience, prudence, knowledge of processes and operational and reputational risks) to support the worker who operates externally (and who in turn takes on operational risks that cannot be managed with the skills and time available to him/her). New rating systems, negotiated and ‘adapted to man’ (Directive 89/391/EEC), could take into account, in addition to and more than response times to stimuli, the quality of the assistance and advice provided. By overcoming the limits of the ‘space’ and ‘time’ of work, the digital platform would extend and prolong the

strengths of disabled and/or older workers, making them ‘differently present’. New professional figures for operational supervision should be established by means of collective agreements, especially in the area of ‘risk management’ in the financial sector. We are thinking of a ‘MiFID II Guarantor’ or a ‘Guarantor of the credit supply chain’: widespread support figures with an operational role who would offer experience (advice and assistance) to young operators: either to those previously employed, who are stressed by budgets and more exposed to legal and disciplinary risks, or to those hired from scratch, with a view (collectively agreed) to generational turnover. These figures would provide a valuable link between the compliance function and the business function, enhancing the effectiveness of preventive operational controls and informal management methods. It is therefore a question of overcoming the collective agreements of pure exodus and encouraging the maintenance of know-how and the patient transfer of knowledge. To do this, in a logic of strategic direction of the sector, it is necessary to establish in all countries, or enhance and innovate the solidarity funds and establish at the community level, as sanctioned in Italy at the signing of the renewal of the CCNL ABI (19 December 2019), a bilateral and joint control room, for the governance of digital processes. Connected to the previous theme, there is the redefinition of the content of the employment service in the use of digital platforms, which in themselves enhance and exasperate performance, tending towards the individualisation of relations (with a tendency towards formal autonomy) and, ultimately, to the exclusion of the weakest workers. It is a question, instead, of collectively sanctioning a new ‘generational pact’, which re-qualifies the provision of subordinate work in a perspective (not individualistic but solidarity-based) of the ‘life cycle’ of the worker. In practice, the concept of ‘exact fulfilment’ of the individual service also includes contractual guarantees of an insurance nature, with costs borne by general taxation, so as to counterbalance the risks of social dumping inherent in a rigid assessment of different age-related performances. In short, it is a question for the Community legislator of: a) introducing a general definition of subordinate work – or workers – and a consequent general protective statute, in order to protect fragility and different abilities in the logic of the life cycle; b) transforming the Proposal for a Council Decision on guidelines for the employment policies of the Member States (COM(2020)70 final) into a European directive; c) when drafting the expected new European regulations (Digital Services Act and Digital Markets Act), to intervene on the issue of building algorithms and digital platforms in a way that is inclusive of people with disabilities, prescribing social constraints and sustainability standards to ensure access to the labour market, in a way that is adapted to people rather than market-oriented, *i.e.*, merely enhancing performance excellence.

# Appendix



## Consultation on the Non-Financial Reporting Directive: First Cisl Notes

*The transition from Directive 2003/51/EC to Directive 2014/95/EU marks a decisive, positive step change in the Union's legislative policies. The economic and financial crisis from which Europe was struggling to emerge was certainly fuelled by the crisis in the relationship of trust between businesses and citizens, and this was also reflected in the relationship between citizens and institutions: public opinion blamed the latter for the weak legal tools put in place to prevent and punish unfair business practices, which were often the cause of financial disasters. The first EU legislative responses to this critical stimulus are finally translated, through Directive 2014/95/EU, into the introduction of new legislative tools to protect the fiduciary relationship between businesses, citizens and institutions. This monitoring is no longer entrusted solely to the capacity of moral suasion inherent in regulatory recommendations, but has required the introduction of precise corporate reporting obligations, linked to the financial statements, whose fulfilment is, as for financial data, verifiable, traceable and measurable, and whose violation (due to the absence or inadequacy of the due data) is legally punishable, also on the initiative of well identified control bodies. Such is the logic and spirit of Directive 2014/95/EU.*

*The task that commits us, as First Cisl, is to verify: a) first of all, whether this logic and spirit have been adequately transferred into the Italian law transposing the above mentioned Directive; but, above all, b) what could be the means to strengthen the effectiveness of the Directive throughout the entire perimeter of the Union, introducing specific protections on particular thematic areas, especially to prevent possible elusive behaviours and, in this way, strengthen a climate of true trust between citizens, businesses and institutions.*

### ***The Italian Transposition of the Directive into Legislative Decree No. 254/2016: Transparency and Information Content Obligations***

*The indications resulting from the Directive (contained both in the articles and in the recitals) do not appear to have been fully transposed by the Italian legislator. Legislative Decree No. 254/2016 introduced transparency obligations in line with the EU provisions mentioned above, but only with regard to the specific scope of some formal aspects of the information compliance: a) subjective scope of application of the new obligations; b) manner of publication of the non-financial statement; c) responsibility of the corporate bodies and the statutory auditor in the process of drafting and formal verification of the statement.*

*Furthermore, on a positive note, it should be noted that the Italian legislator has introduced an interesting system of sanctions, triggering a positive control and sanction mechanism that*



*responds correctly to the Supervisory Body. On the other hand, an adequate identification and reinforced monitoring of the contents of the corporate disclosure obligation has not been carried out. The translation into law of the Directive, on this point, has been unexpectedly achieved by simply translating the general principles into the decree and not into their precise regulatory application.*

### ***The Gap between Directive 2014/95/EU and the National Transposition Laws***

*Directive 2014/95/EU provides for different possible levels of response from national transposing legislation, but also a series of ‘minimum’ information requirements: the annual management report provides for a non-financial declaration “containing at least environmental, social, personnel-related information, respect for human rights, the fight against active and passive corruption to the extent necessary to understand the company’s performance, results, situation and the impact of its activities”. This provision, although minimal, appears in turn indicative of only general principles: which need to be translated into rules of unequivocal and binding meaning in the transposition laws. The national laws should have translated these principles into precise information requests to companies, concerning certain, verifiable, measurable and comparable data. In brief, it should be made possible for public oversight to verify that the information obligation is fully complied with by the companies concerned.*

*The Directive provides also for the obligatory declaration of information on the ‘diversity’, but the information is made explicit and exemplified only in the recital and not in the articulate: which, however, must not mean that the same can be derubricated to ‘optional’ fulfilment.*

*Recital 7 also refers to information obligations relating to the fulfilment of obligations of primary interest, such as those relating to health and safety: “This declaration should contain, as far as environmental aspects are concerned, detailed information concerning the current and foreseeable impact of the company’s activities on the environment and, if appropriate, on health and safety [...]. As far as social and personnel aspects are concerned, the information provided in the statement may relate to actions taken to ensure [...] working conditions, social dialogue, respect for the right of workers who need to be informed and consulted, respect for trade union rights, health and safety at work and dialogue with local communities, and/or actions taken to ensure the protection and development of those communities”.*

*Such non-financial information reasonably includes, in the logic of the Directive, both the system of trade union relations and the company climate (resulting from the organizational management of work-related stress) that the company must guarantee to its employees (which in turn can be measured in terms of objective and ‘subjective’ standards).*

*The information must therefore express the quality and quantity of trade union involvement and the negotiations results. This involvement, which is carried out through the exercise of trade union information and consultation rights, is fundamentally important: the measurability of negotiation results in relation to the markets (expressed by non-financial balance sheet data) appears to be a lever capable of improving business processes in terms of solidarity and long-*

*term sustainability. In practice, a company may decide not to make any kind of financial and negotiating commitment, i.e., not to invest in measures and tools of organisational well-being and social peace; but it must inform the markets of this by means of the planned mandatory disclosure. On the contrary, it can decide to send reassuring signals to the public opinion, assuming long-term sustainability strategies: but in this case, it must assume the legal responsibility to indicate these commitments in the financial statements and subject them to verification by the public supervisory bodies. In addition, these commitments must also translate, into legal figures, the actual quality and quantity of trade union involvement in strategic decisions. This degree of involvement is represented by the collective agreements produced or not produced, applied or not applied. The agreements to be reported can be reached both at the level of the individual national company and at the level of the parent company (in the case of a holding company). The second level is even more important, in anti-dumping mode: this is a Community interest certainly covered by the Directive.*

### ***Verification of the Truthfulness, Completeness, Relevance of Non-Financial Data: the Tools***

*Moreover, it must be said that monitoring the truthfulness and completeness of non-financial information does not only impact on the company's relations with the workers' stakeholder (through their representatives); it also impacts (and indeed: mainly!) on the relations between the company and consumer representatives and on those between the company and savers. Control over the quality of compliance with the obligation to provide information is central and must be scrupulously carried out, in the interests of the markets themselves, as a matter of 'public faith'. From this point of view, it is therefore extremely useful, if not indispensable, that the non-financial data produced by the companies and evaluated by the public supervision is not only produced as 'positive' information, but also as 'negative' information. Just like the numbers drawn up in the financial statements with the 'double-entry' system, it is necessary that also the non-financial information is 'cross-referenced' with each other as expressive of consistency of meaning. For example, it is inconceivable that the figure of "respect for the right of workers to be informed and consulted" or that of "respect for trade union rights" can be provided by companies that are "unheard of on the other hand", with no possibility for trade unions to be heard and consulted. The reasoning inevitably leads to the issue of the truthfulness of non-financial data and the verification of completeness and consistency: also, through a correct use of veracity. Claims certainly includes the level of extrajudicial and judicial (individual and collective) labour and trade union disputes, but also, and above all, the absolutely crucial level of Alternative Dispute Resolutions.*

## ***The Effective Proposals of First Cisl for the Implementation of EU Legislation***

### ***a) Cross-Referencing the Data Declared by the Enterprises with the Objective Data: Verification and Control Activity***

*Reinforced supervision would make it possible to overcome the specific ‘vulnus’ that currently concerns the entrepreneurial (self-)assessment of ‘relevance’ of the mandatory information. In fact, by law, the obligation to produce information is triggered only with reference to those issues “which are relevant considering the activities and characteristics of the company”. Who has the tools to assess whether the information is relevant? And in what terms, then, can the information provided be considered adequate?*

*First of all, First Cisl believes that the national public supervisory authorities can (and should) assess the relevance, adequacy (as well as the truthfulness) of the non-financial information provided by the company on the basis of the objective and public (or publishable) data provided (for example) by the Guarantors and Arbitrators (in Italy, ABF, ACF and AGCOM). The data should be made available online, making the process of verifying effective CSR structurally and continuously feasible. The request of such data to companies (as well as to Arbitrators and Authorities), made structural and coessential to the tasks of mandatory verification by the Public Surveillance, must become the subject of standardization.*

### ***b) The Management of Data Inconsistency Reports: the Role of National Trade Unions***

*In addition to the activities promoted on the initiative of the national Supervisory Authorities, the verification activities resulting from information initiatives of the various ‘stakeholders’, who interact with the company that has provided non-financial data, must also be regulated. By analogy with the Community legislative logic inspiring the ‘whistleblowing’ tools, it is believed that the answer to the questions (of truthfulness, transparency, etc. of the data) can be obtained also thanks to the contribution of subjects (workers and trade unions) aware of the company dynamics for reasons of ‘proximity’. The issue of ‘coherence’ between organisational models and management and commercial practices is, therefore, already a subject of negotiation in the banking sector (historic is the Agreement of 8 February 2017 on commercial policies and work organisation), also relating to the issue of “quality of industrial relations” and the organisational climate (specifically set out in Directive 2014/95/EU), as a qualified entity (as the subject and object of information relating, for example, to the quality of industrial relations and social dialogue), its ‘point of view’ (concept of ‘diversity’ in Directive 2014/95/EU) and its comments on the consistency, truthfulness and completeness of non-financial information provided by companies.*

**c) The Role of European EWCs and Trade Unions. An Example: Information Management for the Full Inclusion of People with Disabilities, the Quality of Industrial Relations and Organisational Well-Being**

*The aim is to strengthen, in transnational banking companies operating within the Union, the effectiveness of the EWCs' action, through the implementation of information rights (which today also include the 'information on diversity' provided by European multinationals) and related consultation rights, for a better integration of workers with disabilities in the working environment, in the perspective, still largely unrealized, of their full inclusion ("adapting work to man": art. 6, § 2, sub lett. d, Directive 89/391/EEC). These new objectives can be pursued provided that joint and coordinated action between EWCs on one hand and European, national and company unions on the other is promoted. The rights of information that can be exercised at EWCs, as set out in Directive 2009/38/EC, are now indirectly implemented by Directive 2014/95/EU.*

*The link between the two Directives through the legal technique adopted by the European legislator of 'comply or explain' seems extraordinarily suitable to certify the quality of the information provided to the EWC and therefore, in the case of failure and unjustified fulfilment of the obligation to provide information by the Parent Company, the unsatisfactory negotiation consultation may integrate the violation of information and consultation rights. The important principle that the Directive introduces is 'diversity'. This principle is declined in a twofold sense: as a reinforced protection of information concerning the so-called 'weaker groups' and as a potential area of information concerning the so-called 'strategic participation' in the management and control bodies of the companies.*

*The first meaning has found a precise answer in the Directive's articles, and consequently in national legislation, offering a strong link with the structure and objectives of this project.*

*The second meaning, which is prospectively more important, has however remained confined to the recitals of the directive, and has not found translation in state legislation yet (which certainly does not prescribe either a participatory business model or any disclosure obligation of this kind), but has found it in the Guidelines of the European Commission (Communication from the Commission, Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information), C(2017)4234 final) which describe how to comply with the obligations to provide non-financial information. Technically, these Guidelines are not prescriptive but offer models of potential regulatory compliance according to the risk approach.*

*In any case, the Directive offers an acute strategic concept of diversity, projected on the composition of the administrative bodies of companies, in order to ensure the overcoming of the consolidated 'groupthink' that prevents companies from developing independent, original, creative and professional thinking. The lack of heterogeneity and adequate skills (in terms of professional preparation, knowledge and individual talent) inevitably leads to a lack of innovative ideas, to discourage criticism and in fact to obtain a business management that is not suitable for long-term compatible development (\*).*

*'Workers with disabilities' must be intended in a broad sense with respect to the more limited legal notion of 'disability' (which corresponds to the status certified by health care facilities), also in order to include all workers who, either as a specific effect of unexpected pathologies (more or*

less disabling) or as a result of the prolonged action of stressful factors or exposure to elements of 'organisational coercivity' (involved in the work processes of banks, but not adequately recognised as wear and tear), experience with the passing of time a reduction in their working abilities. In this broader sense, the notion of workers with disabilities also intercepts the issues of organizational well-being, work-life balance and intergenerational solidarity. This crucial notion also enhances the EWCs' negotiating seat as a place for the conciliation of different collective interests (competitiveness and solidarity) and for overcoming the conditions of regulatory inhomogeneity among EU Member States.

It is clear that the obligation of non-financial information deriving from the directive does not automatically imply new obligations for companies in terms of Corporate Social Responsibility. However, it should be considered that the guidelines of the directive with regard to social and personnel aspects state: "the information provided in the declaration may concern actions taken to ensure gender equality, the implementation of the fundamental conventions of the International Labour Organization, working conditions, social dialogue, respect for the right of workers to be informed and consulted, respect for trade union rights, health and safety at work and dialogue with local communities, and/or actions taken to ensure the protection and development of such communities".

In order to achieve the objective, in implementation of the Directive on non-financial information, it is proposed the introduction of the figure of the Disability Manager within the EWC, as a guarantee of 'strategic diversity' (recommended by the EU legislator) endowed with the sensitivity to inclusive and homogeneous policies in all national establishments represented by the EWC. Among the tasks entrusted to this figure within the EWCs, the main one is to disseminate Diversity and Inclusion Management practices with regard to new opportunities and challenges foreseen by present and future labour market scenarios.

(\*) On this point, we report the European Commission's considerable annotations in the above-mentioned Guidelines (§ 6, Divulgarion in relation to the diversity of the council): "This section provides specific guidance to help large listed companies prepare the description of their board diversity policy to be included in the corporate governance statement. The description of the board diversity policy does not form part of the non-financial statement. Accordingly, this section of the guidelines does not undermine the need to disclose relevant information on diversity in the context of the non-financial statement [...].

The description of the diversity policy should specify which diversity criteria are applied and explain the reasons for choosing them. When choosing these criteria, all relevant diversity aspects should be taken into account to ensure that the board presents sufficient diversity of views and expertise necessary for a good understanding of current business and the long-term risks and opportunities related to the business. The nature and complexity of the business should be taken into account in assessing the profiles necessary to ensure optimal diversity of the board, as should the social and environmental context in which the business operates. In general, diversity aspects should relate to age, gender or educational and professional contexts. Where relevant due to the geographical presence of the company and the business sector in which it operates, it is also appropriate to include geographical provenance, international experience, expertise in relevant

*sustainability issues, employee representation and other aspects such as the socio-economic context. The generally accepted rules and principles of non-discrimination should be taken into account when selecting a candidate on the basis of the defined diversity criteria”.*



## Bibliografia/ *References*

- AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO (2009), [La diversità della forza lavoro e la valutazione dei rischi: garantire che tutti siano inclusi Sintesi di un rapporto dell'Agenzia](#), EU-OSHA Facts, n. 87 IT
- AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO (2004), [Garantire la salute e la sicurezza per i lavoratori disabili](#), EU-OSHA Facts, n. 53
- ALAIMO A. (2012), *Da «Lisbona 2000» a «Europa 2020». Il «modello sociale europeo» al tempo della crisi: bilanci e prospettive*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, III, pp. 219-244
- ANGELONI S. (2011), *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*, RIREA
- ASPALTER C. (2011), *The development of ideal-typical welfare regime theory*, in *International Social Work*, vol. 54, n. 6, pp. 735-750
- BATTISTI A.M. (2013), *Welfare e no profit in Europa. Profili comparati*, Giappichelli
- BRUZZONE S. (2016), [L'inclusione lavorativa e gli "accomodamenti ragionevoli": prime riflessioni](#), in *Boll. Speciale ADAPT*, n. 7
- COLOMBANI R., IODICE D. (2017), *Riflessioni e proposte Riflessioni e proposte della First Cisl in merito alla piena attuazione in Italia della Direttiva 2014/95/Eu*, in AA.VV., [La rendicontazione non finanziaria: nuovo obbligo o cambio di paradigma?](#), Working Paper Fondazione Tarantelli, n. 9
- CRAWFORD J.O., GIAGLOGLOU E., DAVIS A., GRAVELING R., COPSEY S., WOOLF A. (2021), [Working with chronic musculoskeletal disorders. Good practice advice report](#), EU-OSHA
- D'AMATO A. (2009), *Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il diversity e il disability management*, in G. METALLO, P. RICCI, G. MIGLIACCIO (a cura di), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli
- DAVIS A., CRAWFORD J.O., GIAGLOGLOU E., WHITMORE M. (2020), [Analysis of case studies on working with chronic musculoskeletal disorders. Report](#), EU-OSHA
- DE CARLO N.A., FALCO A., CAPOZZA D. (a cura di) (2016), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione e Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli
- EU-OSHA (2016), [The ageing workforce: implications for occupational safety and health. A research review](#)



- EU-OSHA (2009), [Workforce diversity and risk assessment: Ensuring everyone is covered](#)
- FIRST CISL (2018), [AdessoBanca! Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro. Verso una riforma socialmente utile del sistema bancario](#)
- GEISEN T., HARDER H. (a cura di) (2011), *Disability Management and Workplace Integration. International Research Findings*, Routledge
- IODICE D. (2021), [Diritto alla sede fisica e all'orario nel lavoro in remoto: attrezzi vecchi o presidio della natura subordinata del rapporto? Argomenti per una rilettura della c.d. "articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro" ex lege n. 81/2017](#), Working Paper ADAPT, n. 4
- IODICE D. (2017), [Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità transnazionale nel settore finanziario](#), Edizioni Lavoro
- IODICE D. (2014), [La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comuni](#), APF
- IODICE D. (2009), *Accordi di clima. Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda*, Edizioni Lavoro
- IODICE D. (a cura di) (2019a), [Il welfare aziendale negoziato tra flexicurity e solidarietà inclusiva. Il contributo dei settori bancario e metallurgico](#), Edizioni Lavoro
- IODICE D. (a cura di) (2019b), [Work-life management e dialogo sociale. Dagli accordi di clima alla bilateralità](#), Edizioni Lavoro
- KAISER S., RINGLSTETTER M., EIKHOF D.R., PINA E CUNHA M. (a cura di) (2011), *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer
- KARSENTY L. (a cura di) (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?*, Octares
- KIRKPATRICK J.D., KAYSER KIRKPATRICK W. (2016), *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, Association for Talent Development
- MATTANA V. (2019), *Responsabilità Sociale di Impresa. Stakeholder interni, report non finanziario*, PMI, LabLavoro
- METALLO G., RICCI P., MIGLIACCIO G. (a cura di) (2009), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli
- MIGLIACCIO G. (2019), *Disabled People in the Stakeholder Theory: a Literature Analysis*, in *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 10, n. 4, pp. 1657-1678
- PIANTA M., LUCCHESI M. (2020), *Rethinking the European Green Deal: An Industrial Policy for a Just Transition in Europe*, in *Review of Radical Political Economics*, vol. 52, n. 4, pp. 633-641
- PRONELLO M. (2020), [L'inclusione lavorativa delle persone disabili. A vent'anni dalla Direttiva Europea 2000/78](#), in [welforum.it](#), 11 dicembre

- PRONELLO M. (2020), *Disabilità e inclusione lavorativa: stato dell'arte e prospettive*, in [lablavoro.com](http://lablavoro.com), 22 ottobre
- RAVICCHIO F., REPETTO M., TRENTIN G. (2015), *Formazione formatori sullo smart working per disabili: come valutarne le ricadute*, in *Tecnologie Didattiche*, n. 2, pp. 102-111
- ROCELLA M., TREU T., AIMO M., IZZI D. (2019), *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Cedam
- SEGHEZZI F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press
- SHAKESPEARE T. (2017), *Disabilità e società. Diritti, falsi miti e percezioni sociali*, Centro Studi Erickson
- TREU T. (2013), *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 140, pp. 597-640
- ZAMAGNI S. (2012), *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova



## Notizie sugli autori/ *About the Authors*

### **Domenico Iodice**

Giuslavorista, si occupa di relazioni industriali e contrattazione collettiva. Abilitato all'esercizio della professione forense, è attualmente Responsabile nazionale dei Coordinamenti sindacali aziendali per First Cisl e Responsabile scientifico di APF. Tra le sue principali pubblicazioni: *Tecniche di gestione del rischio e procedure del contenzioso bancario*, in C. RISPOLI, S. PAPPALARDO (a cura di), *Il fido e gli impieghi*, Edibank, 1996; *La gestione dei crediti in sofferenza. Soluzioni extragiudiziali e giudiziali per il recupero dei crediti*, Bancaria, 2003; *Le controversie individuali di lavoro. Conciliazione e arbitrato in Europa*, Edizioni Lavoro, 2005; *Le controversie di lavoro: i sistemi di composizione alternativa. Prevenzione dei conflitti, conciliazione, arbitrato*, Bancaria, 2006; *Accordi di clima. Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda*, Edizioni Lavoro, 2009; capitoli: *Area contrattuale; Addestramento, formazione, criteri di sviluppo professionale e di carriera, valutazione del lavoratore; Quadri direttivi e Aree professionali*, tutti in L. VERDE (a cura di), *Commento al contratto collettivo nazionale di lavoro per i quadri direttivi e il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali*, Giappichelli, 2009; *Conciliazione e arbitrato in sede CAE alla luce della Direttiva 2009/38/CE*, Edizioni Lavoro, 2011; *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comunitario*, APF, 2014; *Il lavoro agile nella legge n. 81/2017. Flessibilità o destrutturazione del rapporto di lavoro?* (co-autore), Working Paper ADAPT, 2017, n. 9; *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, Edizioni Lavoro, 2017; *Work-life management e dialogo sociale. Dagli accordi di clima alla bilateralità*, Edizioni Lavoro, 2018; *Il welfare aziendale negoziato, tra flexicurity e solidarietà inclusiva. Il contributo dei settori bancario e metallurgico* (curatore), Edizioni Lavoro, 2019; *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale* (curatore), ADAPT University Press, 2020; *Diritto alla sede fisica e all'orario nel lavoro in remoto: attrezzi vecchi o presidio della natura subordinata del rapporto? Argomenti per una rilettura della c.d. "articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro" ex lege n. 81/2017*, Working Paper ADAPT, 2021, n. 4.

Labor lawyer, he deals with industrial relations and collective bargaining. He is qualified to practice as a lawyer and he currently serves as National Head of Corporate Trade Union Coordinations for First Cisl and Scientific Head of APF. Among his international publications: *Transnational negotiations in autarchy times. EWC and Unions together to build the EU labour law*, APF, 2014; *Negotiate professional transitions. Tools for transnational mobility in the financial sector*, Edizioni Lavoro, 2017; *Work-life balance: from corporate climate agreements to bilaterality*, Edizioni Lavoro, 2018; *The corporate welfare negotiated, between flexicurity and inclusive solidarity* (editor), Edizioni Lavoro, 2019; *Intergenerational divide and employee solidarity. Inclusive bargaining as a drive for change in the digital era*

(editor), ADAPT University Press, 2020. All volumes are freely available and can be downloaded. The links are indicated in the references.

**Francesca Bonsi Magnoni**

Disability manager, International Social Dialogue, Welfare & People Care UniCredit

**Sarah Copsey**

Researcher and Project Manager, EU-OSHA

**Marino D'Angelo**

President of Abili Oltre APS

**Antonio Masciale**

First Cisl European Trainer and Researcher for the Project Activities

**Anna Masiello**

First Cisl national trainer and Head of Communication of the APF First Cisl European Project Group

**Patrizia Ordasso**

Head of Trade Union Affairs Intesa Sanpaolo

**Giacinto Palladino**

Project Manager First Cisl

**Andrea Pastacaldi**

APF First President

**Marco Pronello**

Company Jurist

**Emanuele Recchia**

Labour Policies, Industrial Relations & Welfare UniCredit

**Gianluca Reggioni**

Head of Social Relations and Remuneration Policies Crédit Agricole Italia

**Veronica Rogialli**

Press Office BB

**Paola Vinciguerra**

Head of APF First Cisl European Training Department and of the Project Training Activities. First Cisl National Trainer and Component in ETUI (the ETUC Training and Research Institute) of the Pedagogical Committee and of the Training and Strategic Development Networks







