

# JOB PLACEMENT NETWORK- UN NUOVO MODELLO DI APPROCCIO ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO IN ARTICOLO 14

*Cronaca e riflessioni a margine dell'evento "Job Placement Network: Nuove Opportunità per l'Inserimento Lavorativo delle Persone con Disabilità"*

• DI **SERGIO BEVILACQUA** CONSULENTE DI MANAGEMENT, **SIMONA DI MARZO** DISABILITY MANAGER E **SARA VALORSA** HR MANAGER •

## PREMESSA

**N**ell'articolo cercheremo di capire se i consulenti del lavoro possono fornire un servizio ulteriore alle aziende che si chiedono come gestire il tema dell'inserimento di persone con disabilità ai sensi della Legge n. 68/99 e se la cooperazione sociale è in grado di offrire opportunità che l'azienda possa utilizzare proficuamente. Cercheremo poi di valutare il tipo di ricadute che un'offerta innovativa di servizi può generare. La normativa prevede l'inserimento di persone in relazione al numero di dipendenti e prevede la possibilità di utilizzare l'articolo 14 del D.lgs. n. 276/03 con la facoltà da parte dell'azienda di non assumere direttamente nel proprio organico la persona con svantaggio ma di farla assumere da parte di una cooperativa sociale di tipo B (clicca [qui](#) per prendere visione dell'estratto da *Iniziative strategiche per lo sviluppo delle politiche del lavoro rivolte alle persone con disabilità*, ed. 2023).

Si è capito che il cosiddetto articolo 14 può costituire una possibilità significativa per supportare le aziende nelle proprie *policy* relative al cosiddetto obbligo di assunzione e al contempo di assumere persone con disabilità tramite le cooperative sociali. Da qui una serie di iniziative assunte dalla Regione e dalla Città Metropolitana per potenziare l'utilizzo dell'art. 14 da parte delle imprese e l'impegno assunto dalla

Fondazione Cariplo nel finanziare progetti che migliorino l'offerta di servizi alle aziende.

Per approfittare di questo scenario favorevole e per definire una proposta fortemente innovativa di servizi rivolti alle aziende è nato il progetto Job Placement Network (JPN), che ha coinvolto una rete di cooperative sociali di tipo B che hanno sede nei comuni a nord di Milano e nella provincia di Monza e Brianza. Quando si parla di rete è bene cogliere alcuni numeri che la qualificano: le 12 realtà cooperative che aderiscono - 10 Cooperative di tipo B e 2 Consorzi - hanno più di 600 addetti di cui 141 lavoratori in forza tramite l'art. 14 e 276 persone svantaggiate<sup>1</sup> (circuiti penale, area dipendenze, salute mentale, etc). Le Cooperative sociali di tipo B sono tenute ad assumere per statuto il 30% dei propri dipendenti con queste caratteristiche. Il network JPN supera questo indicatore attestandosi al 46% e di fatto qualificandosi come esperto nella ideazione e gestione di processi di lavoro che coinvolgono persone con disabilità e fragili.

Il network JPN nasce con l'obiettivo di diventare un interlocutore di valore per le aziende e quindi per i consulenti del lavoro interessati a fornire un servizio innovativo nelle *policy* relative alla gestione dell'inserimento di persone con disabilità ai sensi della Legge n. 68/99. Per rendere ricco di contenuti questa proposta si è ►

1. Art. 4, L. n. 381/91. Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenzi di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico,

i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'articolo

21 della legge 26 luglio 1975, n. 354, e successive modificazioni. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro

della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni.

Dottrina

▪ JOB PLACEMENT NETWORK - UN NUOVO MODELLO DI APPROCCIO ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO IN ARTICOLO 14 ▪

voluto valutare l'andamento del progetto JPN con il convegno che si è tenuto presso la Cascina Triulza - <https://fondazione-triulza.org/> il 21 ottobre e che ha visto il coinvolgimento di diversi rappresentanti delle istituzioni: Fondazione Cariplo, l'Ordine dei consulenti del lavoro, ANCL, associazionismo che rappresenta il mondo della

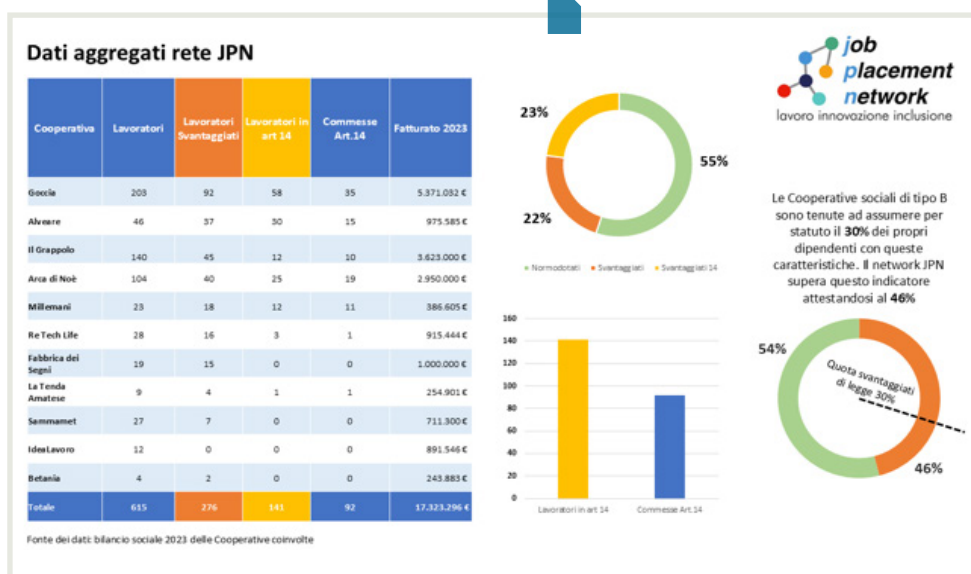
disabilità e della cooperazione.<sup>2</sup> Tra gli interlocutori un testimone privilegiato, un *manager* di Amazon coinvolto nella gestione degli art. 14 con la cooperativa Alveare di Bolate che è la capofila del *network* JPN.

Quindi un appuntamento molto fitto di partecipanti che hanno agito come una sorta di "comunità di pratica"<sup>3</sup> affrontando i vari risvolti dell'applicazione della Legge n. 68, analizzandone caratteristiche e vincoli e approfondendo le implicazioni che riguardano l'art. 14 e gli sviluppi che possono costituire soluzioni innovative per le aziende, soprattutto per quelle interessate alle tematiche ESG e alle connessioni con la rendicontazione sociale.

**LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO JPN E GLI SCENARI CHE RIGUARDANO L'INCLUSIONE**

Nel convegno sono stati presentati i risultati relativi al progetto che si concluderà alla fine del 2025: sono state raggiunte 30 assunzioni di persone con disabilità rispetto alle 80 previste, sono state coinvolte 18 nuove imprese rispetto alle 50 previste.

Oltre ai dati quantitativi nel convegno sono stati proposti alcuni aspetti che riguardano la qua-



lità della risposta: innanzitutto il sito [www.jpn.coop](http://www.jpn.coop) che riassume la proposta dei servizi offerti alle aziende dalle 12 soggettività del Network ma soprattutto si è interloquito con gli stimoli provenienti dai numerosi interlocutori.

**Potito di Nunzio**, Presidente dell'Ordine Consulenti del Lavoro di Milano ha segnato l'importanza della diversità del contesto aziendale per la diffusione dell'articolo 14, **Stella Crimi** Vice Presidente Ancl Up Milano ha evidenziato il ruolo di connessione che il consulente del lavoro gestisce con le cooperative sociali e l'applicazione della normativa. Tutto questo può aiutare le imprese a vedere le persone con disabilità come una risorsa e non solo come un obbligo, pur tenendo presente che molte aziende, soprattutto di grandi dimensioni, preferiscono utilizzare la formula dell'esonero parziale ovvero pagare piuttosto che assumere.

È stato citato il caso di aziende che, integrando persone con disabilità, hanno notato un miglioramento delle *soft skills* come empatia e capacità di negoziazione all'interno dei *team*, riducendo così la necessità di attività di *team building* esterne.

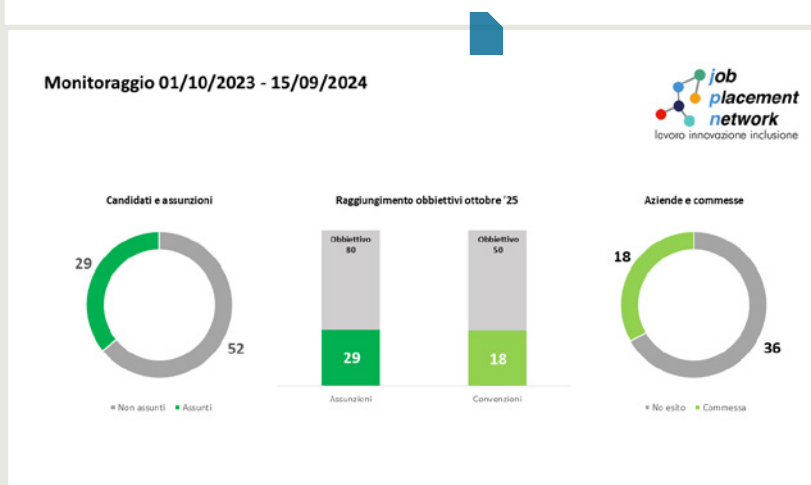
Una risposta significativa è arrivata anche ►

2. V. qui Sintesi, ottobre 2024, *Il Punto*, P. di Nunzio, v. qui sul sito di Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano per l'andamento e programma dell'evento.  
3. Le comunità di pratica e di apprendimen-

to sono gruppi sociali aventi l'obiettivo di produrre conoscenza organizzata e di qualità, alla quale ogni membro ha libero accesso. In queste comunità, gli individui mirano a un apprendimento continuo attraverso la

consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri. Di solito, all'interno della comunità, non esiste una gerarchia esplicita, i ruoli vengono assunti in base alle competenze ed ai bisogni degli individui.

## ■ JOB PLACEMENT NETWORK - UN NUOVO MODELLO DI APPROCCIO ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO IN ARTICOLO 14 ■



sociali alle aziende, garantendo alle persone un'integrazione lavorativa stabile e valorizzante. Emerge dunque la necessità di un approccio strategico per affrontare le sfide dell'inclusione lavorativa; solo attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori e un uso strategico delle risorse sarà possibile realizzare un cambiamento culturale e strutturale, garantendo alle persone con disabilità un ruolo attivo e valorizzato nella società e nel mondo del lavoro.

dalle istituzioni; **Elena Garbelli**, Responsabile del Collocamento Mirato della Città Metropolitana (CMD) di Milano ha spiegato che a Milano sono attive 550 convenzioni tra aziende e cooperative sociali. Questo strumento si è evoluto per la capacità di rispondere alle esigenze aziendali e delle persone con disabilità.

La Responsabile del CMD ha presentato esperienze di successo, in particolare il progetto di manutenzione delle piste ciclabili all'Idroscalo di Milano, realizzato grazie alla collaborazione tra Città Metropolitana, cooperative sociali e aziende. Ha evidenziato come queste iniziative dimostrino che modelli integrati possono portare benefici condivisi, basati sulla collaborazione tra enti pubblici, aziende, cooperative sociali e il CMD.

Garbelli ha inoltre evidenziato come il CMD non deve limitarsi a soddisfare obblighi normativi, ma deve creare percorsi di crescita professionale per le persone con disabilità e fragilità specifiche. In questa direzione devono essere interpretate le "isole formative" previste dalla normativa regionale. Le isole (tirocini con finalità formative da tenersi presso le aziende o presso le cooperative con docenza aziendale e/o della cooperativa ospitante) rappresentano un'opportunità per formare le persone in base alle reali esigenze delle aziende.

Nel dibattito è emersa l'importanza di un obiettivo a lungo termine: favorire il passaggio delle persone con disabilità dalle cooperative

### IL MODELLO DI JPN E LA PROPOSTA PER LE AZIENDE

Nel convegno tenuto in Cascina Triulza si è deciso di analizzare non solo gli elementi di scenario che riguardano i rapporti con il territorio ma anche il modello operativo di inserimento della persona in azienda che in concreto definisce le modalità di relazione fra azienda che intende adempiere alla Legge n. 68 e la cooperativa sociale. Si è cercato di rispondere alle domande relative al funzionamento, ai ruoli coinvolti, alle dinamiche organizzative che vengono promosse.

Ne hanno parlato due "protagonisti" che si sono trovati a gestire una serie di art. 14 che hanno inaugurato la collaborazione tra la cooperativa Alveare ed Amazon, collaborazione che si è consolidata in modo significativo nel corso di 5 anni.

I due protagonisti, sollecitati da **Flaviano Zandonai** esperto di *open innovation*, sono stati **Simona Di Marzo** Vicepresidente e Disability Manager di Alveare e il *Manager* territoriale di Amazon Web Services.

Le loro riflessioni sono state successivamente commentate da Francesco Banzati, Responsabile Area lavoro e previdenza di **Assolombarda** e da Andrea Ripamonti esperto di rendicontazione sociale e componente del CDA del **Consorzio Nazionale CGM**.<sup>4</sup>

Simona Di Marzo ha descritto come la cooperativa Alveare abbia modellato il proprio ap- ➤

4. [www.cgm.coop](http://www.cgm.coop)

## Dottrina

▪ JOB PLACEMENT NETWORK - UN NUOVO MODELLO  
DI APPROCCIO ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO IN ARTICOLO 14 ▪

proccio di inserimento di persone con disabilità in base alle dinamiche aziendali di Amazon, analizzando il contesto in cui inserire le persone, valutando con attenzione clima, stile di *leadership*, modalità di raggiungimento degli obiettivi. Si è così creato un clima di fiducia reciproca basato su un approccio teso ad affrontare in modo congiunto le inevitabili difficoltà legate all'inserimento di una persona che all'inizio è a disagio, fatica ad adeguarsi a obiettivi e modalità operative.

Il *Manager* territoriale di Amazon ha evidenziato i vantaggi dell'approccio personalizzato proposto da Alveare perché ha dichiarato di aver beneficiato di quella che può essere definita un'alleanza tra chi ricopre il ruolo del gestore delle risorse umane e chi ricopre quello di *disability manager*; un'alleanza tesa ad individuare modalità operative che facilitino l'inserimento in un nuovo contesto della persona con disabilità, valutando cosa funziona e cosa meno, come intervenire di volta in volta e quali accorgimenti assumere per facilitare l'inclusione nel gruppo di lavoro aziendale.

Andrea Ripamonti ha ribadito il ruolo della "contaminazione" tra *profit* e *non profit* per generare nuovi modelli di *partnership* e di inclusione sostenibile. Ha segnalato l'importanza di rafforzare il *disability manager* figura che può divenire intermediario chiave tra esigenze aziendali e bisogni individuali, estendendo la sua presenza anche nelle piccole imprese.

Francesco Banzati ha illustrato come Assolombarda stia promuovendo l'adozione di strumenti come l'art. 14 tra le aziende associate, sottolineando che in prospettiva questo strumento può diventare un ponte tra due mondi apparentemente distanti, favorendo una contaminazione virtuosa in grado di generare valore per le aziende, le cooperative sociali e la società nel suo complesso.

L'obiettivo comune, ha segnalato Zandonai, diviene quello di consolidare questa trasformazione culturale. Diventa sempre più utile oltre che necessario standardizzare e certificare le buone pratiche di inclusione lavorativa, come il model-

lo ISO 9001 proposto da Alveare. Questo approccio potrà aiutare le imprese a seguire percorsi comprovati, riducendo le barriere di ingresso. Tra le sfide che occorre affrontare si segnala la necessità di estendere l'applicazione dell'Articolo 14 a settori e territori meno coinvolti, sperimentando modelli personalizzati che dimostrino la replicabilità dello strumento.

Zandonai ha segnalato inoltre la necessità di integrare il tema dell'inclusione nei criteri ESG. Le aziende possono includere le iniziative affrontate nel corso dell'evento nelle strategie che riguardano il sociale, rendendole parte del loro impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Ad esempio, l'inserimento di persone con disabilità e il lavoro con cooperative sociali possono diventare indicatori chiave del valore creato. Diviene quindi importante adottare modelli di rendicontazione che dimostrino in modo trasparente i benefici generati dalle partnership con cooperative sociali. La soluzione possibile è l'integrazione dei risultati delle iniziative di inclusione nelle relazioni annuali ESG delle aziende. Mentre la prospettiva a più lungo termine consiste nel trasformare le *partnership* in valore condiviso.

Come sottolineato da Andrea Ripamonti, il coinvolgimento delle cooperative sociali dovrebbe divenire parte integrante della strategia aziendale, non solo per adempiere obblighi normativi, ma per costruire relazioni di lungo termine basate sul mutuo beneficio.

Emerge un quadro che definisce un ruolo per il consulente del lavoro che intende fornire all'azienda un servizio che vada oltre la gestione del mero adempimento della norma ma apra ad opportunità nella relazione con il territorio e gli attori che intervengono a vario titolo nella gestione della Legge n. 68.

Appuntamento dunque al termine del progetto JPN, il prossimo autunno, per verificare l'efficacia delle proposte e del modello operativo delineato: appuntamento a cui i Consulenti del Lavoro sono già da adesso invitati.