



Collana di Studi e Ricerche Aziendali
diretta da Giuseppe Paolone

L'accessibilità agli spazi, ai beni e ai servizi è tutt'ora vista come un tema di nicchia che riguarda una minoranza della società: le persone con disabilità. Tale sentir comune è anche dovuto al fatto che l'accessibilità sia vissuta soltanto come un costo.

Il presente lavoro, al contrario, mostra che l'accessibilità può costituire un valore, in alcuni casi anche con contenuti economici.

In tale prospettiva il volume si articola in un'analisi preliminare del concetto di accessibilità e della relativa regolamentazione nazionale e internazionale, per poi muovere sull'identificazione degli attori aziendali -in specie l'impresa e la pubblica amministrazione- prevalentemente coinvolti nel processo di miglioramento delle condizioni di accessibilità agli spazi, ai beni e ai servizi.

Il prosieguo del volume si focalizza sull'indagine delle modalità e degli ambiti rilevanti ai fini dell'analisi del valore economico riferibile alle scelte aziendali dirette a favorire la partecipazione di tutti gli individui alla vita sociale.

Alex Almici, Dottore commercialista, Professore a contratto di Strategy Analysis presso l'Università degli Studi di Brescia; svolge la propria attività di ricerca nell'ambito del Dipartimento di Economia e Management della medesima Università.

Alberto Arenghi, Ingegnere civile edile, Professore associato di Architettura tecnica presso l'Università degli Studi di Brescia. Direttore del Laboratorio interdipartimentale *brixia accessibility lab. Accessibilità al Patrimonio Culturale&Benessere* e Delegato del Rettore per le disabilità, svolge da oltre vent'anni ricerca sui temi dell'accessibilità.

Renato Camodeca, Dottore commercialista, Professore associato di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia, membro del Laboratorio interdipartimentale *brixia accessibility lab. Accessibilità al Patrimonio Culturale&Benessere*, svolge la propria attività di ricerca nell'ambito del Dipartimento di Economia e Management della medesima Università.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze

€ 00,00 (U)

ISBN 978-88-917-9139-9



9 788891 791399

376.9 A. ALMICI, A. ARENGHI, R. CAMODECA

IL VALORE DELL'ACCESSIBILITÀ

ALEX ALMICI
ALBERTO ARENGHI
RENATO CAMODECA

IL VALORE DELL'ACCESSIBILITÀ

UNA PROSPETTIVA ECONOMICO-AZIENDALE

PREFAZIONE DI ELIO BORGONOVÌ

FrancoAngeli


PEGASO
Università Telematica

Collana di Studi e Ricerche Aziendali

ALEX ALMICI
ALBERTO ARENGHI
RENATO CAMODECA

IL VALORE DELL'ACCESSIBILITÀ

UNA PROSPETTIVA ECONOMICO-AZIENDALE

PREFAZIONE DI ELIO BORGONOVÌ



Collana di Studi e Ricerche Aziendali
diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli


PEGASO
Università Telematica

Il valore dell'accessibilità: una prospettiva economico-aziendale

INDICE

Prefazione

Introduzione

1. L'accessibilità: definizioni e profili di indagine

- 1.1 Il concetto di accessibilità
- 1.2 La regolamentazione internazionale, comunitaria e nazionale in materia di accessibilità
- 1.3 *Universal Design, Design for All e Inclusive Design*
- 1.4 L'accessibilità: profili d'indagine

2. I profili economico-aziendali dell'accessibilità

- 2.1 La rilevanza economica dell'accessibilità
- 2.2 Accessibilità, economicità e attori rilevanti
- 2.3 L'approccio delle *capabilities*
- 2.4 La misurazione del valore economico dell'accessibilità

3. L'accessibilità nella prospettiva dell'impresa e della pubblica amministrazione

- 3.1 Responsabilità sociale e accessibilità
- 3.2 L'accessibilità nell'azienda di produzione
- 3.3 L'accessibilità nell'azienda pubblica
- 3.4 L'accessibilità e il ruolo dell'*Information & Communication Technology*

4. Il valore economico dell'accessibilità

- 4.1 Premessa
- 4.2 Il valore economico dell'accessibilità intra-organizzativa
- 4.3 Il valore economico dell'accessibilità beni-servizi-luoghi
- 4.4 La comunicazione d'impresa in materia di accessibilità
- 4.5 La comunicazione della pubblica amministrazione in materia di accessibilità

Bigliografia

PREFAZIONE

Oggi si parla molto di energie e di risorse rinnovabili e di economia circolare. Tuttavia quasi sempre ci si dimentica che la risorsa più rinnovabile in assoluto è rappresentata dalle caratteristiche e dalle energie delle persone. Si tratta di potenzialità che si sviluppano con l'età, la formazione, l'esperienza, ma soprattutto se sono esercitate. Nel libro di Almici, Arengi e Camodeca si affronta questo tema che rientra nella categoria economica del capitale intangibile, del capitale umano.

Infatti il capitale va inteso come uno stock che può generare flussi di decisioni, azioni, progetti finalizzati ad accrescere il benessere umano, sociale, economico. Partendo dal presupposto che il capitale umano, come tutti i capitali, produce maggiori flussi se è utilizzato nel modo corretto, il libro pone l'attenzione su quella parte di capitale che in gran parte viene sprecato o non utilizzato a seguito di preconcetti che hanno dominato la cultura dell'economia industriale. Un'economia e una società organizzate sul principio della standardizzazione che hanno escluso molte persone con disabilità. Trattare il tema dell'accessibilità delle persone con disabilità significa elaborare analisi e formulare indirizzi su come mettere in circolo energie che in passato erano sotto-utilizzate. Significa porsi nella prospettiva di far leva su ciò che esiste in ogni persona, piuttosto che su ciò che manca.

Il libro si fonda su tre pilastri: accessibilità, *Universal Design*, valore economico. La prospettiva è quella economica aziendale, perché il valore oggi si genera in contesti organizzativi (le aziende pubbliche o private profit o non profit) nei quali si realizza il contributo (manuale o intellettuale, razionale o emotivo) *di* persone, *con* persone, *per* persone. Questa dimensione di analisi è preceduta e contestualizzata da considerazioni sul concetto di disabilità e da soluzioni di tipo tecnico-ingegneristico e architettonico che rispondono al concetto di *Universal Design*. Nella prima parte si ri-

chiama la classificazione ICF (*International Classification of Functioning, Disability and Health*) che definisce la disabilità come conseguenza dello squilibrio nel rapporto tra persona e proprio ambiente. Una definizione e classificazione che supera il precedente modello biofisico nel quale la disabilità era riconducibile solamente alle caratteristiche della persona e il superamento richiedeva interventi sulle persone. Con il modello culturale ICF la disabilità qualifica la relazione e di conseguenza il superamento della disabilità può essere ottenuto agendo sia sulle persone che sull'ambiente. In questo modo si riconoscono le diverse condizioni e non si perseguono illusori obiettivi di standardizzazione delle persone, paradigma che ha dominato il XX secolo.

Dopo aver chiarito questo passaggio logico e culturale, la prima parte del libro richiama l'evoluzione delle principali tappe della normativa nazionale e internazionale e sottolinea la condizione affinché tale normativa produca i positivi effetti dichiarati o perseguiti: occorre intervenire sull'ambiente. Per evitare quella che potrebbe essere considerata una "guerra tra gruppi fragili" (chi ha disabilità motorie, visive, uditive, etc.) occorre adottare l'approccio di *Universal Design*. Significa progettare e realizzare la città, i mezzi di trasporto, le abitazioni, i luoghi di studio e di lavoro secondo criteri che li rendano accessibili a tutti, comprese le persone anziane o che possono avere disabilità temporanee. *Universal Design* è antesignano di tutto quello che oggi viene definito come *smart*.

Nel secondo capitolo con cui si apre la seconda parte del libro viene affrontato il tema del valore economico dell'accessibilità correlandolo innanzitutto al tema dell'economicità che, secondo la consolidata dottrina economica aziendale, significa capacità di durare nel tempo in condizioni di autonomia. Vengono presentati i vari concetti di valore e superato il concetto di valore di scambio in senso stretto, focalizzando il discorso sul valore come conseguenza di una maggiore capacità delle aziende di essere competitive. Garantire l'accessibilità significa infatti aumentare la potenzialità di sviluppo delle aziende private che operano sul mercato e le potenzialità delle aziende/amministrazioni pubbliche di erogare più elevati livelli quantitativi e qualitativi di servizi. L'aumento della capacità di sviluppo è strettamente collegato al tema della responsabilità sociale che, intesa in termini non riduttivi, deriva dalla considerazione delle aziende come istituti socio-economici. L'uso del termine non è casuale in quanto si ritiene di far precedere il concetto di "socio" a quello economico poiché anche le imprese che operano nel mercato producono valore economico vero e duraturo solo se le loro attività sono considerate in modo integrato nel sistema sociale.

Certamente l'obiettivo di generare valore economico tramite la produzione di beni e servizi utili per soddisfare bisogni è importante perché ac-

crece la ricchezza della società, ma è ancora più importante il *come* il valore aggiunto è prodotto distribuito. Le teorie basate su una concezione antropologica del lavoro non come semplice mezzo per ottenere una remunerazione, ma come contributo che ogni persona può dare al progresso della società, includono l'accessibilità e la generazione di opportunità delle persone con disabilità come elemento essenziale della funzione di generazione-distribuzione del valore. Se è vero che anche nel campo della tutela della salute si considerano le "terapie occupazionali" come efficace strumento di cura, garantire pari opportunità di occupazione alle persone con disabilità consente di ottenere un duplice beneficio: da un lato ridurre i costi dell'assistenza, che possono essere sostenuti sia da enti pubblici che dalle famiglie, dall'altro aumentare la capacità produttiva. Inoltre la maggiore accessibilità delle persone con disabilità alimenta il circuito che, tramite maggiori remunerazioni, consente alle persone con disabilità di realizzare più elevati consumi. Nel testo si sottolinea che le persone con disabilità possono anche essere generatrici di proposte innovative con riguardo a beni e servizi che rispondano alle esigenze di persone che devono affrontare problemi simili. Ad esempio, persone con disabilità motoria possono generare soluzioni più efficaci per tutti coloro che hanno problemi simili, persone con ipovisione possono dare suggerimenti su modalità di illuminazione di strade, abitazioni e luoghi di lavoro. Il Capitolo 2 si conclude con il tema della misurazione riferita sia all'impatto in termini di valore della produzione, tipicamente possibilità di aumento tramite combinazione innovativa di prodotti/servizi-mercati/target di utenti nuovi, sia in termini di impatto sui costi, che devono considerare anche gli incentivi che le diverse normative riconoscono per l'occupazione di persone con disabilità o per investimenti necessari per adattare i luoghi di lavoro.

Nel Capitolo 3 il tema generale sviluppato nel Capitolo 2 viene applicato ai processi tipici delle aziende di produzione che operano sul mercato e delle aziende/amministrazioni pubbliche. In effetti queste due classi di aziende hanno finalità diverse, condizioni di economicità diverse e regole di funzionamento diverse di cui occorre tener conto. L'ultimo paragrafo di questo capitolo richiama le nuove tecnologie che possono risolvere molti problemi di accessibilità che fino a pochi anni fa o erano impossibili o avevano un costo elevatissimo che ne impedivano o rallentavano la soluzione.

Il Capitolo 4 con cui si conclude il lavoro è costruito su questo modello logico. Affrontare il tema della disabilità e più in generale il tema del *Disability management* e del *Diversity management* significa *fare il bene* di molte persone che oggi sono escluse dalla possibilità di esprimere se stessi. Occorre *fare bene il bene*, ossia rivedere i modelli organizzativi gestionali, per aumentare le opportunità di tutti. Infine occorre *far conoscere bene* un

bene che si fa bene. Ciò vuol dire che occorre dare la dovuta attenzione anche alla comunicazione in una società forse troppo malata di comunicazione sulle cose che non vanno e poco sulle cose che vanno. Comunicare l'accessibilità significa anche immettere nel sistema informazioni positive che possano avere un effetto sulla cultura della società. Oggi spesso molte aziende sono molto attente a fare buona comunicazione e meno attente a trarne le conseguenze operative sul piano delle scelte aziendali. Di fronte a individui e ad aziende private e pubbliche che si occupano più della forma che dei contenuti, il libro di Almici, Arengi e Camodeca ricorda che è comunque più importante occuparsi dei contenuti che del contenitore. Se poi si riesce a presentare bene contenuti positivi, meglio per tutti.

Milano, dicembre 2019

Elio Borgonovi

INTRODUZIONE

Questo volume nasce da una chiacchierata svoltasi nel 2013 tra Alberto Arengi e Renato Camodeca. Era un incontro propedeutico alla nascita del laboratorio interdipartimentale *brixia accessibility lab* che ha nella interdisciplinarietà una delle sue caratteristiche principali. Alberto Arengi da oltre un decennio si occupava di accessibilità, intendendola come capacità di un ambiente sociale di risultare fruibile con la massima facilità e utilità possibili per qualsiasi tipologia di utenza e non come un orpello burocratico, come qualcosa che riguarda ‘pochi sfortunati’ a cui accostarsi con ‘fare pietistico’ e con approccio assistenzialistico. Una delle ragioni per cui il tema dell’accessibilità, che si può declinare anche nell’ambito della sostenibilità sociale, era - ed ancora è - poco indagato o comunque ritenuto un argomento di nicchia, privo di *appeal* dal punto di vista della ricerca e dunque poco finanziato, risiede sicuramente nel fatto che mai nessuno si è soffermato sulla questione del valore economico della stessa. Nel costituire dunque un laboratorio interdipartimentale sull’accessibilità era necessario unire competenze diverse, fra cui quella che tipicamente connota l’economista aziendale, il quale sul tema - poteva e doveva dare il proprio contributo: da qui il coinvolgimento di Renato Camodeca e, più recentemente, di Alex Almici.

Dalla chiacchierata di allora e dal successivo lavoro di ricerca dei tre autori, ne è derivato oggi questo lavoro che, sotto un nuovo profilo, sottolinea, *inter alia*, la necessità di un salto culturale perché l’accessibilità sottende la complessità che oggi non può più essere affrontata settorialmente, ma con un approccio per così dire ecosistemico dove l’ecosistema è il cittadino nella vita di tutti i giorni. In questa logica, quelli che oggi, agli occhi di molti, appaiono soltanto costi per soddisfare le esigenze di una nicchia di popolazione, devono essere vissuti e considerati come un valore, anche economico.

Nel presente lavoro si assume che il termine “accessibilità” sia letto in riferimento al tema della “disabilità”, intendendo quest’ultima ascrivibile a un’ampia porzione di popolazione che comprende le persone anziane, le persone con disabilità permanente o temporanea, i bambini, le donne incinte, i genitori che spingono un passeggino, ecc...ovvero tutti coloro che, per i più svariati motivi, trovano difficoltà nell’interazione con l’ambiente materiale e immateriale.

L’accessibilità così intesa diviene oggetto di studio e di normazione dagli anni settanta dello scorso secolo: dapprima principalmente riferita all’ambito edilizio-urbanistico e trasportistico, poi esteso a quello tecnologico-informatico, per arrivare ad interessare tutti gli ambiti della vita quotidiana di una persona. Parallelamente il concetto di disabilità evolve passando da un dominio prettamente medico ad uno bio-psico-sociale (con l’*International Classification of Functioning, Disability and Health – ICF* – pubblicato nel 2001 dall’OMS). L’evoluzione dei connotati che negli anni assumono i concetti di “accessibilità” e “disabilità” si intrecciano e si alimentano vicendevolmente anche nell’ambito dei diritti delle persone con disabilità che trova un suo fondamento cardine nell’ambito della *Dichiarazione Universale sui Diritti dell’Uomo* del 1948 (rinvenibile in alcune carte costituzionali – come in Italia – o in altri dettati normativi), fino ad essere compiutamente espresso nella *Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità* nel 2006. La Convenzione ONU non è soltanto il punto di approdo che indirizza le politiche nei differenti contesti che caratterizza la vita quotidiana delle persone con disabilità, ma diviene – a livello internazionale, comunitario e nazionale – la base di partenza alla luce della quale aggiornare e/o introdurre dispositivi normativi che disciplinino le differenti fattispecie.

Da un punto di vista progettuale, l’approccio dello *Universal Design* definito negli anni ottanta dello scorso secolo da Ronald L. Mace è quello più coerente per la definizione di un’accessibilità che, quale requisito di ambienti, oggetti e servizi, soddisfi le esigenze del maggior numero di utenti possibili in una visione “allargata” della disabilità. Lo *Universal Design* oltre a scardinare il binomio “barriere architettoniche – persone con disabilità”, che porta a considerare quest’ultime come una nicchia di popolazione “passiva” a cui rivolgersi con un atteggiamento assistenzialistico, se non pietistico, induce ad una progettazione non “dedicata” ad una particolare utenza con vantaggi anche in termini economici rispetto al rapporto costi/benefici.

L’ICF, la più completa e attuale espressione antropologica capace di classificare la persona nel suo stato di salute e di grado di benessere, e lo *Universal Design*, la più alta espressione di progettualità antropocentrica,

sono rinvenibili, anche direttamente, nella Convenzione ONU che pur rimanendo un punto di riferimento, può essere ricompresa nella più recente *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* pubblicata nel 2015 dall'ONU. In questo documento il tema dell'accessibilità è culturalmente ispirato allo Universal Design e all'ICF che divengono gli strumenti metodologici per la definizione di politiche volte ad uno sviluppo sostenibile delle città riallacciandosi al tema delle *smart cities*, *healthy cities* e *active cities*. In tutto ciò la componente sociale viene fortemente rivalutata con una lettura dei diritti che da "individuali" divengono "collettivi" (si pensi, ad esempio, alla questione del cambiamento climatico) senza dunque parcellizzare la popolazione in gruppi o nicchie, ma considerandola in tutte le sue espressioni.

Le precedenti considerazioni evidenziano come il tema dell'accessibilità assuma connotazioni anche economiche primariamente riferibili al valore generabile dalle scelte, delle imprese e della pubblica amministrazione, a sostegno di un orientamento basato sull'attento recepimento delle caratteristiche di tutte le persone. In tal senso, i principi di inclusione e di progettazione universale si coniugano, in effetti, con il paradigma economico aziendale che considera le aziende "istituti economico-sociali", orientando l'attenzione verso un concetto di valore più ampio di quello di scambio, tale da includere dimensioni plurime (economiche e non economiche) la cui misurazione richiede l'impiego di nuove metriche e di strumenti di valutazione differenti da quelli tradizionalmente impiegati. A tale riguardo, l'analisi svolta interessa differenti e complementari approcci utili all'apprezzamento degli effetti generabili dal miglioramento delle condizioni di accessibilità: dall'approccio delle *capabilities*, all'analisi "costi e benefici", sino a specifiche tecniche di determinazione del valore economico dell'impatto sociale di definite attività (ad esempio, l'indicatore SROI).

Il concetto di accessibilità accolto nel presente volume si associa – in ambito economico-aziendale – a scelte in materia di: inserimento nei luoghi di lavoro di persone con disabilità; produzione di beni e erogazione di servizi secondo i principi dell'*Universal Design*; allestimento di luoghi e spazi di agevole fruizione. Trattasi di scelte accomunate dal riconoscimento nell'accessibilità di un fattore fonte di molteplici effetti positivi (economici e non economici), tra cui si segnala lo sviluppo di processi innovativi, il potenziamento competitivo, la creazione di vantaggi reputazionali, l'accrescimento del livello di benessere della comunità.

L'apprezzamento di tali benefici consente di rivedere il classico approccio secondo cui l'attuazione di misure a sostegno dell'accessibilità – in specie in favore delle persone con disabilità – è vista esclusivamente come una questione di "costi aggiuntivi", tralasciando l'analisi dei possibili vantaggi di natura diretta e indiretta.

Gli autori intendono ringraziare il Prof. Elio Borgonovi per i preziosi spunti di riflessione avuti durante la stesura del presente volume.

Brescia, dicembre 2019

Alex Almici
Alberto Arengi
Renato Camodeca

1. L'ACCESSIBILITÀ: DEFINIZIONI E PROFILI DI INDAGINE

1.1. Il concetto di accessibilità

La progressiva attenzione prestata al fenomeno dell'esclusione sociale, ai sempre più intensi fenomeni migratori, agli effetti dell'invecchiamento della popolazione a livello internazionale¹ (cosiddetto *ageing*²) e dei progressi registrati dalla medicina con ricadute in termini di allungamento della vita media, sebbene in condizioni di disabilità, ha determinato – soprattutto negli ultimi anni - un crescente interesse per il tema dell'accessibilità. Quest'ultimo assume, in effetti, una valenza pervasiva e di ampia rilevanza, posto che interessa la vita quotidiana delle persone e attiene alla creazione di condizioni a tutela della dignità e del pieno sviluppo delle capacità di ogni soggetto, dei rispettivi diritti e delle pari opportunità.

In quest'ottica il tema dell'accessibilità assume profili giuridici che attonano ai diritti fondamentali dell'uomo espressi dalla *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani* del 1948 che in differenti modalità è stata recepita dai diversi Paesi. In Italia sono rinvenibili nella *Carta Costituzionale*³, mentre a

¹ Si stima che la popolazione mondiale di nove miliardi prevista per il 2050 (Nazioni Unite, 2009 e 2017) sarà costituita per circa due miliardi da *over 65* (Lee, 2003), la cui presenza sarà maggioritaria (circa il 30%) in Europa, in Cina e in Giappone; con riguardo a quest'ultimo si prevede che gli *over 80* rappresenteranno il 40% della popolazione nazionale. Tale fenomeno è principalmente riferibile a due fattori: la progressiva riduzione del tasso mondiale medio di fertilità che dovrebbe ridursi dall'attuale 2,7% al 2% nel 2050 (Lee, 2003); la crescita della speranza di vita, la cui media mondiale dovrebbe muovere dai 65 anni ai 74 nel 2050.

² Al riguardo, si veda, tra gli altri: Magnus, G. (2008), *The Age of Aging. How Demographics are Changing the Global Economy and Our World*, John Wiley & Sons, New York.

³ L'art. 2 della Costituzione della Repubblica Italiana assicura che «La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale». L'art. 3 precisa: «Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono

livello comunitario nella *Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea*⁴ del 2012. Sempre a livello nazionale, in tema di discriminazione e con un approccio costituzionalmente orientato, la L. n. 67/2006 *Misure per la tutela giudiziaria delle persone con disabilità vittime di discriminazioni* all'art. 2.3 introduce la nozione di «discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri mettono una persona con disabilità in una posizione di svantaggio rispetto ad altre persone». In particolare la mancata accessibilità di un luogo o di un servizio si configura come discriminazione indiretta⁵.

In relazione ai diritti umani fondamentali⁶ appena richiamati, è importante constatare come negli ultimi anni si sia manifestata una tendenza che, per certi versi, sposta l'attenzione dal singolo individuo alla comunità in cui lo stesso vive, divenendo quindi un diritto collettivo. Tale mutamento presuppone che la comunità si faccia carico di tutti i suoi componenti affinché

eguali davanti alla legge, senza distinzioni di sesso, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese». L'art. 38 recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale. Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera».

⁴ La *Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea* è divisa nel seguente modo: Preambolo, Dignità, Libertà, Uguaglianza, Solidarietà, Cittadinanza, Giustizia e Disposizioni generali che disciplinano l'interpretazione e l'applicazione della Carta. L'art. 21.1 (Non discriminazione) dispone che: «È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale». L'art. 26 (Inserimento delle persone con disabilità) sottolinea: «L'Unione riconosce e rispetta il diritto delle persone con disabilità di beneficiare di misure intese a garantirne l'autonomia, l'inserimento sociale e professionale e la partecipazione alla vita della comunità».

⁵ Casi eclatanti di applicazione di questa norma hanno visto i Comuni di Milano, Torino e Roma essere condannati per discriminazione indiretta perché tratti del servizio di trasporto pubblico non erano accessibile a una persona con disabilità.

⁶ Alla consolidata lettura giuridica dei diritti fondamentali della persona (impostazione umanistica), si contrappone, con una lettura propria del modo economico-aziendalista, un'impostazione funzionalistica che lega i diritti della persona in funzione della sua capacità produttiva.

nessuno rimanga escluso andando così a rafforzare il diritto del singolo sotto l'“ombrello” della comunità.

Il termine accessibilità, così come molti altri, ha un significato comune, quotidiano e significati specifici in contesti diversi⁷. Con riferimento alla disabilità, l'ambito di trattazione originario e preferenziale della questione in oggetto è stato quello dell'ambiente costruito⁸, dove il concetto di accessibilità ha registrato le definizioni più note e il relativo dibattito ha assunto il livello più avanzato. Tale collocazione è, tuttavia, una conseguenza di fenomeni di carattere sociale che negli anni Sessanta dello scorso secolo, a partire dagli Stati Uniti⁹, vedevano nell'accessibilità – ovvero nell'abbattimento delle cosiddette *barriere architettoniche*¹⁰ – l'estrinsecazione tangibile dell'affermazione del diritto alla partecipazione e delle pari opportunità.

La multidimensionalità dell'accessibilità ha sistematicamente portato a tentativi di definire l'*accesso* e descriverne le dimensioni. I primi lavori sono stati condotti nell'ambito dell'accesso all'assistenza sanitaria. Nel 1981, Pechansky e Thomas¹¹ definirono l'accesso come un concetto che

⁷ Secondo il Dizionario dei Sinonimi e dei Contrari on line di RCS Libri, il termine *accessibile* nei diversi contesti assume il significato di: «raggiungibile, avvicinabile, accostabile, agibile, praticabile, abbordabile, modesto, chiaro, perspicuo, facile, semplice, piano, comprensibile, disponibile, affabile, socievole, comprensivo, cordiale, aperto, familiare, alla mano, contattabile».

⁸ Al riguardo, si segnala che a livello di normativa nazionale, il tema dell'accessibilità è stato prevalentemente declinato in ambito edilizio-urbanistico e affrontato – nel complesso - in termini di problema di abbattimento delle barriere architettoniche.

⁹ La guerra del Vietnam che vide il coinvolgimento degli Stati Uniti tra il 1960 e il 1975 determinò, tra i tanti, il “fenomeno” dei reduci. Tra di essi non pochi ritornarono in patria residuando una condizione di disabilità fisica, sensoriale e psichica che ebbe un impatto determinante sia di carattere sociale che edilizio-urbanistico. Nel settembre 1965 il Congresso diede vita alla *National Commission on Architectural Barriers to Rehabilitation of the Handicapped* dal cui Rapporto del giugno 1968 vennero emanate le prime leggi in tema di accessibilità.

¹⁰ Per barriere architettoniche si intende genericamente qualunque impedimento fisico per la vita sociale e personale: tale termine connota tanto l'ipotesi di ostacoli che in concreto esistono, quanto l'ipotesi in cui è proprio la mancanza di qualcosa a costituire un ostacolo o un pericolo. In particolare il d.M. n. 236/1989, art. 2 definisce: «Per barriere architettoniche si intendono: a) gli ostacoli fisici che sono fonte di disagio per la mobilità di chiunque ed in particolare di coloro che, per qualsiasi causa, hanno una capacità motoria ridotta o impedita in forma permanente o temporanea; b) gli ostacoli che limitano o impediscono a chiunque la comoda e sicura utilizzazione di parti, attrezzature o componenti; c) la mancanza di accorgimenti e segnalazioni che permettono l'orientamento e la riconoscibilità dei luoghi e delle fonti di pericolo per chiunque e in particolare per i non vedenti, per gli ipovedenti e per i sordi».

¹¹ Pechansky, R., Thomas, J.W. (1981) The Concept of Access: Definition and Relationship to Consumer Satisfaction. *Medical Care*, 19(2), 127–140.

rappresenta il grado di “adattamento” tra le caratteristiche e le aspettative dei fornitori e dei clienti nel seguente modo:

*«The specific areas, the dimensions of access, are as follows:
Availability, the relationship of the volume and type of existing services (and resources) to the clients' volume and types of needs. It refers to the adequacy of the supply of physicians, dentists and other providers; of facilities such as clinics and hospitals; and of specialized programs and services such as mental health and emergency care.
Accessibility, the relationship between the location of supply and the location of clients, taking account of client transportation resources and travel time, distance and cost.
Accommodation, the relationship between the manner in which the supply resources are organized to accept clients (including appointment systems, hours of operation, walk-in facilities, telephone services) and the clients' ability to accommodate to these factors and the clients' perception of their appropriateness.
Affordability, the relationship of prices of services and providers' insurance or deposit requirements to the clients' income, ability to pay, and existing health insurance. Client perception of worth relative to total cost is a concern here, as is clients' knowledge of prices, total cost and possible credit arrangements.
Acceptability, the relationship of clients' attitudes about personal and practice characteristics of providers to the actual characteristics of existing providers, as well as to provider attitudes about acceptable personal characteristics of clients. In the literature, the term appears to be used most often to refer to specific consumer reaction to such provider attributes as age, sex, ethnicity, type of facility, neighborhood of facility, or religious affiliation of facility or provider. In turn, providers have attitudes about the preferred attributes of clients or their financing mechanisms. Providers either may be unwilling to serve certain types of clients (e.g., welfare patients) or, through accommodation, make themselves more or less available».*

Le cosiddette “cinque A” dell’accesso alle cure (*Affordability, Availability, Accessibility, Accommodation e Acceptability*)¹² non solo fanno riferimento alla raggiungibilità del luogo e dunque alla sua accessibilità fisica, ma si riferiscono anche ad una serie di caratteristiche immateriali proprie del

¹² Le cinque A vengono rese in italiano con: Convenienza, Disponibilità, Accessibilità, Accomodamento e Accettabilità.

servizio offerto al cliente¹³ in una prospettiva sociale ed economica che circostanziano con maggior dettaglio ed efficacia il concetto.

Questo modello di accessibilità sanitaria è stato applicato nel 1999 da Simeonsson¹⁴ alle persone con disabilità sostenendo che la nozione di “adattamento” è compatibile con l'interazione persona-ambiente. In questo modo, l'accessibilità non è solo la posizione geografica del luogo, ma può anche riferirsi all'interazione con le barriere eventualmente presenti nell'ambiente. Allo stesso modo, Whiteneck¹⁵ nel 1997 ha proposto cinque caratteristiche generali degli ambienti che influenzano negativamente o positivamente un individuo nel diventare un componente attivo e produttivo della società. In entrambi i modelli sono usati tre termini (*Accessibility*, *Accommodation* e *Availability*) che sembrano corrispondere tra loro. Le cinque caratteristiche sono le seguenti:

1. Accessibilità: puoi andare dove vuoi?
2. Accomodamento: puoi fare ciò che vuoi?
3. Disponibilità di risorse: le tue necessità sono soddisfatte?
4. Supporto sociale: sei accettato da coloro che ti circondano?
5. Parità: sei trattato allo stesso modo degli altri?
6. Le cinque caratteristiche non costituiscono una classificazione o una graduatoria dell'ambiente, ma una classificazione dei diversi tipi di interazioni che l'ambiente, quale punto di riferimento, ha con gli individui.

Nonostante l'uso del termine *accessibilità* per una delle interazioni, la tassonomia delle interazioni può essere vista come un tentativo di comprendere le dimensioni di come gli ambienti interagiscono con gli individui. In questo caso, l'unità di analisi è l'ambiente, piuttosto che l'adattamento del modello di Pechansky e Thomas.

Questi studi mettono in evidenza la relazione fondamentale che intercorre tra uomo ed ambiente. In effetti anche in ambito medico nel 2001 l'OMS pubblica l'*International Classification of Functioning* (ICF) che sostituisce l'*International Classification of Impairments Disabilities and Handicaps* (ICIDH) del 1980.

¹³ Si mantiene la traduzione letteraria di client (cliente) e provider (fornitore) poiché lo studio analizza l'accessibilità del sistema sanitario americano dopo che lo stesso è divenuto privato.

¹⁴ Simeonsson, R.J., Bailey, D.D., Scandlin, D., Huntington, G.S. e Roth, M. (1999) Disability, health, secondary conditions and quality of life: emerging issues in public health. In: Simeonsson, R.J. e McDevitt, L.N., *Issues in Disability & Health: The Role of Secondary Conditions in Quality of Life*, Chapel Hill, NC: University of North Carolina, 51-72.

¹⁵ Whiteneck, G., Fougereyrollasi, P. e Gerhart, K.A. (1997) Elaborating the Model of Disability. In: Fuhrer, M.J., *Assessing Medical Rehabilitation Practices: The Promise of Outcomes Research*. Baltimore: Brookes, 91-102.

Da un punto di vista culturale l'elemento innovativo più rilevante dell'ICF, consiste nel considerare le abilità possedute dalla persona (ossia dal "cosa può fare"), e non le sue inabilità (ossia "dal ciò che non può fare") al fine di "misurare", in rapporto a fattori ambientali, la possibilità di partecipazione alla vita sociale anche per soggetti in stato di patologia e/o disabilità temporanea o permanente.

Questa diversa focalizzazione ha conseguenze sulla pratica medica, sulla legislazione e sulla politica sociale e sul modo di interpretare i bisogni reali della persona al proprio domicilio, sul posto di lavoro, nel tempo libero e ancora nei momenti di fragilità per migliorare l'appropriatezza dei trattamenti e di accesso alle cure e per la tutela dei diritti fondamentali dell'individuo e dei gruppi.

Da un modello medico della disabilità, l'ICIDH, basato sulla causalità lineare menomazione¹⁶-disabilità¹⁷-handicap¹⁸, in assenza della dimensione ambientale e con descrizione della situazione con termini negativi, si passa ad un modello bio-psico-sociale, l'ICF, di carattere universale (un *continuum* fra salute e disabilità e interessa tutti), integrato (aspetti medici e sociali) e interattivo (si prendono in considerazione i complessi rapporti tra persona, salute ed ambiente), richiamando l'attenzione sulle possibilità di partecipazione, negate o favorite dalle condizioni ambientali.

L'ICF descrive la persona nella sua inscindibile valenza di corpo-funzione-ambiente cosicché lo stato di buona salute può diventare malessere se collocata in ambiente inadeguato e, al contrario, un ambiente ben progettato rende accettabile se non vivibile una condizione di disabilità¹⁹.

Gro Harlem Brundtland²⁰, direttore dell'OMS nel 2001 definisce il "disagio" (la malattia) come una sottrazione di risorse dallo sviluppo, mentre gli investimenti per la salute possono essere una concreta risorsa per lo sviluppo

¹⁶ Qualsiasi perdita o anomalità a carico di una struttura o una funzione psicologica, fisiologica, anatomica

¹⁷ Limitazione o perdita (conseguente a menomazione) della capacità di compiere una attività nel modo e nell'ampiezza considerati normali

¹⁸ Condizione di svantaggio conseguente a una menomazione o a una disabilità che limita o impedisce l'adempimento del ruolo normale per tale soggetto, in relazione all'età, al sesso, ai fattori socioculturali.

¹⁹ Con l'ICF vengono anche riviste le definizioni di disabilità (*limitazione delle attività*) ovvero le difficoltà che un individuo può incontrare nell'eseguire delle attività. La disabilità può essere una deviazione da lieve a grave, in termini quantitativi o qualitativi, nello svolgimento dell'attività rispetto al modo e alla misura attesi da persone senza la condizione di salute e di handicap (*restrizione alla partecipazione*) ovvero una risposta inadeguata da parte dell'ambiente che determina una restrizione alla partecipazione dell'individuo nell'ambito della società in cui vive.

²⁰ Gro Harlem Brundtland è l'estensore dell'omonimo Rapporto che nel 1987 ha definito lo sviluppo sostenibile.

economico. Solo persone sane, con il sostegno di un sistema sanitario efficiente, possono assicurare uno sviluppo sostenibile della loro società. Una perdita di salute coinvolge la persona che la subisce ma anche la sua famiglia, la società nel suo insieme, intaccando risorse psicologiche emozionali ed economiche con risvolti spesso drammatici e irreversibili.

La salute va monitorata nei suoi possibili cambiamenti migliorativi o peggiorativi con uno strumento in grado di misurare i cambiamenti stessi e le soluzioni (facilitatori) una volta individuati i limiti (barriere).

La logica che l'ICF punta a privilegiare è quella della "partecipazione". Tramite un linguaggio neutrale, punta a una valutazione "storicizzata", valida per quel momento e non per un altro, e cerca di suggerire gli specifici interventi da realizzare per superare quel momento di difficoltà o per mantenere una data condizione di salute e/o determinati aspetti positivi delle condizioni della persona.

La vita delle persone è una dinamica alternanza di problemi e soluzioni, ma la persona in qualsiasi condizione si trovi ha soprattutto bisogni umani che devono essere soddisfatti. Se si tenta di risolvere i problemi senza tener conto dei bisogni, si sperperano risorse per soluzioni inappropriate e non sostenibili²¹.

In questo nuovo contesto culturale, delineato anche dall'affermarsi dello *Universal Design*²² il concetto di accessibilità diventa sempre più definito e circostanziato.

Molto rilevante è il contributo di Iwarsson e Ståhl²³ che definiscono i concetti di *accessibilità*, *usabilità* e *Universal Design* nel seguente modo:

«Accessibility is a relative concept, implying that accessibility problems should be expressed as a person-environment relationship. In other words, accessibility is the encounter between the person's or group's functional capacity and the design and demands of the physical environment. Accessibility refers to compliance with official norms and standards, thus being mainly objective in nature. Whenever using the concept of accessibility, statements must be based upon valid and reliable information gathered in three steps:

²¹ Per approfondimenti si veda: Arengi, A., Malgrati, D., Scarazzato, M. (2015) Healthy Buildings: the ICF Classification as a designing tool. In: Fikfak, A., Lazarević, E.V., Fikfak, N., Vukmirović, M., Gabrijelčič, P. (Eds.), *Book of Conference Proceedings, 2nd International Conference "Places and Technologies 2015. Keeping up with technologies to make healthy places"*, 18-19 June 2015, Nova Gorica (Slovenia), 20-25.

²² In merito si rinvia a quanto precisato nell'ambito del paragrafo 1.3.

²³ Iwarsson, S., Ståhl, A. (2003) Accessibility, usability and universal design-positioning and definition of concepts describing person-environment relationships. *Disability and Rehabilitation*, 25 (2), 57-66.

(1) The personal component (description of functional capacity in the individual or group at target, based on knowledge on human functioning).

(2) The environmental component (description of barriers in the environment at target, in relation to the norms and standards available).

(3) An analysis juxtaposing the personal component and the environmental component (description of accessibility problems).

The concept of usability implies that a person should be able to use, i.e. to move around, be in and use, the environment on equal terms with other citizens. Accessibility is a necessary precondition for usability, implying that information on the person-environment encounter is imperative. However, usability is not only based on compliance with official norms and standards; it is mainly subjective in nature, taking into account user evaluations and subjective expressions of the degree of usability. Usability is a measure of effectiveness, efficiency, and satisfaction. Most important, there is a third component distinguishing usability from accessibility, viz. the activity component.

Whenever using the concept of usability, statements must be based upon valid and reliable information gathered in four steps:

(1) The personal component (description of functional capacity in the individual or group at target, based on knowledge on human functioning).

(2) The environmental component (description of barriers in the environment at target, in relation to the norms and standards available, but also based on user evaluation).

(3) The activity component (description of activities to be performed by the individual or group at target, in the given environment).

(4) An analysis integrating the personal, environmental, and activity components (description of usability problems, i.e. description of the extent to which human needs, based on individual or group preferences, can be fulfilled in terms of activity performance in the environment at target).

Universal design is synonymous to 'design for all' and represents an approach to design that incorporates products as well as building features which, to the greatest extent possible, can be used by everyone. Universal design is the best approximation of an environmental facet to the needs of the maximum possible number of users. Universal design is utmost about changing attitudes throughout society, emphasizing democracy, equity and citizenship. Universal design denotes a process more than a definite result».

Iwarsson e Ståhl riaffermano l'ineludibile relazione uomo-ambiente per cui l'accessibilità esprime l'incontro tra la capacità funzionale della persona, il progetto e le caratteristiche dell'ambiente fisico secondo il solo metro delle

norme; mentre l'usabilità rappresenta un grado più elevato di accessibilità poiché misura il grado di efficacia, efficienza e soddisfazione dell'utente. Dunque l'accessibilità è l'espressione oggettiva della relazione uomo-ambiente, mentre l'usabilità è l'espressione soggettiva. Inoltre, c'è una terza componente che distingue l'usabilità dall'accessibilità, vale a dire, la componente di attività.

Lo *Universal Design*, infine, è l'approccio al progetto che include prodotti e caratteristiche costruttive che, nella misura più ampia possibile, possono essere utilizzati dal maggior numero di utenti possibile con ciò sottolineando la democrazia, l'equità e la pari cittadinanza di ogni utente. In questa prospettiva il progetto per l'accessibilità/usabilità è un *never ending process*, e lo *Universal Design* dovrebbe essere considerato come idealmente tendente all'accessibilità/usabilità come obiettivo. «Da questa evidenza discendono due importanti conseguenze:

1. l'accessibilità di un luogo, di un bene o di un servizio non è un prodotto, un risultato conseguito una volta per tutte, ma una nozione dinamica soggetta a continue verifiche e revisioni sulla base della evoluzione dei saperi, delle sensibilità e delle conoscenze, delle trasformazioni sociali e delle innovazioni tecnologiche.
2. In termini rigorosi, il giudizio di accessibilità di un luogo, di un bene o di un servizio non può essere espresso con un "sì" o con un "no", ma, piuttosto, come un livello di soddisfacimento in una scala di valori, che possiamo definire "grado di accessibilità". Tale valutazione – da riferire ai diversi profili d'utenza e ai fattori di contesto considerati – è temporanea e 'incerta' e il suo margine di errore è molto ampio dipendendo da molti fattori e, in prima istanza, dalla accuratezza con la quale detti profili d'utenza sono definiti²⁴.

Stante l'evoluzione della nozione di accessibilità sopra espressa, con riguardo agli studi presenti in letteratura e alla normativa – nazionale ed internazionale – è possibile registrare accezioni del concetto di accessibilità variamente declinate rispetto ai diversi ambiti specialistici.

Con riferimento ai profili normativi italiani edilizio-urbanistici – che come sopra precisato hanno inizialmente costituito gli aspetti di interesse pressoché esclusivo – l'accessibilità è definita come la «possibilità, anche

²⁴ Arengi, A., Garofolo, I., Lauria, A. (2016) On the relationship between universal and particular in architecture. In: Petrie, H., Darzentas, J., Walsh, T., Swallow, D., Sandoval, L., Lewis, A., Power, C. (Eds), *Universal Design 2016: learning from the past, designing for the future. Studies in Health Technologies and Informatics*. Vol. 229, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Washington DC, 31-39.

per persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l'edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezzature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia» (d.M. n. 236/1989, art. 2²⁵). Analogamente, le *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale*²⁶ precisano che «rendere un ambiente accessibile, vuol dire, pertanto, renderlo sicuro, confortevole e qualitativamente migliore per tutti i potenziali utilizzatori. L'accessibilità va quindi intesa in modo ampio come l'insieme delle caratteristiche spaziali, distributive ed organizzativo-gestionali in grado di assicurare una reale fruizione dei luoghi e delle attrezzature da parte di chiunque». Sempre in ambito culturale, nel *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022* pubblicato dal MiBACT²⁷, la definizione di accessibilità è ancor più completa e complessa recependo, per certi aspetti, il concetto di valorizzazione contenuto nel d.Lgs. n. 42/2004: «La possibilità di accedere fisicamente e culturalmente alle risorse ambientali, paesaggistiche, culturali e territoriali del nostro Paese deve essere pienamente garantita. Con il termine di accessibilità, si fa riferimento all'esistenza di condizioni che: a) permettano l'accessibilità a fini di turismo e fruizione attraverso sistemi di mobilità, anche sostenibile, contribuendo a ridurre l'isolamento di territori periferici o poco serviti in cui siano presenti risorse valorizzabili; b) favoriscano la fruizione turistica per tutti senza distinzioni di età, salute o di altro tipo; c) rendano possibile ai visitatori di comprendere ed interpretare la storia, la complessità e la varietà del patrimonio visitato (permeabilità culturale), apprezzandone l'unicità e contribuendo a rafforzare l'identità dei luoghi».

La relazione tra tempo ed accessibilità è intrinseca agli studi di natura urbanistico-transportistici che evidenziano la necessità di estendere la nozione convenzionale di accessibilità, vista come un semplice correlato della domanda di mobilità fisica e assimilata a un tempo o a un costo di viaggio necessario per superare una certa distanza fisica. Negli anni un'estensione significativa della nozione di accessibilità è associata al concetto delle "opportunità di interazione" che, storicamente, in un dato contesto socioeconomico

²⁵ Trattasi del decreto ministeriale – attuativo della L. n. 13/1989 - contenente le *Prescrizioni tecniche necessarie a garantire l'accessibilità, l'adattabilità e la visibilità degli edifici privati e di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata e agevolata, ai fini del superamento e dell'eliminazione delle barriere architettoniche*.

²⁶ Le linee guida in oggetto sono state formalizzate nel documento redatto dal Ministero per i beni e le attività culturali pubblicato con decreto 28 marzo 2008, p. 12.

²⁷ Nel *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022* accessibilità (definita anche permeabilità fisica e culturale), sostenibilità e innovazione sono i tre principi trasversali, determinanti per l'individuazione delle linee di intervento e delle azioni.

e territoriale, per un individuo si creano nello svolgimento e/o nella partecipazione alle diverse attività. «Le principali definizioni si sono mosse: 1) da una nozione dell'accessibilità di natura "fisico-deterministica" ove i fattori di interazione sono rappresentati dalle masse delle attività localizzate e l'impedimento è una funzione della "distanza" fisica che intercorre fra le diverse masse; 2) verso una concezione che ne evidenzia soprattutto le implicazioni economiche ove i fattori di interazione sono le opportunità esistenti nelle diverse localizzazioni e l'impedimento è assimilabile a un costo – monetizzabile – dello sforzo (spostamento) necessario per fruire di quelle opportunità; 3) per giungere a una formulazione in termini "probabilistici-comportamentali" ove l'accessibilità è considerata come l'esito di una pluralità di comportamenti individuali risultanti da un processo di scelta fra alternative diverse; 4) fino a una definizione/concezione, nella quale l'accessibilità è assimilabile a una risorsa associata alle molteplici reti di relazioni nelle quali gli individui sono inseriti» (Ocelli, 1999) ²⁸.

In ambito sociologico il concetto di accessibilità è, invece, stato spiegato in termini di intersezione tra spazio di potenziale e percepito, ossia di spazio effettivo riferibile alle opportunità effettivamente fruibili da una persona. Tale approccio definitorio si basa sulla distinzione di tre spazi d'azione: quello potenziale, costituito dai luoghi, beni e servizi accessibili dal punto di vista spazio-temporale; quello percepito, indicativo delle opportunità accessibili in termini di percezione; quello effettivo, corrispondente alla sovrapposizione dello spazio potenziale e di quello percepito²⁹. Sempre in ambito sociologico, altri autori hanno affrontato il tema dell'accessibilità in termini di "motilità"³⁰ ossia la capacità/possibilità degli individui di trasformare in comportamenti effettivi le potenzialità di movimento di cui dispongono. In

²⁸ Tra gli altri si segnalano i seguenti: Handy, S.L., Niemeier, D.A. (1997) Measuring accessibility: an exploration of issues and alternatives. *Environment and Planning*, Vol. 29; Kwan, M-P. (1998) Space-time and integral measures of individual accessibility: a comparative analysis using a point-based framework. *Geographical Analysis*, 30 (3), 191- 216; Newsome, T.H., Walcott, W.A., Smith, P.D. (1998) Urban Activity Spaces: Illustrations and Application of a Conceptual Model for Integrating the Time and Space Dimensions. *Transportation*, 25 (4), 357-377; Ocelli, S. (1999) *Accessibilità ed uso del tempo nella città post-fordista. Un'analisi empirica dell'accessibilità in alcuni comuni dell'area metropolitana di Torino*. Working Paper IRES n. 126, disponibile online <http://www.ires.piemonte.it/contributi.html>, (ultimo accesso: ottobre 2019).

²⁹ In merito si veda, tra gli altri: Dijst, M., Vidakovic, V., (1997) Individual action space in the city. In: Ettema, D., Timmermans, J. *Activity-based Approaches to Travel Analysis*, Pergamon Press, Oxford, 117-134.

³⁰ Al riguardo, si rinvia a Kauffman, V., Bergman, M.M., Joye, D. (2004) Motility: Mobility as Capital, *International Journal of Urban and Regional Research*, 28 (4), 745-756.

particolare, secondo tale approccio, la motilità sarebbe influenzata da tre principali fattori:

- l'accesso, da intendersi come l'insieme delle condizioni di utilizzo delle differenti opzioni di motilità disponibili
- le competenze, ossia le abilità dell'attore sociale nel cogliere le opportunità di motilità disponibili;
- l'appropriazione cognitiva riferibile alla capacità del soggetto di valutare e selezionare le differenti alternative di motilità rispetto ai propri bisogni.

Quando l'accento si sposta sulle nuove tecnologie ed in particolare si fa riferimento ad internet, i documenti ONU riportano la definizione di Valdes che scrive: «Accessibilità significa fornire flessibilità per soddisfare le esigenze e le preferenze di ciascun utente. In un contesto come Internet, l'accessibilità rende la tecnologia informatica e le risorse Internet utili a più persone di quanto altrimenti non sarebbe. L'accessibilità di Internet è normalmente finalizzata a consentire la partecipazione di persone con disabilità. L'accessibilità di Internet può anche tener conto di persone le cui infrastrutture o capacità di comunicazione non sono avanzate o non sono presenti»³¹.

Le definizioni sopra riportate assumono carattere fortemente settoriale, affrontando l'accessibilità come se fosse solo una questione di luoghi, di servizi o di informazioni; il carattere fortemente parcellizzato delle definizioni formulate rispecchia la specifica angolatura adottata per l'analisi del tema in oggetto. Il superamento delle barriere presenti tra i differenti ambiti di studio è ascrivibile – a livello internazionale – alla *Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità* del 2006³² che all'art. 9 identifica l'accessibilità con contestuale riferimento agli ambienti, ai trasporti, ai servizi in genere,

³¹ Leo Valdes, *Accessibility on the Internet*, report to the United Nations (16 giugno 1998, aggiornato il 31 marzo 2004) disponibile online <http://www.un.org/esa/socdev/enable/disacc00.htm>, (ultimo accesso: ottobre 2019). Tale definizione è citata in numerosi rapporti e documenti ONU, tra i quali il Report del 30 settembre 1999 del Segretario Generale *Implementation of the world programme of action concerning disabled persons (A/54/388/Add.1)*, la pubblicazione del 24 dicembre 2013 *Accessibility and Development. Mainstreaming disability in the post-2015 development agenda*.

³² La Convenzione in oggetto, adottata dall'Assemblea Generale dell'ONU il 13 dicembre 2006 ed entrata in vigore il 3 maggio 2008, è stata ratificata e resa esecutiva dall'Italia con la L. n. 18/2009. La convenzione Onu del 2006 configura il primo provvedimento a carattere vincolante – almeno per gli ordinamenti che hanno deciso di recepirlo - sui diritti delle persone disabili, posto che in precedenza, la tutela dei diritti delle persone disabili era principalmente rimessa all'emanazione di raccomandazioni di libera applicazione.

alle informazioni e alla comunicazione, secondo un approccio integrato e unitario informato all'inclusione e alla multidisciplinarietà. In particolare, l'art. 9 della Convenzione precisa: «Al fine di consentire alle persone con disabilità di vivere in maniera indipendente e di partecipare pienamente a tutti gli ambiti della vita, gli Stati Parti devono prendere misure appropriate per assicurare alle persone con disabilità, su base di eguaglianza con gli altri, l'accesso all'ambiente fisico, ai trasporti, all'informazione e alla comunicazione, compresi i sistemi e le tecnologie di informazione e comunicazione, e ad altre attrezzature e servizi aperti o offerti al pubblico, sia nelle aree urbane che nelle aree rurali». Dall'analisi della definizione contenuta nell'art. 9, emerge come la normativa nazionale fornisca – rispetto alla regolamentazione riportata nella Convenzione – spesso definizioni di accessibilità a valenza parziale e circoscritta, tali da presentare, talora, aspetti di incongruità rispetto ai principi sanciti nella Convenzione.

Conforme all'approccio definitorio della Convenzione sopra citata, si presenta anche la definizione fornita dalla Commissione Europea nel documento *Strategia europea sulla disabilità 2010-2020: un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere* del 15 novembre 2010. In particolare, a pagina 5 del documento in esame si precisa: «Per “accessibilità” si intende la possibilità per le persone disabili di avere accesso, su una base di uguaglianza con gli altri, all'ambiente fisico, ai trasporti, ai sistemi e alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nonché ad altri servizi e strutture».

In considerazione del carattere variegato delle definizioni sopra riportate, lo sviluppo del presente studio richiede una chiara identificazione delle condizioni qualificanti il concetto di accessibilità su cui si basa la trattazione seguente. A tal fine, è necessario individuare – in via preliminare – gli “oggetti” e i “soggetti” a cui il tema in esame si rivolge.

Con riferimento specifico agli “oggetti” – ossia alle condizioni obiettive rispetto alle quali misurare il grado di accessibilità - è opportuno indagare la questione in esame rispetto a:

- i luoghi, da intendersi in senso lato (città, edifici, percorsi), con specifico riguardo alle loro caratteristiche morfologiche e alle difficoltà affrontabili per il loro raggiungimento (*place accessibility*)³³ o

³³ Con riferimento al concetto di accessibilità incentrato sui “luoghi” si registrano studi che distinguono tra: accessibilità relativa (grado di connessione tra due punti appartenenti alla stessa superficie) e accessibilità integrale (il grado di connessione tra un punto e tutti i punti appartenenti alla stessa superficie). Al riguardo, si rinvia, tra gli altri a: Ingram, D.R. (1971)

accessibilità strutturale). In tal senso, l'accessibilità si esprime in termini di facilità di raggiungere definiti siti geografici, tenuto conto delle infrastrutture disponibili (parcheggi, strade, ecc.) e trova attuazione nella misura in cui sia garantita la possibilità per tutti di accedere e muoversi in autonomia e utilizzare spazi, in modo paritario, inclusivo e non discriminante³⁴;

- i beni prodotti e i servizi offerti, rispetto ai quali il concetto di accessibilità è da intendersi in termini di piena fruibilità da qualsiasi soggetto, indipendentemente dalle proprie abilità psico-fisiche (*product accessibility*) al fine di consentire a chiunque l'autonomo svolgimento delle attività necessarie al soddisfacimento dei propri bisogni (relazionali, lavorativi, ricreativi, ecc.)³⁵. A tal fine, ciascun prodotto/servizio deve essere percepibile e comprensibile da tutti, in specie da soggetti con difficoltà sensoriali e/o cognitive.

Al contempo, è necessario identificare i “soggetti” – ovvero gli attori sociali - a cui il tema dell'accessibilità – affrontato nel presente studio – è rivolto; la possibilità di fruire con autonomia e facilità dei luoghi, nonché dei prodotti/servizi offerti, interessa una vasta gamma di soggetti accomunati dall'identificazione dell'accessibilità di luoghi, beni e servizi quale condizione fondante per il mantenimento di adeguati livelli qualitativi di vita. In tale ambito, sebbene assumano indubbia rilevanza le persone con disabilità, sono altresì annoverabili anche altre tipologie di soggetti riferibili, ad esempio, alle famiglie con bambini, agli anziani, ecc. In tal senso, il presente studio si basa su un concetto di accessibilità che, sotto il profilo soggettivo, assume connotazioni trasversali tali da interessare tutti gli individui che – per ragioni differenti (età, malattia, eventi traumatici, condizioni socio-economiche, ecc.) – presentano difficoltà (permanenti o temporanee) ad accedere autonomamente a determinati luoghi, ovvero a fruire/utilizzare i servizi/beni in genere.

Il concetto e il significato di accessibilità si sono evoluti negli anni sia con riferimento agli ambiti che alle persone che da questo requisito possono

The concept of accessibility: A search for an operational form. *Journal Regional Studies*, Vol. 5, 101-107.

³⁴ In merito al concetto di “accessibilità strutturale” si rinvia – tra gli altri – a Monzeglio, E. (2014) Progetto dell'accessibilità strutturale e precettiva. In: Atti del convegno *La città accessibile: come rendere le attrezzature e gli spazi pubblici più accessibili e fruibili (da tutti i cittadini)*. Urbanpromo, Milano.

³⁵ Lau e Chiu definiscono l'accessibilità come «the freedom or ability of people to achieve their basic needs in order to sustain their quality of life», Lau, J.C.Y. e Chiu, C.C.H. (2003), Accessibility of low-income workers in Hong Kong, *Cities*, Vol. 20 No. 3, 197-204.

trarne un vantaggio: dall'accesso agli ambienti delle persone con disabilità motoria (di cui ancora il pittogramma ne è l'emblema), al render più facile tutte le azioni della vita quotidiana nell'ottica di un'inclusione che restituisca il diritto di cittadinanza a tutti divenendo un atto di democrazia presente nelle agende politiche a livello internazionale, comunitario e nazionale. L'accessibilità non può essere intesa come un risultato, ma come un processo la cui dinamicità vede la società tutta impegnata nella ricerca di soluzioni intese ad innalzare la qualità di vita. Tale ricerca ha, ovviamente, ricadute politiche, sociali ed economiche non trascurabili. Questo studio si concentra sulle ultime che, pur intuibili, non sono mai state analizzate sistematicamente.

Studiare il valore economico dell'accessibilità non è una questione prosaica, al contrario vuol essere un 'nuovo modo' di definire che cosa significhi occuparsi della *res pubblica* e far impresa in maniera sostenibile secondo gli obiettivi dettati dall'Agenda 2030 dell'ONU. In tal senso «l'accessibilità non può essere considerata soltanto come un'interazione logistica, ma più propriamente come un'interazione umana»³⁶

³⁶Mingus, M., (2017) *Forced Intimacy: An Ableist Norm*. disponibile online <https://leavingevidence.wordpress.com/2017/08/06/forced-intimacy-an-ableist-norm/>, (ultimo accesso: ottobre 2019).

1.2. La regolamentazione internazionale, comunitaria e nazionale in materia di accessibilità

Il quadro internazionale circa la regolamentazione in materia di accessibilità fa riferimento a documenti emanati dall'ONU. Questi documenti sono di indirizzo e divengono vincolanti una volta che sono recepiti dai vari Paesi.

In tale ambito, i primi riferimenti in materia sono rintracciabili all'inizio degli anni Novanta, nelle *Regole delle Nazioni Unite per le Pari Opportunità per le Persone Disabili*, adottate dall'Assemblea Generale dell'ONU nel dicembre 1993. Trattasi di raccomandazioni rivolte agli Stati membri affinché adottino le misure necessarie a garantire ai soggetti disabili le medesime opportunità degli altri cittadini, contrastando qualsivoglia discriminazione ed assicurando la creazione di condizioni di accessibilità. In particolare, l'art. 5 delle regole in esame precisa: «Gli Stati dovrebbero riconoscere l'importanza centrale dell'accessibilità nel processo di realizzazione delle pari opportunità in ogni sfera della vita sociale. Per le persone con disabilità di ogni tipo, gli Stati dovrebbero: a) introdurre programmi d'azione per rendere accessibili gli ambienti fisici; b) trovare gli strumenti per rendere accessibile l'informazione e la comunicazione; c) agevolare l'accesso agli ambienti fisici».

Nel rispetto dei principi contenuti nelle raccomandazioni sopra riportate, l'ONU ha ulteriormente sviluppato il tema dell'accessibilità e della tutela dei diritti delle persone disabili con la *Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità* di cui si è detto più sopra. Con riferimento al provvedimento in esame, il riconoscimento della rilevanza dell'accessibilità si innesta in un quadro più generale di promozione dei diritti³⁷ delle persone con disabilità,

³⁷ La Convenzione delle Nazioni Unite sottolinea l'importanza della tutela di un'ampia gamma di diritti, quali: il diritto all'accessibilità dell'ambiente, dei servizi e delle tecnologie (art. 9); il diritto alla vita (art. 10); il diritto alla protezione in situazioni di rischio o di emergenza (art. 11); il diritto all'eguale trattamento davanti alla legge (art. 12) e all'eguale accesso alla giustizia (art. 13); il diritto alla libertà e sicurezza (art. 14); il diritto a non essere oggetto di sperimentazione scientifica o medica, senza il consenso libero ed informato (art. 15); il diritto a non subire sfruttamento, violenza ed abusi (art. 16); il diritto all'integrità personale (art. 17); il diritto a poter scegliere la propria residenza e la propria nazionalità (art. 18); il diritto ad un'esperienza di vita indipendente e socialmente integrate (art. 19); il diritto alla mobilità personale (art. 20); il diritto alla libertà di espressione, di opinione e di accesso alle informazioni (art. 21); il diritto alla privacy (art. 22); il diritto a realizzare una propria famiglia (art. 23); il diritto all'educazione e all'istruzione (art. 24); il diritto a non subire discriminazione in materia di assistenza sanitaria (art. 25); il diritto ad eguali livelli di vita e di protezione sociale (art. 28); il diritto di partecipazione alla vita politica e pubblica (art. 29); il diritto alla partecipazione alle attività culturali, ricreative e sportive (art. 30).

della loro dignità e delle rispettive libertà personali³⁸. In particolare, l'accessibilità è individuata – unitamente ad altre condizioni³⁹ – quale uno dei principi generali su cui si fonda la Convenzione in esame (art. 3) ed è definita ai sensi dell'art. 9 secondo un'accezione ampia che attiene ai luoghi, ai trasporti, ai sistemi informatici e di comunicazione in genere. Al riguardo, lo stesso articolo obbliga gli Stati membri a: sviluppare e monitorare l'applicazione delle linee guida per assicurare l'accessibilità delle strutture e dei servizi; garantire che gli enti privati che offrono beni e servizi al pubblico assicurino ai soggetti disabili condizioni di piena accessibilità; formare in merito alla conoscenza delle problematiche con cui i disabili quotidianamente si misurano in tema di accessibilità; dotare alle strutture aperte al pubblico di segnali in caratteri Braille e in formato facilmente leggibili e comprensibili; mettere a disposizione specifici servizi (guide, interpreti e lettori esperti del linguaggio dei segni, ecc.) di supporto e di assistenza a favore dei disabili per migliorare le condizioni di accessibilità; promuovere lo sviluppo e la diffusione di tecnologia di facile accesso anche alle persone con abilità variamente compromesse⁴⁰.

³⁸ L'art. 1 della Convenzione della Nazioni Unite precisa: «Scopo della presente Convenzione è promuovere, proteggere e assicurare il pieno ed uguale godimento di tutti i diritti umani e di tutte le libertà fondamentali da parte con le persone con disabilità e promuovere il rispetto per la loro inerente dignità».

³⁹ I principi della Convenzione sono: la non discriminazione; la piena ed effettiva partecipazione e inclusione nella società; il rispetto per la differenza e l'accettazione delle persone con disabilità come parte della diversità umana e dell'umanità stessa; la parità di opportunità; l'accessibilità; la parità tra uomini e donne; il rispetto dello sviluppo delle capacità dei minori con disabilità e il rispetto del diritto dei minori con disabilità a preservare la propria identità.

⁴⁰ La definizione è la seguente: «1. Al fine di consentire alle persone con disabilità di vivere in maniera indipendente e di partecipare pienamente a tutti gli aspetti della vita, gli Stati Parti adottano misure adeguate a garantire alle persone con disabilità, su base di uguaglianza con gli altri, l'accesso all'ambiente fisico, ai trasporti, all'informazione e alla comunicazione, compresi i sistemi e le tecnologie di informazione e comunicazione, e ad altre attrezzature e servizi aperti o forniti al pubblico, sia nelle aree urbane che in quelle rurali. Queste misure, che includono l'identificazione e l'eliminazione di ostacoli e barriere all'accessibilità, si applicano, tra l'altro, a: (a) edifici, viabilità, trasporti e altre strutture interne ed esterne, comprese scuole, alloggi, strutture sanitarie e luoghi di lavoro; (b) ai servizi di informazione, comunicazione e altri, compresi i servizi informatici e quelli di emergenza. 2. Gli Stati Parti inoltre adottano misure adeguate per: (a) sviluppare ed emanare norme nazionali minime e linee guida per l'accessibilità alle strutture ed ai servizi aperti o forniti al pubblico e verificarne l'applicazione; (b) garantire che gli organismi privati, che forniscono strutture e servizi aperti o forniti al pubblico, tengano conto di tutti gli aspetti dell'accessibilità per le persone con disabilità; (c) fornire una formazione relativa ai problemi di accesso con cui si confrontano le persone con disabilità a tutti gli interessati; (d) dotare le strutture e gli edifici aperti al pubblico di segnaletica in caratteri Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili; (e) mettere a disposizione forme di assistenza da parte di persone o animali e servizi di mediazione,

Nel 2015 le Nazioni Unite pubblicano il documento *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* che individua diciassette obiettivi (cosiddetti *Sustainable Development Goals* o *SDGs*)⁴¹.

includere guide, lettori e interpreti professionisti esperti nella lingua dei segni, allo scopo di agevolare l'accessibilità a edifici ed altre strutture aperte al pubblico; (f) promuovere altre forme idonee di assistenza e di sostegno a persone con disabilità per garantire il loro accesso all'informazione; (g) promuovere l'accesso delle persone con disabilità alle nuove tecnologie ed ai sistemi di informazione e comunicazione, compreso internet; (h) promuovere alle primissime fasi la progettazione, lo sviluppo, la produzione e la distribuzione di tecnologie e sistemi di informazione e comunicazione, in modo che tali tecnologie e sistemi divengano accessibili al minor costo»

⁴¹ I 17 obiettivi dell'Agenda 2030 – articolabili a loro volta in 169 sotto-obiettivi – sono i seguenti:

1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusive, e opportunità di apprendimento per tutti;
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusive e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile, e sostenibile;
10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni;
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusive, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;
17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

In merito si veda: *Sustainable Development Goals (SDGs)*, disponibile online <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, (ultimo accesso: ottobre 2019).

Si precisa che l'elaborazione dei *SDGs* è stata preceduta dalla formulazione - nel 2000 - da parte dell'ONU dei cosiddetti *Millennium Development Goals (MDGs)* da realizzare con riguardo all'intervallo temporale 2000-2015 e precisamente:

1. sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo;
2. rendere universale l'istruzione primaria;

Più precisamente, gli obiettivi che – più o meno indirettamente – attribuiscono rilevanza all'accessibilità sono:

- SDG 3 – *Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età* – sottolinea come si debba «conseguire una copertura sanitaria universale, compresa la protezione da rischi finanziari, l'accesso ai servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità e l'accesso sicuro, efficace, di qualità e a prezzi accessibili a medicinali di base e vaccini per tutti»;
- SDG 4 – *Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti* – afferma come occorra «costruire e potenziare le strutture dell'istruzione che siano sensibili ai bisogni dell'infanzia, alle disabilità e alla parità di genere e predisporre ambienti dedicati all'apprendimento che siano sicuri, non violenti e inclusivi per tutti»;
- SDG 8 – *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti* – sostiene che si debba «garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e

3. promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne;
4. ridurre la mortalità infantile;
5. migliorare la salute materna;
6. combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
7. garantire la sostenibilità ambientale;
8. sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo.

Gli obiettivi in oggetto – rispetto ai SDGs – si rivolgono principalmente ai Paesi poveri e si caratterizzano per una portata meno ampia e per un approccio poco integrato con riguardo alle questioni affrontate.

Al riguardo, si rinvia a: *United Nation, Millenium Development Goals*, disponibile online www.un.org/millenniumgoals, (ultimo accesso: ottobre 2019).

A livello europeo, la selezione di specifici obiettivi in materia di sviluppo sostenibile è contemplata nel documento predisposto nel 2006 dall'Unione Europea dal titolo *Nuova Strategia in materia di Sviluppo Sostenibile*; al riguardo, l'impegno assunto a livello europeo attiene ai seguenti sette aspetti:

1. cambiamenti climatici ed energia pulita;
2. trasporti sostenibili;
3. consumo e produzione sostenibili;
4. conservazione e gestione delle risorse naturali;
5. salute pubblica;
6. inclusione sociale, demografica e migrazione;
7. povertà mondiale e sfide dello sviluppo.

In merito, si rinvia a: Consiglio dell'Unione Europea, *Riesame della strategia dell'UE in materia di sviluppo sostenibile: nuova strategia*, disponibile online <http://register.consilium.europa.eu/pdf/it/06/st10117.it06.pdf>, (ultimo accesso: ottobre 2019).

uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore»;

- SDG 10 – *Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni* – auspica che «entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro»;
- SDG 11 – *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili* – esplicita come occorre «garantire a tutti l'accesso a un sistema di trasporti sicuro, conveniente, accessibile e sostenibile, migliorando la sicurezza delle strade, in particolar modo potenziando i trasporti pubblici, con particolare attenzione ai bisogni di coloro che sono più vulnerabili, donne, bambini, persone con invalidità e anziani” e “potenziare un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificare e gestire in tutti i paesi un insediamento umano che sia partecipativo, integrato e sostenibile»;
- SDG 17 – *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile* – esprime le modalità e i rapporti che alle differenti scale si debbano stabilire «per avere successo, l'agenda per lo sviluppo sostenibile richiede partenariati tra governi, settore privato e società civile. Queste collaborazioni inclusive, costruite su principi e valori, su una visione comune e su obiettivi condivisi, che mettano al centro le persone e il pianeta, sono necessarie a livello globale, regionale, nazionale e locale». Con riferimento ai temi qui trattati, afferma che si deve «rafforzare il sostegno allo sviluppo dei paesi emergenti, dei paesi meno avanzati e dei piccoli stati insulari in via di Sviluppo (SIDS). Incrementare la disponibilità di dati di alta qualità, immediati e affidabili andando oltre il profitto, il genere, l'età, la razza, l'etnia, lo stato migratorio, la disabilità, la posizione geografica e altre caratteristiche rilevanti nel contesto nazionale».

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è diventato un riferimento in molti ambiti, tanto che molti documenti precedenti sono stati rivisitati nell'ottica degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile⁴². Con riferimento alla Convenzione ONU per i Diritti delle Persone con Disabilità, lo *European*

⁴² Tra i più recenti, si vedano: *Disability and Development Report. Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities* del 2018; *EUROPEAN HUMAN RIGHTS REPORT. The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals: A European perspective to respect, protect and fulfil the United Convention on the Rights of Persons with Disabilities* del 2018.

Disability Forum ha raccordato gli SDGs con gli articoli della Convenzione stessa⁴³.

A livello comunitario, la Commissione Europea, il Parlamento e il Consiglio Europeo, soprattutto a valle della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ha affrontato il tema dell'accessibilità sia con documenti di carattere olistico, che riferiti a specifici ambiti (trasporti, web, cultura, ecc.).

La Commissione Europea si è dedicata alla formulazione di specifiche raccomandazioni al fine di favorire la piena integrazione delle persone disabili, individuando nell'accessibilità una delle condizioni fondanti per la realizzazione di tale obiettivo. In particolare, dal 2000 al 2010⁴⁴, sono state diffuse diverse comunicazioni – indirizzate al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle regioni – nelle quali la Commissione Europea ha formulato la strategia europea attuabile in materia di disabilità. Trattasi dei cosiddetti “piani di azione europei”, consistenti in documenti programmatici finalizzati a consentire alle persone con disabilità di esercitare tutti i loro diritti e di partecipare pienamente alla società e all'economia europea. Per il perseguimento di tale scopo, la Commissione Europea – nell'ambito della strategia per il periodo 2010-2020 - identifica otto principali ambiti di azione: l'accessibilità, la partecipazione, l'uguaglianza, l'occupazione, l'istruzione e la formazione, la protezione sociale, la salute e le azioni esterne. Con riguardo specifico all'accessibilità, la Commissione Europea la identifica come presupposto inderogabile per la partecipazione alla società e all'economia e ne raccomanda l'attuazione

⁴³ Con riferimento agli SDGs sopra riportati gli artt. 10, 11, 23, 25, 26 della Convenzione ONU sono collegati all'SDG 3, l'art. 24 all'SDG 4, l'art. 27 all'SDG 8, l'art. 5 all'SDG 10, gli artt. 9, 11, 19, 29, 30 all'SDG 11 e l'art. 32 all'SDG 32 (per approfondimenti si veda European Disability Forum, 2018, *The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals: A European perspective to respect, protect and fulfil the United Convention on the Rights of Persons with Disabilities*, disponibile online http://edf-feph.org/sites/default/files/edf_-_sdgs_human_rights_report_final_accessible_0.pdf (ultimo accesso: ottobre 2019).

⁴⁴ Tra le principali comunicazioni diffuse dalla Commissione Europea in materia di disabilità si segnalano: la Comunicazione del 30 ottobre 2003, n. 650 *Pari opportunità per le persone con disabilità: un Piano d'azione europeo*; la Comunicazione del 28 novembre 2005, n. 604 *La situazione dei disabili nell'Unione Europea allargata: il piano di azione europeo 2006-2007*; la Comunicazione del 26 settembre 2007, n. 738 *La situazione dei disabili nell'Unione Europea: il piano di azione europeo 2008-2009*; la Comunicazione del 15 novembre 2010, n. 636 *Strategia europea sulla disabilità 2010-2020: un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere*.

attraverso il ricorso a strumenti legislativi in materia edilizia (con riguardo al cosiddetto “ambiente costruito”), dei trasporti e delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Sempre in tema di accessibilità, la Commissione Europea precisa, inoltre: «La disponibilità di beni, servizi e infrastrutture accessibili e l’eliminazione di ostacoli all’istruzione e al mercato del lavoro sono indispensabili per consentire ai disabili in una società che invecchia di partecipare, in forma non discriminatoria e inclusiva, ai molteplici aspetti della vita quotidiana»⁴⁵.

Il Consiglio d’Europa il 30 novembre 2016 ha adottato una nuova *Strategia sui Diritti delle Persone con Disabilità 2017-2023* individuando cinque aree prioritarie: uguaglianza e non discriminazione, sensibilizzazione, accessibilità, uguale riconoscimento davanti alla legge e libertà dallo sfruttamento, dalla violenza e dall’abuso. L’accessibilità fa riferimento esplicito agli artt. 9 e 21 della Convenzione ONU venendo intesa, in generale, come «un facilitatore per le persone con disabilità in tutti gli ambiti della vita» e dando prioritaria importanza all’accesso all’informazione affermando che «le differenze nelle capacità degli individui di ricevere e comunicare informazioni e utilizzare le tecnologie dell’informazione e della comunicazione rappresentano una divisione della conoscenza che crea disuguaglianza».

L’attenzione riservata a livello comunitario per il tema dell’accessibilità ha portato la Commissione Europea nel dicembre 2015 a formulare lo *European Accessibility Act (EAA)* con il fine di regolamentare in modo unitario e condiviso il tema in questione, affrontandone i principali ambiti di interesse (quello tecnologico, dei trasporti, dei servizi bancari, dell’editoria e del commercio elettronico). In particolare, il documento in esame dovrebbe assicurare l’armonizzazione le disposizioni amministrative, legislative e regolamentari dei Paesi membri dell’Unione Europea riguardanti l’accessibilità, e ridurre la frammentazione legislativa che regola i diversi settori, migliorando il mercato interno nell’offerta dei prodotti, attraverso il coinvolgimento delle imprese produttrici che operano nei paesi europei. Il documento nel gennaio 2017 è stato affidato alla Commissione *Mercato interno e protezione dei consumatori* che ne ha elaborato il testo, approvato dal Parlamento Europeo il 13 marzo 2019. Con Direttiva UE 2019/882 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 aprile 2019, lo *European Accessibility Act (EAA)* è stato definitivamente approvato divenendo operativo dal 27 giugno 2019⁴⁶.

⁴⁵ Commissione Europea del 26 settembre 2007, n. 738, avente per titolo *La situazione dei disabili nell’Unione Europea: il piano di azione europeo 2008-2009*, p. 8

⁴⁶ L’EDF ha pubblicato un’ampia e approfondita analisi disponibile online http://www.edf-feph.org/sites/default/files/edf_analysis_of_the_european_accessibility_act_-

Alla luce dello *European Accessibility Act* l'ambito dell'accessibilità riferito all'utilizzo del web dovrà essere rivisto. Ad oggi infatti ci si rifà al lavoro dell'associazione non governativa *World Wide Web Consortium* (W3C)⁴⁷ che nel 1999, con il progetto *Web Accessibility Initiative* (WAI), ha pubblicato le linee guida per l'accessibilità ai contenuti web WCAG 1.0 (*Web Content Accessibility Guidelines*) e nel dicembre 2008 ha rilasciato il WCAG 2.0⁴⁸. Secondo il WAI, per «accessibilità web si indica la capacità di un sito web di essere acceduto efficacemente (alla sua interfaccia e al suo contenuto) da utenti diversi in differenti contesti. Rendere un sito web accessibile significa permettere l'accesso all'informazione contenuta nel sito anche a persone con disabilità fisiche di diverso tipo e a chi dispone di strumenti hardware e software limitati».

Sempre il W3C nel 2005 ha istituito un gruppo di lavoro *Mobile Web Initiative* (MWI) sull'accessibilità in ambito della telefonia cellulare e ha elaborato delle *Mobile Web Best Practices* (MWBP).

Con riguardo alla regolamentazione nazionale, la norma più recente è il Decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 106 (Riforma dell'attuazione della direttiva UE 2016/2102⁴⁹ relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici) che integra ed aggiorna la L. n. 4/2004⁵⁰. Il decreto definisce i *Principi generali per l'accessibilità* nel modo seguente: «1. I siti web e le applicazioni mobili dei soggetti erogatori, sono accessibili

[_june_2019_2.doc#overlay-context=european-accessibility-act-1](#), (ultimo accesso: ottobre 2019).

⁴⁷ Al consorzio aderiscono aziende informatiche, compagnie telefoniche, società di grandi dimensioni appartenenti ai più svariati settori, ma strategicamente interessate alla crescita del web, organizzazioni no-profit, università e istituzioni per la ricerca, ministeri, etc...

⁴⁸ Nel 2012 le *Web Content Accessibility Guidelines* vengono anche pubblicate come uno standard ISO/IEC: *ISO/IEC 40500:2012: Information Technology – W3C Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0*.

⁴⁹ A livello comunitario la questione dell'accessibilità all'ICT è presente nei documenti di indirizzo già citati che di fatto riprendono molte comunicazioni come la Comunicazione Europea del 13 settembre 2005, n. 425 sulla *eAccessibilità* che invita gli Stati membri e i soggetti interessati ad aderire ad azioni concrete su base volontaria volte a promuovere in modo significativo la disponibilità, su scala europea, di prodotti e servizi accessibili nel settore delle TIC e la Comunicazione Europea dell'8 novembre 2007, n. 694 *Partecipare alla società dell'informazione* che svolge un'analisi d'impatto riguardante la proposta di comunicazione concernente l'iniziativa europea i2010 sull'e-inclusione.

⁵⁰ Si tratta della cosiddetta Legge Stanca che intende per: «a) «accessibilità»: la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari; b) «tecnologie assistive»: gli strumenti e le soluzioni tecniche, hardware e software, che permettono alla persona disabile, superando o riducendo le condizioni di svantaggio, di accedere alle informazioni e ai servizi erogati dai sistemi informatici».

se sono percepibili, utilizzabili, comprensibili e solidi. 2. Sono accessibili i servizi realizzati tramite sistemi informatici, inclusi i siti web e le applicazioni mobili, che presentano i seguenti requisiti: a) accessibilità al contenuto del servizio da parte dell'utente; b) fruibilità delle informazioni offerte, caratterizzata da: 1) facilità e semplicità d'uso, assicurando, fra l'altro, che le azioni da compiere per ottenere servizi e informazioni siano sempre uniformi tra loro; 2) efficienza nell'uso, assicurando, fra l'altro, la separazione tra contenuto, presentazione e modalità di funzionamento delle interfacce, nonché la possibilità di rendere disponibile l'informazione attraverso differenti canali sensoriali; 3) efficacia nell'uso e rispondenza alle esigenze dell'utente, assicurando, fra l'altro, che le azioni da compiere per ottenere in modo corretto servizi e informazioni siano indipendenti dal dispositivo utilizzato per l'accesso; 4) soddisfazione nell'uso, assicurando, fra l'altro, l'accesso al servizio e all'informazione senza ingiustificati disagi o vincoli per l'utente».

Lo *European Accessibility Act* inciderà sull'accessibilità dei prodotti editoriali recentemente regolamentata dalla Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 18 gennaio 2018. Tale risoluzione ha adottato e trasformato in legge dell'Unione europea, a partire dal 1 gennaio 2019, il *Trattato di Marrakech* volto a facilitare l'accesso alle opere pubblicate per le persone non vedenti, con disabilità visive o con altre difficoltà nella lettura di testi a stampa. Gli Stati membri avevano tempo fino al 10 ottobre 2018 per il recepimento e la regolamentazione: l'Italia ha recepito la norma europea con la L. n. 37/2019, art. 15.

Con specifico riferimento all'ambito dei trasporti aerei, il Parlamento ed il Consiglio Europeo hanno emanato – nel medesimo anno della Convenzione ONU – il Regolamento n. 1107/2006 relativo ai diritti nel trasporto aereo delle persone con disabilità e mobilità ridotta⁵¹. Il documento in esame si distingue per essere il primo testo legislativo europeo che parifica le persone disabili alle persone normodotate; in particolare, il regolamento in oggetto – nel rispetto dei principi di libera circolazione, libertà di scelta e non discriminazione - impone alle autorità aeroportuali di prevedere assistenza, strutture gratuite e ogni altra misura utile a garantire l'accessibilità alle persone con mobilità ridotta, per età, patologie, traumi, etc⁵².

⁵¹ Si precisa che già nel 2001, il Libro bianco predisposto dalla Commissione Europea *La politica europea dei trasporti fino al 2010: il momento delle scelte* riconosce la rilevanza dei trasporti pubblici accessibili quale elemento fondante dell'accessibilità in generale.

⁵² Per offrire alle persone con disabilità e alle persone a mobilità ridotta la possibilità di viaggiare in aereo a condizioni simili a quelle degli altri cittadini, è necessario fornire assistenza,

In ambito culturale il 14 giugno 2018 il Parlamento Europeo ha approvato la *Relazione sugli ostacoli strutturali e finanziari nell'accesso alla cultura*⁵³ che affronta i seguenti punti: Accesso e partecipazione alla cultura, Ostacoli finanziari, Ostacoli e sfide nel campo dell'istruzione, Barriere strutturali e Ostacoli e sfide digitali. Nell'introduzione al documento si legge: «La presente è la prima relazione completa della commissione per la cultura e l'istruzione che tratta direttamente la questione dell'accesso alla cultura...L'obiettivo della relazione è di effettuare un'analisi trasversale degli ostacoli esistenti nell'accesso e nella partecipazione alla cultura. L'ambito tematico della relazione è decisamente più ampio di quanto non indichi il titolo. La relazione non tratta esclusivamente degli ostacoli strutturali e finanziari, ma anche delle barriere sociali e digitali e del problema molto più importante delle barriere nel campo dell'istruzione. La maggior parte degli ostacoli analizzati coesistono o sono strettamente correlati tra loro, il che dimostra la complessità del problema dell'accessibilità e della partecipazione alla cultura e avvalorata la tesi del relatore relativa alla natura trasversale della questione e alla fondamentale importanza del coordinamento della politica culturale con altri settori politici».

A livello nazionale, i provvedimenti normativi che a vario titolo affrontano la questione dell'accessibilità sono molteplici: dalle leggi in materia di abbattimento delle cosiddette “barriere architettoniche”, sino alle disposizioni dirette ad assicurare un utilizzo autonomo ed agevole degli strumenti informatici, dalle politiche di monitoraggio sull'applicazione della Convenzione Onu alle prescrizioni sui contratti pubblici.

Con specifico riferimento alle prescrizioni ad applicazione edilizio-urbanistica è possibile individuare un'ampia gamma di interventi – alcuni di questi risalenti nel tempo – diretti alla rimozione dei possibili ostacoli alla fruizione degli ambienti urbani da parte della collettività. A tale proposito, i provvedimenti più significativi includono i seguenti:

- L. n. 118/1971⁵⁴ *Conversione in legge del D.L. 30 gennaio 1971, n. 5 e nuove norme in favore dei mutilati ed invalidi civili*”, il cui articolo 27 *Barriere architettoniche e trasporti pubblici* prevede –

con l'impiego del personale e delle attrezzature necessarie, negli aeroporti e a bordo degli aeromobili in modo da soddisfare le loro esigenze specifiche. Per favorire l'inclusione sociale, l'assistenza in questione dovrebbe essere fornita alle persone interessate senza costi addizionali.

⁵³ Relatore Bogdan Andrzej Zdrojewski (Commissione per la cultura e l'istruzione).

⁵⁴ La legge in oggetto è stata attuata con regolamento emanato con D.P.R. n. 348/1978 successivamente abrogato e sostituito dal D.P.R. n. 503/1996.

sebbene limitatamente agli edifici pubblici o aperti al pubblico – l’obbligo di realizzare nuove costruzioni in conformità alla circolare del Ministero dei Lavori Pubblici n. 4809/68 relativa all’eliminazione delle barriere architettoniche, al fine di facilitare la vita di relazione “dei mutilati e invalidi civili”. In particolare, la legge in questione mira a creare condizioni di accessibilità – seppure con riferimento ad una specifica categoria di utenti – laddove prevede, sempre all’art. 27 sopra citato: «i servizi di trasporto pubblici e in particolare i tram e le metropolitane dovranno essere accessibili agli invalidi non deambulanti; in nessun luogo pubblico o aperto al pubblico può essere vietato l’accesso ai minorati; in tutti i luoghi dove si svolgono pubbliche manifestazioni o spettacoli, che saranno in futuro edificati, dovrà essere previsto e riservato uno spazio agli invalidi in carrozzella» (art. 27).

- L. n. 41/1986 *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* (legge finanziaria 1986), il cui articolo 32, al comma 20, prevede che non possono essere approvati e finanziati progetti di costruzione di opere pubbliche che non siano conformi alle disposizioni del D.P.R. n. 384/1978 in materia di eliminazione delle barriere architettoniche. Al riguardo, il medesimo articolo introduce, altresì, l’obbligo da tutti gli enti pubblici di dotarsi di uno specifico *Piano per l’eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA)*.
- L. n. 13/1989 *Disposizioni per favorire il superamento e l’eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati*, introdotta con l’obiettivo di estendere, anche agli edifici privati, l’obbligo di favorire la piena fruizione degli spazi.
- d.M. LL.PP. n. 236/1989 *Prescrizioni tecniche necessarie a garantire l’accessibilità, l’adattabilità e la visitabilità degli edifici privati e di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata e agevolata, ai fini del superamento e dell’eliminazione delle barriere architettoniche* emanato in attuazione alla L. n. 13/1989. Il decreto in esame determina un radicale cambiamento rispetto alle disposizioni precedenti, posto che fornisce nuove definizioni e indicazioni progettuali, al fine di assicurare la creazione di spazi accessibili secondo tre gradi che dipendono, in linea di massima, dalla destinazione d’uso. L’art. 3 precisa: «In relazione alle finalità delle presenti norme si considerano tre livelli di qualità dello spazio costruito. L’accessibilità esprime il più alto livello in quanto ne consente la totale fruizione nell’immediato. La visitabilità rappresenta un livello di accessibilità limitato ad una parte più o meno estesa dell’edificio o delle unità

immobiliari, che consente comunque ogni tipo di relazione fondamentale anche alla persona con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale. La adattabilità rappresenta un livello ridotto di qualità, potenzialmente suscettibile, per originaria previsione progettuale, di trasformazione in livello di accessibilità; l'adattabilità è, pertanto, un'accessibilità differita»⁵⁵.

- L. n. 104/1992 *Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*, all'articolo 24 (Eliminazione o superamento delle barriere architettoniche) riprende in parte i sopracitati dispositivi. In particolare subordina il rilascio del certificato di agibilità e di abitabilità al rispetto delle norme in materia di abbattimento delle barriere architettoniche e introduce un regime sanzionatorio per chi (progettista, direttore dei lavori, responsabile tecnico degli accertamenti per l'agibilità o l'abitabilità e collaudatore) non rispetta dette norme.
- D.P.R. n. 503/1996 *Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici*, la cui principale novità è riferibile alla previsione dell'obbligo – per i progetti relativi a spazi pubblici e alle opere di urbanizzazione a prevalente fruizione pedonale – di realizzazione di almeno un percorso accessibile in grado di consentire l'uso dei servizi, le relazioni sociali e la fruizione ambientale anche alle persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.
- D.P.R. n. 380/2001 *Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia*, diretto a regolamentare – secondo un approccio coordinato e unitario – i differenti profili relativi all'ambito edilizio, tra cui quello dell'accessibilità degli spazi. Il provvedimento in esame contiene uno specifico set di disposizioni incluse nel Capo III, Sezione I *Eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati* e Sezione II *Disposizioni per favorire il superamento*

⁵⁵ L'art. 2 nelle definizioni riporta: «Per accessibilità si intende la possibilità, anche per persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l'edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezzature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia. Per visitabilità si intende la possibilità, anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di accedere agli spazi di relazione e ad almeno un servizio igienico di ogni unità immobiliare. Sono spazi di relazione gli spazi di soggiorno o pranzo dell'alloggio e quelli dei luoghi di lavoro, servizio ed incontro, nei quali il cittadino entra in rapporto con la funzione ivi svolta. Per adattabilità si intende la possibilità di modificare nel tempo lo spazio costruito a costi limitati, allo scopo di renderlo completamente ed agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale».

e l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati, pubblici e privati aperti al pubblico.

A seguito dell'emanazione della Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità, recepita con la L. n. 18/2009⁵⁶, vengono adottati i *Piani di Azione* che fanno capo all'*Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*, istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali con compiti consultivi e di supporto tecnico-scientifico per l'elaborazione delle politiche nazionali in materia di disabilità.

Ai sensi dell'art. 5, comma 2 del *Regolamento recante disciplina dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*, ai sensi della L. n. 18/2009, art. 3, la procedura di approvazione del *Programma di Azione biennale* è la seguente: *Il programma di azione biennale è adottato con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentita la Conferenza unificata, che si esprime entro trenta giorni, e previa deliberazione del Consiglio dei Ministri.*

È da osservare che purtroppo i Piani di Azione sinora adottati⁵⁷ non hanno dato luogo ad azioni legislative importanti, rimanendo un ricco quadro di

⁵⁶ In particolare l'art. 3, co. 3, il quale prevede che il Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali, con regolamento adottato ai sensi della L. n. 400/1988, art. 17, co. 3, di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, disciplina la composizione, l'organizzazione e il funzionamento dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità.

⁵⁷ Con il D.P.R. 4 ottobre 2013 - Adozione del programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità – viene adottato il 1° Piano di Azione, approvato dall'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità in data 12 febbraio 2013 con le seguenti Linee di Azione:

- Linea 1: Revisione del sistema di accesso, riconoscimento/certificazione della condizione di disabilità e modello di intervento del sistema socio-sanitario.
- Linea 2: Lavoro e occupazione.
- Linea 3: Politiche, servizi e modelli organizzativi per la vita indipendente e l'inclusione nella società.
- Linea 4: Promozione e attuazione dei principi di accessibilità e mobilità.
- Linea 5: Processi formativi ed inclusione scolastica.
- Linea 6: Salute, diritto alla vita, abilitazione e riabilitazione.
- Linea 7: Cooperazione internazionale.

Con il D.P.R. 12 ottobre 2017 - Adozione del secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità - viene adottato il 2° Piano di Azione, approvato dall'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità in data 19 ottobre 2016 con le seguenti Linee di Azione:

- Linea 1: Riconoscimento della condizione di disabilità, valutazione multidimensionale finalizzata a sostenere il sistema di accesso a servizi e benefici e progettazione personalizzata.

idee e intenzioni inesprese. In tal senso l'ulteriore frammentazione (da 8 linee a 23 gruppi) con cui si è organizzato l'Osservatorio del 2019 potrebbe rendere il lavoro ancor più dispersivo.

A livello di normativa nazionale, l'importanza di assicurare la presenza di ambienti accessibili è altresì sottolineata nell'ambito del d.Lgs. n. 81/2008

- Linea 2: Politiche, servizi e modelli organizzativi per la vita indipendente e l'inclusione nella Società.
- Linea 3: Salute, diritto alla vita, abilitazione e riabilitazione.
- Linea 4: Inclusione scolastica e processi formativi.
- Linea 5: Lavoro e occupazione.
- Linea 6: Promozione e attuazione dei principi di accessibilità e mobilità.
- Linea 7: Cooperazione internazionale e proiezione internazionale delle politiche sulla disabilità.
- Linea 8: Sviluppo del sistema statistico e del monitoraggio dell'attuazione delle politiche.

Attualmente non è stato istituito alcun nuovo Piano di Azione, bensì è stato ricostituito l'Osservatorio Nazionale (in data 8 settembre 2017 è stato registrato alla Corte dei Conti il decreto ministeriale dell'11 luglio 2017 di ricostituzione dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità) e il 24 gennaio 2019 è stato convocato presso il Ministero per la famiglia e le disabilità.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri il 10 luglio 2019 ha pubblicato l'elenco dei gruppi di lavoro attraverso i quali l'attuale Osservatorio avvierà i lavori per la stesura del terzo piano d'azione. Tali gruppi di lavoro sono ben 13 e alcuni di loro possono suddividersi in sottogruppi:

- Gruppo 1: Non discriminazione, riconoscimento della disabilità, accomodamento ragionevole, processo decisionale supportato, garante dei diritti.
- Gruppo 2: Armonizzare, riordinare e semplificare disposizione legislative in materia di disabilità.
- Gruppo 3: Diritto alla vita adulta, progetto personalizzato, empowerment e consulenza alla pari, caregiver.
- Gruppo 4: Contrasto alla segregazione, vita indipendente, violenza e trattamenti inumani.
- Gruppo 5: Salute e diritto alla vita, abilitazione e riabilitazione.
- Gruppo 6: Politiche sociali.
- Gruppo 7: Educazione.
- Gruppo 8: Lavoro e occupazione.
- Gruppo 9: Donne con disabilità, contrasto alla discriminazione, prevenzione violenza, occupazione, genitorialità.
- Gruppo 10: Accessibilità, uffici e servizi, ambienti privato, formazione, monitoraggio fondi strutturali, trasporti, informazione e comunicazione, emergenza.
- Gruppo 11: Libertà, diritti civili e partecipazione, voto, espressione della volontà, vita pubblica, organo consultivo permanente.
- Gruppo 12: Monitoraggio, statistiche, SDGs, banche dati, agenzie sui diritti umani, indicatori.
- Gruppo 13: Cooperazione internazionale.

Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, il cui articolo 63 richiede che i luoghi di lavoro «siano strutturati in modo da tener conto, se del caso, dei lavoratori disabili».

Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (d.Lgs. n. 42/2004 e successive modifiche e integrazioni) regola il tema dell'accessibilità, in termini di fruizione pubblica considerata quale scopo primario della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico. In particolare, l'art. 1 del provvedimento in esame precisa: «[...] Lo Stato, le regioni, le città metropolitane, le province e i comuni assicurano e sostengono la conservazione del patrimonio culturale e ne favoriscono la pubblica fruizione e la valorizzazione. Gli altri soggetti pubblici, nello svolgimento della loro attività, assicurano la conservazione e la pubblica fruizione del loro patrimonio culturale»; mentre l'art. 6 prevede: «La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura...». L'art. 101, infine, recita: «Gli istituti ed i luoghi della cultura che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico [...]». Nell'ambito della regolamentazione dell'accessibilità del patrimonio culturale, assumono, inoltre, rilevanza le *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale*⁵⁸ predisposte dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e contenute nel decreto 28 marzo 2008. Trattasi di raccomandazioni in materia di progettazione e gestione dei luoghi di interesse culturale in genere, in modo da favorirne l'accesso eliminando i possibili fattori ostacolanti compatibilmente con le istanze di tutela e conservazione⁵⁹. Tale documento è

⁵⁸ La versione con un vasto apparato iconografico è stata pubblicata da Gangemi Editore nel 2008 ed aggiornato nel 2009.

⁵⁹ Le Linee Guida, pubblicate nell'allegato del decreto, nel Capitolo 1 – Introduzione - tratta i seguenti temi: Conservazione e accessibilità, Alcuni concetti base e il Quadro delle principali disposizioni normative (Normativa inerente le barriere architettoniche - Riferimenti normativi specifici per i luoghi d'interesse culturale). Il capitolo 2 - L'accessibilità dei luoghi di interesse culturale - contiene: I criteri e gli orientamenti dell'Universal Design, Le soluzioni alternative e I criteri per la progettazione e la gestione (orientamento, superamento delle distanze, superamento dei dislivelli, fruizione delle unità ambientali e delle attrezzature, raccordo con la normativa di sicurezza e antincendio, allestimento di spazi espositivi e monitoraggio e manutenzione). Il capitolo 3 - Casi di studio - analizza nello specifico alcune delle tipologie più diffuse di beni culturali: Parchi e giardini storici, aree e parchi archeologici, Spazi urbani, Edifici e complessi monumentali, Luoghi di culto e Spazi espositivi, musei, archivi e biblioteche.

stato recentemente integrato con le *Linee guida per la redazione di un Piano di eliminazione delle barriere architettoniche (P.E.B.A.) nei musei, complessi monumentali, aree e parchi archeologici*⁶⁰ pubblicate dal MiBAC (Direzione generale Musei) con la Circolare 26 del 6 agosto 2018.

In tema di paesaggio, la L. n. 394/1991 *Legge quadro sulle aree protette* precisa all'art. 11 che «[...] il regolamento del parco disciplina in particolare: [...] h) l'accessibilità nel territorio del parco attraverso percorsi e strutture idonee per disabili, portatori di handicap e anziani». Analogamente la Dichiarazione di Norcia⁶¹ afferma che «l'accessibilità delle aree naturali protette viene garantita dall'integrazione tra i seguenti sistemi: progettazione e gestione, accoglienza, informazione e comunicazione, educazione e formazione», sottolineando come l'accessibilità è un requisito che prevede sia azioni progettuali che gestionali ed informative.

Anche il nuovo *Codice dei contratti pubblici* (d.Lgs. n. 50/2016, modificato da ultimo con L. n. 205/2017 entrata in vigore il 1 gennaio 2018) contiene riferimenti all'accessibilità. In particolare, relativamente alla concessione di lavori nonché per i servizi, l'art. 23 (Livelli della progettazione per gli appalti, per le concessioni di lavori nonché per i servizi), comma 1, lett. l) prescrive che la progettazione di lavori pubblici deve assicurare «l'accessibilità e adattabilità secondo quanto previsto dalle disposizioni vigenti in materia di barriere architettoniche». L'art. 68 (Specifiche tecniche), co. 3, stabilisce le specifiche tecniche che definiscono le caratteristiche previste per lavori, servizi o forniture devono, necessariamente, essere elaborate secondo i criteri della «progettazione adeguata a tutti gli utenti». L'art. 95 (Criteri di

⁶⁰ Queste nuove Linee Guida sono così composte: Capitolo 1. Premessa (definiscono la realtà museale come principale oggetto delle stesse); Capitolo 2. Riconoscimento dello stato di fatto e analisi delle criticità (fa riferimento alla checklist del progetto *A.D. Arte – L'Informazione. Un sistema informativo per la qualità della fruizione dei beni culturali da parte di persone con esigenze specifiche*); Capitolo 3. Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche (P.E.B.A.): un piano strategico per l'accessibilità nei musei, complessi monumentali, aree e parchi archeologici; Capitolo 4. Programma a stralcio triennale (obiettivo a breve -medio termine individua le azioni da compiersi nel breve termine fissando i criteri e i livelli di priorità degli interventi, definiti nell'ambito di un cronoprogramma); Capitolo 5. Fasi di monitoraggio, valutazione *in itinere* e valutazione finale del piano; Capitolo 6. Referente dell'accessibilità (A livello di singoli istituti, o di poli e reti museali, deve essere nominato un referente per l'accessibilità)

⁶¹ Si tratta di un documento stilato a valle del Convegno internazionale *Il Parco è di tutti. Il mondo anche: principi e impegni per la libertà di accesso alla natura e per la sua fruibilità*, promosso dal Parco Nazionale dei Monti Sibillini, dalla Federazione Italiani dei Parchi e delle Riserve naturali (Federparchi) e dalla Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap (FISH).

aggiudicazione dell'appalto), co. 6, lett. a) prevede che un'offerta economicamente vantaggiosa possa essere valutata in base ad alcuni criteri oggettivi di aggiudicazione tra cui la qualità, quale requisito comprendente l'«accessibilità per le persone con disabilità, progettazione adeguata a tutti gli utenti»⁶².

A livello informatico, il legislatore ha regolamentato il tema dell'accessibilità in termini di utilizzo e di accesso alla rete *web* con la L. n. 4/2004, *Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*, nonché il relativo regolamento attuativo di cui al D.P.R. n. 75/2005. Il provvedimento in esame si rivolge principalmente alla pubblica amministrazione prevedendo l'obbligo a carico della stessa di considerare, nell'acquisto di beni e nella fornitura di servizi informatici, i requisiti di accessibilità quale condizione preferenziale nella valutazione dell'offerta tecnica.

Il d.Lgs. n. 106/2018, recependo la Direttiva dell'Unione Europea relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici (Direttiva n. 2016/2102), ha aggiornato e modificato la L. n. 4/2004 *Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*, estendendo e puntualizzando la nozione di accessibilità (si veda paragrafo 1.1).

Il quadro normativo italiano in tema di accessibilità, soprattutto in ambito edilizio-urbanistico, è particolarmente dispersivo per i troppi provvedimenti normativi e regolamentari oggi presenti (alle norme nazionali si aggiungono quelle regionali e i regolamenti comunali che rendono assolutamente poco uniforme e spesso di difficile interpretazione l'intero quadro). A ciò si aggiunga che le norme, in ambito edilizio-urbanistico, oggi in vigore fanno principalmente riferimento ai dispositivi del 1989 e dunque, per molti versi, superate sia in riferimento alle indicazioni tecniche, sia all'impostazione culturale vecchia di trent'anni. A ciò si aggiunga che, come sopra richiamato, l'istituzione dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità e i relativi Piani d'Azione non hanno mai veramente inciso per la pochezza e scarsità delle indicazioni fornite, l'inerzia dello Stato Italiano a recepire le Direttive Comunitarie in materia e, più in generale, la miopia dei

⁶² Questi riferimenti vengono ripresi in ambito ambientale nel Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione (ovvero Piano Nazionale d'Azione sul Green Public Procurement – PAN GPP) all'art. 3.2 dell'Allegato del decreto Interministeriale n. 135/2008.

molti che ancora vedono l'accessibilità soltanto una questione legata alle persone con disabilità.

Invero è da oltre dieci anni che a livello parlamentare sono stati avanzati timidi tentativi che andassero verso una *Legge quadro sull'accessibilità*. L'ultimo in ordine di tempo, anch'esso naufragato, è datato 3 ottobre 2017 quando la Camera ha approvato le *Disposizioni per il coordinamento della disciplina in materia di abbattimento delle barriere architettoniche (A.C. 1013-1577-A)*⁶³.

1.3. Universal Design, Design for All e Inclusive Design

Il concetto di "accessibilità", se riferito alla pubblica amministrazione e all'impresa, trova specifica declinazione rispetto agli spazi, ai beni e ai servizi - sia che essi siano destinati ad un libero utilizzo, sia alla commercializzazione - la cui fruizione dovrebbe potenzialmente essere assicurata alla più ampia gamma possibile di destinatari. In tal senso, la pubblica amministrazione e l'impresa configurano soggetti attivi nella promozione dell'accessibilità identificabile secondo una duplice accezione, materiale e immateriale, e precisamente in termini di:

- attenzione particolare – riservata soprattutto in sede di progettazione – ai possibili fattori (in genere di carattere soggettivo) limitanti l'utilizzo/la fruizione dei propri spazi, prodotti e servizi, al fine di superarli ove possibile, ovvero di ridurre l'impatto (materiale);
- affermazione di una cultura aziendale ispirata all'accoglienza e alla valorizzazione di tutte le persone nel rispetto delle proprie capacità e abilità, ovvero accessibilità intra-organizzativa⁶⁴ (immateriale).

Il tema della progettazione da sempre richiama la domanda: *Per chi progettare? Chi è l'utente finale di spazi, servizi e prodotti?* L'apparente

⁶³ Gli estremi sono disponibili online <http://www.camera.it/leg17/126?idDocumento=1013>, (ultimo accesso: ottobre 2019). La proposta di legge consta di due articoli: l'art.1 al comma 1 stabilisce le finalità «assicurare l'unitarietà e l'omogeneità della normativa relativa agli edifici, agli spazi e ai servizi pubblici, e della disciplina relativa agli edifici privati e di edilizia residenziale pubblica; promuovere l'adozione e la diffusione della progettazione universale in attuazione e in conformità ai principi espressi dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 13 dicembre 2006, ratificata ai sensi della L. 18/2009». Il co. 2 stabilisce le abrogazioni «dei regolamenti di cui al D.P.R. 503/1996 e al D.M. 236/1989». Il comma 3 prevede «la ricostituzione della commissione permanente già prevista dall'art. 12 del D.M. 236/1989». L'art. 2 reca «la clausola di invarianza finanziaria».

⁶⁴ Si veda paragrafo 4.1.

banalità della domanda invero ha posto, prima in ambito architettonico e poi in quello industriale, questioni probabilmente non ancora risolte e sicuramente spesso trascurate dai progettisti. Per secoli la risposta alla domanda sopra è stata l'identificazione di uno standard: dall'uomo di vetruviana memoria proposto da Leonardo da Vinci fino a Le Modulor di Le Corbusier si è cercato di rappresentare *tutti*. Da un punto di vista filosofico questo approccio è riconducibile al motto di Protagora: *Pantōn metron anthrōpos*⁶⁵, per il quale l'ambiente creato dall'uomo è costruito sulla base dell'assunzione di una persona media o di uno standard. In quest'ottica, il tema dell'accessibilità è considerato come risultato diretto della deviazione dell'individuo dallo standard. La persona è "l'eccezione", quindi "il problema". Secondo questo approccio, la risposta più comune all'accessibilità è stata quella di agire attraverso una progettazione "dedicata". Questa risposta, tuttavia, rafforza l'idea che alcuni individui sono "eccezioni alla regola" e li stigmatizza obbligandoli a utilizzare soluzioni speciali.

È in questo tentativo di definire il soggetto della progettazione, nella transizione tra la fase analitica (che caratterizza l'impostazione del progetto quando praticamente tutti i portatori di interesse sono presenti ed esprimono i loro bisogni), a quella di sintesi (cioè la conclusione e l'espressione del progetto stesso), che *universale* e *particolare* si scontrano senza trovare una soluzione di continuità.

Nel 1971 Victor Papanek descrive l'*universale* come risultato raggiunto, *ex post*, risolvendo molte situazioni *particolari*:

«Is this designing for minorities? The fact of the matter is that all of us are children at one point of our lives and that we need education throughout our lives. Almost all of us become adolescent, middle-aged, and old. We all need services and help of teachers, doctors, dentists, and hospitals. We all belong to special need groups. We all need transportation, communication, products, tools, shelter, and clothing. We must have water and air that is clean. As a species we need the challenge of research, the promise of space, the fulfilment of knowledge. If we then lump together all the seemingly little minorities

⁶⁵ «L'uomo è la misura di tutte le cose». Sebbene Platone contestava Protagora in quanto questa frase implica che non ci sono verità assolute con cui giudicare (cioè misurare) le azioni, il motto è qui inteso in senso letterale, cioè che la progettazione di ambienti, servizi ed oggetti pone le sue basi nelle dimensioni del corpo umano.

of the last few pages, if we combine all these “special” needs, we find that we have designed for the majority after all»⁶⁶.

Nel 1989 Ronald L. Mace⁶⁷ presso la North Caroline State University fonda il *Center for Accessible Housing* (poi *Center for Universal Design*) e nell’arco di un decennio sviluppa e definisce l’approccio progettuale dello *Universal Design* come «il progetto di oggetti e ambienti utilizzabili dal maggior numero di persone possibile senza bisogno di adattamenti o progetti dedicati. L’intento dello *Universal Design* è di semplificare la vita di tutti attraverso la produzione di oggetti, comunicazioni e dell’ambiente costruito utilizzabile dal maggior numero di persone possibile con piccoli o nulli costi aggiuntivi. Dello *Universal Design* beneficiano persone di tutte le età ed abilità». La definizione non fa riferimento a *tutti*, ma *al maggior numero di persone possibile* e dunque ha il senso del limite: sia rispetto alla soluzione (ogni soluzione può presentare delle difficoltà per uno specifico utente), sia rispetto alla situazione (la complessità dell'uomo non è riconducibile a schemi immutabili: ci saranno sempre situazioni particolari che richiedono soluzioni personalizzate).

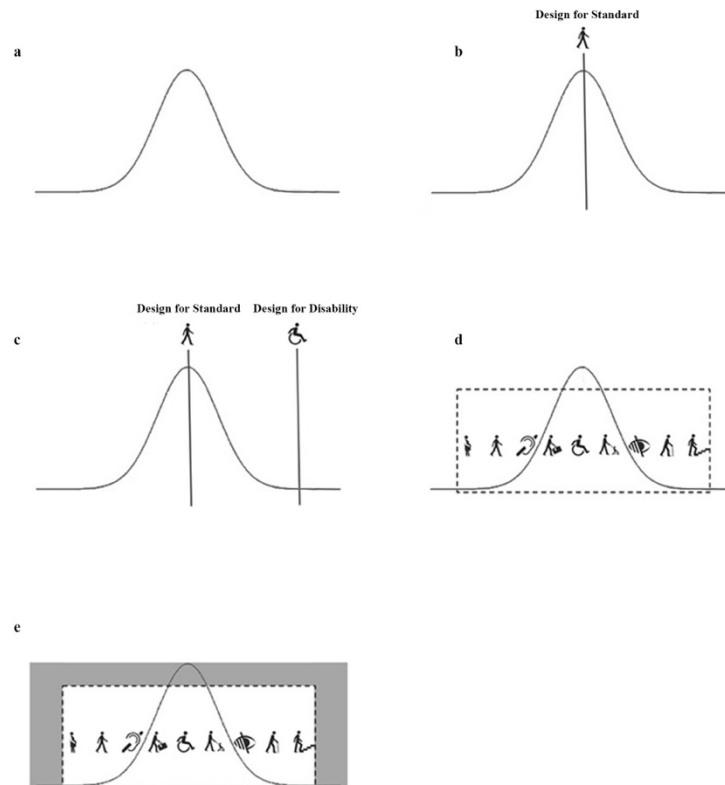
Il processo che ha portato alla definizione dello *Universal Design* e dei suoi limiti è schematizzabile in Fig. 1.1. Se, ad esempio, si considera una distribuzione gaussiana per rappresentare l'intera umanità con tutte le sue differenze (Fig. 1.1a), quando si prova a rappresentare *tutti*, si individua uno standard che non si adatta a quasi nessuno (Fig. 1.1b). Quando si considera la disabilità, si ottiene un altro standard (la progettazione per la disabilità) (Fig. 1.1c). Con un approccio olistico che considera il maggior numero possibile di utenti potenziali, emerge lo *Universal Design* (Fig. 1.1d).

In questo caso manca ancora qualcuno. Un'area grigia di popolazione che necessita di alcune regolazioni, alcune soluzioni dedicate o particolari (Fig. 1.1) che quindi esprime i limiti dello *Universal Design*.

⁶⁶ Papanek, V. (1985) *Design for the Real World. Human Ecology and Social Change*. Second Edition, Thames&Hudson, 68-69.

⁶⁷ Ronald L. Mace vive l’evoluzione normativa americana sull’accessibilità partecipando alla stesura della prima norma sull’accessibilità degli edifici che divenne obbligatoria in North Carolina nel 1973, nel 1988 al *Fair Housing Amendments Act* e nel 1990 al *The Americans with Disabilities Act* (ADA). Il lavoro di Mace, lui stesso persona in carrozzina, riguarda principalmente l’ambito edilizio partendo dal *Barrier Free Design*.

Fig. 1.1 – Il processo che ha portato alla definizione dello Universal Design



Nel 1997 vengono definiti i 7 principi dello *Universal Design*:

1) Equità o uso equo (*Equitable use*) in termini di possibilità di utilizzo del bene/servizio da chiunque nello stesso modo, quando possibile, ovvero con modalità equivalenti (uguaglianza nell'uso), in modo da evitare la stigmatizzazione dell'utente. Al fine di assicurare il rispetto del principio in questione, è necessario: fornire gli stessi mezzi di utilizzo a tutti gli utenti (identici quando possibile, altrimenti equivalenti); evitare di escludere o penalizzare definite categorie di fruitori; garantire sicurezza e incolumità per tutti gli utenti; rendere il design attraente per tutti i possibili utilizzatori.

2) Flessibilità o uso flessibile (*Flexibility in use*), in termini di adattabilità a un'ampia gamma di preferenze e abilità individuali. In concreto il rispetto di tale principio presuppone la possibilità di scegliere i metodi di utilizzo,

l'accesso e l'uso con mano sinistra e con mano destra, l'adattabilità all'andatura dell'utente, l'idoneità a facilitare l'accuratezza e la precisione dell'utente.

3) Semplicità o uso semplice ed intuitivo (*Simple and Intuitive use*), da intendersi come utilizzo facile da comprendere indipendentemente dall'esperienza, dalle conoscenze e dalle capacità culturali dell'utente. A tal fine è necessario eliminare la complessità non necessaria, garantire la compatibilità con le aspettative e l'intuizione dell'utente, prevedere un'ampia possibilità di lettura e scrittura, strutturare le informazioni coerentemente con la loro importanza, fornire efficaci suggerimenti e meccanismi di retroazione durante e dopo l'utilizzo/la fruizione del bene/servizio.

4) Leggibilità dell'informazione (*Perceptible information*) intesa come idoneità della soluzione progettata a fornire tutte le informazioni necessarie in modo efficace, utilizzando metodi diversi (grafici, acustici, tattili, ecc.). A tal fine, è raccomandata la differenziazione e la comparabilità degli elementi informativi, la massimizzazione della leggibilità delle informazioni essenziali distinguendole – con un adeguato contrasto – da quelle di contorno.

5) Tolleranza all'errore (*Tolerance for error*), secondo un approccio di minimizzazione dei rischi e dei danni provocati da azioni accidentali o involontarie. La concreta attuazione delle condizioni in esame richiede l'eliminazione degli elementi più rischiosi, la previsione di caratteristiche di protezione nonché di avvertimenti di rischi od errori nell'utilizzo.

6) Contenimento dello sforzo fisico (*Low Physical Effort*), in modo da consentire l'utilizzo della soluzione progettata con minima fatica, assicurando il mantenimento di una postura neutra e la minimizzazione delle azioni ripetitive e dello sforzo continuativo.

7) Dimensioni e spazi per l'uso (*Size and Space for Approach and Use*) in termini di appropriatezza degli stessi ai fini della manovrabilità, dell'avvicinamento e dell'uso indipendentemente dalla statura, dalla postura e dalla mobilità dell'utente. A tal fine, è necessario prevedere una chiara visuale degli elementi rilevanti per ogni utilizzatore seduto o in posizione eretta, rendere confortevole il raggiungimento di tutti i componenti ad ogni utilizzatore, prevedere variazioni nella mano e nella misura della presa, prevedere uno spazio adeguato all'utilizzo di sistemi di ausilio o assistenza personale.

Analizzando i principi insieme alla definizione di *Universal Design* si può constatare che gli spazi, i prodotti e i servizi progettati secondo tale filosofia escludono progetti “dedicati” e favoriscono la “normalità di immagine”, il che si traduce in un “buon rapporto qualità/prezzo”. Lo stesso Mace nel 1998 aveva dato una lettura economica dell'approccio dettato sottolineando che «[...] lo Universal Design definisce ampiamente l'utente. È il consumatore

che guida le scelte dell'impresa. La sua attenzione non è rivolta specificamente alle persone con disabilità, ma a tutte le persone [...]»⁶⁸.

L'impatto economico della progettazione secondo lo Universal Design era peraltro già stato messo in evidenza nel 1988 nella pubblicazione *Universal Design: housing for the lifespan of all people*⁶⁹ in cui si legge:

«Many universal features are no-cost options. Others are low-cost solutions that can become no-cost with widespread use. In our society, mass production is used to keep costs low and to produce products that are widely marketable. Because universally designed products make as little as possible "special", make as much as possible "standard", mass producing design that is both usable and attractive to everyone can become a practical reality.

Universal design benefits the public and the entire building industry. For builders, the benefits are less construction coordination, lower costs, and manufactured rather than custom-built features; for designers, less design time, fewer compliance and liability problems, and features that can become standardized. For manufacturers and suppliers, the advantages are larger volumes of fewer products. For building owners, the benefits are rentable units that are attractive to everyone. Finally, the advantage to the consumer is comfortable surroundings that suit a lifetime of changing needs.

Statistics derived from such benefit programs as social security, disability payments, and Medicaid suggest a disabled population of 46 million. Since most affluent disabled people are not listed on the rolls of government programs, many industry people place this number much higher. For example, the manufacturers of support devices and medical equipment estimate that there are 80 million disabled people. Researchers in the disability field include the families and friends of disabled and elderly people among those who benefit from accessibility (and therefore universal design) and arrive at a figure just over 100 million people involved in, or directly affected by, disability issues.

No matter which figure is used, it is clear there is a growing market for universal design in housing and an increasing body of how-to-do-it information. The simplicity of the concept, the subtle, non-obtrusive, almost invisible features required, and the potential profits are

⁶⁸ Mace, R.L. (presentazione) *Designing for the 21st Century: An International Conference on Universal Design*, June 19, 1998, Hofstra University, Hempstead, New York, (testo trascritto da Jan Reagan)

⁶⁹ Pubblicato dal U.S. Department of Housing and Urban Affairs Publication HUD-1156-PA nel 1988 e successivamente, nel 2000, dal Center for Universal Design, North Carolina State University. Tra gli autori, oltre a Ronald L. Mace, compaiono Leon A. Pastalan (gerontologo e urbanista) e Edward Steinfeld (gerontologo e architetto).

generating opportunities for creative innovation among those who produce and market housing».

Solo prendendo in considerazione il mercato immobiliare, Mace evidenzia come dall'approccio secondo i principi dello *Universal Design* traggano vantaggi i costruttori, i progettisti, i produttori e fornitori di arredi, i proprietari immobiliari e gli inquilini.

A livello numerico, poi, è da considerare che le persone con disabilità difficilmente vivono da sole e dunque soluzioni accessibili, ma non stigmatizzanti, giovano a tutti.

Parallelamente allo sviluppo dello *Universal Design*, a partire dalla fine degli anni Ottanta, in Europa si diffonde l'approccio progettuale definito *Design for All* nell'ambito dello *European Institute for Design and Disability (EIDD)*⁷⁰. Il *Design for All* ha radici sia nel funzionalismo scandinavo degli anni 50, sia nel design ergonomico a partire dagli anni 60, tutto con lo sfondo sociopolitico della politica scandinava del welfare, che alla fine degli anni 60 in Svezia genera il concetto della "società per tutti", pensando in primo luogo all'accessibilità.

Sebbene il *Design for All* nasca da un background culturale leggermente diverso dallo *Universal Design*, il design rispetto all'architettura, i due approcci sono sovrapponibili tanto che i sette principi dello *Universal Design* vengono adottati dall'EIDD.

⁷⁰ L'Istituto Europeo per il Design e la Disabilità, in occasione dell'Assemblea Annuale tenutasi a Stoccolma il 9 maggio 2004, approva la seguente Dichiarazione: «Attraverso l'Europa, l'ampiezza delle diversità umane anagrafiche, culturali e di abilità è senza precedenti. Si sopravvive a malattie e infortuni e si convive con disabilità come mai prima. Sebbene il mondo odierno sia un luogo complesso, è un luogo fabbricato dall'uomo e, quindi, un luogo in cui possiamo – e dobbiamo – fondare i nostri progetti sul principio dell'inclusione. Design for All è il design per la diversità umana, l'inclusione sociale e l'uguaglianza. Questo approccio olistico ed innovativo costituisce una sfida creativa ed etica ad ogni designer, progettista, imprenditore, amministratore pubblico e leader politico.

Lo scopo del Design for All è facilitare per tutti le pari opportunità di partecipazione in ogni aspetto della società. Per realizzare lo scopo, l'ambiente costruito, gli oggetti quotidiani, i servizi, la cultura e le informazioni – in breve ogni cosa progettata e realizzata da persone perché altri la utilizzino – deve essere accessibile, comoda da usare per ognuno nella società e capace di rispondere all'evoluzione della diversità umana.

La pratica del Design for All fa uso cosciente dell'analisi dei bisogni e delle aspirazioni umane ed esige il coinvolgimento degli utenti finali in ogni fase del processo progettuale.

L'Istituto Europeo per il Design e la Disabilità chiede quindi alle istituzioni europee, ai governi nazionali, regionale e locali, ai professionisti, imprenditori e attori sociali di intraprendere ogni misura appropriata per la realizzazione del Design for All nelle proprie politiche e azioni».

In Gran Bretagna fin dagli anni '90 si è affermato l'*Inclusive Design* per il quale nel 2006 la *Commission for Architecture and the Built Environment* (CABE) ha definito i principi come segue:

- Inclusivo, in modo che tutti possono usarli in modo sicuro, semplice e con dignità.
- Reattivo: tiene conto di ciò che le persone dicono di aver bisogno e di volere.
- Flessibile: persone diverse possono usarle in modi diversi.
- Comodo: in modo che tutti possano usarli senza troppa fatica o separazione.
- Accomodante: per tutte le persone, indipendentemente dalla loro età, sesso, mobilità, etnia o circostanze.
- Accogliente: senza ostacoli invalidanti che potrebbero escludere alcune persone.
- Realistico: offre più di una soluzione per aiutare a bilanciare le esigenze di tutti pur riconoscendo che una soluzione potrebbe non funzionare per tutti.
- Comprensibile: tutti riconoscono dove sono e possono individuare la loro destinazione.

Universal Design, Design for All e Inclusive Design, seppur con lievi differenze, possono essere ritenuti sinonimi in riferimento all'approccio all'accessibilità che prospettano⁷¹.

Nei documenti di carattere internazionale e comunitario il riferimento più ricorrente è quello allo *Universal Design*⁷².

⁷¹ Tra i numerosi studi condotti in tema di *Universal Design, Design for All e Inclusive Design* si segnalano, tra gli altri: Clarkson, P.J., Coleman, R., Keates, S., Lebbon, C. (2003) *Inclusive Design: Design for the Whole Population*. Springer; Arengi, A. (a cura di) (2007) *Design for All. Progettare senza barriere architettoniche*, Utet, Torino; Bandini Buti, L. (2008) *Ergonomia Olistica. Il progetto per la variabilità umana*, FrancoAngeli, Milano; Accolla, A. (2009) *Design for All. Il progetto per l'individuo reale*, FrancoAngeli, Milano; Preiser, W., Smith, K.H. (Eds) (2010) *Universal Design Handbook*, McGraw Hill Professional; Steinfeld, E., Maisel, J.L. (2012) *Universal Design: Creating Inclusive Environments*. John Wiley & Sons Inc; Steffan, I.T. (2012) *Design for all. Il progetto per tutti*. Maggioli Editore; Bandini Buti, L. (2013) *Design for All. Aree di ristoro. Il caso Autogrill*. Maggioli Editore; Null, R. (2017) *Universal Design: Principles and Models*, CRC Press, Taylor & Francis Group.

⁷² Nella Convenzione ONU per i Diritti delle Persone con Disabilità all'art. 2 (Definizioni) viene riportato: «"Universal design" means the design of products, environments, programmes and services to be usable by all people, to the greatest extent possible, without the need for adaptation or specialized design. "Universal design" shall not exclude assistive devices for particular groups of persons with disabilities where this is needed».

Pochi anni fa, con riferimento al tema della salute ed in particolare nel tentativo di combattere l'obesità, il sindaco di New York, Bloomberg ha costituito presso l'Ufficio Tecnico della città un gruppo di lavoro di tecnici affiancati da specialisti provenienti da diversi campi. L'obiettivo è quello di individuare delle strategie di progettazione, soprattutto urbana, che inducano sani stili di vita. Nel 2010 viene definito l'*Active Design* come «un approccio per la costruzione di edifici, strade e quartieri che utilizza l'architettura e l'urbanistica per rendere l'attività fisica quotidiana e il cibo salutare maggiormente accessibili ed invitanti»⁷³

1.4. L'accessibilità: profili d'indagine

Il tema dell'accessibilità ha progressivamente coinvolto ambiti disciplinari differenti, interessando la psicologia, la sociologia, l'etica, la tecnologia, l'architettura, l'urbanistica; l'attenzione è da sempre stata rivolta ai profili "umanistici" della questione in oggetto, tralasciando, in genere, gli aspetti di carattere economico. In effetti, il concetto di accessibilità è stato

Nel 2001, nel documento approvato dal Consiglio d'Europa *Resolution on the introduction of the principles of universal design into the curricula of all occupations working on the built environment*, si sottolinea la rilevanza del ruolo e delle responsabilità – nel rispetto delle specifiche competenze - di tutti i soggetti coinvolti nel processo di realizzazione dell'ambiente circostante (amministratori, professionisti, imprese di costruzione, ecc.). In particolare, nel documento al punto 3) dell'appendice, si legge: «*To ensure equal chances of participation in economic, social, cultural, leisure and recreational activities, everyone of whatever age, size and ability must be able to access, use and understand any part of the environment as independently and as equally as possible. Education and training of all occupations working on the built environment should be inspired by principles of universal design*».

Il 15 novembre 2010 la Commissione Europea promuove la *European Disability Strategy 2010-2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe* e con riferimento all'accessibilità riporta: «*It will encourage the incorporation of accessibility and 'design for all' in educational curricula and training for relevant professions. It will also foster an EU-wide market for assistive technology*».

Il 30 novembre 2016 il Consiglio d'Europa adotta la nuova *Strategy on the Rights of Persons with Disabilities 2017-2023* e dedica un paragrafo a *Universal design and reasonable accommodation* dove, di fatto, richiama quanto affermato dalla Convenzione ONU: «*Accessibility challenges can be avoided or greatly diminished through intelligent and not necessarily costly applications of the universal design, which benefits everyone. In addition to necessary accessibility measures related to groups, individual barriers can further be overcome by individually tailored reasonable accommodation. Denial of reasonable accommodation as well as denial of access can constitute discrimination. Both of these concepts are defined and described in the UNCRPD (Articles 2 and 4)*».

⁷³ City of New York (2010) *Active Design Guidelines: Promoting Physical Activity and Health in Design*.

storicamente ed erroneamente associato soltanto alla nozione di disabilità, nonché alla necessità di rimozione del maggior numero possibile di barriere negli spazi, beni e servizi pubblici e privati, ponendo, quindi, l'enfasi esclusivamente sui costi che una migliore accessibilità è suscettibile di comportare.

In realtà, l'affermazione di un orientamento all'accessibilità configura una questione a cui si lega strettamente la realizzazione di benefici e di costi – diretti e indiretti, misurabili e non quantificabili, sociali ed extrasociali – direttamente riferibili allo svolgimento dell'attività aziendale.

Nel sopra esposto ambito, assumono, pertanto, specifica rilevanza le imprese e la pubblica amministrazione, in quanto attori chiave nello svolgimento di combinazioni economiche nel rispetto di una maggiore accessibilità a favore di “tutti”: in termini di erogazione di beni e servizi, allestimento di spazi e luoghi, creazione di condizioni di lavoro inclusive. In effetti, l'orientamento a rispondere alle esigenze di “tutti”, indistintamente dalle caratteristiche di ogni individuo, configura una condizione suscettibile di creare successo nel medio-lungo periodo sia per l'impresa che per la pubblica amministrazione.

La rilevanza economica del tema è facilmente intuibile osservando come il nostro Paese – così come la maggior parte dei paesi industrializzati – sta vivendo importanti ed ineluttabili cambiamenti demografici (una popolazione aziana affiancata da una costante diminuzione della natalità) e un significativo mutamento (in atto da inizio del secolo scorso) di carattere epidemiologico per cui oggi il tasso di mortalità è imputabile a malattie di carattere cronico piuttosto che di carattere infettivo. Se tutto ciò da un lato deve essere letto come un successo (allungamento della vita media), dall'altro richiede importanti ed improcrastinabili risposte sulla comprensione dei bisogni di una società che già oggi è costituita sempre più da persone anziane con malattie di tipo cronico.

Anche per queste ragioni, il tema dell'accessibilità delle città, degli edifici, dei beni e dei servizi non può più essere affrontato pensando che riguardi una nicchia di persone, quelle con disabilità, ma più propriamente vedendo in essa una modalità, che diviene necessità, per permettere ad una gran parte della popolazione di condurre una vita in un ambiente ‘abilitante’ che favorisca la partecipazione e sani stili di vita.

Oltre a ciò, città, edifici, beni e servizi più accessibili costituiscono un investimento in prevenzione soprattutto per l'utenza debole (anziani) che caratterizza una buona parte dell'attuale popolazione italiana: poter disporre di luoghi fruibili con facilità ed in sicurezza facilita la mobilità e amplifica la rete delle relazioni sociali, in una parola consentono di mantenere più facilmente uno stato di salute anche in condizioni di malattia cronica.

Le precedenti considerazioni evidenziano, pertanto, come il tema dell'accessibilità assuma connotazioni eterogenee e trasversali.

In tal senso, affrontare l'analisi degli effetti economici derivanti dal miglioramento delle condizioni di accessibilità – analisi che configura l'oggetto del presente contributo – richiede l'indagine di molteplici profili non solo economici, ma anche non economici relativi alla persona in termini di benefici realizzabili a fronte di una maggiore inclusione sociale. Lo studio dell'accessibilità implica la focalizzazione dell'attenzione sulla conoscenza della persona e dei suoi bisogni primari, al fine di identificare le possibili modalità con cui gli attori della pubblica amministrazione e delle aziende possono garantirne il pieno soddisfacimento.

In tal senso, l'indagine dell'accessibilità si configura come un tema complesso – coinvolgente dimensioni molteplici – a cui è opportuno approcciarsi secondo criteri di interdisciplinarietà diretti a consentire lo sviluppo contestuale e integrato di conoscenze sui molteplici aspetti riferibili al fenomeno in esame. Tale approccio si distingue da quello cosiddetto “disciplinare”, basato sul recepimento periodico dell'evoluzione degli avanzamenti di altre discipline e da quello “multidisciplinare” caratterizzato, invece, dal collegamento di conoscenze sviluppate secondo distinti paradigmi concettuali. Di converso, l'analisi interdisciplinare si configura particolarmente adatta allo studio di fenomeni ad alta complessità, perché diretta a favorire l'apprendimento sulla base dell'uso congiunto e integrato di modelli teorici di differenti discipline.

L'analisi del tema dell'accessibilità – che attribuisce rilevanza ad ambiti fortemente eterogenei – richiede il superamento della logica disciplinare che – ai fini del presente studio – è suscettibile di dare uno scarso contributo alla ricerca e la contestuale adozione del criterio interdisciplinare idoneo a consentire l'elaborazione di soluzioni positive e soddisfacenti ai problemi.

Nell'ambito sopra delineato, qui trova affermazione prevalente il paradigma aziendale che trae dalle altre discipline, modelli e strumenti utili per un'analisi efficace del tema dell'accessibilità; il presente studio si focalizza sull'apprezzamento degli effetti economici, positivi e negativi, riferibili al miglioramento delle condizioni di fruibilità dei servizi, dei prodotti, degli spazi e di inclusione dell'ambiente di lavoro.

2. I PROFILI ECONOMICO-AZIENDALI DELL'ACCESSIBILITA'

2.1. La rilevanza economica dell'accessibilità

Nel tempo si era sviluppata una teoria dell'organizzazione¹ per lo più fondata sui principi di standardizzazione, di produttività e di efficienza, in una parola "le persone giuste per il posto giusto". Si trattava dunque di uno scenario ove la variabile indipendente era costituita dai beni e servizi da produrre-fornire mentre la variabile dipendente era costituita dalle persone. Questa sequenza logica ha portato a privilegiare un concetto di "normalità" o "tipicità" delle persone con riferimento alla funzionalità delle stesse rispetto all'efficienza produttiva.

Le persone con disabilità, nel contesto qui sopra sinteticamente rappresentato, venivano considerate come generatori di minore produttività o quanto meno di costi aggiuntivi.

¹ «Two approaches have dominated organizational design: the mechanistic approach and the system approach. The mechanistic approach is characterized by: centralized decisions, rigid rules, impersonal relationships, hierarchical structure and so forth. People's minds are managed as machines to perform regular tasks. The iron rules are prior to human values and minds. This approach prospered under conditions that were similar to the Industrial Revolution with invariant environment.

However, society is continuously transforming towards more complex environments which diminish the effectiveness of a mechanistic approach. This led to the emergence of a systems approach to organizational design, which link the organizational functions and structure with ability to adapt to the changing environment.», Tuan, N-T., Ryan, T. (2000) *Toward a Humanized Systemic Organization: A Confucian Perspective. Systems Research and Behavioral Science*, 17, 341-348.

In merito alle differenti teorie in materia di organizzazione aziendale si rinvia, inoltre, a: Ackoff, R. L. (1974). *The systems revolution. Long Range Planning*, 2 (20); Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press, New York; Robbin, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Al contrario, la dottrina economico-aziendale che è stata costruita sul concetto di “istituzione socio-economica”, di cui si presentano in seguito alcuni tratti caratteristici, ha da sempre considerato le persone non come semplici fattori (o risorse) produttivi, ma come “soggetti” che governano i processi tecnico-economici e che - in quanto tali - sono titolari di diritti umani per definizione da rispettare.

In tale prospettiva, il tema della disabilità deve essere completamente rivisto e l’accessibilità diventa una “sfida” che l’imprenditore o il manager deve accettare e che oggi può essere affrontata e vinta ricorrendo a nuove conoscenze e tecnologie. Oggi è possibile affrontare la sfida sulla base di un criterio di ottimizzazione biunivoca o, per meglio dire, di interdipendenza compatibile con una duplice ottimizzazione, quella dell’efficienza produttiva e quella della qualità dei luoghi di lavoro per le persone, comprese quelle con disabilità.

Nel sopra ambito, l’accessibilità configura, innanzitutto, un’opportunità che dovrebbe essere assicurata a tutti gli individui nel rispetto del proprio grado di autonomia; in tal senso, il tema in esame assume primariamente profili di natura sociale e morale, allontanando l’attenzione dai risvolti di carattere economico-aziendale che, sebbene meno evidenti, sono comunque presenti e rilevanti.

Nonostante il tema dell’accessibilità risulti – come meglio precisato nel prosieguo – sostanzialmente inesplorato in ambito economico-aziendale, l’importanza riferibile all’adeguato bilanciamento tra dimensione economica e sociale – a cui il tema in questione attiene – è stata ampiamente sottolineata da parte di autorevoli studiosi della materia, noti come “fondatori dell’economia aziendale”. Al riguardo, già all’inizio del Novecento, Gino Zappa definisce l’azienda quale: «coordinazione economica in atto [...] istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani»² precisando che l’azienda è «istituto economico» che – ai fini del soddisfacimento dei bisogni umani – «ordina e svolge in continua coordinazione l’amministrazione e l’uso della ricchezza»³. In merito ai bisogni, Zappa precisa inoltre: «I bisogni da appagare nelle aziende continuamente si spostano e variamente s’intrecciano: essi quasi costituiscono le tappe di un cammino che mai non sosta verso una meta sempre più lontana. Anche le aziende, infatti, per la

² Zappa, G. (1927) *Tendenze nuove negli Studi di Ragioneria, (discorso inaugurale dell’anno accademico 1926-27 tenuto nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia)*. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 30.

³ Zappa, G. (1957) *Le produzioni nell’economia delle imprese*. Giuffrè, Milano, p. 37.

loro stessa natura di istituti economici, non hanno in sé medesime le ragioni della loro esistenza, ma le ritrovano nei bisogni che si vogliono soddisfare»⁴.

Con riguardo agli stakeholder rilevanti, precisa inoltre: «[...] gli interessi particolari di coloro che operano per l'impresa debbono essere contemperati da interessi più vasti, anche per i fini preposti alla produzione dalle esigenze del bene comune dalla collettività nella quale l'impresa si attua: una nuova economia del benessere si sostituirebbe all'antica economia del tornaconto. Solo una più salda compagine sociale, solo una più equa distribuzione dei redditi offrirebbero alle produzioni le condizioni indispensabili al suo desiderato progresso e alla invocata diffusione dei consumi. L'ordinamento dell'impresa non è mai fine a sé stesso»⁵. Sempre a sostegno della rilevanza anche dei profili non economici, Zappa precisa: «la nozione di azienda, mentre è tutta costruita in aderenza al solo aspetto economico della vita umana, non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico, tecnico, [...]»⁶, tanto che «si deve riconoscere il valore preponderante degli elementi morali anche in molti problemi economici. La morale dà regole di azione non subordinate al tornaconto. L'uomo è un essere morale e spesso la stessa ricerca del benessere soggiace a sentimenti di altruismo»⁷.

In merito alle relazioni tra dimensione sociale ed economica, Zappa sottolinea inoltre come l'azienda debba inserirsi: «profondamente nel sistema del quale è parte, senza subirne le incalzanti restrizioni, senza accoglierne i vigorosi ausili. Ne deriva la reciproca dipendenza di tutti gli elementi del sistema economico e del loro insieme con l'ordinamento politico e sociale nel quale l'economia delle aziende si compie»⁸.

A sostegno della rilevanza della relazione tra dimensione economica e sociale, Onida precisa: «I peculiari ed essenziali problemi dell'azienda sono quindi di produzione, scambio, acquisizione e consumo di beni economici. In questo senso e soltanto in questo senso si può dire che l'azienda abbia oggetto economico. L'affermazione non significa che l'azienda in concreto – e non solo nelle astratte ipotesi della teoria economica – abbia fini unicamente o prevalentemente economici e che la sua vita ponga soltanto problemi economici. Come istituto sociale l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far

⁴ Zappa, G. (1957) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, p. 46.

⁵ *Ibidem*, p. 309.

⁶ *Ibidem*, p. 51.

⁷ *Ibidem*, p. 54.

⁸ *Ibidem*, p. 311.

meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica. *La concreta condotta delle aziende è fondamentalmente subordinata a tali fini, e quindi all'etica*; le sue scelte hanno significato strumentale e nel loro valore di mezzo a fine debbono adattarsi agli scopi a cui esse tendono»⁹.

Sempre in merito ai rapporti tra profili economici e sociali, Onida afferma inoltre: «Quando si parla della conveniente condotta dell'impresa, spesso si contrappone – argomentando superficialmente – l'economicità alla socialità, intesa, la seconda, come sollecitudine per il bene della società o per il bene comune. Da questa contrapposizione si derivano poi opinioni diverse o addirittura in netto contrasto fra di esse, circa i criteri che dovrebbero seguirsi nell'amministrazione e nel governo dell'impresa: da un lato, si afferma che il criterio della socialità deve prevalere su quello dell'economicità, come il bene comune deve prevalere sul bene particolare; dall'altro, si dice, invece, che l'impresa deve curare unicamente l'economicità e che occuparsi della socialità non è compito suo, ma piuttosto dello Stato.

Tutto quanto abbiamo scritto nelle pagine precedenti intorno all'economicità dell'impresa, lascia capire come questa economicità – intesa non solo nel senso super-aziendale ma pure in quello strettamente aziendale – lungi da contrastare con la socialità dell'impresa, sia normale condizione della stessa, sicché il rispetto dell'economicità costituisce regola che non mortifica la socialità, cioè l'azione dell'impresa per il bene comune, ma vale a rendere realmente efficace tale azione.

Perché si abbia questa convergenza tra economicità e socialità dell'impresa, occorre però interpretare in modo corretto e la prima e la seconda.

L'economicità deve essere giudicata, non già angustamente in funzione solo della misura del profitto, magari temporaneo, dei portatori di una parte dei capitali impiegati nell'impresa, bensì in relazione alla durevole esistenza ed al conveniente sviluppo della medesima, come fonte di lavoro e di ricchezze per la società, e rappresentando in questa luce gli interconnessi problemi di produzione e di distribuzione ricordati nelle pagine precedenti.

La socialità, a sua volta, dev'essere apprezzata non superficialmente, considerando, ad es., la condotta dell'impresa in rapporto a certi vantaggi esterni, circoscritti e immediati, che si vorrebbero con essa ottenere, ma ponderando attentamente i riflessi sociali, diretti e indiretti, immediati o

⁹ Onida, P. (1971) *Economia d'Azienda*. Utet, Torino, pp. 43-44.

differiti della detta condotta, e tenendo presente che la mortificazione dell'impresa o la sua caduta sono pur sempre un male per la società»¹⁰.

In ulteriori passaggi, Onida rimarca la rilevanza economica della dimensione sociale e le naturali interconnessioni e precisamente:

- «Nel mondo in cui siamo chiamati a vivere, l'attività rivolta al bene dell'individuo e della società trova, nell'economia, condizioni che non si possono ignorare senza danneggiare o precludere il conseguimento del bene, magari con slanci di generosità che confondono le cose desiderabili con quelle concretamente possibili. La buona economia conduce l'impresa a servire saggiamente - piuttosto che a trascurare - il bene comune, d'accordo e non in contrasto - come in altro luogo abbiamo già osservato - con le più elevate esigenze morali»¹¹;
- «Fra i vari fattori dell'azienda, il lavoro umano presenta, più di ogni altro, nel suo impiego, aspetti extra-economici di natura morale, che non possono essere ignorati nella concreta amministrazione. È fuori di dubbio che nella soluzione dei problemi concernenti i rapporti tra l'azienda e i lavoratori, nonché l'ordinamento sociale della produzione e distribuzione della ricchezza, i criteri puramente economici possono trovare limiti in superiori esigenze etiche se non altro per quanto ha rapporto con la tutela di inalienabili diritti della persona umana, a cominciare dalla libertà»¹².

Analogamente, Masini - dopo aver precisato che per istituto si intende «un'organizzazione sociale derivante dalle istituzioni dell'umanità» - afferma: «I fini dell'azienda devono essere coerenti con i fini superiori della persona umana secondo etica e religione, sia in quanto gli interessi che con essi si soddisfano sono pertinenti alle persone fisiche che direttamente o indirettamente tramite persone giuridiche sono membri del soggetto economico, sia per le interrelazioni più varie con le persone di altre aziende»¹³. Inoltre in merito alle relazioni tra dimensione sociale ed economica, Masini ritiene che:

- «La persona umana per il soddisfacimento dei bisogni suscitati dal suo divenire complesso di materia e di spirito, secondo il fine del compimento di se stessa e del mondo in Dio, dunque congiuntamente per i suoi fini naturali e di partecipazione al soprannaturale, svolge l'attività economica con manifestazione primigenia nel lavoro»¹⁴;

¹⁰ Onida, P. (1971) *Economia d'Azienda*. Utet, Torino, pp. 104-105.

¹¹ *Ibidem*, pp. 105-106.

¹² *Ibidem*, p. 138.

¹³ Masini, C. (1982) *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino, p. 49.

¹⁴ Masini, C. (1982) *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino, p. 4.

- «L'attività economica nelle sue moderne manifestazioni si ha per relazioni e nell'ambito di istituti, alcuni tipicamente «economici», altri con caratteristiche anche dominanti di specie diversa. L'Economia scopre in essi l'attività economica quando si hanno redditi, produzioni fisiche, costi di consumo, consumi, risparmi, investimenti, movimenti di moneta, rapporti di debito e di credito, patrimoni e capitali, fenomeni tipici»¹⁵;
- «Tutte le società umane debbono possedere *strutture* conformi alla dignità della persona umana ed essere perciò ordinate ad agevolare il conseguimento dei suoi fini supremi. Le società con fini primari economici, direttamente o per mezzo di loro associazioni, debbono inserire tra i propri fini anche il concorso all'ordinato sviluppo economico e al progresso sociale»¹⁶.

La rilevanza della dimensione sociale è riconosciuta anche da Azzini che sostiene: «[...] ogni azienda sorge o diviene convenientemente solo se va a svolgere una «funzione» nel sistema, per concorrere in vario modo [...] al soddisfacimento dei bisogni degli uomini della comunità, per consentire loro un più elevato benessere»¹⁷. Sempre Azzini precisa che «l'attività economica dei singoli e degli istituti trova origine e giustificazione nell'esistenza di bisogni e ha compimento con il soddisfacimento dei bisogni, nel consumo: se non ci fossero bisogni, se le esigenze degli uomini e dei gruppi sociali potessero essere soddisfatte mediante beni liberamente disponibili non si avrebbe attività economica: un'attività economica disgiunta dai bisogni e dai consumi non ha significato»¹⁸.

Anche nell'ambito dei contributi di Amaduzzi viene enfatizzata la dimensione sociale riferibile all'azienda, in specie ove afferma che «il problema economico che ha il suo fondamento nel rapporto fra mezzi e bisogni si traduce in un rapporto più intimo che ha il suo manifestarsi nella personalità umana: trattasi del rapporto fra il *sacrificio* che l'acquisizione dei mezzi procura alla persona che produce, e la *soddisfazione* che l'impiego prescelto dei mezzi procura. [...] In conclusione, dal sentimento dei bisogni e dal piacere che si prova nel soddisfarli, prende le mosse la produzione, che si attua con la divisione del lavoro e che implica per ognuno un sacrificio. Lo scambio redistribuisce questi sacrifici, sicché in ultima analisi, la persona

¹⁵ *Ibidem*, p. 14.

¹⁶ *Ibidem*, p. 8.

¹⁷ Azzini, L. (1978) *Istituzioni di Economia d'Azienda*. Giuffrè, Milano, p. 25.

¹⁸ *Ibidem*, p. 13.

assume la veste di consumatore e l'*utilità* del bene che riceve, nel cambio, è appunto collegata al *sacrificio* compiuto per produrre il bene»¹⁹.

Le precedenti considerazioni evidenziano come, in ambito economico aziendale, l'interdipendenza tra fenomeni di natura non economica e profili economici sia stata ampiamente sottolineata, nonché tradotta nel riconoscimento del ruolo anche sociale dell'azienda nella misura in cui configura uno strumento per la soddisfazione dei bisogni umani. In tal senso, numerosi sono gli studiosi che – in linea con quanto osservato dai fondatori dell'economia aziendale sopra richiamati – hanno affrontato tale aspetto, con specifico riguardo all'impresa. In tale ambito, si richiama – tra gli altri²⁰ – quanto osservato da Borgonovi, secondo cui: «il contributo dell'impresa non può essere ridotto all'ottenimento di specifici risultati e non può essere misurato da singoli indicatori (profitto, valore aggiunto, valore di mercato dell'azienda), ma dall'apporto che essa dà a molti aspetti della società e quindi misurato da molteplici indicatori; la concezione secondo cui le decisioni d'impresa vanno assunte (e i loro risultati misurati) solo tenendo conto degli effetti interni è riduttiva. In una realtà complessa, integrata e sempre più interdipendente, l'impresa deve tenere conto di effetti esterni sulla società»²¹. In tale ambito, anche Ferrero sostiene che «è da tener presente che in ogni caso l'impresa scaturisce nell'ambito di «organizzazioni umane» o, come anche si dice, di «organizzazioni sociali»: l'impresa è dunque uno strumento creato dall'uomo al servizio dell'uomo, ossia della «società» in quanto «organizzazione umana». [...] In fatti l'«edonismo» che conferisce natura economica alle scelte aziendali, oltre che ai conseguenti comportamenti riflessi nelle strategie e nelle politiche di gestione, non deve degenerare. In caso contrario, il management fatalmente si trova a percorrere cammini distorsivi che inducono a travisare, nei rapporti esterni, la «funzione sociale» dell'impresa, dall'uomo istituita per operare al servizio della collettività, producendo per soddisfare bisogni umani. Del resto, l'impresa,

¹⁹ Amaduzzi, A. (1966) *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Unione Tipografico-Editrice Torinese, pp. 8-9.

²⁰ Numerosi sono gli studi in ambito economico-aziendale che hanno evidenziato la funzione sociale dell'azienda, in specie di produzione. In merito si rinvia a: Pagnano, S.U. (1968) *Lineamenti di economia aziendale*. Edigraf, Catania; Pellicelli, G. (1978) *Introduzione all'economia industriale*. Giappichelli, Torino; Sciarelli, S. (1988) *Il sistema impresa*. Cedam, Padova; Corticelli, R. (1995) *L'azienda: economia e socialità*. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1; Bertini, U. (1990) *Scritti di politica aziendale*. Giappichelli, Torino.

²¹ Borgonovi, E., Marsilio, M. e Musì, F. (2006) *Relazioni pubblico privato*. Egea, Milano, p. 305.

se da un lato nasce per essere «sociale» nella funzione produttiva che esplica, dall'altro non può essere «antisociale» nelle conseguenze derivanti dal proprio operare, neanche quando o laddove le lacune delle leggi vigenti possono apparire come un comodo alibi. Anche in ciò si riflette la «cultura aziendale» intesa come composito valore imprenditoriale»²².

Nonostante il comune orientamento da parte dei fondatori dell'Economia Aziendale in merito al riconoscimento della rilevanza economica della dimensione sociale, nonché della finalizzazione anche sociale dell'attività economica, il tema dell'accessibilità non ha suscitato un ampio interesse da parte degli studiosi di economia aziendale. Al riguardo, è spesso prevalso l'orientamento basato: da un lato, sulla convinzione che l'accessibilità configuri un tema per analisi esclusivamente non economiche (di carattere sociologico, urbanistico, etico, ecc.); dall'altro lato, sull'idea che investire in accessibilità consista nel sostenimento esclusivo di costi senza opportunità di realizzare benefici²³.

In particolare, il tema dell'accessibilità è stato prevalentemente oggetto di analisi in ambito internazionale secondo un duplice approccio: “diretto”, con specifico riferimento a definiti ambiti quali il trasporto urbano²⁴, la vivibilità degli ambienti abitativi, l'abbattimento delle barriere

²² Ferrero, G. (1987) *Impresa e management*. Giuffrè, Milano, pp. 7, 110.

²³ Ad evidenza, se si osserva il tema dell'accessibilità come opportunità di migliore autonomia per le persone disabili, è interessante osservare come Emens precisi: «A prevailing assumption about disability is that it means loss or lack. Indeed, the etymology of “disability” suggests that something is missing that needs to be made up for, filled in, supplied. Disability is thus often understood as something lesser that requires the distribution of resources toward it to compensate. For this reason, disability may be generally associated with imposing costs on some for the benefits of others», Emens, E. (2008) Integrating Accommodation. *University of Pennsylvania Law Review*, 156 (4), p. 882.

²⁴ Beyazit, E. (2011) Evaluating Social Justice in Transport: Lessons to be Learned from the Capability Approach. *Transport Reviews*, 31 (1), 117-134; Lättman, K., Olsson, L.E. e Friman, M. (2018) A new approach to accessibility – Examining perceived accessibility in contrast to objectively measured accessibility in daily travel. *Research in Transportation Economics*, 69, 501-511; Deboosere, R., El-Geneidy, A.M. e Levinson, D. (2018) Accessibility-oriented development. *Journal of Transport Geography*, 70, 11-20; McCahill, C. (2018) Non-work accessibility and related outcomes. *Research in Transportation Business & Management*, 29; Xu, W. e Yang, L. (2019) Evaluating the urban land use plan with transit accessibility. *Sustainability Cities and Society*, 45, 474-485; Bivina, G.R., Gupta, A. e Parida, M. (2019) Influence of microscale environmental factors on perceived walk accessibility to metro stations. *Transportation Research Part D*, 67, 142-144; Campbell, K.B., Rising, J.A., Klopp, J.M. e Mbilo, J.M. (2019) Accessibility across transport modes and residential developments in Nairobi. *Journal of Transport Geography*, 77-90.

architettoniche in genere, l'*Information & Communication Technology*²⁵; “indiretto”, declinandolo in termini di opportunità per l'autonomia delle persone portatrici di una qualunque forma di disabilità.

Con riguardo al primo approccio, la letteratura internazionale include in prevalenza studi che affrontano il tema in oggetto in chiave urbanistica o sociologica; ad essi, se ne aggiungono altri – comunque minoritari – che si soffermano sull'analisi dei costi e dei benefici riconducibili agli sforzi profusi – anche in termini di applicazione dello *Universal Design*²⁶ – per assicurare una maggiore accessibilità in termini di beni, servizi e luoghi; trattasi, tuttavia di analisi condotte secondo modelli di natura prevalentemente quantitativa, in specie microeconomica²⁷ o matematica²⁸.

L'altro ambito di analisi in cui il tema dell'accessibilità può essere identificato, sebbene indirettamente, è quello della disabilità, posto che la persona affetta da condizioni di salute che determinano conseguenze invalidanti potrebbe trovarsi di fronte a difficoltà nella fruizione di servizi e luoghi nonché nell'utilizzo di beni che – in origine – sono ideati per individui non affetti da fattori limitanti la propria autonomia psico-fisica.

Il tema dell'accessibilità può essere affrontato con riguardo ad un schema logico noto in dottrina fondato sulla relazione tra *inputs* (risorse impiegabili), processi produttivi e *outputs* (beni e servizi prodotti).

Per quanto riguarda al profilo legato all'impiego di personale (*inputs*), l'attenzione agli aspetti legati alla disabilità può favorire la scoperta di caratteristiche e potenzialità che normalmente non vengono evidenziate dai tradizionali criteri e sistemi di selezione e che potrebbero essere potenti leve

²⁵ Vollenwyder, B., Iten, G.H., Brühlmann, F., Opwis, K. e Mekler, E.D. (2019) Salient beliefs influencing the intention to consider Web Accessibility. *Computers in Human Behaviour*, 92, 352-360.

²⁶ Nissim, R. (2008) *Universal Housing Universal Benefits*. Discussion paper on universal housing regulation in Victoria, Victorian Council of Social Service; Halbach, T. e Fuglerud, K.S. (2016) On Assessing the Costs and Benefits of Universal Design of ICT. In: Petrie, H. et al., *Universal Design 2016: Learning from the Past, Designing for the Future*. IOS Press, 662-672.

²⁷ In merito, si veda: Alonso, F. (2002) The benefits of building barrier-free: a contingent valuation of accessibility as an attribute of housing. *European Journal of Housing Policy*, 2 (1), 25-44; Lyche, L. e Hervik, A. (2001) *A cost efficiency approach to universal access for public transport for disabled people*. Institute of Transport and Logistics Studies, Faculty of Economics and Business, The University of Sydney; Federling, D. e Lewis, D. (2017) *Towards a Framework for Identifying and Measuring the Benefits of Accessibility*. Discussion Paper n. 2017-03, International Transport Forum, OECD; Rebstock, M. (2017) *Economic Benefits of Improved Accessibility to transport Systems and the Role of Transport in Fostering Tourism for All*. Discussion Paper n. 2017-04, International Transport Forum, OECD.

²⁸ Odoki, J.B., Kerali, H.R. e Santorini, F. (2001) An integrated model for quantifying accessibility-benefits in developing countries. *Transportation Research Part A*, 35, 601-623.

di innovazione (ad esempio, persone molto intelligenti e preparate, sebbene con disabilità, potrebbero contribuire in misura rilevante alla creazione di valore aggiunto).

Per quanto riguarda i processi produttivi, la presenza di persone con disabilità, per meglio dire con diverse caratteristiche di funzionalità, può stimolare soluzioni e adattamenti in grado di favorire un più elevato livello di qualità. È una prospettiva coerente con la *total quality* di alcuni anni fa, secondo la quale i miglioramenti possono venire soprattutto dal basso, da coloro che sono coinvolti concretamente e operativamente nei processi. Ad esempio, comportamenti di “compensazione” o di “adattamento” posti in essere da persone con disabilità, possono essere estesi anche alle persone cosiddette normodotate con aumento di efficienza e produttività. Peraltro è noto che l’efficienza e la produttività non dipendono solo da impegno e professionalità di singole persone o di equipe ma dipendono anche dall’organizzazione dei processi.

Per quanto riguarda, infine, il prodotto delle imprese o i servizi delle amministrazioni pubbliche, vi possono essere benefici derivanti dal fatto che persone con disabilità possono suggerire prodotti e servizi con caratteristiche che agevolano la vita dei clienti o dei cittadini utilizzatori di servizi pubblici.

La maggior parte degli studi condotti in materia di disabilità e delle conseguenti difficoltà di accesso ai beni-servizi-luoghi, hanno assunto, in questo senso, carattere etico, sociologico e pedagogico²⁹.

Tra le analisi in materia di disabilità è, tuttavia, possibile individuarne alcune di natura macro e micro-economica ed altre di carattere economico-aziendale, incentrate sullo studio degli impatti che le persone con disabilità sono suscettibili di generare rispettivamente sulla collettività/economia nazionale e sulla specifica realtà aziendale.

In particolare, nell’ambito degli studi di natura macro e micro-economica si individuano alcune analisi volte a verificare i costi della disabilità registrati

²⁹ In merito si rinvia, tra gli altri, a: Wright, B. A. (1960) *Physical disability. A psychological approach*. Harper & Row Publishers; New York, US; Saugestad, S. (1990) Cases of disability in a social context. In: Bruun, F.J. e Ingstad, B. *Disability in a Cross-Cultural Perspective*. Working paper n. 4, Department of Social Anthropology, University of Oslo; Vulliamy, G. e Webb, R. (1993) Special Educational Needs: From Disciplinary to Pedagogic Research. *Disability, Handicap and Society*, 8 (2), pp. 187-202; Grue, J. (2014) *Disability and Discourse Analysis*. Routledge, London; Ponzio, M., Bricchetto, G, Zaratini, P. e Battaglia, M.A. (2015) Workers with disability: the case of multiple sclerosis. *Neurological Sciences*, 36 (10), pp. 1835-1841.

a carico della collettività³⁰, ovvero gli impatti socio-economici riferibili ad una maggiore accessibilità dei beni e servizi fruibili dalle persone con disabilità³¹. In particolare, gli studi condotti in tale ambito sono primariamente diretti a fornire le seguenti evidenze:

- l'inclusività dell'ambiente di lavoro e la disabilità sono strettamente correlate, posto che la creazione di un approccio occupazionale inclusivo riduce l'auto-percezione della condizione di disabilità e riduce i costi a carico della comunità³² con evidenti benefici per l'economia nel complesso;
- la disabilità – di qualunque origine (patologica, traumatica, ecc.)³³ – è suscettibile di generare costi sociali significativi;

³⁰ Si veda tra gli altri Scarpato, O. (1987) *Economia e handicap. L'analisi costi-benefici dell'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*. Unicopli, Milano.

³¹ Deloitte (2013) *Study on the socio-economic impact of new measure to improve accessibility of goods and services for people with disabilities*, European Commission; Return on Disability Group (2016) *2016 Annual Report: The Global Economics of Disability*.

³² «Given that disability status is contextual and, in part, a function of work, we might expect that an individual's self-perceived disability status is strongly shaped by labor market conditions; that is, where and when employment is less secure, self-reported disability should be greater», O'Brien, R.L. (2013) Economy and disability: labor market conditions and the disability of working-age individuals. *Social Problems*, 60 (3), 321-333.

In merito si veda anche: Bruyère, S. e Filiberto, D. (2013) The green economy and job creation: Inclusion of people with disabilities in the USA. *International Journal of Green Economics*, 7 (3).

³³ In merito si rinvia a: Berndt, E., Crown, W., Kallich, J., Long, S., Song, X. e Lyman, G.H. (2005) The impact of anaemia and its treatment on employee disability and medical costs. *PharmacoEconomics*, 23 (2), 183-192; Wasiak, R., Kim, J. e Pransky, G. (2006) Work disability and costs caused by recurrence of low back pain: longer and more costly than in first episodes. *Spine*, 31 (2), 219-225; Romeo, R., Knapp, M., Tyrer, P., Crawford, M. e Oliver-Africano, P. (2009) The treatment of challenging behaviour in intellectual disabilities: cost-effectiveness analysis. *Journal of Intellectual Disability Research*, 53 (7), 633-643; Perry, J., Allen, D.G., Pimm, C., Meek, A., Lowe, K., Groves, S., Cohen, D. e Felce, D. (2013) Adults with intellectual disabilities and challenging behaviour: the costs and outcomes of in and out of area placements. *Journal of Intellectual Disability Research*, 57 (2), 139-152; Felce, D., Cohen, D., Willner, P., Rose, J., Kroese, B., Rose, N., Shead, J., Jahoda, A., Macmahon, P., Lammie, C., Stimpson, A., Woodgate, C., Gillespie, D., Townson, J., Nuttall, J. e Hood, K. (2015) Cognitive behavioural anger management intervention for people with intellectual disabilities: costs of intervention and impact on health and social care resource use. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59 (1), 68-81; Sagoo, G.S, Mohammed, S., Barton, G., Norbury, G., Ahn, J.W., Ogilvie, C.M. e Kroese, M. (2015) Cost effectiveness of using array-CGH for diagnosing learning disability. *Applied Health Economics and Health Policy*, 13 (4), 421-432; Generaux, D., Bansback, N. e Birch, P. (2016) Development and pilot testing of a tool to calculate parental and societal costs of raising a child with intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 41 (1), 11-20; Pennington, M., Prince, E., Bateman, N., Gray, J., Croudace, T.J., Redley, M., Wood, N. e Ring, H. (2012)

- la gestione della disabilità – quale fattore di diversità – può configurare un’opportunità per creare condizioni di successo³⁴;
- gli andamenti dell’economia nazionale o specifiche condizioni di carattere macroeconomico (ad esempio la disoccupazione) e la disabilità presentano degli elementi di interconnessione³⁵.

Con riguardo, invece, ai profili economico-aziendali della questione, gli studi in materia – soprattutto di carattere internazionale³⁶– si concentrano, in particolare, sul contributo che una persona con disabilità può apportare all’interno dell’azienda in cui lavora. In tal senso, la disabilità è considerata

Factors influencing the costs of epilepsy in adults with an intellectual disability. *Seizure*, 21 (3), 205-210.

³⁴ Oberfield, Z.W. (2014) Accounting for time: comparing temporal and atemporal analysis of the business case for diversity management. *Public Administration Review*, 74 (6), 777-789; Janssens, M. e Zanoni, P. (2014) Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 317-331; Lu, C.M., Chen, S.J., Huang, P.C. e Chien, J.C. (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68 (4), 857-861; Labucay, I. (2015) Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9 (4), 425-441.

³⁵ Al riguardo, si fa riferimento, tra gli altri, a: Shang, X. (2000) Bridging the gap between planned and market economies: employment policies for people with disabilities in two Chinese cities. *Disability and Society*, 15 (1), 135-156; Twigg, J.L. (2005) The cost of illness, disability, and premature mortality to Russia’s economy. *Eurasian Geography and Economics*, 46 (7), 495-524; Manton, K.G., Lamb, V.L. e Gu, X. (2007) Medicare cost effects of recent U.S. disability trends in the elderly: future implications. *Journal of Aging and Health*, 19 (3), 359-381; Scullion, P. (2009) Economy and disability in Tokio and Manchester. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16 (10), 522-523; Mehrotra, N. (2013) Disability, gender and caste intersections in Indian economy. *Research in Social Science and Disability*, 7, 295-324; Vincente-Herrero, M.T., Terradillos Garcia, M.J., De La Torre Ramirez Iñiguez, M. V., Aguilar Jiménez, E., Capdevila Garcia, L. e López-González, A.A. (2014) The cost of temporary disability for headaches in Spain. *Neurologia Argentina*, 6 (4), 199-206; Loyalka, P., Liu, L., Chen, G. e Zheng, X (2014) The cost of disability in China. *Demography*, 51 (1), 97-118; Hancock, R. e Pudney, S. (2014) Assessing the distributional impact of reforms to disability benefits for older people in the U.K.: implications of alternative measures of income and disability costs. *Ageing and Society*, 34 (2), 232-357; Azevedo, L.F., Costa-Pereira, A., Mendonça, L., Dias, C.C. e Castro-Lopes, J.M. (2016) The economic impact of chronic pain: a nationwide population-based cost-of-illness study in Portugal. *European Journal of Health Economics*, 17 (1), 87-98.

³⁶ In merito si rinvia, in particolare, a: Kulkarni, M. e Gopakumar, K.V. (2014) Career management strategies for people with disabilities. *Human Resource Management*, 55 (1), 83-107; Gensby, U., Labriola, M., Irvin, E., Amick, B.C. e Lund, T. (2014) A classification of components of workplace disability management programs: results from a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24 (2), 220-241; Lara, L.F., de Campos, E.A.R., Stefano, S.R. e de Andrade, S.M. (2016) Inclusion and diversity: a study of human resources management practices for people with disabilities. *Espacios*, 37 (3), 3.

come un fattore di diversità – fonte di apprendimento per il sistema aziendale³⁷ – la cui gestione si colloca nell’ambito delle funzioni attribuite al cosiddetto *disability manager*³⁸, identificativo di uno specifico profilo dirigenziale rispetto al più generico *diversity manager*³⁹. Secondo tale approccio, l’accessibilità è da intendersi principalmente come opportunità di partecipazione al mercato del lavoro da parte di tutti gli individui, indipendentemente dalla presenza o meno di fattori limitanti la propria autonomia. Analogamente, si articola anche il pensiero dei pochi studiosi italiani di economia aziendale⁴⁰ che hanno affrontato il tema della disabilità;

³⁷ Al riguardo si rinvia a Carayannis, E.G., Kaloudis, A. e Mariussen, A. (2008) *Diversity in the knowledge economy and society: heterogeneity, innovation and entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham.

³⁸ In merito si rinvia a quanto osservato nell’ambito del capitolo 4 del presente volume.

³⁹ La letteratura internazionale in materia di *diversity management* è molto ampia; al riguardo si citano i seguenti contributi: Oberfield, Z.W. (2014) Accounting for time: comparing temporal and atemporal analysis of the business case for diversity management. *Public Administration Review*, 74 (6), 777-789; Burns, J., Euske, K.J. e Malina, M.A. (2014) Debating diversity in management accounting research. In: Epstein, M.J. e Lee, Y.J., *Advances in management accounting*, 24, Bingley, Emerald; Sabharwal, M. (2014) Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43 (2), 197-217; Janssens, M. e Zanoni, P. (2014) Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 317-331; Lu, C.M., Chen, S.J., Huang, P.C. e Chien, J.C. (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68 (4), 857-861; Labucay, I. (2015) Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9 (4), 425-441.

⁴⁰ La letteratura economico-aziendale di carattere nazionale che ha affrontato il tema della disabilità si è principalmente soffermata sul ruolo e sul valore che la persona disabile può assumere/generare laddove inserita nel mercato del lavoro. Tra gli altri, si citano i seguenti contributi: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G. (2009) *La risorsa umana “diversamente abile” nell’economia dell’azienda*. Torino, Giappichelli; Angeloni, S. (2010) *L’aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l’azienda e il valore dell’azienda per le risorse disabili*. FrancoAngeli, Milano; Migliaccio, G. (2011) L’handicap in un’economia armonica. In: Giampaoli, A. *Per un’armonia dell’economia*. Terre di Confine, Urbino; Angeloni, S. (2011) *Il Disability Management Integrato. Un’analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Quaderno Monografico Rirea, n. 94, Roma; Angeloni, S. (2013) *Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach*. SAGE, 3 (4), 1-15; Migliaccio, G. (2014) The Disability Marketing and the Cultural “Product”: Italian Experience and Propositions for International Contexts. In: Aiello, L., *Handbook on Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*. Igi global, Hershey; Migliaccio, G. (2015) Disability management and “glocalization” for an inclusive society. In: Dermol, V., Trunk, E. e Smrkolj, M., *Conference proceedings of MakeLearn and TIIM 2015 International Conference managing intellectual capital and innovation for sustainable inclusive society*. ToKnowPress, Bangkok.

al riguardo, l'attenzione si è principalmente concentrata sull'apporto contributivo che una persona con disabilità – se inserita nel mercato del lavoro – può offrire alla comunità e all'azienda in cui presta la propria opera.

Al riguardo, si segnala – tra gli altri – Angeloni che in merito all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità precisa: «Grazie all'esistenza di serie scuole di formazione, oggi le aziende hanno più facilità di ieri di attingere persone già produttive. Se anticipatamente formate, le persone con disabilità sono in grado di rispondere, con conoscenze e capacità, alle finalità del lavoro a loro affidato.

Anzi, è molto probabile che quelle persone, proprio perché giunte attraverso percorsi diversi a quelle abilitazioni, sappiano suggerire soluzioni o miglioramenti che i lavoratori normodotati, per via dell'assuefazione, raramente riescono a proporre. Anche questa possibilità dovrebbe far riflettere, sull'affermazione che un lavoratore disabile sia una risorsa imperdibile, perché può essere per l'azienda fonte di innovazione industriale e di arricchimento di idee»⁴¹.

In altri termini, l'affermazione di un modello di gestione del personale di tipo inclusivo assume positive connotazioni sia sociali che economiche, rimarcando la funzione sociale dell'azienda in generale.

Le precedenti considerazioni evidenziano: da un lato, una limitata attenzione in ambito economico aziendale al tema dell'accessibilità; dall'altro lato, una crescente sensibilità – in specie a livello internazionale – in merito agli impatti economici che una limitata accessibilità – sebbene indirettamente indagata rispetto alla persona disabile e al mercato del lavoro – è suscettibile di produrre sulla collettività di riferimento, nonché sull'economia della specifica azienda.

L'attenzione per il profilo economico dell'accessibilità trova riscontro anche nello sviluppo della regolamentazione internazionale nel cui ambito trovano collocazione numerosi provvedimenti – soprattutto con riferimento al settore dei trasporti – diretti a promuovere l'autonomia delle persone con disabilità, invitando le aziende a valutare l'attuazione di specifiche misure a sostegno dell'accessibilità nel rispetto dei relativi costi che devono essere proporzionati e non eccessivi.

In particolare, la normativa internazionale – seppur riconoscendo l'accessibilità come un diritto fondamentale e un obiettivo sociale –

⁴¹ Angeloni, S. (2010) *L'aziendabilità*. FrancoAngeli, Milano, p. 187.

manifesta una particolare attenzione ai costi che le aziende devono sostenere⁴² per favorire tale condizione e segnatamente:

- la *Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità* del 2006 precisa che gli interventi per favorire l'accessibilità sono richiesti nella misura in cui tali misure «*do not impose a disproportionate or undue burden*» (articolo 2);
- l'*Australian Disability Discrimination Act* del 1992 prevede l'adozione di misure a favore dell'accessibilità a condizione che non implicino un «*unjustifiable hardship*» (sezione 31);
- lo *Human Rights Act* del 1993, così come modificato dallo *Human Rights Amendment Act* del 2001, raccomanda alle aziende della Nuova Zelanda la promozione dell'accessibilità dei luoghi e dei mezzi di trasporto, fatta eccezione «*when it would not be reasonable to require the provision of such special services or facilities*» (sezione 43);
- lo *European Accessibility Act* precisa che l'introduzione delle caratteristiche tecniche previste per una migliore accessibilità dei beni sia da attuare nella misura in cui tali interventi «*do not impose a disproportionate burden on the economic operators concerned*» (articolo 12, *Directive of the European Parliament and Council on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States as regards the accessibility requirements for products and services*);
- il *Disability Discrimination Act* e l'*Equality Act* emanati nel Regno Unito rispettivamente nel 1995 e 2010 vietano qualsivoglia discriminazione contro le persone con disabilità e richiedono «*reasonable adjustments*» sulla base dell'apprezzamento di «*financial and other costs which would be incurred*» (*Equality Act*);
- l'*Americans with Disabilities Act* statunitense, emanato nel 1990, richiede alle aziende di assicurare l'accessibilità «*unless such covered entity can demonstrate that the accomodation would impose an undue hardship*⁴³ [...]» o «*would result in an undue burden, i.e. significant difficulty or expense*» (sezione 102).

Le precedenti considerazioni evidenziano come l'accessibilità non configuri una questione di carattere esclusivamente sociale, bensì assuma profili meritevoli di apprezzamento anche in ambito economico-aziendale;

⁴² In merito, si rinvia a: Sunstein, C.R. (2007) Cost-Benefit Analysis without Analyzing Costs or Benefits: Reasonable Accommodation, Balancing, and Stigmatic Harms. *The University of Chicago Law Review*, 74, 1895-1909.

⁴³ L'espressione *undue hardship* è stata definita come «*an action requiring significant difficulty or expense*» (*Americans with Disabilities Act*).

in tal senso la regolamentazione e la letteratura internazionale – analogamente ad alcuni limitati studi nazionali – hanno evidenziato tale principio e costituiscono le basi di riflessione per sviluppare approfondimenti sul tema.

In particolare, nell’ambito del presente lavoro ci si interroga sugli effetti economici riferibili all’accessibilità e sulla loro possibile misurabilità, al fine di evidenziare come una particolare attenzione nel garantire beni-servizi-luoghi di più agevole fruizione e nell’adottare un approccio occupazionale inclusivo possa contribuire alla creazione di valore.

2.2. Accessibilità, economicità e attori rilevanti

In ambito economico aziendale, il funzionamento duraturo ed autonomo di qualsivoglia azienda richiede il rispetto di specifiche condizioni sinteticamente riferibili al cosiddetto principio di economicità⁴⁴ da intendersi come una regola fondante valida per ogni tipologia di azienda,

⁴⁴ «L’economicità, pertanto, è una regola di condotta che trova proprio nel perseguimento dei fini economici o nel rispetto delle condizioni di funzionamento la sua concreta traduzione. In particolare le condizioni da rispettare simultaneamente nel funzionamento delle aziende appartengono a due gruppi di ordini:

- a) il primo attinente alla dimensione più propriamente reddituale, comprende quelle condizioni che hanno impatto sull’equilibrio tra componenti positivi e negative di reddito; nelle imprese nella capacità di produrre convenienti remunerazioni; nelle famiglie e negli istituti pubblici territoriali nella capacità di risparmio;
- b) il secondo ordine di condizioni riguarda, invece, la dimensione monetaria, cioè accoglie quelle condizioni che assicurano la continuità soddisfacendo, momento per momento, l’equilibrio tra entrate e uscite di mezzi monetari.» Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (1994) *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, p. 177.

In merito alla definizione del principio di economicità si veda tra gli altri, a: Cavalieri, E. (1970) *Dimostrazioni sperimentali di economia aziendale e ragioneria*. Bozzi, Genova; Onida, P. (1971) *Economia d’azienda*. Utet, Torino; Cattaneo, M. (1973) *Economia delle aziende di produzione*. Etas Libri, Milano; Amaduzzi, A. (1981) *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*. Utet, Torino; Zanda, G. (2006) *Lineamenti di economia aziendale*. Kappa, Roma; Ricci, P. (2012), Le condizioni di esistenza delle aziende. In: Ricci, P. (a cura di), *L’economia dell’azienda: paradigmi e declinazioni*. Giuffrè, Milano.

indipendentemente dall'istituto⁴⁵ di riferimento (famiglia, impresa, pubblica amministrazione, ente non-profit)⁴⁶.

In particolare, l'economicità – spesso definita anche come equilibrio economico – riflette la capacità di generare risorse in modo da remunerare congruamente tutte le condizioni di produzione e di consumo necessarie alla realizzazione dei fini istituzionali⁴⁷. Numerosi sono gli studi condotti in

⁴⁵ «Le società umane che assumono caratteri di istituzioni, ossia di regole e di strutture di comportamento relativamente stabili, sono denominate *istituti*. In tal senso, sono istituti le famiglie, le imprese, i partiti politici, i sindacati, lo Stato e così via. [...] In tutti gli istituti, almeno in linea di principio, si svolge in qualche misura attività economica ossia attività di produzione e di consumo di beni economici. L'economia aziendale ha per oggetto gli istituti in cui l'attività economica è particolarmente rilevante manifestandosi con evidenza ed intensità in ricavi, costi, consumi, risparmi, investimenti, movimenti di moneta, rapporti di debito e credito, patrimoni e capitali.», Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (2005) *Corso di economia aziendale*. Il Mulino, Bologna, pp. 44-45.

In merito si veda anche Nobolo, A., Guarini, E. e Giorgino, M.C. (2016) La gestione delle aziende di produzione. In: Nobolo, A. (a cura di), *Economia aziendale*. Pearson, Londra.

⁴⁶ Al riguardo, Ferrero osserva: «Le aziende di per sé stesse non dotate di economicità non sono economicamente operative: a sé stanti, esse non hanno durabilità e sono prive di autonomia economica, ossia del loro “carattere di sistema compiuto” che le rende economicamente vitali e atte ad operare come duraturo strumento economico volto alla realizzazione del sistematico processo di produzione per il mercato o di consumo per l'erogazione che le caratterizza nell'oggetto perseguito.

Siffatte aziende non hanno “capacità propria di esistenza” e sono destinate a dissolversi; esse possono tuttavia sopravvivere in quanto trovino sostegno in altre economie, di erogazione o di produzione per il mercato, capaci di attribuire loro una vitalità economica riflessa.

In queste circostanze, l'economicità, come caratteristica attitudinale, è un attributo correttamente riferibile soltanto al “complesso” in seno al quale le singole unità aziendali, di produzione o di erogazione, che lo compongono costituiscono parti complementari di un “sistema compiuto” che le rende prive di contenuto economico autonomo. Ne deriva che l'operatività economica di codesto “complesso” – sia esso privato o pubblico – non può essere consapevolmente intesa, né tanto meno apprezzata, quando venga fatto esclusivo riferimento a singole unità aziendali, isolate dal sistema che esse costituiscono.», Ferrero, G. (1967) *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*. Giuffrè, Milano, pp. 66-67.

⁴⁷ «L'economicità considera l'insieme delle condizioni essenziali cui devono ispirarsi gli obiettivi di indirizzo comportamentale di carattere specifico. Questi ultimi, dal canto loro, sono rappresentativi delle attese associabili a una significativa articolazione spazio/temporale dell'impresa e, pertanto, tendono a configurare condizioni di efficacia parziale strumentali per il rispetto dell'efficacia globale.

È dunque possibile affermare che con l'economicità si puntualizzano le norme di comportamento dalla cui consonante realizzazione dipendono l'incremento interno delle risorse e il costante ottenimento dei necessari consensi sociali. D'altra parte, i consensi – come abbiamo già osservato – si correlano alla capacità di attrazione esterna delle risorse necessarie e sufficienti a integrare la produzione interna. Specificamente, le imprese devono poter realizzare nel tempo il bene comune dei soggetti aziendali in un ambiente instabile e dinamico (durabilità dell'impresa), operando con connotazioni di autonomia perdurante e nel pieno

ambito economico aziendale che affrontano il tema dell'economicità aziendale; al riguardo, si ricorda – tra gli altri – Onida che – con riferimento all'azienda di produzione – precisa: «in generale, l'economicità dell'impresa si giudica in relazione alle condizioni economiche cui l'impresa deve soddisfare perché possa avere durevole esistenza, ed ai risultati economici cui essa perviene»⁴⁸. Al riguardo, Ranalli – in uno studio interamente dedicato al tema dell'economicità aziendale – precisa: «riferita all'intera attività, l'economicità della condotta aziendale si estrinseca, invece, nella capacità dell'impresa di soddisfare i vincoli che ne qualificano le condizioni di durevole esistenza. In altre parole, tale concetto indica la capacità dell'impresa di vivere in condizioni di equilibrio economico. Infatti, l'attività aziendale è finalizzata, nel senso che ogni impresa sviluppa le proprie coordinazioni produttive alla ricerca di condizioni di equilibrio a valere nel tempo»⁴⁹. Altri autori⁵⁰ hanno fornito una definizione del concetto di economicità con riguardo all'azienda pubblica; in tale ambito, Giannessi precisa: «il fine aziendale non è, né il conseguimento del lucro, né il soddisfacimento di bisogni umani, ma il conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo»⁵¹. Del pari, Cassandro sottolinea come: «sia nel consumo che nella produzione, insomma, si agisce economicamente comparando utilità consumate con utilità create e scegliendo, fra le possibili alternative, quelle che rendono più alto il rapporto tra utilità create e utilità consumate»⁵². Borgonovi ritiene, invece, opportuno

rispetto delle condizioni di equità sociale e di tutela dell'ambiente. Ciò ha attuazione se si realizza un costante positivo orientamento verso il mantenimento congiunto di situazioni di equilibrio reddituale e monetario-finanziario tra loro strettamente interrelate e connesse al mantenimento dell'equilibrio patrimoniale.», Salvioni, D.M. e Franzoni, S. (2014) *Governance e controllo della gestione aziendale*. Giappichelli, Torino, p. 10.

⁴⁸ Onida, P. (1971) *Economia d'azienda*. Utet, Torino, p. 56.

⁴⁹ Ranalli, F. (1988) *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*. CLUA Editrice, Pescara, p. 17.

⁵⁰ La citazione di tali autori non ha valenza esaustiva, posto che numerosi sono gli studiosi che hanno affrontato il tema dell'economicità delle aziende pubbliche. Al riguardo si segnala, tra gli altri: Pivato, G. (1967) *L'efficienza delle imprese pubbliche*. Giuffrè, Milano; Caselli, L. (1970) *L'impresa pubblica nell'economia di mercato*. Giuffrè, Milano; Cafferata, R. (1983) *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*. FrancoAngeli, Milano; Marcon, G. (1984) *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità e economicità*. Cedam, Padova; Buccellato, A. (1992) *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*. Cedam, Padova; Anselmi, L. (a cura di) (1995) *L'azienda Comune*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna; Farneti, G. (1995) *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*. Giappichelli, Torino.

⁵¹ Giannessi, E. (1961) *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*. Corsi, Pisa, p. 26.

⁵² Cassandro, P.E. (1963) *Le gestioni erogatrici pubbliche*. Utet, Torino, p. 59.

differenziare il concetto di economicità, «che implica la condizione di raggiungimento dei fini istituzionali» da quello di «*equilibrio economico* della gestione che appare immediatamente riferibile ad aspetti di determinazione quantitativa»⁵³.

In generale, affinché le condizioni di economicità siano rispettate, è necessario che ciascuna azienda – nello sviluppo delle proprie combinazioni economiche – assicuri il rispetto dell'efficacia e dell'efficienza aziendale da intendersi rispettivamente come capacità di raggiungere gli obiettivi selezionati e come abilità a realizzare i risultati attesi con il minor dispendio di risorse. In tal senso, economicità, efficacia ed efficienza si configurano strettamente interconnesse, posto che un miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza è suscettibile di potenziare l'economicità aziendale nel tempo. Di converso, una scarsa attenzione a garantire un adeguato bilanciamento tra efficacia ed efficienza può pregiudicare l'economicità con ricadute sull'autonomia e sulla durabilità dell'azienda. Ad esempio, un'eccessiva focalizzazione sull'efficienza a detrimento dell'efficacia, può impedire la realizzazione degli obiettivi selezionati nel medio-lungo periodo; analogamente, una marcata enfaticizzazione dell'efficacia non basata sull'ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati può generare situazioni di forte dipendenza da terze economie.

Il principio di economicità sebbene assuma validità generale, indipendentemente dalla natura (economica o non economica) delle finalità dominanti effettivamente perseguite, è variamente declinabile in relazione alla tipologia di azienda osservata. Ad esempio, nell'ambito delle imprese – che si caratterizzano per la dominanza dei profili economici – la condizione in esame trova attuazione nel contestuale rispetto degli equilibri fondanti il successo aziendale e precisamente quello reddituale e monetario-finanziario⁵⁴.

⁵³ Borgonovi, E. (1979) *L'impresa pubblica*. Giuffrè, Milano, p. 121.

⁵⁴ «Nell'azienda di produzione si svolge una serie di accadimenti, tra i quali vengono ad assumere particolare rilievo quelli di scambio con terze economie. Da questi scaturiscono infatti componenti positivi e negativi di reddito (in prima approssimazione, ricavi e costi) connessi rispettivamente all'acquisizione di fattori produttivi e al collocamento nel mercato di beni. Il fluire dei ricavi nel tempo alimenta la continuità dei processi produttivi che via via si susseguono con il sostenimento di costi. Poiché in genere nelle aziende di produzione i costi sono sostenuti «in via anticipata» rispetto ai ricavi, si manifesta un fabbisogno di capitale, la cui copertura con provvista di opportune fonti di finanziamento determina a sua volta un componente negativo di reddito, gli oneri finanziari, che i componenti positivi di reddito devono pure coprire. Solo se il fluire dei componenti positivi copre i componenti negativi risulta assicurata, in prima approssimazione la continuità dell'azienda.

Con riguardo alle famiglie – dove i fini istituzionali sono prevalentemente non economici – il principio di economicità è, invece, rispettato se i redditi prodotti dal lavoro e dalla gestione patrimoniale sono sufficienti a garantire consumi coerenti con lo sviluppo sociale ed il tenore di vita della famiglia. Analogamente, nelle aziende composte pubbliche la valutazione dell'economicità richiede un'ampia analisi fondata su elementi economici e non economici e segnatamente: l'erogazione di beni pubblici idonei a consentire lo sviluppo sociale ed economico della collettività e la correlata imposizione di tributi; la congrua remunerazione del fattore lavoro. La rilevanza della dimensione sociale trova la massima espressione nelle aziende non-profit, la cui economicità è verificata in termini di capacità di soddisfare i bisogni degli associati e della collettività in generale, nel rispetto di finalità sociali, morali e culturali.

Il riconoscimento delle condizioni di economicità anche in aziende in cui le finalità istituzionali assumono natura in prevalenza non economica, induce a riflettere in termini di compatibilità ed equilibrata composizione tra economicità e ambiti aziendali che – ad un primo apprezzamento – presentano connotazioni di carattere squisitamente sociale ed etico.

Tali riflessioni assumono specifica rilevanza con riguardo alle scelte aziendali in materia di inclusione lavorativa e accessibilità dei beni forniti, dei servizi erogati e degli spazi-luoghi messi a disposizione di ciascun individuo. Più precisamente, è opportuno conoscere in che misura lo sforzo profuso al fine di agevolare l'accesso agli spazi e al mercato di lavoro,

[...] L'azienda deve operare secondo equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito, ma deve contemporaneamente esser sempre in grado, momento per momento, di far fronte agli impegni di pagamento.

[...] La gestione finanziaria gioca così da volano, da cuscinetto tra la dinamica reddituale e la dinamica monetaria, compensando i periodi cui si determinano squilibri monetari con quelli in cui si manifestano eccedenze di cassa.», Airoldi, G, Brunetti, G. e Coda, V. (1994) *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna, pp. 181, 187

In merito alle condizioni di equilibrio su cui il concetto di economicità si fonda, Onida precisa: «Da questa premessa, segue una fondamentale condizione alla quale la considerata impresa, se vuole essere vitale, deve soddisfare: è la condizione dell'*equilibrio economico dell'esercizio* o, come anche si dice, dell'*autosufficienza economica della impresa*: autosufficienza intesa in senso largo come attitudine della gestione a remunerare, con i ricavi, alle condizioni richieste dal mercato (o in generale, alle condizioni cui l'impresa di deve ritenere vincolata), tutti i fattori produttivi (compreso il capitale, qualunque forma esso abbia) onde l'azienda abbia bisogno perché possa avere vita continua e conveniente sviluppo. [...]

L'autosufficienza economica (che è essenzialmente equilibrio tra i costi e i ricavi di gestione) non significa ovviamente autosufficienza finanziaria, nel senso che l'impresa debba essere finanziata in ogni momento e internamente dal fluire delle entrate per ricavi d'esercizio, così da non avere bisogno di finanziamenti da parte di altre economie o di non avere bisogno di di là del «capitale proprio», Onida, P. (1971) *Economia d'azienda*. Utet, Torino, p. 58.

nonché la fruizione di beni e servizi a favore di tutti gli individui, non si limiti a soddisfare un'attesa di carattere esclusivamente sociale, bensì favorisca anche il successo aziendale nel suo complesso. L'investimento volto al miglioramento dell'accessibilità è stato spesso interpretato come un costo non suscettibile di produrre benefici nel medio-lungo termine e quindi, difficilmente compatibile con i principi di efficienza e di efficacia globale; di qui, la disattenzione registrata nell'ambito degli studi economico-aziendali italiani con riferimento al tema oggetto di analisi.

Nell'ambito del presente lavoro, si ritiene che l'accessibilità possa configurare una possibile modalità di attuazione dell'economicità; in tal senso, una questione di natura precipuamente sociale può contribuire alla creazione di valore, sia rispetto al successo della specifica azienda che con riguardo al sistema economico locale di riferimento. In altri termini, accessibilità ed economicità costituiscono due dimensioni di natura differente, ma accomunate dall'opportunità – se gestite secondo un approccio integrato – di produrre benefici economici ad ampia pervasività. Al fine dell'apprezzamento di tali benefici, il presente studio accoglie una nozione ampia di accessibilità⁵⁵ identificativa della possibilità, per ciascun individuo, di: partecipare attivamente al mercato del lavoro, nel rispetto delle proprie specifiche abilità e competenze, senza subire discriminazioni di qualsivoglia natura; fruire, in condizioni di autonomia, dei luoghi, dei beni e dei servizi prodotti, disponibili e necessari per il soddisfacimento dei propri bisogni.

La definizione sopra riportata afferma la centralità della persona e attribuisce rilevanza a due principali dimensioni e segnatamente: quella “interna” o “intra-organizzativa” relativa all'ambiente di lavoro, ossia all'opportunità di poter esprimere le proprie abilità professionali, in specie da parte delle persone con disabilità; quella “esterna” riferibile ai beni-servizi-luoghi variamente impiegati/fruiti dalla comunità. L'identificazione delle dimensioni in cui il concetto di accessibilità è articolabile consente, altresì, di individuare gli attori in grado di realizzare un effettivo miglioramento della qualità della vita degli individui che scontano – a vario titolo – limitazioni alla propria autonomia. Più precisamente, in tale ambito, gli attori chiave sono identificabili nelle imprese, nella pubblica

⁵⁵ In merito alla nozione di accessibilità si rinvia a quanto precisato nell'ambito del capitolo 1.

amministrazione e negli enti non-profit⁵⁶; tutte le tre categorie di soggetti possono contribuire – sebbene con modalità differenti e nel rispetto delle proprie specificità – alla creazione di migliori condizioni di accessibilità.

In effetti, imprese, pubblica amministrazione e enti non-profit concorrono – secondo differenti prospettive – alla creazione di valore la cui natura assume carattere pervasivo e difficilmente misurabile, talora riferibile alla crescita del fatturato e della marginalità aziendale e, in altri casi, riconducibile ad una complessiva ed indiretta riduzione dei costi a carico della collettività⁵⁷. Più precisamente, l'accessibilità dei luoghi a fruibilità pubblica e di particolari tipologie di servizio (in specie quello a carattere socio-sanitario ed educativo) è principalmente affidata alla pubblica amministrazione, mentre l'accessibilità dei prodotti/servizi è, invece, riconducibile all'impresa e agli enti non-profit (questi ultimi assumono rilevanza, ad esempio, con riguardo ai servizi di carattere ludico e culturale). L'accessibilità al mercato del lavoro, riferibile alla dimensione intra-organizzativa, rappresenta, invece, un ambito che interessa indistintamente tutti gli attori sopra citati con particolare evidenza per gli enti non-profit che incentrano la loro *mission* sull'accoglimento di esigenze spesso trascurate o

⁵⁶ Con specifico riferimento al profilo aziendale, gli istituti in oggetto sono generalmente classificati in due principali sistemi:

- quello delle aziende di erogazione o di consumo (familiari, pubbliche territoriali), con l'obiettivo di erogare le proprie risorse per il diretto soddisfacimento dei bisogni;
- quello delle aziende di produzione per lo scambio di mercato (o imprese) tese alla produzione della ricchezza da destinare all'appagamento dei bisogni di erogazione.

La coesistenza dei due aspetti sopra richiamati dà luogo alle cosiddette aziende composte o miste.

In merito Pollifroni precisa: «La distinzione tra *aziende di consumo* ed *imprese* serve come modello teorico di riferimento, dato che i processi di consumo, produzione e acquisizione, conservazione e distribuzione sono comuni a tutte le aziende e non esiste la “*pura*” *azienda di consumo*, o la “*pura*” *impresa*.

Le *imprese*, ad esempio, affiancano agli scambi commerciali di mercato, marginali erogazioni e liberalità a contenuto sociale, assistenziale, di promozione culturale e così via nei confronti di dipendenti, soci, clienti, fornitori o di altri soggetti più o meno direttamente coinvolti ed interessati alla gestione.

Le *aziende di consumo*, a loro volta, spesso svolgono oltre alla loro attività erogativa altre operazioni a contenuto commerciale, nella forma dello scambio di mercato con la cessione, dietro un corrispettivo specifico, di beni e servizi per la raccolta di mezzi finanziari da destinare alle attività istituzionali.», Pollifroni, M. (2010) *Green Public Accounting*. Giappichelli, Torino, p.19.

Con riferimento alla distinzione sopra richiamata, si veda Onida, P. (1971) *Economia d'azienda*. Utet, Torino.

⁵⁷ Al riguardo, si rinvia a quanto illustrato nell'ambito del paragrafo 2.4 e nel capitolo 4.

marginalizzate dalle imprese e dalla pubblica amministrazione⁵⁸. Al riguardo, si sottolinea come gli enti non-profit favoriscano, di frequente, l'inserimento lavorativo delle "fasce deboli" della comunità, costituite, ad esempio, da persone con disabilità, che vivono in condizioni di povertà materiale e disagio psichico, immigrati che non hanno trovato accoglienza nella società, e così via⁵⁹.

Nell'ambito degli attori aziendali sopra richiamati, l'analisi del presente lavoro si concentra, tuttavia, sulle imprese e sulla pubblica amministrazione in quanto soggetti maggiormente coinvolti nel processo di generale miglioramento dell'accessibilità.

La differente prospettiva adottata dalle imprese e dagli istituti pubblici per far fronte alle esigenze di maggiore accessibilità degli spazi e dei servizi-prodotti erogati deriva, in parte, dagli aspetti fondanti che differenziano le prime dai secondi. In effetti, come osservato da autorevole dottrina⁶⁰, gli istituti in oggetto si distinguono gli uni dagli altri con riguardo a:

- le finalità perseguite che per le imprese sono riferibili al benessere individuale o di uno specifico gruppo di soggetti, mentre per gli istituti pubblici territoriali si identificano nella realizzazione del benessere generale di una comunità;
- le misure espressive dell'efficienza economica che, con riguardo alle imprese, sono, in generale, riferibili alla produzione di congrue remunerazioni per i conferenti di capitale di rischio e per i prestatori di lavoro, mentre, con riferimento alla pubblica amministrazione assumono

⁵⁸ «Mentre il modello dell'azienda «for profit» è basato sulla «internalizzazione» della utilità create da condizioni esterne e mentre il modello dell'intervento pubblico è quello di appropriarsi di certe attività una volta anche esse sono state identificate o acetate come attività di interesse generale (logica cosiddetta di «statalismo» o di «istituzionalizzazione» dei bisogni), il modello dell'economia e dell'azienda non profit si fonda sulla «esternalizzazione» dell'utilità create da scelte autonome delle persone e dalla disponibilità ad intervenire sui problemi di cui altri soggetti non intendono darsi carico.», Zangrandi, A. (a cura di) (2000) *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*. Egea, Milano, p. 37.

⁵⁹ In merito agli studi condotti in materia di enti non-profit e lavoro accessibile si rinvia tra gli altri a: Borgonovi, E. (1994) Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi: il contributo delle aziende non-profit al progresso economico e sociale. In: *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento*. Atti del convegno AIDEA, Torino, Clueb, Bologna; Fiorentini, G. (1997) *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*. Etas, Milano; Bandini, F. (2003) *Manuale di economia delle aziende non profit*. Cedam, Padova; Bandini, F. (2004) *Le cooperative sociali di tipo B e le politiche attive del lavoro*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna; Brunello, C. (2006) *Imprese sociali*. Cedam, Padova; Fiorentini, G. (2006) *Impresa sociale e sussidiarietà*. FrancoAngeli, Milano.

⁶⁰ Al riguardo, si rinvia, tra gli altri, a Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano.

carattere multidimensionale, in quanto associabili al benessere di gruppi di persone eterogenei per ragioni etniche, religiose, politiche, ecc.;

- il sistema di regole di funzionamento che, nel caso delle imprese, prende il nome di “sistema di mercato”, ossia di un sistema di scambi liberamente accettati da soggetti in relazione alle reciproche convenienze, mentre, con riguardo agli istituti pubblici, si parla di sistema “non di mercato”. Più precisamente, le imprese effettuano operazioni di scambio misurate da un definito prezzo in unità monetarie, previo sviluppo di analisi di convenienza economica; di converso, la pubblica amministrazione fornisce beni e servizi la cui utilità prodotta per il destinatario non è direttamente misurabile da un prezzo espresso in moneta, posto che l'erogazione assume spesso il carattere di gratuità e risponde ad esigenza di benessere sociale, nel rispetto di condizioni di vincolo di ordine superiore (ad esempio, il tetto massimo di spesa pubblica), indipendentemente da valutazioni di convenienza economica. Più precisamente, gli istituti pubblici assumono decisioni, previa interpretazione delle esigenze e dei bisogni della collettività, secondo un definito ordine di priorità;

- la differente valenza assegnata al principio di economicità⁶¹ ove per le imprese assume carattere fondante al fine dell'autonomia e della durabilità

⁶¹ «Innanzitutto va precisato che le condizioni di economicità sono assai complesse da definire in quanto esse sono correlate ai fini istituzionali, ed è quindi naturale che non si possa parlare di un criterio univoco e valido per tutte le aziende. In particolare non si può parlare di un criterio di economicità valido sia per le imprese private che per quelle pubbliche a meno che non si voglia con esso richiamare il generico criterio del minimo prezzo», Borgonovi, E. (1979) *L'impresa pubblica*. Giuffrè, Milano, p. 120.

Ranalli precisa inoltre: «Le problematiche inerenti all'esplicitazione delle condizioni di equilibrio delle imprese private tendono a riproporsi in maniera analoga in quelle pubbliche, pur qualificandosi in modo parzialmente diverso in relazione alle peculiari caratteristiche di quest'ultimo tipo di imprese. L'intervento diretto dello Stato nell'economia è prevalentemente motivato non già dall'opportunità di procurarsi in questo modo correnti lorde di reddito, come nel caso di imprese gestite da aziende private di erogazione, quanto, piuttosto, dall'esigenza di raggiungere finalità sociali attraverso la rimozione di ostacoli allo sviluppo economico e la fornitura di un livello adeguato di servizi alla collettività.», Ranalli, F. (1988) *Considerazioni sul tema dell'economia aziendale*. Clua, Pescara, p. 51.

In merito al concetto di economicità delle aziende pubbliche si rinvia inoltre a: Pivato, G. (1967) *L'efficienza delle imprese pubbliche*. Giuffrè, Milano; Caselli, L. (1970) *L'impresa pubblica nell'economia di mercato*. Giuffrè, Milano; Cafferata, R. (1983) *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*. FrancoAngeli, Milano; Marcon, G. (1984) *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità e economicità*. Cedam, Padova; Buccellato, A. (1992) *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*. Cedam, Padova; Anselmi, L. (a cura di) (1995) *L'azienda Comune*. Maggioli, Rimini; Farneti, G. (1995) *Introduzione all'economia*

dell'azienda stessa, mentre per la pubblica amministrazione – sebbene rilevante⁶² – è stato, soprattutto in passato, frequentemente disatteso⁶³ e subordinato al concetto di finalità pubblica⁶⁴.

dell'azienda pubblica. Giappichelli, Torino; Sostero, U. (2002) L'equazione economica delle aziende. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7/8.

⁶² «Volendo concludere la disamina relativa all'interpretazione del concetto di azienda pubblica, si può affermare che questa, malgrado la sua esplicita qualificazione di pubblica e l'opinione diffusa che gli unici criteri di gestione delle attività pubbliche siano quelli politico-sociali, deve essere considerata un'azienda come tutte le altre ed avere, di conseguenza, un fondamento in termini di equilibrio economico a valere nel tempo.», Giannessi, E. (1980) Interpretazione del concetto di azienda pubblica. *Saggi di Economia Aziendale in onore di Gino Zappa*. Giuffrè, Milano, p. 1098.

⁶³ «Nella fase storica richiamata si è assistito a una rapida crescita del debito pubblico, che risultava funzionale al buon andamento del rapporto tra organi politici e collettività; in sostanza, il ricorso al volano del debito consentiva un rapporto di scambio tra consenso dato dalla collettività e risposte ai bisogni dati dalla classe politica. Si è quindi venuto a determinare un modello di *welfare state* nell'ambito di uno stato unitario accentratore.[...]

Schematizzando quanto detto, nel periodo storico considerato l'amministrazione pubblica si è andata caratterizzando negli aspetti che seguono:

- Progressivo intervento pubblico nell'economia – specie nel settore dei servizi – e formazione di un modello di welfare senza un adeguato sistema di indicatori per valutare l'utilità economica degli interventi rispetto alle risorse impiegate;
- Bassa attenzione alla ricerca dell'equilibrio economico, il cui raggiungimento viene procrastinato nel futuro, mentre il fabbisogno finanziario (anche generato dalla scarsa attenzione all'economicità) viene coperto facendo ricorso al debito e ad una crescente pressione fiscale; le manovre di programmazione si fondano su una logica incrementale che accetta come dato di partenza la spesa storica, senza entrare nel merito della sua allocazione, e aumenta di volta in volta in relazione alle esigenze di compattamento dei governi;
- Progressivo incremento del debito per sostenere l'intervento pubblico, necessario al perseguimento del consenso politico ed al rafforzamento interno delle compagini governative;
- Basso livello di responsabilizzazione sui risultati e scarsa distinzione tra funzione politica e tecnico-amministrativa, poiché a quest'ultima viene chiesta una prevalente attenzione alle procedure e poiché la scarsa attenzione alla responsabilizzazione interna favorisce forme di collusione tra gli esponenti delle due funzioni che portano al fenomeno della corruzione.», Borgonovi, E. (2004) *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 17-18.

⁶⁴ «Uno dei peculiari aspetti della gestione delle aziende composte pubbliche è dato dal fatto che essa è fortemente condizionata dalle relazioni «di sistema pubblico» che sono assai più accentuate rispetto alla realtà delle imprese. L'economicità della gestione è *fortemente condizionata dai meccanismi di coordinamento e di integrazione istituzionale* che hanno riflessi non indifferenti sui processi economici. [...] L'approccio economico-aziendale, pur partendo da schemi concettuali uniformi, non può trascurare il fatto che nella realtà degli istituti pubblici è più difficile «tracciare i confini» tra aspetti extraeconomici ed economici rispetto alla realtà dell'impresa. La differenza è connessa alla loro stessa natura in quanto gli

Sebbene la prospettiva delle imprese e della pubblica amministrazione siano differenti, entrambe concorrono alla creazione di valore⁶⁵ esprimibile: per la prima tipologia di attori aziendali – in termini di differenza tra “il valore di scambio dei beni impiegati⁶⁶” e quello “dei beni e degli effetti prodotti”; per la seconda classe di aziende, come capacità di rispondere efficacemente ai bisogni della comunità (valore pubblico⁶⁷). Le imprese e le

istituti pubblici sono sorti come «organizzazione comunitaria, etnica, politica» e solo in seguito hanno via via assunto rilevanza nell'organizzazione dei processi economici, mentre l'impresa, nell'accezione moderna, è istituto sorto proprio per realizzare «la più efficiente organizzazione dei processi economici». La ragione d'essere *prima* dell'istituto pubblico non è economica, anche quando il suo intervento in campo economico è molto esteso come avviene nel nostro Paese, mentre la ragione d'essere *prima* dell'impresa è di ordine economico.», Borgonovi, E. (1984) *Pubblica amministrazione*. Giuffrè, Milano, pp. 11, 12, 25, 26.

⁶⁵ «Per chi scrive la proposizione secondo cui tutte le aziende devono «produrre valore»:

- è per certi aspetti tautologica se equivale ad affermare che tutte le aziende (pubbliche e private, di produzione e di consumo e composte) devono essere gestite bene, evitando sprechi e inefficienze;
- rappresenta un contributo positivo della dottrina se intesa nel senso che anche nelle aziende pubbliche la razionalità economica deve avere un peso più rilevante nelle decisioni (per esempio rispetto alla dimensione istituzionale, politica, giuridico-formale, tecnico-scientifica) e che l'obiettivo-vincolo di economicità è condizione di sopravvivenza di lungo periodo;
- non deve invece essere intesa come semplicistica equivalenza secondo cui disavanzo significa «incapacità di produrre valore o distruzione di valore», equivalenza che è vera in termini contabili, ma non è accettabile in termini generalizzati sul piano dell'interpretazione economica;
- propone l'esigenza di definire il concetto di “valore pubblico”», Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 51-52

⁶⁶ Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, p. 52.

⁶⁷ «Il concetto di *valore pubblico* può essere specificato in vari modi tra cui si ricordano: miglioramento della qualità della vita per i singoli individui, miglioramento delle qualità relazionali, ossia di vita collettiva di una società (per esempio elevato livello di sicurezza o minore inquinamento dell'aria o acustico), creazione di esternalità positive, ossia di condizioni che migliorano i valori di scambio di altri soggetti economici (per esempio le famiglie o le imprese) e quindi vengono contabilizzati nei loro bilanci. Mezzi di trasporto più rapidi e più confortevoli creano valore pubblico perché migliorano la qualità di vita dei passeggeri, contribuiscono a migliorare la produttività dei lavoratori che possono riposare più a lungo (se i mezzi sono più rapidi) e arrivare al lavoro meno stanchi (se sono più confortevoli). Il presidio del territorio con polizia, carabinieri e vigili può creare valore per le famiglie che possono lasciare muovere i bambini senza accompagnamento o perché si riducono le rapine o le truffe agli anziani (il che genera risparmi economici oltre che un aumento della tranquillità). Controlli contro la criminalità di vario tipo (compreso il taglieggiamento) contribuiscono a ridurre i costi per la sicurezza delle imprese. Controlli

aziende pubbliche ricorrono – a tal fine – a misure ed interventi tra loro interrelati⁶⁸ secondo una logica di piena fruibilità di luoghi, beni e servizi da

preventivi contro atti vandalici o atti terroristici contribuiscono a ridurre fenomeni che provocherebbero costi per le amministrazioni pubbliche (per riparare i danni), per le imprese (eventualmente colpite da atti vandalici o di terrorismo), per le famiglie, per i singoli cittadini.», Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 52-53.

⁶⁸ I rapporti tra imprese e istituti pubblici territoriali possono essere classificati in base al grado di interdipendenza tra gli istituti in oggetto e alla natura. Più precisamente, con riguardo al profilo dell'interdipendenza, è possibile identificare:

- le relazioni di separazione, laddove, in presenza di situazioni di fallimenti del mercato, l'intervento pubblico è stato visto - nell'ambito di specifici settori - come una migliore alternativa all'iniziativa privata;
- le relazioni di collaborazione riferibili all'esigenza di attuare combinazioni economiche complesse (costruzione di infrastrutture, riconversione di territori, ecc.) unitamente alla correlata necessità di disporre di elevate dotazioni di risorse finanziarie;
- le relazioni di rete (di *network*) espressive delle forti condizioni di interdipendenza tra pubblico e privato e della necessità di sviluppare un rapporto di collaborazione con forme e modalità stabili (ad esempio, i network della sanità, delle politiche di sviluppo, dell'immigrazione, della sicurezza, ecc.);
- le relazioni di *partnership* identificative di rapporti di collaborazione regolati da specifici accordi e forme contrattuali (ad esempio, in caso di accordi di ristrutturazione di imprese nei quali soggetti pubblici e privati assumono specifici obblighi).

Con riferimento alla natura, le relazioni tra imprese ed istituti pubblici possono essere distinte in:

- relazioni istituzionali, riferibili alla definizione, da parte della pubblica amministrazione, delle linee di indirizzo e delle condizioni di vincolo che le imprese devono rispettare nello svolgimento della propria attività;
- relazioni di forniture alle amministrazioni, in considerazione della rilevanza della pubblica amministrazione come mercato di sbocco per molti settori di imprese;
- relazioni di fornitura di servizi reali alle imprese, con particolare riferimento ad interventi diretti alla rimozione delle barriere all'entrata, a stimolare l'innovazione tecnologica, a favorire l'aumento delle quote di mercato (ad esempio, l'organizzazione di fiere e di manifestazioni a supporto dell'attività delle imprese, le attività di ricerca svolte in università e centri pubblici, l'elaborazione e la divulgazione di informazioni di carattere commerciale utili per le imprese, ecc.);
- relazioni finanziarie riferibili ai flussi di moneta che, da un lato, muovono dalle imprese verso la pubblica amministrazione in qualità di tributi e imposte pagati e, dall'altro lato, corrispondono ai trasferimenti che le aziende pubbliche dispongono a favore delle imprese;
- relazioni informali e di lobbying, ascrivibili a rapporti di reciproca influenza destinati a condizionare l'assunzione delle decisioni aziendali.

In merito alla classificazione summenzionata, si veda, tra gli altri, Borgonovi, E., Marsilio, M. e Musi, F. (2006) *Relazioni pubblico privato*. Egea, Milano.

parte di tutti gli individui⁶⁹. A titolo d'esempio, si rileva come l'accessibilità dei luoghi a cui provvede prevalentemente la pubblica amministrazione, sia possibile grazie alla disponibilità di specifici beni forniti dalle imprese; analogamente, l'accessibilità al mercato del lavoro primariamente favorita dalle imprese implica una riduzione dei costi sociali a carico della collettività e del sistema pubblico in generale. Analogamente, gli istituti pubblici dovrebbero sostenere le imprese erogando contributi, rendendo più efficienti i servizi offerti, in specie con riguardo alla concessione di autorizzazioni e, più in generale, riducendo i tempi amministrativi per l'espletamento degli adempimenti in genere. Inoltre, gli istituti pubblici dovrebbero assicurare il rispetto delle regole da parte delle imprese, fornendo le linee di orientamento affinché l'attività svolta dalle aziende di produzione possa contribuire in misura crescente allo sviluppo sociale – oltre che economico – della collettività di riferimento. In tal senso, imprese e pubblica amministrazione dovrebbero “fare sistema” – migliorando la qualità e la rapidità dei loro rapporti – nel rispetto di una comune finalità identificabile nel potenziamento delle condizioni di autonomia di qualsivoglia individuo sebbene attraverso investimenti in distinti ambiti e secondo approcci differenti.

2.3. L'approccio delle “capabilities”

La nozione di accessibilità accolta nel presente studio si fonda sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle specifiche capacità di ciascun individuo e sulla conseguente creazione di condizioni volte a consentirne la massima espressione, riducendo/eliminando i possibili vincoli di carattere urbanistico, culturale, produttivo, tecnico e/o tecnologico, ecc. In tal senso, il concetto di accessibilità può essere affrontato secondo il cosiddetto approccio delle *capabilities* formulato – a metà degli anni Ottanta –

⁶⁹ In merito al rapporto virtuoso tra pubblico e privato, Borgonovi osserva: «Pertanto il tema delle relazioni imprese-amministrazioni pubbliche rappresenta un aspetto particolare, seppure di estrema rilevanza, nell'ambito del più generale paradigma dei rapporti pubblico-privato. Essi, infatti, hanno per oggetto i processi di produzione dei beni e, più in generale, della ricchezza economica (funzione delle imprese), le condizioni in cui tale attività si svolge (molte delle quali sono garantite dalle amministrazioni pubbliche, come si scrive in seguito), la destinazione della ricchezza (a soddisfare bisogni generali e comuni tramite “beni pubblici”).», Borgonovi, E., Marsilio, M. e Musi, F. (2006) *Relazioni pubblico privato*. Egea, Milano, p. 14.

dall'economista Amartya Sen⁷⁰ sulla base del convincimento che il benessere di un individuo non è misurabile in termini di dotazione di risorse possedute – per lo più di carattere monetario – bensì si basa sulle cosiddette capacità o *capabilities* – anche definite “libertà sostanziali” – intese come reali opportunità (in genere tra loro correlate) di scegliere ed agire, ossia di vivere la vita tenuto conto delle possibili diversità esistenti a vario titolo tra gli individui (per età, condizione di salute, abilità naturali, livello di istruzione, ecc.). Tali fattori di differenziazione determinano necessità e capacità differenti che – a parità di reddito e di dotazione di risorse – si traducono in molteplici possibilità di convertire le risorse disponibili nei cosiddetti “funzionamenti” ossia nella realizzazione dei risultati. Le capacità – secondo Sen – possono essere distinte in interne e combinate: le prime esprimono le caratteristiche di una persona (tratti personali, capacità intellettuali ed emotive, lo stato di salute, le capacità di percezione e di movimento, ecc.), acquisite e sviluppate per effetto dell'interazione con l'ambiente familiare, economico, sociale e politico; le seconde derivano dalla combinazione delle capacità interne e delle condizioni politiche e socio-economiche del contesto di riferimento. È evidente come non sia possibile prevedere lo sviluppo di capacità combinate, senza investire sulla formazione di quelle interne, attraverso l'istruzione e la promozione di qualsivoglia attività a sostegno dello sviluppo psico-fisico della persona.

L'approccio in oggetto rappresenta il benessere individuale non come condizione statica e materialistica, bensì come un processo in cui le risorse disponibili costituiscono solo uno strumento per il miglioramento della qualità della vita delle persone. Di qui, l'ampliamento delle condizioni rilevanti inclusive sia di fattori personali che familiari, variamente riferibili al contesto sociale, ambientale, economico, istituzionale, culturale. In altri termini, il modello introdotto da Sen configura un'alternativa ai paradigmi classici fondati esclusivamente sull'apprezzamento del PIL e sulla massimizzazione del benessere economico, indipendentemente dalle modalità di impiego delle risorse e dai criteri di distribuzione dei beni e delle ricchezze all'interno di una comunità. L'approccio delle *capabilities* si fonda, invece, sull'idea che il miglioramento delle condizioni di sviluppo

⁷⁰ Sen, A.K. (1985) *Commodities and Capabilities*. North Holland, Amsterdam; Sen, A.K. (1985) Well-being, agency and freedom. *The Journal of Philosophy* LXXXII (4), 169-221; Sen, A.K. (1987) *The Standard of Living*. Cambridge University Press, Cambridge; Sen, A.K. (2009) Capability: Reach and Limits. In: Chiappero Martinetti, E. (a cura di), *Debating Global Society: Reach and Limits of the Capability Approach*. Fondazione Giacomo Feltrinelli, Milano.

debba essere misurato, non solo in termini di crescita economica, ma soprattutto sul piano dello sviluppo umano.

In particolare, le capacità rappresentano l'ambito entro cui valutare la qualità della vita, al fine di apprezzare quali siano le opportunità effettivamente disponibili per ciascun individuo. In tal senso, si attribuisce massima rilevanza alla libertà di scelta di ciascuna persona tra le differenti possibilità che la società di riferimento dovrebbe mettere a disposizione, contrastando qualsivoglia atteggiamento iniquo e discriminatorio idoneo ad impedire l'espressione delle capacità personali.

L'esercizio delle cosiddette "capacità", ossia della libertà di scelta e di azione, configura, un indicatore del grado di benessere e di uguaglianza raggiunti in un definito contesto, nonché della qualità delle condizioni di vita degli individui; in tal senso Sen introduce un concetto più ampio di benessere (*well-being*), fondato sull'apprezzamento di fattori multidimensionali (sociali, istituzionali, culturali, ambientali, ecc.) da distinguere, invece, da quello tradizionalmente incentrato sulla disponibilità di risorse materiali (*welfare*). L'analisi sviluppata da Sen si fonda, pertanto, sulla convinzione che il benessere degli individui dipenda: da un lato, dalle opportunità potenzialmente disponibili (*capability set*) tenuto conto delle risorse materiali a propria disposizione e delle caratteristiche personali di natura sociale, culturale, anagrafica, di salute psico-fisica, ecc.; dall'altro lato, dai risultati effettivamente conseguiti (*functionings*), a seguito dell'esercizio di una libera scelta. L'accrescimento delle opportunità di scegliere liberamente – sebbene in presenza di definiti fattori di vincolo – configura, quindi, una condizione di sviluppo e di crescita di una determinata collettività.

Nell'ambito del presente modello, Sen identifica alcune variabili chiave e segnatamente:

- il benessere o *well-being* da distinguere dal "tenore di vita" o *standard of living* ove il primo assume un ambito più ampio, inclusivo di tutti gli aspetti che contribuiscono direttamente o indirettamente a "fare stare bene" le persone, mentre il secondo attiene agli effetti direttamente riferibili alla vita personale di ognuno;
- l'*agency* ossia l'effettiva possibilità ed abilità di azione da parte di ciascun individuo di perseguire definiti obiettivi a cui corrisponde uno specifico profilo valoriale, indipendentemente che gli stessi abbiano un impatto sul tenore di vita o sul benessere complessivo;
- la libertà (*freedom*), primariamente ascrivibile alla possibilità di scelta tra le possibili azioni da intraprendere.

I concetti sopra richiamati si combinano – nell'ambito del presente modello – con quelli di "capacità" e di "funzionamento" secondo una logica

circolare di tipo virtuoso. In effetti, tanto maggiori sono le capacità – ossia le opportunità a disposizione di una persona – tanto maggiore è la libertà di scelta di intraprendere azioni a cui le persone attribuiscono un definito valore (*well-being freedom*) indipendentemente che tali azioni producano un impatto diretto sulle condizioni di benessere complessivo. I risultati effettivamente conseguiti (*well-being achievement* o *functionings*) dipendono dalle scelte assunte da ciascuna persona, esercitando la propria facoltà di agire (*agency*).

L'approccio in esame è stato successivamente ripreso da altri studiosi⁷¹ in merito all'analisi di specifici profili (ad esempio, di carattere etico-normativo, di politica pubblica, di gestione della disabilità⁷², ecc.); in tale ambito, assume particolare rilevanza il contributo di Martha Nussbaum, filosofa politica dell'Università di Chicago che, rispetto all'originario modello delle *capabilities*, introduce alcuni concetti aggiuntivi (ad esempio, quello di soglia minima⁷³) e identifica le cosiddette “capacità centrali” riferibili a dieci specifici ambiti e precisamente;

- la vita, riferibile alla possibilità di vivere dignitosamente fino alla fine una vita di normale durata e di non morire prematuramente;

⁷¹ Al riguardo si rinvia, tra gli altri, a: Nussbaum, M. (1992) Human functioning and social justice. In defense of Aristotelian essentialism. *Political Theory*, 20 (2), 202-246; Nussbaum, M. (1995) Human capabilities female human beings. In: Nussbaum, M. e Glover, J. *Women, Culture and Development*. Clarendon Press, Oxford; Nussbaum, M. (2000) *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge University Press, Cambridge; Nussbaum, M. (2002) Beyond the social contract: towards global justice. *Tanner lectures on human values*, 12-13 November 2002, Canberra; Nussbaum, M. (2002) Capabilities and social justice. *International Studies Review*, 4 (2), 123-135; Welch, S.P. (2002) Applying the capabilities approach in examining disability, poverty and gender. *Promoting Women's Capabilities: examining Nussbaum's Capabilities Approach*, 9-10 September 2002, Cambridge; Nussbaum, M. (2003) Capabilities as fundamental entitlements: Sen and Social Justice. *Feminist Economics*, 9 (2-3), 33-59; Alkire, S. (2003) Why the capability approach?. *Journal of Human Development*, 6 (1), 115-133; Burchardt, T. (2004) Capabilities and disability: the capabilities framework and the social model of disability. *Disability and Society*, 19 (7), 735-751; Terzi L. (2005) A capability perspective on impairment, disability and social needs: towards social justice in education. *Theory and research education*, 3(2), 197-223; Robeyns, I. (2005) The *Capability Approach*: a Theoretical Survey. *Journal of Human Development*, 6 (1), 93-114; Mitra, S. (2006) The capability approach and disability. *Journal of disability policy studies*, 16 (4), 236-247; Gasper, D. (2007) What is the capability approach? Its core, rationale, partners and dangers. *Journal of socio-economics*, 36, 335-359.

⁷² Biggeri, M. e Bellanca, N. (a cura di) (2011) *L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello Sviluppo Umano alla pratica*. UmanamEnte, Università di Firenze.

⁷³ Nussbaum introduce il concetto di valore soglia ossia del livello minimo di capacità – al di sotto del quale – si può ritenere che una persona non sia messa in condizione di vivere una vita “veramente umana”.

- la salute fisica;
- l'integrità fisica, in termini di possibilità di movimento da un luogo ad un altro, secondo condizioni di autonomia e di sicurezza personale;
 - i sensi, l'immaginazione e il pensiero, la cui sperimentazione dovrebbe avvenire sulla base di un'adeguata istruzione;
 - i sentimenti primariamente riferibili alla sensazione di attaccamento per persone e cose;
 - la ragione pratica espressiva della capacità di riflettere in modo critico su come programmare la propria vita;
 - l'appartenenza ascrivibile alla necessità di vivere con altre persone, favorendo in vario modo l'integrazione sociale, secondo principi di rispetto e correttezza;
 - le altre specie, ossia tutte le altre forme di vita (vegetali o animali) di cui le persone dovrebbero prendersi cura;
 - il gioco, in termini di partecipazione ad attività ricreative di varia natura;
 - il controllo del proprio ambiente, ossia la capacità di partecipare alle scelte politiche che impattano sulla vita delle persone.

Nell'ambito delle considerazioni sopra esposte, l'accessibilità rappresenta l'insieme delle condizioni di spazio-prodotto-servizio e di diritto al lavoro idonee a favorire l'affermazione della persona nel rispetto delle proprie diversità e possibili limitazioni, al fine di ottimizzare l'esercizio delle capacità personali secondo principi di uguaglianza, equità, libertà e dignità.

Nel rispetto di tale approccio le condizioni di accessibilità ottimali dovrebbero garantire la possibilità per ciascun individuo – ed egualmente per tutti – di scegliere liberamente tra un'ampia serie di opportunità, supportando, in specie, coloro che dispongono, per varie ragioni, di un limitato set di capacità. In tale ambito, le imprese e la pubblica amministrazione sono chiamate ad operare in modo da assicurare la massima espressione delle capacità di ogni individuo, consentendo il superamento di eventuali impedimenti all'autonomia delle persone favorendo la fruizione di luoghi, servizi e prodotti, nonché promuovendo l'inserimento lavorativo secondo condizioni di inclusione.

Le precedenti considerazioni evidenziano come la promozione dell'accessibilità agevoli l'espressione delle capacità personali e migliori la qualità della vita del singolo, promuovendo lo sviluppo e la crescita di tutti gli attori coinvolti; ad evidenza, l'attenzione all'accessibilità – secondo un approccio basato sulla piena promozione delle opportunità disponibili per ognuno – è suscettibile di produrre benefici pervasivi che, talora, assumono natura qualitativa di difficile misurazione. Tale approccio si fonda, pertanto,

sul riconoscimento di effetti scaturenti da una generalizzata condizione di benessere (*well-being*) con ricadute plurime sul sistema impresa-pubblica amministrazione. In altri termini, il rispetto della persona, su cui si basa l'approccio delle *capabilities*, configura un elemento di generale arricchimento per la comunità e per le aziende – sia pubbliche che private – attive nel processo di miglioramento delle condizioni di accessibilità. A titolo d'esempio, pare opportuno segnalare come le imprese che hanno deciso di prendere in considerazione le esigenze specifiche di definite categorie di utenti (persone con disabilità, anziani, bambini, donne in gravidanza, ecc.) e hanno, pertanto, investito in prodotti e/o servizi maggiormente accessibili hanno, spesso, registrato vantaggi di carattere tecnologico, commerciale e reputazionale⁷⁴. L'approccio sviluppato da Sen si fonda sull'apprezzamento del grado di sviluppo umano di una specifica comunità prevalentemente sulla base della qualità di vita delle persone, in termini di autonomia e libertà di scelta, anziché sulla misurazione delle risorse economico-monetary prodotte e disponibili in un definito momento; è, tuttavia, importante sottolineare come tale visione non risulti incompatibile con il riconoscimento anche di benefici economici a favore dei soggetti che concretamente concorrono alla realizzazione di tali condizioni.

Di qui l'opportunità di identificare i possibili benefici che le imprese e la pubblica amministrazione possono registrare a seguito di scelte di investimento dirette a favorire il miglioramento delle condizioni di accessibilità in termini di prodotti forniti, servizi erogati, luoghi disponibili e ambiente di lavoro inclusivo. Il presente studio muove, in effetti, dal riconoscimento dell'importanza ascrivibile all'accessibilità e al correlato recepimento delle esigenze di tutti – secondo quanto previsto da Sen – ma si sviluppa – e in tal senso evolve dall'approccio delle *capabilities* – investigando i possibili benefici economici riferibili all'accessibilità.

2.4. La misurazione del valore economico dell'accessibilità

Lo sviluppo di processi informati al progressivo miglioramento dell'autonomia e della dignità di ciascun individuo – e in specie dei soggetti più fragili – trova nell'accessibilità un'importante opportunità le cui implicazioni non producono impatti di carattere esclusivamente sociale, bensì anche economico. In tal senso, l'approccio delle *capabilities* costituisce il modello teorico di partenza rispetto al quale il riconoscimento

⁷⁴ Al riguardo, si rinvia a quanto precisato nell'ambito del capitolo 3.

della rilevanza sociale, ascrivibile alla piena espressione delle capacità di ciascun individuo, si combina – nel presente studio – con l’idea che la valorizzazione delle specifiche abilità della persona possa produrre costi, ma anche ricavi o, in generale, benefici variamente apprezzabili. In tal senso si afferma un concetto di valore strettamente collegato alle abilità di ognuno, con conseguente enfattizzazione della dimensione “positiva” riferibile agli individui parte di una definita comunità. Più precisamente, il presente contributo si basa su un approccio fondato sulla valorizzazione della persona in linea con quanto previsto dal modello delle *capabilities*, secondo cui prima è necessario migliorare le opportunità di ciascuno in base ai propri bisogni e alle caratteristiche individuali e, in seguito, è possibile procedere alla stima dei conseguenti effetti economici. Il tentativo di apprezzamento di tali effetti richiede, tuttavia, il ricorso ad una tecnica ulteriore che – rispetto al modello di Sen – assume – nell’ambito del presente studio – carattere complementare.

In effetti, l’appruzzamento del valore economico riferibile all’accessibilità si configura come una questione complessa che richiede l’impiego – spesso congiunto – di più approcci tra loro complementari e tali da consentire il superamento dei limiti delle tradizionali metriche di valutazione sinteticamente riconducibili al profitto, per le imprese, nonché all’avanzo, pareggio e disavanzo, nelle pubbliche amministrazioni⁷⁵. In tal senso, l’approccio delle *capabilities* sopra illustrato consente di dare rilevanza ad una dimensione – quella non economica – che configura una condizione fondante in materia di accessibilità. In altri termini, gli esiti delle analisi di carattere economico dovrebbero essere rapportati alla rilevanza dei correlati profili sociali meritevoli di tutela; ciò significa che eventuali alternative che dovessero essere economicamente poco convenienti – ma di

⁷⁵ «L’introduzione del concetto di valore pubblico, collegata a efficaci metodi e sistemi di misurazione, può consentire di evitare che si stabiliscano equivalenze improprie tra disavanzo (o avanzo) contabile e presenza (o assenza) di sprechi e inefficienze, di dare valutazioni diverse ad amministrazioni che, a parità di risultato contabile, producono un valore pubblico assai differente. Un corretto concetto di valore pubblico consente per esempio di valutare negativamente politiche che hanno per risultato la riduzione di un milione di euro della spesa pubblica ma con la riduzione del *valore pubblico* di tre o cinque milioni di euro o, politiche che determinano un aumento di spesa di due milioni di euro (anche se finanziati) con la produzione di valore pubblico inferiore ai due milioni di euro o, addirittura, insignificante o negativo.», Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, p. 53.

ampia rilevanza a livello sociale – andrebbero comunque valutate secondo un approccio più ampio ispirato alla centralità della persona⁷⁶.

In altri termini, il concetto di valore – accolto nel presente studio – è più ampio di quello di valore di scambio⁷⁷, in quanto riferibile alla capacità delle aziende (pubbliche e private) di far leva sulle caratteristiche di ogni persona, al fine di consentirne la piena valorizzazione, nonché la trasformazione delle stesse in condizioni di stimolo ai processi innovativi.

Per le ragioni sopra esposte, il presente studio coniuga l'approccio delle *capabilities* con un modello tipicamente economico identificabile nella cosiddetta “analisi costi e benefici”⁷⁸ secondo cui la convenienza di una determinata scelta aziendale si fonda sul confronto tra i costi e i correlati effetti positivi che la stessa implica⁷⁹.

L'interesse per la metodologia in oggetto si manifesta – negli Stati Uniti – dall'inizio degli anni Trenta⁸⁰, con l'obiettivo di agevolare la pubblica amministrazione nell'assunzione di decisioni in merito ad operazioni d'investimento; in tal senso, l'analisi costi-benefici ha trovato come ambiti di applicazione e di studio privilegiati l'economia pubblica, la macro e la microeconomia⁸¹. In particolare, la tecnica in esame – applicabile sia in

⁷⁶ «This suggests that qualitative benefits do not actually count as “benefits” for the purposes of CBA as understood by Hahn and Sunstein. But qualitative benefits for Hahn and Sunstein are still relevant to CBA, if only in the sense that they can rebut a presumption against enacting a policy whose monetized costs exceed its monetized benefits», Bayefsky, R. (2014) Dignity as a Value in Agency Cost-Benefit Analysis. *Yale Law Journal*, 123 (6), p. 1743

⁷⁷ Al riguardo, si rinvia a quanto precisato nell'ambito del paragrafo 4.1.

⁷⁸ L'analisi costi-benefici è una delle tecniche più utilizzate soprattutto ai fini della valutazione di progetti e programmi pubblici.

⁷⁹ Ad evidenza, la tecnica dell'analisi costi-benefici è stata impiegata – in materia di accessibilità – nell'ambito di alcuni studi condotti con riguardo a specifici settori. In merito, si rinvia a: Alonso, F. (2002) The benefits of building barrier-free: a contingent valuation of accessibility as an attribute of housing. *European Journal of Housing Policy*, 2 (1), 25-44; Victorian Council of Social Service (2008) *Universal Housing. Universal Benefits*. Discussion paper on universal housing regulation in Victoria; Halbach, T. e Fuglerud, K.S. (2016) On Assessing the Costs and Benefits of Universal Design of ICT. In: Petrie, H. et al., *Universal Design 2016: Learning from the Past, Designing for the Future*. IOS Press, 662-672; International Transport Forum (2017) *Economic Benefits of Improved Accessibility to Transport Systems and the Role of Transport in Fostering Tourism for All*. Discussion Paper n. 2017-04, OECD; International Transport Forum (2017) *Towards a Framework for Identifying and Measuring the Benefits of Accessibility*. Discussion Paper n. 2017-03, OECD.

⁸⁰ In merito alle origini dell'analisi costi benefici si veda Pearce, D.W. (1971) *Cost-Benefit Analysis*. McMillan, London.

⁸¹ Al riguardo, si rinvia, tra gli altri a: Harberger, A. (1974) *Taxation and Welfare*. Boston, Little, Brown; Mishan, E. J. (1975) *Cost-Benefit Analysis*. London, Allen and Unwin; Harberger, A. (1976) *Project Evaluation*. Collected Papers, Chicago, University of Chicago

termini preventivi che consuntivi – consiste nell'identificazione e nella comparazione di tutti i costi e benefici (diretti ed indiretti, inclusi quelli ascrivibili alla collettività⁸²) riferibili ad un definito progetto, inclusa l'attualizzazione – sulla base di un congruo saggio di sconto – degli oneri e dei benefici futuri. Trattasi di una metodologia che – sebbene ampiamente impiegata – non è esente da limiti, tra i quali si identificano principalmente la difficoltà di stimare i costi e i benefici indiretti ed intangibili, nonché la frequente soggettività che caratterizza alcune variabili del processo di misurazione (in specie, il saggio di attualizzazione dei benefici e dei costi prospettici).

La tecnica in esame costituisce, pertanto, una valida base di partenza per l'apprezzamento del valore prodotto per effetto dell'erogazione di servizi e beni accessibili, della realizzazione di spazi maggiormente fruibili, nonché della creazione di un ambiente di lavoro che sia a misura di tutti, secondo un approccio di piena valorizzazione delle competenze di ciascuno. In tal senso, l'analisi costi-benefici configura una possibile metodologia per analizzare la convenienza tra due principali alternative ossia tra: favorire l'accessibilità alle persone con ridotta autonomia investendo risorse, oppure non investire, trasferendo sulla comunità i costi di una mancata accessibilità (in termini, di costi sanitari, previdenziali, infortunistici, minori imposte, ecc.). È tuttavia, opportuno precisare come – ad oggi – sia comunque difficile giungere ad una misurazione precisa dei costi e dei benefici riferibili all'accessibilità, considerata la natura eterogenea e complessa delle variabili coinvolte e la stretta interdipendenza delle scelte assunte in materia, dai differenti attori di riferimento (in specie, impresa e pubblica amministrazione).

In generale, i costi ed i benefici dell'accessibilità possono essere variamente classificati in relazione a: l'attitudine ad essere espressi in

Press; Weingast, B.R., Shepsle, K.A. e Johnsen, C. (1981) *The Political Economy of Benefits and Costs: A Neoclassical Approach to Distributive Politics*. *Journal of Political Economy*, 89 (4); Waters II, W.G. e Myers, S. (1987) *Benefit-Cost Analysis of a Toll Highway: British Columbia's Coquihalla*. *Journal of Transportation Research Forum*, 28 (1), 434-443; Boardman, A., Vining, A. e Waters II, W.G. (1993) *Cost and Benefits through Bureaucratic Lenses: Example of a Highway Project*. *Journal of Policy Analysis and Management*, 12 (3), 532-555; Bayefsky, R. (2014) *Dignity as a Value in Agency Cost-Benefit Analysis*. *Yale Law Journal*, 123,(6); Boardman, A.E., Greenberg, D.H., Vining, A.R. e Weimer, D.L. (2018) *Cost-Benefit Analysis – Concepts and Practice*. Cambridge University Press, Cambridge.

⁸² La tecnica in esame viene, talora, indicata anche con l'espressione "analisi costi-benefici sociali" in considerazione dell'attenzione riservata agli effetti prodotti – in via spesso indiretta – sull'intera collettività.

In merito si rinvia a Feliziani, V. (2012) *Note di analisi costi-benefici*. Aracne, Roma.

quantità monetarie; l' idoneità a costituire oggetto di processi di misurazione (misurabilità) la possibilità di riferirli all'accessibilità secondo una ragionevole oggettività (attribuibilità)⁸³.

Con riguardo alla possibilità di esprimere gli impatti dell'accessibilità sulle dinamiche di valore, in termini quantitativo-monetari, è praticabile la distinzione tra costi e benefici monetari e non monetari. Nell'ambito dei primi rientrano, a titolo esemplificativo, i costi sostenuti per formare il personale con disabilità ovvero per adattare la struttura produttiva aziendale alle specifiche esigenze di definite categorie di lavoratori; tra quelli non monetari si segnalano i benefici registrati dalle persone con disabilità – in termini di maggiore autostima, soddisfazione, partecipazione alla vita sociale – a seguito dell'affermazione di un ambiente lavorativo di tipo inclusivo.

Il profilo della misurabilità consente di distinguere tra costi e benefici misurabili – ovvero apprezzabili attraverso l'impiego di specifici modelli valutativi – e non misurabili, in quanto riferibili a dimensioni difficilmente indagabili utilizzando le metriche tradizionali. Nell'ambito dei benefici di difficile misurazione si colloca, ad esempio, il miglioramento del benessere complessivo per effetto di un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle pari opportunità, piuttosto che il vantaggio reputazionale eventualmente registrabile da un'impresa impegnata nella promozione dell'accessibilità dei beni e servizi prodotti.

Da ultimo, in base al criterio dell'attribuibilità, i costi e i benefici in esame possono essere distinti in diretti e indiretti; i primi configurano una conseguenza diretta della promozione delle condizioni di accessibilità e sono direttamente ascrivibili a coloro a cui sono variamente indirizzate le misure a promozione di una maggiore autonomia. I secondi sono, invece, effetti eventuali e collaterali, più pervasivi e, pertanto, più difficilmente riferibili ad uno specifico evento causante; questi ultimi interessano, di norma, la comunità in genere, inclusiva sia di soggetti che soffrono temporaneamente o stabilmente di specifiche limitazioni sia di individui pienamente autonomi (costi e benefici indiretti).

In generale i costi e i benefici relativi all'accessibilità sono suscettibili di assumere specifiche connotazioni in relazione agli attori aziendali di riferimento. Per l'impresa, l'attenzione ai benefici è evidente; questi ultimi assumono natura eterogenea e sono riflessi – in genere – nei vantaggi di tipo competitivo, tecnologico e reputazionale, nonché negli effetti positivi derivanti da un approccio della gestione del personale di tipo inclusivo. La

⁸³ In merito all'analisi dei costi e dei benefici dell'accessibilità per l'impresa e la pubblica amministrazione si rinvia a quanto illustrato nel capitolo 4.

pubblica amministrazione, di converso, focalizza maggiormente la propria attenzione sui costi, mentre l'apprezzamento dei benefici risulta più difficoltoso e spesso trascurato.

Con specifico riferimento ai costi, l'impresa dovrebbe investire nella realizzazione di prodotti e nell'erogazione di servizi fruibili da tutti, secondo canoni di progettazione universale; analogamente, con riguardo alla dimensione intra-organizzativa, l'impresa dovrebbe garantire ambienti e modalità di lavoro compatibili con le caratteristiche di ciascun individuo, secondo principi di uguaglianza, equità, non discriminazione, rispetto della dignità, valorizzazione delle competenze. Ai fini dell'accessibilità del lavoro, i costi includono anche la formazione e la remunerazione di specifici profili professionali (i cosiddetti "*disability manager*") diretti ad assicurare le condizioni sopra citate.

Dal lato della pubblica amministrazione, i costi riferibili all'accessibilità sono primariamente ascrivibili alla realizzazione di luoghi agevolmente fruibili da tutti, indipendentemente dall'età, dallo stato di salute, dalle condizioni psico-fisiche, ecc.; a tal fine, si considerano gli oneri di progettazione secondo condizioni di ampia inclusività, la remunerazione del personale dedicato a favorire l'inclusione dell'ambiente di lavoro (*disability manager*), i costi per l'abbattimento di possibili barriere architettoniche o di eventuali ulteriori vincoli all'autonoma fruizione di luoghi e/o servizi.

L'identificazione dei benefici risulta più complessa per molteplici e differenti ragioni. In primo luogo, gli effetti derivanti da scelte in materia di accessibilità presentano caratteri di ampia trasversalità, impattando su tutta la collettività e non solo sui soggetti affetti da limitazioni motorie (per disabilità o altre ragioni). In secondo luogo, i benefici scaturenti dalla decisione aziendale di promuovere l'autonomia di tutti secondo principi di dignità – quindi senza stigmatizzazioni – sono difficilmente misurabili in quanto non sempre percepibili o immediatamente ravvisabili. Da ultimo, l'insieme dei possibili benefici presenta natura eterogenea, posto che include sia quelli direttamente riferibili ai destinatari "ideali" – ossia i soggetti a cui è direttamente rivolta l'attenzione degli attori aziendali al fine di migliorarne le condizioni di accessibilità – sia quelli ascrivibili alla comunità in genere.

In particolare, i benefici ritraibili dall'impresa che investe in accessibilità possono derivare da una duplice relazione: tra l'impresa e i soggetti che per ragioni di età, salute, specifiche condizioni fisiche, ecc. sperimentano difficoltà nella piena fruizione di beni, servizi, ambienti (benefici diretti); tra l'impresa e la collettività in genere che – sebbene non direttamente interessata da definite misure adottate in materia di accessibilità – può comunque essere positivamente orientata verso comportamenti aziendali a

sostegno delle categorie più “fragili”, ovvero può manifestare interesse all’acquisto di prodotti originariamente pensati per soggetti disabili e, quindi, maggiormente accessibili (benefici indiretti). In particolare, i principali ambiti in cui l’impresa può registrare i benefici sono: quello tecnologico, per effetto sia della progressiva innovazione di prodotto e di servizio indotta da una filosofia progettuale di tipo universale, sia del rinnovamento dei sistemi di *Information & Communication Technology* al fine di assicurare la piena accessibilità del lavoro (benefici diretti); quello commerciale a fronte di una possibile crescita del fatturato e acquisizione di nuovi mercati (benefici diretti); quello reputazionale, per effetto del miglioramento dell’immagine aziendale percepita dai differenti stakeholder (benefici indiretti). In generale, lo sforzo delle imprese ad assicurare beni, servizi, opportunità di impiego a favore di tutti consente una generale riduzione dei fattori di rischio aziendale, agevolando l’ottimizzazione delle performance economiche nel medio-lungo periodo.

Con riguardo alla pubblica amministrazione, i benefici economici ritraibili da attività di investimento a sostegno dell’accessibilità trovano primaria espressione nella possibile riduzione dei costi sociali a carico della collettività (benefici indiretti), in specie con riguardo agli ambiti sanitari, assistenziali, previdenziali, occupazionali, infortunistici oltre che in un possibile innalzamento dei consumi – e quindi dei ricavi – a fronte della maggiore partecipazione ad attività ludico-ricreative (benefici diretti). Al riguardo, si precisa come parte dei benefici indiretti registrabili dalla pubblica amministrazione risentano positivamente delle scelte assunte dalle imprese, in specie, in materia occupazionale, favorendo le assunzioni anche di personale a ridotta autonomia psico-fisica. Con specifico riguardo al personale con disabilità, una politica aziendale volta a promuoverne l’inserimento lavorativo secondo condizioni di inclusività ha come effetto indiretto la riduzione dei costi sociali in termini di costi per l’assistenza e per i trasferimenti di risorse erogati dallo Stato a favore di tali categorie.

In generale, la distinzione tra benefici riferibili ad utilizzatori “ideali” e la collettività in genere presenta – con riguardo all’azienda pubblica – contorni maggiormente indistinti, posto che eventuali misure adottate dalla pubblica amministrazione in favore di una maggiore accessibilità dei luoghi-ambienti di lavoro genera, contestualmente, anche un vantaggio per tutta la comunità. In effetti, la possibilità di accedere in modo autonomo a musei, teatri, piazze, cinema, ambienti di lavoro produce, da un lato, un vantaggio diretto in termini di aumento dei consumi e dei redditi prodotti; dall’altro lato, realizza un beneficio indiretto di natura composita nel cui ambito si colloca – ad esempio – la creazione di tempo libero per i famigliari

abituamente dedicati a prestare assistenza, la riduzione degli infortuni e dei costi sanitari, ecc.

Le precedenti considerazioni evidenziano la natura composita degli effetti conseguenti alle scelte delle aziende, pubbliche e private, di migliorare le condizioni di accessibilità, evidenziando, in tal senso, una specifica criticità relativa alle difficoltà di misurazione e apprezzamento di fenomeni che presentano natura e carattere differenti.

Con specifico riguardo, ai profili monetari, uno strumento di valido ausilio nel rappresentare e misurare l'impatto economico di definite scelte aziendali, può essere identificato nel conto economico previsto dalla normativa nazionale che – attraverso il ricorso a specifiche voci di dettaglio – potrebbe consentire di individuare il contributo, in termini di costi e di ricavi, ascrivibile alla decisione di orientare l'attività nel rispetto dei principi di accessibilità. Ad esempio, nell'ambito del prospetto in oggetto, l'inserimento di persone con disabilità, se attuato con la cultura dell'innovazione, ovvero la progettazione di beni e servizi secondo canoni di universalità, può trovare rappresentazione nelle voci seguenti:

- i ricavi di vendita, i cui dettagli potrebbero dare conto delle componenti positive di reddito specificamente riferibili alle vendite a persone con disabilità. In generale, i ricavi potrebbero registrare un incremento – con effetti positivi sul valore della produzione – per effetto dell'innovazione dei prodotti e servizi offerti e della correlata acquisizione di nuovi clienti (ad esempio, le persone con disabilità) e quote di mercato;
- i costi del personale suscettibili di includere – con specifica evidenza – quelli sostenuti per l'assunzione di personale con disabilità; in merito, si prevede un incremento di tali valori a seguito dell'inserimento obbligatorio di persone con disabilità, ovvero dell'affermazione di una cultura ispirata ai principi di inclusione e di dignità;
- le spese di carattere generale, inclusive, ad esempio, di costi per sanzioni, in caso di inottemperanza alle disposizioni normative (ad esempio, quelle in materia di inserimento obbligatorio di persone disabili);
- altri ricavi suscettibili di crescere, in presenza di possibili incentivi economici e benefici fiscali previsti dalla normativa, al fine di favorire l'inclusione nei luoghi di lavoro;
- le quote di ammortamento riferibili agli investimenti in attrezzature e apparecchiature necessarie per l'adattamento dei luoghi di lavoro,

ovvero per attuare gli opportuni processi di innovazione dei prodotti e dei servizi offerti.

Le maggiori difficoltà di misurazione si riferiscono, invece, alle ricadute non monetarie, in specie di tipo indiretto, primariamente riferibili alla comunità e alle persone su cui l'accessibilità dei beni, servizi, spazi e luoghi di lavoro è suscettibile di produrre impatti pervasivi di carattere multidimensionale. Al riguardo, nel rispetto di specifici approcci – ad esempio quello della “tripla elica”⁸⁴ – volti ad indagare le relazioni tra ambiti differenti, ma interconnessi, sono state sviluppate delle moderne tecniche di misurazione⁸⁵ degli effetti extra-economici dell'attività aziendale⁸⁶.

In tale ambito, assume particolare rilievo il cosiddetto SROI (*Social Return on Investment*)⁸⁷, diretto a fornire una rappresentazione quantitativo-

⁸⁴ Hetzkowitz, H. (2002) *Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks*. *Science and Public Policy*, Oxford University Press.

⁸⁵ Con riferimento ai metodi impiegabili nella misurazione degli impatti sociali di una specifica attività, non si ravvisa, in letteratura e nella prassi professionale, un orientamento comune. Al riguardo, alcuni autori distinguono tra:

- metodi di processo, diretti a monitorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, sulla base del confronto tra input, attività e output, presentando, invece, difficoltà a consentire l'apprezzamento dell'*outcome*. In tale ambito, è possibile annoverare diversi approcci, tra cui il *Best Available Charitable Option*, il *B Rating System*, l'*Endeavor's Impact Assessment dashboard*, il *Global Impact Investing Rating System*, l'*Impact Reporting and Investment Standards*;
- metodi di impatto, finalizzati alla misurazione dell'*outcome*, ossia del beneficio sociale. Al riguardo, i principali metodi ricomprendono il *Measuring Impact Framework*, il *Participatory Impact Assessment*, il *Social Impact Assessment*, l'*Ongoing Assessment of Social Impacts*;
- metodi di monetizzazione (SROI, *Cost and benefit analysis*, *Social Capital Partners'Socially Adjusted Interest Rate*) il cui obiettivo è la rappresentazione monetaria dell'impatto sociale di un definito progetto.

In merito si rinvia a Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004) *Double bottom line project report assessing social impact in double bottom line ventures*.

⁸⁶ Ai fini dell'analisi dei molteplici indicatori disponibili per la valutazione dell'impatto sociale dell'attività aziendale, si rinvia, tra gli altri, a quelli elaborati dal *Global Impact Investing Network* (GIIN), noti come indicatori Iris, o a quelli inclusi nello standard *G4 Sustainability Reporting Guidelines* diffuso dal *Global Reporting Initiative* (GRI). Tali indicatori sono consultabili rispettivamente ai siti seguenti: <https://iris.thegiin.org>; <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (ultimo accesso: ottobre 2019).

⁸⁷ La metodologia SROI è stata elaborata con specifico riferimento al settore non-profit negli Stati Uniti d'America a metà degli anni Novanta, per merito dell'attività svolta dalla *Roberts Enterprise Development Foundation* (REDF), in risposta all'esigenza di apprezzare l'impatto generato dal lavoro sull'organizzazione, sugli investitori e sulla società in senso più ampio.

monetaria all'impatto di investimenti ad ampia rilevanza sociale, sulla base della misurazione dei relativi costi e benefici. In tal senso, la misura in oggetto può configurare una valida opportunità per cercare di misurare – in termini economici – l'impatto sociale di scelte in materia di accessibilità, in termini di miglioramento delle condizioni di benessere, di soddisfazione personale, di qualità della vita in generale. Più precisamente, il modello logico sui cui si fonda l'indicatore in oggetto rispecchia quello tipico delle misure di valutazione d'impatto – anche noto come “catena del valore dell'impatto” – ove gli elementi nodali sono costituiti da: gli *inputs*, ossia gli investimenti necessari per lo svolgimento dell'attività o del progetto oggetto di valutazione; le attività, riferibili a tutte le azioni concretamente attuabili dall'azienda per la realizzazione del progetto selezionato; gli *output*, consistenti nei prodotti e servizi risultanti per effetto delle attività svolte a livello aziendale; gli *outcome* (risultati), identificativi dei cambiamenti positivi e negativi, di breve e di lungo periodo, che si verificano sulla comunità o sulle persone destinatarie dei prodotti e servizi erogati; l'impatto, cioè la specifica parte di cambiamento imputabile, in via esclusiva, alla realizzazione del progetto selezionato, ossia al netto delle modifiche che l'azienda avrebbe comunque attuato⁸⁸.

Nel sopra esposto ambito, l'indicatore SROI si basa sul rapporto tra il cosiddetto “valore monetario del cambiamento generato” (*outcome*) e gli investimenti necessari per raggiungerlo (*input*), il cui calcolo richiede la combinazione di informazioni qualitative, quantitativo-monetarie e quantitativo non monetarie⁸⁹.

In merito si rinvia a: Bohmholdt, A. (2014) *Evaluating the Triple Bottom Line Using Sustainable Return on Investment. Remediation*; Moody, M., Littlepage, L. e Paydar, N. (2015) Measuring Social Return on Investment. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (1); Owen, F., Jingyu, L., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C., Readhead, A. (2015) Social Return on Investment of an Innovative Employment Option for Persons with Development Disabilities. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (2); Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H., Handy, F. (2015) Social Return on Investment Analysis. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (2).

⁸⁸ In merito si veda Impronta Etica (2016) *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale*. Bologna.

⁸⁹ Il calcolo dell'indicatore SROI si basa sulla cosiddetta “*Theory of change*” diretta a fornire gli strumenti per esplorare come viene attuato il cambiamento sociale e come viene creato valore per gli stakeholder; in merito si veda, tra gli altri: Taplin, D.H. e Clark, H. (2012) *Theory of Change Basics. A primer on Theory of Change*. ActKnowledge, New York; Arvidson, M., Lyon, F., Mckay, S., Moro, D. (2013) *Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)*. The Policy Press.

La determinazione di tale rapporto prevede lo sviluppo di un processo che rispetti i seguenti principi/passaggi⁹⁰: coinvolgimento degli stakeholder, previa identificazione e mappatura degli stessi sulla base di un definito ordine di priorità in relazione al loro livello di influenza sull'attività oggetto di analisi e al loro grado di dipendenza dagli esiti dell'attività stessa; misurazione dei cambiamenti previsti e imprevisti sia positivi che negativi; valutazione di ciò che effettivamente conta impiegando gli strumenti opportuni; focalizzazione dell'attenzione solo sugli aspetti rilevanti, previo sviluppo di un'analisi di "materialità" sull'intera organizzazione; apprezzamento degli *outcome* secondo prudenza; rispetto del principio di trasparenza nelle valutazioni; verifica dei risultati. Lo SROI presenta evidenti vantaggi riferibili – in primis – alla possibilità di misurare in termini economici l'impatto sociale di un'attività, il cui valore è primariamente ricavato dal dialogo con gli stakeholder aziendali che, se opportunamente coinvolti, possono fornire utili indicazioni per definire le politiche e le misure da adottare. Al contempo, l'indicatore in esame risente dell'inevitabile soggettività che contraddistingue le stime e le congetture necessarie al fine di ottenere una rappresentazione quantitativa dei profili di carattere sociale, in specie con riguardo alla determinazione del "valore monetario del cambiamento generato"⁹¹.

⁹⁰ Millar, R. e Hall, K. (2013) Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15 (6), 923-941; Nicholls, J. (2017) Social return on investment – Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135.

⁹¹ Arvidson, M., Lyon, F., Mckay, S., Moro, D. (2013) *Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)*. The Policy Press; Pathak, P. e Dattani, P. (2014) Social return on investment: three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10 (2), 91-104.

3. L'ACCESSIBILITA' NELLA PROSPETTIVA DELL'IMPRESA E DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

3.1. Responsabilità sociale e accessibilità

L'effettivo orientamento all'accessibilità da parte dell'azienda – di produzione e composta pubblica – presuppone l'affermazione di una cultura aziendale fondata sul riconoscimento della rilevanza di tutte le attese – incluse quelle di carattere non economico – riferibili ai differenti stakeholder. In particolare, rispetto alle specifiche categorie di interlocutori aziendali, il tema dell'accessibilità assume carattere trasversale, posto che è suscettibile di interessare i clienti/utenti, la comunità in generale, i prestatori di lavoro, ecc. In tale ambito, le scelte aziendali possono, in effetti, tradursi nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, nell'erogazione di beni e servizi fruibili da chiunque, nella predisposizione di ambienti e di luoghi di facile accesso, nel rispetto delle esigenze di natura non economica di tutte le persone, comprese quelle che vivono condizioni psico-fisiche di difficoltà di vario genere.

In altri termini, l'impegno aziendale a sostegno del miglioramento delle condizioni di accessibilità richiede, necessariamente, il riconoscimento della centralità della persona e la valorizzazione delle rispettive abilità, secondo principi di equità, responsabilità, inclusività e pari opportunità. Ad evidenza, l'azienda configura l'ordine strettamente economico di un istituto ossia dell'insieme di persone che si riuniscono per lo svolgimento dell'attività economica al fine del soddisfacimento dei propri bisogni⁹².

⁹² «Le *persone*, nel loro complesso divenire, perseguono molteplici *fini* di varia specie e di vario grado; il perseguimento di tali fini suscita *bisogni*; per soddisfare i bisogni le persone svolgono, tra l'altro, l'*attività economica*, ossia l'attività di produzione e di consumo di beni economici.

In tal senso il concetto di accessibilità si ispira ad una concezione religiosa, filosofica⁹³ e antropologica di ogni persona, intesa come soggetto “unico”, ossia contraddistinto da specifiche abilità, talora differenti rispetto alle cosiddette “fasce di accettabilità o normalità sociale”. Ogni individuo si relaziona, pertanto, in modo diverso con le altre persone appartenenti alla comunità di riferimento, assumendo una centralità duplice rispetto agli attori aziendali (in specie l’azienda di produzione e quella composta pubblica): da un lato, ogni persona è espressione e portatrice di bisogni che le aziende devono soddisfare con le proprie combinazioni economiche; dall’altro lato, ciascun individuo contribuisce allo sviluppo sociale apportando risorse di natura composita (manuali, intellettuali, emotive, valoriali, ecc.). In altri termini, le aziende devono rispettare e valorizzare le specificità di ogni persona, assicurandone la piena dignità e autonomia, sulla base del convincimento che l’individuo configura una condizione fondante per lo sviluppo dell’attività aziendale e dei correlati processi produttivi⁹⁴. In particolare, le combinazioni economiche attuate, a vario titolo, dall’azienda di produzione e da quella composta pubblica nascono dall’esigenza di soddisfacimento dei bisogni delle persone che si configurano, pertanto, come utenti/clienti/consumatori. Al contempo, le persone apportano una fondamentale condizione di produzione identificabile nel lavoro, il cui impiego dovrebbe tenere conto delle caratteristiche individuali dei prestatori,

Gran parte dell’attività economica si svolge nell’ambito di *istituti*, in particolare di tre classi di istituti: le famiglie, le imprese e le amministrazioni pubbliche; istituti dei quali le persone sono membri.», Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (1994) *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna, p. 16.

⁹³ In particolare, l’approccio filosofico fondato sulla valorizzazione della persona e della sua unicità è anche noto come “umanesimo personalistico”, in contrapposizione con il cosiddetto “approccio funzionalista” secondo cui la persona assume valore solo se “funzionale” alla produttività.

⁹⁴ «La persona *nella sua totalità* è posta al centro dell’analisi economica. La specificità dell’analisi, ossia l’attenzione concentrata sulla componente economica dell’attività umana, non deve portare ad assumere come attore dei processi economici un *homo oeconomicus* privato dei caratteri dell’umanità. L’analisi economica deve tener conto dei seguenti elementi: a) la persona svolge l’attività economica non come fine ma come mezzo per realizzare i fini di persona; b) le persone sono membri di gruppi, di istituti, di collettività, in generale di società umane; i fini, i valori e i bisogni individuali sono influenzati da tale condizione; in altro aspetto, le scienze economiche non sono mai di singola persona in senso stretto, sono di persona in quanto membro di più società umane; c) le persone umane, se poste ad operare in contesti retti secondo giustizia, condividono i valori della solidarietà, della lealtà e del progresso.» Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (1994) *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna, p. 27.

delle specifiche capacità, dell'impegno personale e dei percorsi di formazione.

L'attenzione alla persona e, in generale, alle esigenze della comunità, ha indotto all'affermazione – sebbene con caratteri differenti tra pubblico e privato – di un cosiddetto orientamento alla responsabilità sociale⁹⁵, ossia all'assunzione di un impegno nei confronti di tutti gli stakeholder e dei rispettivi interessi (economici e non economici), e al conseguente apprezzamento di tutti gli impatti (di carattere economico, sociale ed ambientale) delle attività aziendali⁹⁶. Ad evidenza, l'efficace recepimento delle differenti istanze in materia di accessibilità richiede – innanzitutto – lo sviluppo di un approccio alla responsabilità sociale a cui informare la strategia aziendale – e la selezione degli obiettivi – nonché la conseguente articolazione dei processi decisionali.

La maturazione di tale approccio ha avuto origine nell'ambito del settore privato, con specifico riferimento all'azienda di produzione a cui è ascrivibile la formulazione dell'espressione "responsabilità sociale d'impresa", anche nota con l'acronimo inglese CSR (*Corporate social*

⁹⁵ «Nel tentativo di allargare l'orizzonte concettuale di riferimento, è possibile recuperare il concetto di *performance sociale* elaborato dalla dottrina internazionale. Tale concetto è stato elaborato come conseguenza del dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese (corporate social responsibility) nel tentativo di rendere più pragmatico un concetto che rischiava di essere a volte percepito come vago ed indefinito. [...] In linea generale, per *performance sociale* si intende l'impatto causato dall'interazione tra azienda e ambiente che include la dimensione sociale, culturale, legale, politica, economica e naturale. Tale concezione di *performance* rispetto al risultato economico appare maggiormente in linea con l'idea di bene aziendale perché più orientata verso il bene comune, non focalizzata solo sul soggetto proprietario e con una maggiore predisposizione verso comportamenti responsabili.», Paternosto, S. (2012) Il bene dell'azienda e il concetto di performance: aspetti teorici e valutativi. In: AA.VV. *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*. Giuffrè, Milano, pp. 215-216.

⁹⁶ «Non può, infatti, reggere in tema di responsabilità sociale una premessa fondata sull'individuo senza responsabilità né quella di una responsabilità senza la libertà della persona, dove manca autonomia e regna la paura.

Il tema dunque poggia sul *binomio persona-responsabilità sociale*: i progetti dell'uomo, e tali sono quelli aziendali, non possono essere in contrasto con le esigenze degli altri uomini, così i progetti sociali non possono essere contro l'uomo e i suoi diritti.

La storia fa giustizia tanto delle costruzioni di sistemi sociali e aziendali in contrasto con i diritti della persona quanto di quelli in cui gli individui tendono ad affermarsi senza regole e valori che ne orientino i comportamenti verso il bene comune.

[...] L'economia è per l'uomo e non viceversa, scambiando, cioè, il mezzo per il fine.», Sorci, C. (2006), Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende. In: Zaninotto, E. (a cura di), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*. Il Mulino, Bologna, pp. 193-194.

responsibility)⁹⁷. L'espressione in oggetto è stata per definizione associata all'esperienza delle grandi imprese, sebbene anche quelle di medie o piccole dimensioni abbiano da sempre applicato una responsabilità nei confronti delle comunità di riferimento, senza darne evidenza e senza chiamarla responsabilità sociale.

Il *Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee* precisa che per responsabilità sociale d'impresa si intende «l'inserimento delle problematiche di natura sociale ed ecologica delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» e che «essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate»⁹⁸. In tal senso, la Commissione delle Comunità Europee propone

⁹⁷ In merito agli studi sul tema, si rinvia – tra gli altri – a: Carroll, A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505; Bandettini, A. (1981) Responsabilità sociali dell'impresa. In: AA.VV. *Bilancio d'esercizio e amministrazione delle imprese. Studi in onore di Pietro Onida*. Giuffrè, Milano; Vermiglio, F. (1983) *La responsabilità sociale dell'impresa*. Industria Poligrafica della Sicilia, Messina; Terzani, S. (1984) Responsabilità sociale dell'azienda. *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, luglio-agosto; Carroll, A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, July-August, 39-48; Sapelli, G. (1996) *Responsabilità d'Impresa*. Guerini Editore, Milano; Rusconi, G. (1997) *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*. Clueb, Bologna; Salvioni, D.M. (2003) Corporate Governance and Global Responsibility. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1; Molteni, M. (2003) L'impresa tra competitività e responsabilità. *Impresa e Stato*, 65; Molteni, M. (2004) *Responsabilità sociale e performance d'impresa*. Vita e Pensiero, Milano; Campbell, J.L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32 (3), 946-967; Testa, M. (2007) *La responsabilità sociale d'impresa. Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*. Hoepli, Milano; Carrassi, M. e Peragine, V. (2008) *Responsabilità sociale d'impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*. FrancoAngeli, Milano; Carroll, A.B. (2008) A History of Corporate Social Responsibility, Concepts and Practices. In: Crane, A., Matten, D., Mc Williams, A., Moon, J., Siegel, D.S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. OUP Oxford; Visser, R. (2010) The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. In: Pohl, M. e Tolhurst, N., *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Wiley; De Colle, S., Henriques, A. e Sarasvathy, S. (2014) The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125 (2), 177-191; Cochran, P.L. (2017) The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, n. 50.

⁹⁸ Comunità Europee, Commissione (2001) *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles, p.7.

una formulazione ampia del concetto di responsabilità sociale⁹⁹ che include le principali dimensioni ed interpretazioni, più o meno ampie, variamente riferibili a tale approccio e precisamente:

- CSR come semplice filantropia (*business philanthropy*) riferibile alle attività poste in essere al fine di aiutare il prossimo e la società nel complesso, nel rispetto dei principi di altruismo e gratuità¹⁰⁰;
- CSR come componente del marketing (*social marketing*¹⁰¹);
- CSR come orientamento della cosiddetta imprenditoria sociale (*social entrepreneurship*) diretta alla risoluzione e/o attenuazione di problemi di carattere sociale relativi a definiti ambiti (ad esempio, sanità ed istruzione)¹⁰²;
- CSR come componente della strategia aziendale;
- CSR come elemento della cultura aziendale.

La definizione sopracitata formulata dalla Commissione delle Comunità Europee sintetizza un lungo processo nel cui ambito il concetto di CSR ha registrato molteplici adattamenti e sviluppi.

Ad evidenza, gli studi in materia di responsabilità sociale hanno origine negli Stati Uniti d'America e si consolidano a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo, con interessanti sviluppi soprattutto nella seconda metà degli anni Novanta e nel nuovo secolo; in effetti, nonostante si registrino

⁹⁹ «[...]Viene proposto, quindi, non un approccio riduttivo alla responsabilità sociale, ma estensivo, in cui la CSR:

- non risponde ad una logica *add-on*;
- non è filantropia;
- non è un ambito residuale dell'attività d'impresa che si possa esternalizzare, affidandolo, in particolare, al *non-profit*;
- non può essere intesa unicamente come *social entrepreneurship*;
- non può essere limitata a *tool* e sistemi di gestione in chiave meramente funzionale.», Perrini, F. e Tencati, A. (2008) *Corporate Social Responsibility*. Egea, Milano, pp. 12-13.

«L'assunzione di responsabilità sociale da parte dell'impresa non è né può essere solo un fatto di buoni sentimenti; è bensì un fatto di imprenditorialità innovativa e creatrice, capace di elaborare valide risposte a date istanze sociali», Coda, V. (1992) I dilemmi di etica d'impresa: problemi mal posti. *La lettera dell'Isvi*, n. 1, Istituto per i valori d'impresa, Milano.

¹⁰⁰ Porter, E. e Kramer, M.R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12).

¹⁰¹ Andreasen, A.R. (1994) Social marketing: its definition and domain. *Journal of public & marketing*, 13 (1).

¹⁰² Ridley-Duff, R. e Bull, M. (2015) *Understanding social enterprise: theory and practice*. Sage, London.

degli studi in materia già nella prima metà del Novecento¹⁰³, è solo a partire dagli anni Cinquanta¹⁰⁴ che il tema della responsabilità sociale assume rilevanza in ambito accademico e imprenditoriale. Tuttavia, in tale periodo, la CSR deriva il proprio significato con specifico riguardo alle responsabilità sociali ed ambientali, dei dirigenti nei confronti della comunità¹⁰⁵, con conseguente attenzione alle esternalità positive e negative (in specie, con riguardo all'occupazione e all'inquinamento) prodotte dalla gestione aziendale. Solo dalla fine degli anni Settanta, si diffonde un concetto di responsabilità sociale più ampio, di carattere multidimensionale, fondato sul riconoscimento di specifici ambiti – oltre a quello economico – a cui riferire gli obiettivi aziendali selezionati a livello strategico e gestionale. L'affermazione di un approccio più sistematico allo studio del tema della CSR trova impulso in specifici fenomeni del periodo, tra i quali si segnala: la crisi di legittimazione che caratterizza l'impresa nel contesto sociale; la crescente attenzione alle esternalità prodotte dall'attività aziendale, manifestata sino a quel momento – in via pressoché esclusiva – dagli studiosi di economia politica¹⁰⁶; il dibattito alimentato dagli studi di Friedman in merito al carattere etico della massimizzazione del profitto. Al riguardo, la responsabilità sociale d'impresa viene configurata – da alcuni autori¹⁰⁷ –

¹⁰³ Bernard, C.I. (1938) *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge, M.A.; Clark, J.M. (1939) *Social control of business*. McGraw Hill, New York, NY; Kreps, T.J. (1940) *Measurement of the social performance of business*. Government Printing Office, Washington, DC.

¹⁰⁴ Il primo tentativo di affrontare il tema della CSR in modo sistematico è individuato – dalla maggior parte degli studiosi – nel contributo di Howard Bowen del 1953, “Social Responsibilities of the Businessmen”; in merito si rinvia a: Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper and Brothers, New York.

¹⁰⁵ In merito, si consideri – tra gli altri - il contributo di Davis noto per la cosiddetta “Iron law of responsibility” secondo cui i manager sarebbero in condizioni di influenzare fortemente la società, per effetto delle proprie opinioni e scelte aziendali; di qui, l'affermazione di uno stretto legame tra la responsabilità dei dirigenti, attese riferibili alla società di riferimento e successo aziendale. Al riguardo, si rinvia a Davis, K. (1967) Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10 (4), p. 48.

¹⁰⁶ Si veda, tra gli altri, Kapp, W. (1950) *The Social Costs of Private Enterprise*. Asia Publishing House, Bombay; Pigou, A.C. (1960) *L'economia del benessere*. Utet, Torino.

¹⁰⁷ Carroll, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4); Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4).

Oltre al contributo di Carroll, si segnalano – a titolo d'esempio – con riguardo al periodo in esame i seguenti studi: Bowman, E.H. e Haire, M. (1975) A Strategic Posture Towards CSR.

come una piramide in cui trovano collocazione – secondo un ordine di rilevanza decrescente muovendo verso l’alto – le principali dimensioni ascrivibili all’attività aziendale secondo la seguente sequenza: quella economica (alla base della piramide), quella legale, quella etica ed infine quella filantropica. Il concetto di responsabilità sociale d’impresa registra – negli anni Ottanta – un ulteriore rafforzamento per effetto dell’elaborazione della cosiddetta “teoria degli stakeholder”¹⁰⁸ fondata sul riconoscimento della molteplicità dei portatori di interessi – non solo economici – gravitanti intorno all’impresa con possibilità di influenzare o di essere influenzati dallo svolgimento dell’attività aziendale. In tal senso, viene assegnata rilevanza – ai fini del successo aziendale – non solo ai conferenti di capitale di rischio – portatori di attese di natura principalmente economica – ma anche a tutti i differenti interlocutori aziendali (prestatori di lavoro, fornitori, clienti, finanziatori, collettività, Stato, ecc.); in tal senso, la teoria in oggetto nasce in contrapposizione agli approcci neoclassici basati sull’esclusiva valorizzazione degli interessi degli azionisti¹⁰⁹.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, il pensiero sulla CSR registra un’ulteriore evoluzione – anche per effetto di specifici contributi¹¹⁰ – verso un approccio fondato sulla consapevolezza della stretta interdipendenza tra effetti economici e socio-ambientali delle scelte aziendali, nonché sull’opportunità di operare secondo condizioni di sostenibilità. In tal senso, la CSR ha progressivamente assunto un ruolo fondante nella formulazione della strategia aziendale e nella conseguente selezione degli obiettivi di medio lungo-periodo, al fine di garantire la

California Management Review, 18 (2); Vance, S. (1975) Are Socially Responsible Firms Good Investment Risk?. *Management Review*, 64.

¹⁰⁸ Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston; Freeman, R.E. e Phillips, R.A. (2002) Stakeholder Theory: a Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3); Freeman, R.E. e Velamuri, S.R. (2006) A New Approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *Corporate social responsibility*, Palgrave Macmillian UK; Freeman, R.E., Wicks, A., Harrison, J., Parmar, B., De Colle, S. (2010), *Stakeholder Theory; The State of The Art*. Cambridge University Press.

¹⁰⁹ Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press, Chicago; Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Firms is to Increase its Profits*. Times Magazine, New York.

¹¹⁰ Al riguardo, si fa specifico riferimento all’approccio cosiddetto “triple-bottom-line” secondo cui gli effetti dell’attività aziendale andrebbero sempre considerati con riguardo a tre principali dimensioni, tra loro inseparabili: economica, sociale ed ambientale. Secondo tale approccio, qualsivoglia scelta aziendale dovrebbe consentire la contestuale ottimizzazione dei profili economici e socio-ambientali; in merito, si rinvia a Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.

continuità aziendale, nel rispetto delle attese di tutti i portatori d'interesse con cui l'impresa si relaziona a vario titolo¹¹¹. In effetti, l'assunzione di scelte socialmente responsabili presuppone l'apprezzamento – ai fini della formulazione delle linee strategiche aziendali – dei differenti soggetti coinvolti e delle relative aspettative, nonché del rispettivo grado di coinvolgimento e di partecipazione che li caratterizzano. Il recepimento – a livello strategico – delle istanze promananti dai differenti interlocutori aziendali deve tradursi – secondo condizioni di ampia pervasività e integrazione¹¹² – nell'elaborazione, da parte degli organi di vertice, di specifici indirizzi indispensabili per assicurare la crescita duratura a livello aziendale¹¹³.

Il percorso evolutivo sopra delineato si è sviluppato con specifico riferimento al settore privato e alla connessa azienda di produzione; solo in un secondo momento, i principi e gli strumenti di CSR sono stati ripresi ed applicati anche con riguardo alle aziende pubbliche. In particolare, il modello della CSR distintivo delle aziende *profit-oriented* è stato recepito anche dalle aziende del settore pubblico per le quali è stata coniata l'espressione “Responsabilità sociale dell'Azienda Pubblica” o “*Public Sector Social*

¹¹¹ Con riguardo al tema della gestione delle relazioni con gli stakeholder si rinvia, tra gli altri, a: Brondoni, S.M. (2003) Network Culture, Performance & Corporate Responsibility. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 8-24; Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. e Martinuzzi, A. (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61 (3).

¹¹² Brondoni, S. M. e Bosetti, L. (2018) Ouverture de “Integrated CSR Management”. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

¹¹³ «Nella nostra prospettiva, per CSR si intende un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. È in sintesi, innovazione per la sostenibilità dell'azienda (corporate sustainability) e dello *stakeholder network* in cui questa è inserita.», Perrini, F. e Tencati, A. (2008) *Corporate Social Responsibility*. Egea, Milano, p. 3.

Con riguardo agli studi in materia di integrazione delle responsabilità economiche, sociali e ambientali d'impresa e alla rilevanza strategica della CSR si rinvia a: Laszlo, C. (2003) *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Island Press, Washington DC; Rusconi, G. e Dorigatti, M. (a cura di) (2006) FrancoAngeli, Milano; Porter, M. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December; Esty, D. e Winston, A. (2008) Green to Gold: How Smart Companies use Environmental Strategy to Innovate. *Create Value and Build Competitive Advantage*, John Wiley Publisher, New York; Eccles, R. e Serafeim, G. (2013) The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review*, May; Salvioni, D.M. e Astori, R. (2013) Sustainable Development and Global Responsibility in Corporate Governance. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

Responsibility”¹¹⁴. Di qui il progressivo adattamento al settore pubblico degli strumenti di rendicontazione sociale originariamente nati per le imprese¹¹⁵, con la conseguente affermazione della cosiddetta “rendicontazione sociale pubblica”¹¹⁶ (RSP).

Le precedenti considerazioni evidenziano come il concetto di responsabilità sociale assuma valenza trasversale, sulla base del convincimento che ogni azienda configura un attore chiave nel contesto in cui opera, al fine di promuovere il benessere sociale a favore della comunità di riferimento. In merito, alcuni autori¹¹⁷ hanno, tuttavia, sottolineato come per la pubblica amministrazione, la responsabilità sociale dovrebbe configurare una connotazione naturale della sua stessa natura, anziché un’evoluzione delle proprie funzioni che assumono, appunto, precipuo carattere sociale.

In generale, l’affermazione di un orientamento alla responsabilità sociale attribuisce ampia rilevanza alla persona e alle dimensioni ad essa correlate (in specie quelle sociali ed ambientali), favorendo, pertanto, il miglioramento dell’accessibilità dei luoghi, dei beni e dei servizi distribuiti, dell’ambiente di lavoro. In effetti, la responsabilità sociale configura una specifica modalità per restituire alla comunità benefici che le aziende ricevono dal contesto in cui operano, tra cui anche garantire un’occupazione a persone che hanno maggiori difficoltà di inserimento nelle grandi imprese governate da criteri

¹¹⁴ In merito si veda: Pollifroni, M. (2010) *Green Public Accounting*. Giappichelli, Torino; Pollifroni, M. (2007) *Public Sector Social Responsibility. Strumenti di rendicontazione etico-sociale per l’azienda pubblica*. Giuffrè, Milano.

¹¹⁵ In merito all’analisi degli strumenti di rendicontazione sociale e alle differenti ragioni di utilizzo – rispettivamente per l’impresa e la pubblica amministrazione – si rinvia a quanto illustrato nell’ambito del capitolo 4.

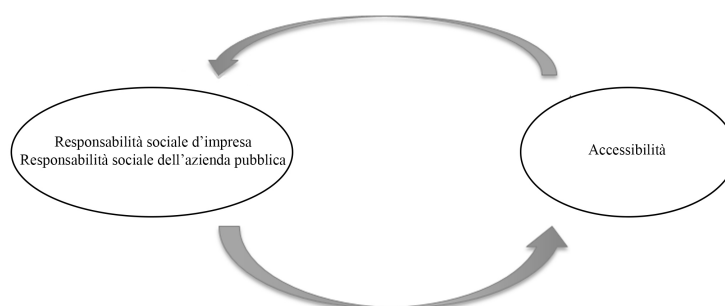
¹¹⁶ «Il termine “responsibility”, deve quindi essere sostituito con quello di “accountability” e così la nuova filosofia, destinata a dominare i prossimi anni come un nuovo orientamento gestionale della PA, può essere definita “rendicontazione sociale pubblica” o RSP, tradotta letteralmente rendicontazione sociale delle pubbliche amministrazioni, di cui il bilancio sociale, o meglio il “bilancio di ricaduta sociale” costituisce uno, ma non l’unico, degli strumenti di gestione.», Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano, p. 52.

¹¹⁷ « [...] È chiaro, però che non può ancorarsi ai concetti base del Corporate Social Responsibility. In primo luogo, perché nel caso delle PA non siamo di fronte ad una “corporate”, ma ad un’azienda “public”, in secondo luogo, non è corretto parlare di responsabilità in quanto la PA è responsabile nei confronti della collettività per definizione, quindi diversamente dalle imprese private tali comportamenti gestionali non possono rientrare nella sfera delle opzioni etiche, ma in quelle dei “doveri”, tra l’altro desumibili dalla lettura attenta e combinata delle norme esistenti; infine, è certamente, sociale perché tende a misurare la ricaduta sociale delle decisioni prese e dei servizi offerti alla collettività, esattamente come fa la CSR.», Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*. FrancoAngeli, Milano, p. 52.

di ottimizzazione/massimizzazione della remunerazione del capitale con vincolo di rischio.

In tal senso, si crea un circuito virtuoso tra responsabilità sociale e accessibilità: la prima trova ispirazione nell'intento di sviluppare le combinazioni economiche nel rispetto di tutte le attese (ivi inclusa una maggiore accessibilità) e con riguardo a tutte le categorie sociali (anziani, disabili, minori, ecc.); la seconda configura una possibile modalità per attuare i principi di responsabilità sociale (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 – Il circuito virtuoso “responsabilità sociale – accessibilità”



L'effetto contributivo al miglioramento delle condizioni di accessibilità ascrivibile all'assunzione di una responsabilità aziendale a "tutto tondo" è suscettibile di trovare potenziamento nella maturazione di un orientamento

alla sostenibilità¹¹⁸ riferibile alla contestuale e duratura valorizzazione della dimensione economica, ambientale e sociale¹¹⁹.

¹¹⁸ Al concetto di sostenibilità si associa quello di sviluppo sostenibile i cui primi riferimenti si individuano nel documento internazionale – *World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for a Sustainable Development* – elaborato nel 1980 dall'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*), dall'UNEP (*United Nation Environmental Programme*) e dal WWF (*World Wildlife Fund*), al fine di affrontare i temi dello sviluppo e della conservazione e della correlata capacità rigenerativa dei sistemi naturali. La definizione di sviluppo sostenibile è, tuttavia, formulata nell'ambito del documento *Our Common Future* – noto anche come “*Rapporto Brundtland*” – predisposto nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'Ambiente e lo sviluppo, presieduta da Gro Harlem Brundtland (allora primo ministro norvegese). In particolare, nel documento in esame si promuove uno sviluppo che «soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro». (cap. I, par. 3, punto 27); nel medesimo documento si precisa inoltre che «lo sviluppo sostenibile non è un determinato stato di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali sono fatti nel rispetto dei bisogni del futuro così come del presente. [...] Ciò di cui abbiamo bisogno attualmente è una nuova era di crescita economica – una crescita vigorosa e in pari tempo socialmente e ambientalmente sostenibile.» (cap. I, par. 3, punto 30).

Negli anni successivi alla pubblicazione del “Rapporto Brundtland”, il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile è stato più volte affrontato nell'ambito di alcuni eventi ad ampia rilevanza internazionale tra i quali si segnala: la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (anche nota come *Earth Summit*), tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 a cui è ascrivibile il programma d'azione “Agenda 21” diretto ad identificare i principali obiettivi dello sviluppo sostenibile, nonché le misure necessarie per realizzarli; il Summit Mondiale di Johannesburg del 2002 diretto a promuovere l'integrazione tra sviluppo economico, sociale ed ambientale; la Conferenza delle Nazioni Unite tenutasi a Rio de Janeiro nel 2012 con conseguente elaborazione del documento *The Future We Want* in cui si dichiara l'intenzione di selezionare uno specifico set di obiettivi in materia di sviluppo sostenibile la cui individuazione avviene nel 2015 nell'ambito della cosiddetta “Agenda 2030”.

In merito al dibattito sullo sviluppo sostenibile, si rinvia a: Jabareen, Y. (2008) A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10 (2), pp. 179-192.

¹¹⁹ Il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile è stato ampiamente trattato in letteratura; al riguardo si rinvia, tra gli altri a: Beckerman, W. (1994) Sustainable development: is it a useful concept?. *Environmental Values*, n. 3; Bebbington, J. (2001) Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*, 25 (2); Payne, D.M. e Raiborn, C.A. (2001) Sustainable Development: The ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, n. 32; Atapattu, S. (2002) Sustainable Development under International Law and Sri Lanka Law. *The Georgetown International Environmental Law Review*, Vol. 14; Cenni, F., Corbière-Nicollier, T., Jolliet, O. e Margni, M. (2003) *Sustainability theories and mathematical modelling*. Technical Report Epsilon Project; Dunphy, D., Griffiths, A. e Benn, S. (2003) *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge, London; Salvioni, D. M., e Bosetti, L. (2014) Sustainable Development and Corporate Communication in Global Markets. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1; Brondoni, S.M. (2014) Global Capitalism

Più precisamente, la dimensione economica attiene alla capacità di svolgere – nel rispetto dei principi di efficienza e di efficacia – combinazioni economiche in modo da assicurare il rispetto degli equilibri reddituale, monetario e finanziario e garantire l'autonomia e la durabilità aziendale. La sostenibilità economica presuppone un'attenta valutazione degli impatti che le scelte riferibili a tale ambito sono suscettibili di produrre sull'ambiente e sulla società.

La dimensione ambientale è riferibile alla salvaguardia dell'integrità dell'ecosistema in termini di conservazione della qualità e della riproducibilità delle risorse naturali che configurano un bene comune e, pertanto, una condizione di miglioramento della qualità della vita. Lo svolgimento dell'attività aziendale secondo principi di tutela dell'ambiente naturale si traduce, in particolare: nell'utilizzo delle risorse rinnovabili entro la loro capacità di rigenerazione; nell'adozione di misure dirette alla gestione dei rifiuti secondo i principi dell'economia circolare e comunque nel rispetto delle possibilità di assorbimento e smaltimento degli stessi da parte dell'ambiente; nel tentativo di ridurre al minimo le emissioni inquinanti al fine di preservare l'ambiente naturale da processi di progressivo deterioramento.

Infine, la dimensione sociale della sostenibilità è associabile alla capacità di creare condizioni di benessere a favore di tutta la collettività nel rispetto dei principi di equità, inclusività, uguaglianza e partecipazione.

Il concetto di sostenibilità si fonda sull'integrazione e sull'equilibrio delle dimensioni sopra evidenziate ed assume quali specifiche connotazioni la logica del lungo periodo – tale da coniugare esigenze che nel breve termine appaiano contrastanti¹²⁰ – l'approccio olistico e la limitatezza delle risorse disponibili¹²¹.

and Sustainable Growth. From Global Products to Network Globalisation. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

¹²⁰ «Al riguardo ci sia consentito sottolineare che la contrapposizione tra finalità economiche e sociali appare sempre quale problema nel breve termine perché nel lungo andare l'equilibrio economico e quello sociale costituiscono insieme condizione essenziale per la sopravvivenza e per lo sviluppo dell'impresa», Sciarelli, S. (2004) La responsabilità sociale dell'impresa. In: Ricci, P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004, FrancoAngeli, Milano.

¹²¹ Con specifico riferimento alla rilevanza attribuita alle risorse naturali e alle possibilità di rigenerazione delle stesse, alcuni autori distinguono tra sostenibilità debole, molto debole, forte e molto forte.

La sostenibilità debole si fonda sul convincimento che le risorse naturali utilizzate possano essere riprodotte dall'uomo, anche in modo agevole (sostenibilità molto debole). Di converso,

A dimostrazione della rilevanza della relazione tra sostenibilità e accessibilità, l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha pubblicato nel 2015 un documento programmatico – noto come *Agenda 2030*¹²² in considerazione della scadenza entro cui garantirne l'attuazione – contenente 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (cosiddetti *Sustainable Development Goals* o SDGs), al fine di favorire lo sviluppo sociale ed economico, contrastare la diffusione della povertà e dei fenomeni di disuguaglianza, promuovere la pace e affrontare i cambiamenti climatici.

In particolare, gli obiettivi in oggetto – che assumono carattere sistemico – sono diretti ad assicurare la creazione delle condizioni per uno sviluppo a livello mondiale secondo condizioni di sostenibilità¹²³; in tale ambito, l'accessibilità configura una condizione di attuazione di tale processo, sebbene non sia espressamente richiamata con riguardo ai SDGs. In generale, l'*Agenda 2030* nel perseguire la lotta alla povertà sottolinea come le persone con disabilità vivano, spesso, una condizione di doppia vulnerabilità: una direttamente riferibile alla propria condizione psico-fisica e, quindi, alla conseguente difficoltà di fruizione di beni, servizi e luoghi; l'altra ascrivibile alla più o meno grave precarietà economica. Nella prospettiva di sviluppo delineata dal progetto in esame, il paradigma dell'inclusione – e quindi della promozione dell'accessibilità – si fonda sulla valorizzazione dei diritti umani secondo un approccio integrato con l'obiettivo di favorire la partecipazione alla vita sociale da parte di tutte le persone.

È evidente come – rispetto ai profili sopra richiamati – l'accessibilità assuma carattere di trasversalità, configurando un comune denominatore a differenti ambiti su cui si fondano – secondo la visione maturata dall'Organizzazione delle Nazioni Unite – le condizioni di sviluppo sostenibile. L'affermazione di una società fortemente informata ai principi di accessibilità si caratterizza per: una maggiore autonomia e partecipazione di tutti gli individui con conseguente sviluppo del benessere e della qualità

si definisce forte o molto forte, la sostenibilità associabile all'idea che le risorse naturali configurano una parte insostituibile del patrimonio a disposizione dell'umanità e che, pertanto, devono essere mantenute al di sopra di un definito livello.

In merito, si rinvia a: Beckerman, W. (1994) Sustainable Development: Is it a Useful concept?. *Environmental Values*, n. 3, 191-209; Dietz, S. e Neumayer, E. (2007) Weak and strong sustainability in the SEEA: concepts and measurement. *Ecological Economics*, 61 (4), 617-626.

¹²² In merito si rinvia a quanto precisato nell'ambito del capitolo 1.

¹²³ In merito all'apprezzamento del grado di realizzazione di tali obiettivi, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite ha assegnato all'Istat un ruolo di coordinamento a livello nazionale ai fini dell'elaborazione di indicatori impiegabili nella misurazione dello sviluppo sostenibile e nel monitoraggio dei suoi obiettivi.

della vita; la creazione di sistemi di istruzione inclusivi diretti a rispondere ai bisogni educativi – ancorché speciali – della collettività di riferimento; una crescente inclusione – in specie in ambito lavorativo – di tutti gli individui, indipendentemente dal genere o dalle specifiche condizioni personali (ad es. in caso di gravidanza), in contrasto con qualsiasi forma di discriminazione; una più agevole ed autonoma fruizione dei luoghi per tutti gli individui, anche per coloro che scontano difficoltà nel movimento.

3.2. L'accessibilità nell'azienda di produzione

Nell'ambito degli attori-chiave per la creazione ed il miglioramento delle condizioni di accessibilità, assume particolare rilevanza l'istituto impresa, nonché – focalizzando l'attenzione sui profili economici dello stesso – la rispettiva azienda di produzione¹²⁴, la cui attività si traduce – appunto – nella produzione di beni e servizi.

Al riguardo, l'accessibilità riferita all'azienda di produzione si associa – primariamente – a due principali ambiti accomunati dal riconoscimento dell'importanza della persona e segnatamente: quello intra-organizzativo,

¹²⁴ «Le società umane che assumono caratteri di istituzioni, ossia di regole e di strutture di comportamento relativamente stabili, sono denominate *istituti*. In tal senso sono istituti le famiglie, le imprese, i partiti politici, i sindacati, i Comuni e così via.

[...] L'attività economica si svolge prevalentemente in istituti e per relazioni tra istituti. In tutti gli istituti, almeno in linea di principio, si svolge in qualche misura attività economica ossia attività di produzione e di consumo di beni economici. L'economia aziendale ha per oggetto gli istituti in cui l'attività economica è particolarmente rilevante manifestandosi con evidenza ed intensità in ricavi, costi, consumi, risparmi, investimenti, movimenti di moneta, rapporti di debito e di credito, patrimoni e capitali. Gli istituti nei quali l'attività economica è particolarmente rilevante sono: 1) le famiglie, 2) le imprese, 3) gli istituti pubblici, ossia lo Stato e le sue articolazioni; 4) gli istituti non-profit.

[...] Si definisce *azienda*, per astrazione, l'*ordine strettamente economico di un istituto*, ossia, l'insieme degli accadimenti economici disposti ad unità secondo proprie leggi. Alle quattro classi di istituti sopra elencate corrispondono le seguenti quattro classi di aziende oggetto dell'economia aziendale:

- l'*azienda familiare di consumo e di gestione patrimoniale*, per astrazione distinta dalla famiglia;
- l'*azienda di produzione* propria del caratteristico istituto economico-sociale impresa;
- l'*azienda composta pubblica* (azienda di produzione e di consumo) per astrazione distinta dall'istituto pubblico (lo Stato e le sue articolazioni);
- l'*azienda non-profit* (che può essere azienda di produzione, oppure azienda composta di produzione e di consumo) ordine economico degli istituti non-profit. », Airoidi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (2005) *Corso di economia aziendale*. Il Mulino, Bologna, pp. 44-46.

ascrivibile all'opportunità per tutti gli individui di poter lavorare, nel rispetto dei principi di uguaglianza, equità, inclusività e non discriminazione; quello afferente alla relazione beni-servizi-utenti in termini di piena ed autonoma fruibilità dei prodotti e dei servizi variamente forniti. In altri termini, l'attenzione dell'azienda di produzione per la persona – e per le rispettive specificità – dovrebbe: da un lato, favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di tutti gli individui (e quindi anche delle persone con disabilità), eliminando eventuali barriere strutturali al movimento e alla piena funzionalità degli ambienti, nonché culturali riferibili al convincimento che persone con limitazioni psico-fisiche configurino esclusivamente un costo a carico dell'azienda; dall'altro lato, promuovere l'affermazione di una filosofia progettuale di tipo “universale” basata sul recepimento delle possibili esigenze di tutti gli individui indistintamente. Le scelte aziendali a favore dell'accessibilità – identificata secondo le due principali dimensioni sopra rappresentate – muovono dalla convinzione che, favorire politiche occupazionali di tipo inclusivo e realizzare prodotti e servizi fruibili da tutti (o dalla maggioranza), rappresenti una strategia potenzialmente ottimizzante le performance economiche nel medio-lungo periodo, per effetto di benefici di natura composita – e di difficile misurazione – che in generale si traducono in una complessiva riduzione dei fattori di rischio.

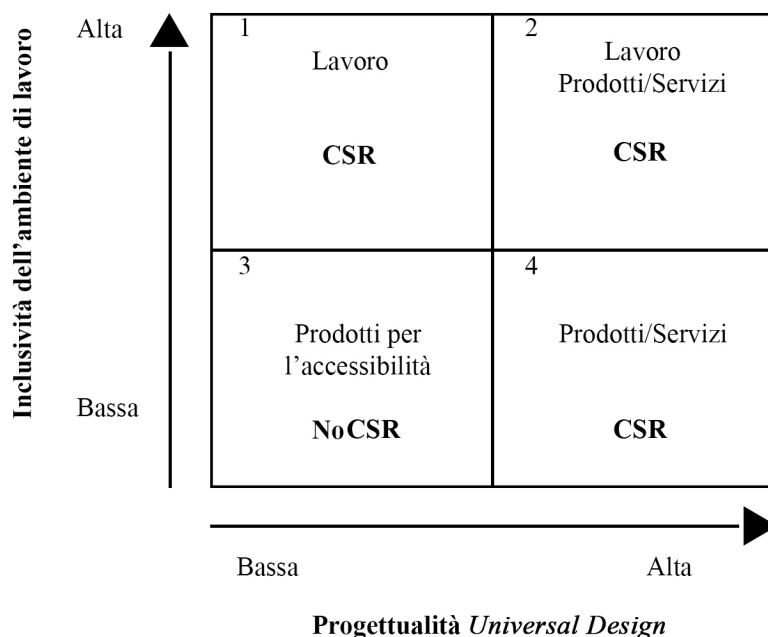
Le precedenti considerazioni evidenziano le due principali dimensioni in cui le scelte in materia di accessibilità da parte dell'azienda di produzione possono essere riferite; rispetto alla differente attenzione riservata a tali ambiti, è tuttavia possibile individuare – nella realtà – comportamenti aziendali differenti. In particolare, l'apprezzamento del grado di sforzo registrabile con riguardo alle due principali direttrici (intra-organizzativa ed esterna, ossia riferibile ai prodotti e servizi erogati) a cui l'accessibilità è associabile, consente l'identificazione di approcci molteplici tra loro differenziabili in relazione alla rilevanza assegnata alle attese degli stakeholder di riferimento. Più precisamente, premessa la natura prevalentemente economica delle finalità istituzionali dell'impresa, è, tuttavia, ampiamente sottolineato in letteratura¹²⁵ come la sopravvivenza nel medio-lungo periodo richieda la formulazione di una strategia che tenga in considerazione tutti gli stakeholder e le relative aspettative, economiche e

¹²⁵ In merito, si rinvia, tra gli altri, a: Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston; Salvioni, D.M. (2003), Corporate Governance and Global Responsibility. *Symphony. Emerging Issues in Management*, n. 1; Freeman, R.E., Martin, K. e Parmar, B. (2007) Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74 (4).

non economiche¹²⁶. In altri termini, l'attenzione per tutti gli interessi gravitanti intorno all'impresa configura una condizione fondamentale per creare valore non effimero; a tal fine la strategia aziendale dovrebbe essere informata ai cosiddetti principi di responsabilità sociale che – con riguardo al tema dell'accessibilità – trovano effettivo riscontro nella promozione di politiche occupazionali di tipo inclusivo e nell'implementazione di una filosofia progettuale aderente ai canoni dello *Universal Design*. Più precisamente, con riguardo al differente orientamento aziendale maturato rispetto a tali principi è possibile identificare quattro principali ambiti di scelta da parte delle imprese, variamente espressivi dell'affermazione di una responsabilità sociale a livello aziendale (Fig. 3.2).

¹²⁶ Al riguardo, si segnala, tuttavia, che alcuni studi hanno evidenziato come – in taluni casi – la soddisfazione delle attese economiche dei conferenti di capitale di rischio consenta – al contempo – la tutela degli interessi di tutti gli stakeholder aziendali, con conseguente superamento della tradizionale dicotomia tra *stakeholder view* e *shareholder view*. In merito, si veda, tra gli altri: Salvioni, D.M. e Gennari, F. (2014) Corporate governance, sustainability and capital markets orientation. *International Journal of Management and Sustainability*, 3 (8); Salvioni, D.M. e Gennari, F. (2016) Corporate governance, ownership and sustainability. *Corporate Ownership and Control*, 13 (2); Salvioni, D. M., e Gennari, F. (2017) CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

Figura 3.2 - Le differenti dimensioni dell'accessibilità nell'azienda di produzione



Rispetto al tema dell'accessibilità, la diversa attenzione riservata alla persona in termini di inclusività nel lavoro e progettualità a favore di tutti gli individui indistintamente, consente di identificare quattro principali situazioni in cui l'azienda di produzione è idealmente collocabile e segnatamente:

- un primo ambito (quadrante 1), in cui si posizionano in genere le imprese che investono nell'attuazione di una politica occupazionale di tipo inclusivo, sulla base della convinzione che anche le persone con disabilità – o comunque caratterizzate da condizioni psico-fisiche non “standard” – possono contribuire alla creazione di valore. Le aziende in oggetto non forniscono, in genere, beni e servizi nel rispetto dei principi dello *Universal Design*, maturando, pertanto, un approccio all'accessibilità – che sebbene orientato alla responsabilità sociale – è potenzialmente migliorabile;
- un secondo ambito (quadrante 4) caratterizzato da aziende di produzione che – nonostante non favoriscano l'assunzione di personale con limitazioni di varia natura – hanno investito nella realizzazione di prodotti

- e servizi ad ampia fruibilità; anche in tale situazione, è ravvisabile l'affermazione di un atteggiamento – che ancorché in misura parziale – manifesta un generale orientamento alla responsabilità sociale;
- una terza dimensione (quadrante 3) riferibile alle imprese che concepiscono l'accessibilità esclusivamente come una modalità per realizzare profitto, trascurando qualsivoglia opportunità di promuovere l'inclusività lavorativa o la progettazione di beni e servizi a favore di tutti gli individui. La situazione in esame connota, in particolare, le aziende di produzione il cui business interessa, ad esempio, la produzione di beni e servizi specificamente rivolti ad utenti con disabilità. In questo caso, l'obiettivo dell'azienda di produzione non è la promozione dell'autonomia e della libertà della persona – evitando discriminazioni e stigmatizzazioni – bensì la commercializzazione di prodotti utilizzabili esclusivamente da individui con limitazioni di vario carattere (ad esempio, la produzione di carrozzine, stampelle, ecc.). È evidente che – in tale ambito – sia difficile ravvisare l'affermazione di un'autentica responsabilità sociale da parte delle imprese coinvolte;
 - una quarta dimensione (quadrante 2) associabile alle aziende che hanno maturato un approccio fortemente orientato al rispetto della persona e dei principi di responsabilità sociale; in tal senso, la formulazione della strategia aziendale si fonda sul convincimento che le opportunità di successo nel medio-lungo periodo possano derivare sia dalla piena valorizzazione di tutti gli individui in ambito lavorativo che dalla realizzazione di beni e servizi progettati secondo canoni di fruibilità allargata.

3.3. L'accessibilità nell'azienda pubblica

L'azienda pubblica¹²⁷ configura una delle tipologie di azienda identificate nell'ambito degli studi di economia aziendale¹²⁸, oltre all'azienda di produzione, a quella familiare di consumo e di gestione patrimoniale e all'azienda non-profit.

Dal punto di vista soggettivo, l'azienda in oggetto può assumere differente identificazione, primariamente riferibile ai cosiddetti istituti pubblici territoriali (in primis lo Stato¹²⁹, le regioni, le province ed i comuni)

¹²⁷ Numerosi sono gli autori che hanno affrontato lo studio dell'azienda pubblica; tra gli altri, si rinvia a: Amaduzzi, A. (1965) *Sull'economia delle aziende pubbliche di erogazione*. Giappichelli, Torino; Borgonovi, E. (1973) *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*. Giuffrè, Milano; Borgonovi, E. (1979) *L'impresa pubblica*. Giuffrè, Milano; Amaduzzi, A. (1987) *Contabilità di Stato ed economia delle aziende pubbliche*. In: AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*. Giuffrè, Milano; Zangrandi, A. (1994) *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*. Milano, Giuffrè; Anselmi, L. (1995) *Il processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione. Il "percorso aziendale"*. Giappichelli, Torino; Farneti, G. (1995) *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica: il sistema, i principi, i valori*, Torino, Giappichelli; Ruffini R. (1997), *Evoluzione della pubblica amministrazione e sistemi retributivi*. FrancoAngeli, Milano; Rebor, G. (1999) *Un decennio di riforme: nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*. Guerini e Associati, Milano; Rebor, G. (1999) *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche: proposte operative e di metodo*. Guerini studio, Milano; Anessi Pessina, E. (2000) *La contabilità delle aziende pubbliche*. Egea, Milano; Pavan, A. (2001) *L'amministrazione economica delle aziende: organizzazione e gestione, contabilità generale, bilancio e controllo nelle imprese, associazioni non profit ed enti pubblici*. Giuffrè, Milano; Pollifroni, M. (2003) *Processi e modelli di e-government ed e-governance applicati all'azienda pubblica*. Giuffrè, Milano; Pavan, A. (2003) *La contabilità di Stato tra necessità di governo e informazione agli elettori*. *Azienda Pubblica*, 1-2, pp. 13-28; Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano; Borgonovi, E. (2004) *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano; Pavan, A., Reginato, E. (2004) *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*. Giuffrè, Milano; Ruffini, R. (2004) *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Eti-De Agostini professionale, Roma; Zuffada, E. (2000) *Amministrazioni pubbliche e aziende private: le relazioni di collaborazione*. Egea, Milano; Mussari, R. (2017) *Economia delle amministrazioni pubbliche*. McGraw-Hill, Milano.

¹²⁸ «Le «amministrazioni pubbliche» dei più vasti istituti pubblici territoriali, come i comuni, le province, le regioni, lo Stato, presentano fenomeni economici. In tali istituti pubblici territoriali per astrazione si può configurare una «azienda composta di produzione e di consumo», ciò con riguardo in prima approssimazione all'ordine economico espresso dai processi del consumo correlati ai bisogni pubblici, della produzione dei servizi atti a soddisfare tali bisogni e dei tributi per le necessarie disponibilità dei mezzi monetari. Si hanno, dunque, aziende composte pubbliche.», Masini, C. (1982) *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino, p. 18.

¹²⁹ Con specifico riferimento all'azienda "Stato", la regolamentazione nazionale ha favorito – a partire dagli anni Novanta (L. n. 142/1990, L. n. 81/1993, L. n. 59/1997, d. Lgs. n. 112/1998, L. n. 1/1999 e conseguenti modifiche al Titolo V, Parte II della Costituzione per effetto della L. costituzionale n. 3/2001) – l'affermazione di un modello decentrato basato: da un lato, sul

che esercitano la rappresentanza politica nei confronti della comunità di riferimento, ma anche agli enti riferibili ad uno specifico istituto territoriale (cosiddetti “derivati” o “di secondo livello”), con competenza e responsabilità limitate a definiti ambiti, ma dotati di autonomia operativa ed organizzativa (ad esempio, le università, le aziende sanitarie, ecc.).

L’azienda pubblica – indipendentemente dalle connotazioni soggettive assunte – si contraddistingue per specifici elementi¹³⁰ tra cui: il carattere prevalentemente non economico degli interessi istituzionali perseguiti, primariamente identificabili nel soddisfacimento dei bisogni pubblici e nella realizzazione del progresso sociale e spirituale della comunità; le categorie di stakeholder – tra cui assume precipua rilevanza la comunità – a cui è diretta la propria attività; la coesistenza di due dimensioni complementari, riferibili a quella economico-aziendale, basata sul rispetto dei principi di razionalità economica e quella politico-istituzionale incentrata, invece, sui principi di legalità, equità, rappresentatività; la compresenza di processi di consumo e di produzione con conseguente impiego del termine di aziende composte pubbliche¹³¹. Con specifico riferimento a tale ultima connotazione, si osserva, in effetti, come la dottrina prevalente¹³² ritenga che le aziende

riconoscimento allo Stato della competenza in materie di interesse generale (difesa, affari esteri, ordine pubblico, giustizia, previdenza sociale, ecc.) con funzioni di indirizzo e di coordinamento; dall’altro lato, sul rafforzamento a livello istituzionale delle regioni, delle province e comuni investiti della cura degli interessi della comunità, nel rispetto del principio di sussidiarietà (cosiddetta *devolution* dei poteri dello Stato).

¹³⁰ Ai fini dell’apprezzamento degli aspetti di differenziazione e di comunanza tra l’azienda composta pubblica (riferibile agli istituti pubblici) e l’azienda di produzione (riconducibile all’istituto impresa), si rinvia a quanto osservato nell’ambito del paragrafo 2.2 del presente contributo.

¹³¹ Secondo Borgonovi le aziende pubbliche sono «dette anche aziende composte in quanto esse svolgono secondo mix assai variabili da Paese a Paese e nelle diverse epoche storiche:

- processi di produzione in senso economico: ossia di cessione dei risultati dell’attività contro il corrispettivo di prezzi-ricavo, il che consente la correlazione con i prezzi-costi sostenuti per l’acquisizione dei fattori produttivi e la misurazione dell’incremento o del decremento di valore economico derivante da quell’attività;
- processi di consumo (o di erogazione, secondo la dottrina tradizionale) in senso economico, ossia di cessione dei risultati dell’attività senza corrispettivo diretto, il che non consente di correlare il valore utilità dei risultati ottenuti (a causa della mancanza di prezzi-ricavo) con i prezzi-costi dei fattori consumati, ma solo di correlare questi ultimi con il valore economico della ricchezza messa indirettamente a disposizione dalla collettività tramite tributi.», Borgonovi, E. (1996) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 48-49.

¹³² Nelle aziende familiari prevalgono i processi di consumo, mentre nelle imprese, quelli di produzione; in particolare, con riguardo al differente bilanciamento delle attività economiche (consumo-produzione), la dottrina economico-aziendale ha coniato differenti definizioni di azienda, nel cui ambito trova collocazione anche quella riferibile all’azienda pubblica. In

particolare, Zappa precisa che «le aziende di erogazione curano direttamente, con l'erogazione o con la spesa di consumo, l'appagamento dei bisogni, individuali e collettivi, previo procacciamento dei beni a ciò occorrenti. Rispetto alla loro attività di procacciamento le aziende di erogazione sono anche designate come amministrazioni di redditi e di entrate. Le aziende di produzione, comunemente denominate "imprese", perseguono, come dice la stessa denominazione, la produzione della ricchezza, per trarne un lucro da trasformare in spesa di consumo in seno alle aziende di erogazione, o per devolvere direttamente ad esse i prodotti ottenuti per il consumo. Il soddisfacimento dei bisogni umani si svolge, quindi, nelle aziende di erogazione, mentre le aziende di produzione sono semplici "strumenti" di predisposizione di redditi e di beni, per il consumo in seno alle aziende di erogazione. Le aziende di erogazione sono, cioè, le aziende "primarie" nel sistema economico inteso al soddisfacimento dei bisogni umani, mentre le aziende di produzione non sono che aziende "strumentali", che esauriscono le loro finalità nella predisposizione dei redditi e dei beni per il consumo delle aziende di erogazione. Le aziende di produzione e di erogazione ammettono numerose classi "intermedie", tra le quali le cosiddette aziende composte. Nelle aziende composte, variamente prevalgono e si contemperano i caratteri propri di ciascuna delle due classi considerate.», Zappa, G. e Marcantonio, A. (1954) *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche*. Giuffrè, Milano, pp. 1-2.

Secondo Onida «le aziende si erogazione si occupano direttamente e durevolmente di soddisfare il complesso dei bisogni ordinari e straordinari di determinati soggetti od anche solo una data classe di questi bisogni ed a tal fine provvedono ad impiegare convenientemente la ricchezza che ad essa perviene da una o più fonti e della quale curano la preliminare provvista e conservazione. Nella classe delle aziende di produzione per lo scambio di mercato si allocano quelle che non si occupano di soddisfare i bisogni di determinati soggetti nel modo più rispondente alle esigenze ed ai gusti degli stessi, ma limitano il proprio compito alla produzione, per il mercato, di beni e servizi di natura economica: beni o servizi ch'esse pongono, mediante lo scambio, a disposizione di terzi, i quali potranno o impiegarli nella produzione di altri beni o servizi o destinarli al diretto godimento per soddisfare i bisogni. Accanto alle imprese pure e alle pure aziende di erogazione non vincolate a determinate aziende di produzione per lo scambio di mercato, il nostro mondo economico presenta anche le aziende composte, nelle quali l'azienda di erogazione è intimamente collegata in una sola economia complessa e solidale, ad una o più aziende di produzione.», Onida, P. (1971) *Economia d'azienda*. Utet, Torino, pp. 6-11.

Al riguardo, Masini sostiene che «le amministrazioni pubbliche delle più vaste istituzioni come i Comuni, le province, la Regione, lo Stato, presentano fenomeni economici. In esse per astrazione si può configurare un'azienda composta di produzione e consumo, ciò con riguardo in prima approssimazione all'ordine economico espresso dai processi del consumo correlato ai bisogni pubblici, della produzione dei servizi atti a soddisfare tali bisogni e della impostazione per le necessarie disponibilità di mezzi monetari. Si hanno, dunque, aziende composte pubbliche.», Masini, C. (1979) *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino, p. 12.

Secondo taluni autorevoli autori, non sempre le aziende pubbliche integrano – per definizione – lo svolgimento sia di processi di consumo che di produzione; a tale riguardo, Zangrandi precisa che «le aziende pubbliche possono essere di produzione, di consumo o composte. Si tratta di aziende di consumo quando non si hanno processi di scambio economico per la cessione di beni o servizi, ma l'attività è svolta per il diretto consumo della comunità, si tratta di aziende di produzione quando si hanno processi di scambio economico e di aziende composte quando nella stessa azienda si hanno entrambe le fattispecie. L'economia delle

pubbliche assumano carattere intermedio rispetto alle cosiddette “aziende di produzione” – comunemente note come imprese – e alle “aziende di erogazione”, tipicamente riferibili alle famiglie. In particolare, l’attività svolta dalle aziende pubbliche presenta finalità, in genere, sia di erogazione – nella misura in cui è diretta alla soddisfazione dei bisogni collettivi – che di produzione di servizi e di beni, talora con difficoltà a distinguere i due processi in oggetto¹³³; ad evidenza, le aziende pubbliche, sebbene nascano originariamente per svolgere processi di consumo pubblici, hanno nel tempo ampliato il proprio ambito di intervento, includendo anche i processi di produzione. In effetti, il concetto di azienda pubblica – secondo l’accezione sopra espressa – si è evoluto nel corso del tempo in relazione alle modifiche registrate in particolare dall’azienda Stato e dei rispettivi modelli di

aziende pubbliche ha come oggetto di studio, gli enti pubblici e le imprese pubbliche, cioè quelle aziende di produzione che hanno un soggetto economico pubblico. Gli enti pubblici si suddividono in due fondamentali classi: gli enti territoriali e gli enti derivati. I primi sono in Italia, lo Stato, le Regioni, le province, i comuni, denominati anche livelli di governo. I secondi sono molteplici e comunque vengono a dipendere dai Quattro livelli di governo indicati.», Zangrandi, A. (1994) *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*. Giuffrè, Milano, pp. 4-5.

¹³³ «Nella realtà odierna le attività di produzione, distribuzione, consumo ed erogazione sono confinati e talvolta si sovrappongono. Ad esempio, è assai difficile stabilire se l’attività svolta dalle Usl, dai comuni o dalle municipalizzate sia di produzione, di distribuzione, di consumo o di erogazione: vi sono casi nei quali prevale una attività sulle altre, ma spesso si trovano sia connotati di produzione dei servizi, che di distribuzione, di consumo e di erogazione. [...] Nella realtà odierna attività “produttive” ed “erogative” si svolgono contemporaneamente nella stessa formula aziendale, anche perché il concetto di servizio è profondamente cambiato: tradizionalmente legato in prevalenza ad un concetto pubblico, è diventato talmente espanso da comprendere in sé tutte quelle esigenze che, in precedenza, venivano considerate diverse dalle attività di produzione di beni.», Anselmi, L. (1993) *Economicità e socialità nell’azienda pubblica*. *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, p. 816.

Al riguardo, Puddu osserva che: «La distinzione tra aziende di consumo e di imprese serve come modello teorico di riferimento, dato che i processi di consumo, produzione, acquisizione, conservazione e distribuzione sono comuni a tutte le aziende e non esiste la «pura» azienda di consumo o la «pura» impresa.», Puddu, L. (2001) *Ragioneria pubblica. Il bilancio degli enti locali*. Giuffrè, Milano, p. 7.

Con riguardo agli studi che hanno affrontato l’analisi dei processi economici caratterizzanti l’azienda pubblica si rinvia, tra gli altri, a: De Dominicis, U. (1958) Una classificazione fondamentale delle aziende che necessita rivedere: aziende di produzione e aziende di consumo. *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 5/6, pp. 109-120; Giannessi, E. (1961) Interpretazione del concetto di azienda pubblica. In: AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale in memoria di Gino Zappa*. Giuffrè, Milano; Amaduzzi, A. (1965) *Sull’economia delle aziende pubbliche di erogazione*. Giappichelli, Torino; Cassandro, P.E. (1979) *Le gestioni erogatrici pubbliche*. Utet, Torino; Mulazzani, M. (2001) *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Cedam, Padova.

riferimento¹³⁴. Al riguardo, è possibile identificare i passaggi più rilevanti dell'evoluzione dell'azienda pubblica e precisamente:

- affermazione del cosiddetto modello dello “Stato dei diritti formali” associabile al riconoscimento in capo all'azienda pubblica di una primaria funzione di regolazione dei rapporti tra individui e collettività, per effetto del riconoscimento, a livello sociale, di un definito sistema organico di diritti e di doveri formali. In tale ambito la principale funzione assegnata all'azienda pubblica è riferibile alla corretta applicazione delle norme e all'esercizio dei diritti, con limitati spazi di intervento in ambito economico (prelievo dei tributi, gestione economica del patrimonio collettivo);
- riconoscimento allo Stato del ruolo primario ai fini del soddisfacimento di bisogni ritenuti di pubblica utilità e/o meritevoli di tutela collettiva, al fine di assicurare la redistribuzione della ricchezza secondo principi di perequazione¹³⁵ e di uguaglianza. In tale ambito, trova affermazione il cosiddetto *Welfare State* (o “Stato sociale del benessere”) a cui si associa un'azienda pubblica prevalentemente fondata sullo sviluppo di processi di consumo, tipici dell'azienda di erogazione¹³⁶;
- assegnazione allo Stato della funzione di gestione delle attività economiche, attraverso l'attuazione di processi sia di consumo che di produzione rivolti a soddisfare le attese del cittadino cliente-utente, con attenzione ai profili di efficienza economica. In tal senso, si

¹³⁴ In merito, si rinvia a Borghonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano.

¹³⁵ Tra gli strumenti impiegabili con finalità perequative è possibile annoverare l'introduzione di sistemi di tassazione fondati sui principi della capacità contributiva e della progressività, nonché l'erogazione di servizi a titolo gratuito ovvero a condizioni più favorevoli rispetto a quelle di mercato.

¹³⁶ Secondo Onida la finalità primaria delle aziende di erogazione «è la diretta soddisfazione dei bisogni di determinati enti (dalla persona fisica singola, alla famiglia, alle corporazioni e fondazioni di ogni specie, agli enti autarchici territoriali, ecc.) in quanto richieda consumo od uso di ricchezza. Le aziende di erogazione più frequenti sono quelle domestico-patrimoniali o familiari, le più vaste e complesse sogliono essere quelle dei maggiori enti autarchici territoriali, primi fra tutti lo Stato. Nelle aziende di enti pubblici territoriali, come lo Stato, le province e i comuni, da un lato può variare largamente la sfera dei bisogni da soddisfare, in ragione anche della non rigorosa delimitazione dei bisogni pubblici cui esse debbono provvedere; dall'altro, i mezzi a disposizione in un dato tempo possono fortemente variare secondo la politica tributaria che l'ente pubblico crede di seguire e, per quanto riguarda lo Stato, in rapporto pure alla politica monetaria e del credito che può agire profondamente, com'è noto su tutta l'economia del paese.», Onida, P. (1971) *Economia d'Azienda*. Utet, Torino, p. 256.

afferma la nozione di “Stato dei servizi” e di azienda composta pubblica;

- la progressiva privatizzazione dei servizi pubblici, a seguito della presa d’atto dell’insostenibilità e del livello di insoddisfazione (ad esempio, per code, ritardi, ecc.) riferibili ai servizi offerti dall’azienda pubblica in definiti ambiti. Di qui l’attenta selezione dei settori in cui prevedere l’intervento pubblico, in alternativa al sistema di mercato e l’assegnazione allo Stato di funzioni “regolatorie”, principalmente ascrivibili all’emanazione di norme efficaci in ambito economico e ai controlli pubblici sull’applicazione delle stesse.

Nell’ambito dei principali snodi sopra rappresentati, assume particolare rilevanza l’affermazione dello *welfare state* in quanto orientato alla soddisfazione dei bisogni della comunità, tra i quali è possibile annoverare anche l’accessibilità ai luoghi e ai servizi erogati. Al riguardo, la letteratura economico aziendale¹³⁷ distingue tra bisogni economici – destinati cioè ad essere soddisfatti tramite la messa a disposizione di una maggiore quantità di beni – e bisogni sociali, riferibili, invece, alla qualità della vita e delle relazioni interpersonali degli individui. I bisogni sociali hanno registrato nel corso del tempo una crescita progressiva per effetto di condizioni differenti, tra cui assumono rilevanza le seguenti:

- l’invecchiamento della popolazione;
- il progresso scientifico con conseguente ampliamento delle opportunità di miglioramento delle condizioni di vita per anziani, disabili e, in generale, per coloro con limitata autonomia;
- lo sviluppo di diffusi ed intensi flussi migratori¹³⁸.

L’accentuazione dei bisogni sociali – e delle correlate esigenze economiche – ha favorito l’affermazione di un approccio di tipo “welfare” fondato sul ruolo attivo dello Stato in campo economico, al fine di garantire il soddisfacimento degli stessi, secondo due principali modelli: quello europeo – noto anche come “*welfare totale*” – diretto a garantire la tutela di

¹³⁷ In merito, si veda, tra gli altri Longo, F. (2000) *Servizi sociali: assetti istituzionali e forme di gestione*. Egea, Milano, p. 11.

¹³⁸ «Invecchiamento della popolazione, progresso scientifico che consente di dare risposte concrete (e non più di solo umano conforto) a portatori di disabilità, a malati terminali, ad anziani non autosufficienti o con limitata autonomia nel badare a se stessi, fenomeni da cui scaturiscono nuove condizioni di disagio sociale (ad esempio flussi migratori tra Paesi o tra aree territoriali, povertà di ritorno create da processi di riconversione dell’economia, rottura di molti sistemi di relazioni sociali in una società che in molti casi diventa sempre più anonima) sono fattori che da un lato determinano un rapido incremento dei cosiddetti bisogni sociali, dall’altro richiedono un profondo ripensamento del modo dai dare risposta a questi bisogni.», Longo, F. (2000) *Servizi sociali: assetti istituzionali e forme di gestione*. Egea, Milano, p. 11.

definiti diritti a favore di tutta la comunità indistintamente; quello nordamericano, cosiddetto di “intervento pubblico residuale” in quanto limitato ai casi in cui il singolo individuo non è in grado di provvedere autonomamente ai propri bisogni.

In generale, il modello riferibile allo *welfare state* è incentrato sul riconoscimento – sebbene con livelli di intensità differenziabili in relazione agli approcci sopra citati – della rilevanza di definiti bisogni, ritenuti di pubblica utilità o comunque meritevoli di tutela collettiva (e quindi noti come “pubblici”¹³⁹), in quanto considerati irrinunciabili per il rispetto della dignità della persona (al riguardo, si fa riferimento, a titolo esemplificativo, al bisogno della sicurezza sociale, della tutela della salute, all’istruzione, ecc.)¹⁴⁰. Dall’apprezzamento di tali bisogni, deriva l’identificazione e la

¹³⁹ «Pur esistendo in ogni società bisogni pubblici e collettivi, essi non sono definibili a priori e in modo deterministico. La qualificazione di un certo bisogno come pubblico è oggetto di valutazione circa:

- l’opportunità politica a intervenire;
- l’accettabilità sociale dell’intervento pubblico;
- l’efficacia economica dell’azione pubblica.

L’identificazione dei bisogni pubblici da tutelare e, quindi, dell’estensione e dell’intensità dell’intervento pubblico, può avvenire secondo due principi: quello cosiddetto «dello stato sovrano» e quello della sussidiarietà, orizzontale e verticale.

Nel primo caso lo Stato sulla base delle diverse tipologie e dei diversi ideali, definisce l’ambito del proprio intervento e, quindi, le funzioni di propria competenza, le funzioni da delegare alle regioni o agli enti locali e le funzioni da lasciare ai soggetti privati e alle regole del mercato.

Il secondo principio, della “sussidiarietà”, si articola su due dimensioni: la sussidiarietà orizzontale privilegia le scelte e l’autonomia degli individui, delle famiglie e degli altri soggetti privati (imprese, associazioni, ecc.), dando spazio all’intervento degli enti pubblici per quei bisogni che i soggetti privati non sono in grado di soddisfare autonomamente. All’interno del sistema pubblico opera, invece, il principio della sussidiarietà nella sua dimensione verticale. Esso prevede che alle esigenze cui non può dare risposta il governo locale deve dare risposta l’organizzazione politico-sociale di livello superiore, o addirittura, ancora più in generale, organismi sovranazionali.», Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 138-139.

¹⁴⁰ Negli ultimi anni, è progressivamente emerso il problema della sostenibilità del modello di *welfare*, tenuto conto dell’ampliamento del novero dei servizi qualificati come diritti e del conseguente aumento dei livelli di spesa pubblica. In effetti, il progressivo intervento pubblico nell’economia ha determinato difficoltà ricorrenti nell’attuazione dell’equilibrio economico – il cui raggiungimento è spesso rinviato al futuro – nonché il ricorso sistematico all’indebitamento per soddisfare il fabbisogno finanziario.

Al riguardo, si sottolinea come nel XIX secolo si riteneva che l’intervento dello Stato dovesse essere limitato alla tutela dell’ordine, alla difesa nazionale e all’amministrazione della giustizia, mentre nel secondo dopoguerra si registra un ampliamento degli ambiti assegnati all’azione dello Stato, in specie con riguardo ai servizi sociali, assistenziali, pensionistici e di tutela della salute.

normazione, da parte dello Stato, di specifici diritti; questi ultimi attengono principalmente alle esigenze naturali e fondamentali della persona che – nella norma – trovano un rafforzamento della loro tutela, nonché l’opportunità di affermarsi come “diritti positivi”¹⁴¹.

I diritti in oggetto trovano fondamento nei principi statuiti dalla *Costituzione della Repubblica Italiana* che all’art. 2 precisa: «La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell’uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l’adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale». Inoltre, all’art. 3 è previsto che: «Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali». Le due norme sopra citate pongono al centro dell’attenzione la persona e la sua dignità, tenuto conto delle proprie caratterizzazioni e specificità. Più precisamente, la norma costituzionale sancisce la massima rilevanza dell’affermazione di un approccio orientato alla tutela della libertà ed autonomia della persona, identificata sia come individuo, che come membro di una comunità.

Nel sopra esposto ambito, assumono particolare rilievo i cosiddetti “diritti sostanziali a contenuto economico”, il cui appagamento si fonda sulla combinazione tra l’adeguata disponibilità di risorse economiche e il rispetto dei principi di solidarietà sociale, di mutualità e di reciproca assistenza, la cui origine può essere ricondotta a specifici orientamenti ideologici, quali, ad esempio, il marxismo e il solidarismo cattolico. L’affermazione di tali diritti implica, da un lato, il formale riconoscimento della rilevanza di definite necessità della persona e, dall’altro lato, il dovere a carico dell’azienda pubblica di produrre e erogare un servizio in linea con i diritti espressamente tutelati¹⁴², la cui attuazione è comunque vincolata dalle risorse

¹⁴¹ Al concetto di diritto fondamentale e di bisogno pubblico si lega quello – tipico dell’economia pubblica – di “bene meritorio” ossia di bene meritevole di tutela pubblica, indipendentemente dalla richiesta che ne fanno i potenziali utenti, in quanto destinato al soddisfacimento di bisogni primari della collettività (istruzione, servizio sanitario, sicurezza, ecc.). La formulazione del concetto in esame è attribuibile a Musgrave, R. A. (1956-1957) *A multiple theory of budget determination*. *Finanzarchiv*, September, pp. 333-343, trad.it. In: Musgrave (1995), pp. 129-145.

¹⁴² «L’esistenza di «diritti» nei confronti dell’amministrazione pubblica determina correlati doveri o obblighi dell’amministrazione ad agire. I margini di autonomia decisionale, sia da parte degli amministratori di carica politica sia da parte degli organi tecnico professionali, sono influenzati dai seguenti fattori:

- definizioni in termini più o meno precisi del contenuto del diritto. Infatti può essere precisa la definizione dell’ammontare della pensione delle persone che hanno raggiunto certi limiti di età o di anzianità di lavoro o di invalidità la cui determinazione dipende da una formula, mentre è assai più vago e indeterminato il «diritto» di ottenere

messe a disposizione nell'ambito delle politiche pubbliche e dall'efficace/efficiente utilizzo delle medesime.

La necessità di garantire la tutela di definiti diritti, sebbene nel rispetto della limitatezza delle risorse disponibili, configura – in generale – il fattore di vincolo per la realizzazione delle finalità dell'azienda pubblica, ivi incluso il miglioramento delle condizioni di accessibilità. In effetti, gli interventi pubblici in materia di accessibilità si sono spesso dimostrati insufficienti – per carenza delle risorse economiche disponibili – a garantire le condizioni minime per l'autonoma fruizione degli spazi e per la conseguente partecipazione alla vita sociale. In tal senso, si registra un diretto condizionamento dei vincoli di bilancio dell'azienda pubblica rispetto alla tutela di diritti inviolabili, la cui attuazione richiede l'agevole fruizione di ambienti ed attività¹⁴³.

L'accessibilità è direttamente riferibile all'opportunità di vivere nel rispetto dei principi di autonomia, dignità, partecipazione alla vita sociale ed inclusività con conseguenti ricadute positive sul benessere collettivo (*well-*

assistenza diplomatica per il cittadino all'estero, è soggetto a diversa interpretazione delle norme di diritto alla privacy o quello della sicurezza di chi frequenta luoghi pubblici, o il diritto all'assistenza in caso di non autosufficienza (quando questa condizione deve essere accertata da un medico o da un organismo collegiale);

- interpretazione, più o meno estensiva, che viene data al diritto, per esempio diritto di «asilo politico», diritto di assistenza «per motivi umanitari», diritto alla tutela della salute tramite divieto di accesso imposto a soggetti a rischio o tramite divieto di importazione di generi alimentari, ecc.;
- intervento di soggetti esterni, per esempio il giudice, che obbliga l'amministrazione a erogare gratuitamente terapie ritenute non efficaci dall'amministrazione, oppure che impone la recinzione e il controllo di luoghi considerati «pericolosi» per i cittadini o, al contrario, che vieta all'amministrazione di chiudere al traffico certe zone o di imporre l'introduzione di forme di controllo perché ritenute contrarie alla privacy ecc.;
- esistenza di «conflitti di competenze», ossia mancanza di chiarezza sulle amministrazioni che devono garantire il diritto: in questi casi spesso si ha il rinvio delle responsabilità o la sovrapposizione e l'interferenza di interventi, come accade a volte tra i diversi organismi in operazioni di ordine pubblico o di lotta alla criminalità (problema di coordinamento tra polizia di stato, carabinieri, ecc.)», Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, pp. 44-45.

¹⁴³ L'idea che siano le esigenze primarie della persona a determinare l'entità delle risorse messe a disposizione, e non viceversa, è stata espressamente formalizzata nella sentenza della Corte Costituzionale n. 275 del 2016 in cui si precisa che «è la garanzia dei diritti incompressibili ad incidere sul bilancio, e non l'equilibrio di questo a condizionarne la doverosa erogazione».

Trattasi di una sentenza in cui la Corte Costituzionale si è pronunciata in merito ad una controversia tra la Regione Abruzzo e la Provincia di Pescara, relativamente al servizio di trasporto scolastico dei disabili, riconoscendo come esso sia un diritto inviolabile e da garantire senza condizionamenti finanziari.

being). In tal senso, l'accessibilità – che con riguardo alla pubblica amministrazione è primariamente riferibile alla fruizione degli spazi/luoghi, oltre che alla dimensione intra-organizzativa dell'ambiente di lavoro – costituisce uno strumento per favorire la tutela dei diritti inviolabili dell'uomo, secondo un approccio incentrato sulla valorizzazione della persona e delle sue specificità. L'esercizio dei diritti fondamentali di ciascun individuo presuppone la partecipazione alla vita sociale e, quindi, richiede l'abbattimento dei potenziali ostacoli all'autonoma fruizione degli spazi e delle attività rivolte alla collettività in genere (lavoro, turismo, divertimento, sport, ecc.).

In ambito pubblico, la tutela della persona è, sovente, stata perseguita nel rispetto di un approccio passivo di tipo assistenzialistico, in contrasto con quello ispirato ai principi di inclusività e di promozione dell'autonomia degli individui e, pertanto, maggiormente idoneo a favorire la realizzazione degli obiettivi costituzionali, nonché il miglioramento delle condizioni di accessibilità. In effetti, lo sforzo diretto a creare degli ambienti accessibili – intesi sia come luoghi fisici, sia figurativamente come espressione dell'inclusione lavorativa – presuppone la maturazione di un atteggiamento proattivo autenticamente informato alla valorizzazione delle capacità delle persone e al miglioramento della loro autonomia.

A livello pubblico, il tema dell'accessibilità assume particolare rilevanza in quanto strettamente legato con quello del contenimento dei costi sociali – e quindi della spesa pubblica – ascrivibili ad una ridotta autonomia degli individui membri della collettività di riferimento, per ragioni riferibili all'età, a patologie, a definite e temporanee condizioni psico-fisiche, ecc. In effetti, con specifico riferimento al profilo anagrafico, l'invecchiamento della popolazione a livello internazionale – come precisato nel capitolo 1 – pone il problema di sostenere una società anziana in crescita con conseguente necessità di rivedere i tradizionali sistemi di *welfare*. La maturazione e la diffusione di un approccio fondato sull'accessibilità consentirebbe una riduzione dell'assistenzialismo con conseguente abbattimento dei costi sociali associabili ad una popolazione anziana che, in genere, si caratterizza anche per maggiori condizioni di disabilità soprattutto per effetto di malattie cronico-degenerative, malattie mentali, riduzione delle capacità sensoriali, mobilità ridotta, ecc. A tal fine sarebbe necessario favorire la promozione di politiche dell'inclusione, la cui scarsa diffusione è spesso paradossalmente riferibile a lunghe e radicate tradizioni di *welfare* pubblico, caratterizzato, appunto, da un approccio di tipo assistenziale basato sull'identificazione delle politiche sociali come ambiti di competenza prevalentemente pubblica. In effetti, il modello del *welfare state* ha sovente limitato l'affermazione di processi di responsabilizzazione tipici dell'azienda privata, suscettibili di stimolare la formulazione di efficaci strategie per fronteggiare le varie

questioni e problematiche relative al tema “accessibilità”¹⁴⁴. Di qui, la necessità di sviluppare, a livello pubblico e secondo un approccio pervasivo, efficaci politiche e misure a sostegno dell’accessibilità a favore di un crescente numero di soggetti (anziani, disabili, donne in gravidanza, bambini, ecc.) e con riguardo ad ambiti differenti (sanità, istruzione, ecc.). In tal senso, l’accessibilità dovrebbe rappresentare una connotazione di ampia pervasività e trasversalità, tale da indirizzare l’attività dell’azienda pubblica considerata in tutte le possibili declinazioni, da quella dedicata alla formazione ed istruzione di ogni ordine e livello a quella operativa nel settore sanitario.

Ad esempio, con specifico riferimento all’istruzione pubblica, la relativa filiera dovrebbe essere sviluppata in modo da raggiungere gli obiettivi di inclusione e di piena accessibilità del servizio offerto, con evidenti benefici, anche economici, sul sistema pubblico di riferimento. Ad evidenza, il rapporto elaborato nel 2011 dall’Organizzazione Mondiale della Sanità¹⁴⁵ sottolinea come la mancanza di istruzione comporti elevati costi sociali e come il livello di istruzione possa contribuire al benessere reale e percepito. In tale rapporto, viene, fornita ampia dimostrazione della correlazione tra disabilità e povertà, nonché del contributo che l’istruzione è suscettibile di produrre al fine di ridurre situazioni di forte disuguaglianza economica tra persone della medesima comunità. In altri termini, l’accessibilità configura una condizione obiettivo da perseguire anche nell’ambito dell’istruzione, attraverso adeguate politiche di inclusione in favore di una platea eterogenea di possibili utenti, in sui si collocano sia soggetti con disabilità fisiche e/o di tipo cognitivo, sia individui con difficoltà economiche (bambini di famiglie povere) e sociali (figli di immigrati, di famiglie con scarsa istruzione o che vivono in quartieri periferici)¹⁴⁶.

Analogamente, la ricerca medico-scientifica condotta nelle aziende sanitarie (in specie, nelle cosiddette aziende ospedaliero-universitarie e negli Istituti di ricerca e cura a carattere scientifico) ha favorito il potenziamento

¹⁴⁴ Negli Stati Uniti d’America, ove il potere pubblico ha svolto un ruolo più contenuto, il *disability manager* è stato introdotto più rapidamente rispetto ai contesti caratterizzati da un modello di tipo *welfare*.

In merito si veda quanto osservato in Angeloni, S. (2011) *Il Disability Management Integrato: Un’analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Rirea, Roma.

¹⁴⁵ World Health Organization (2011) *World Report on Disability*.

¹⁴⁶ In merito allo studio dell’accessibilità come inclusione scolastica, si rinvia, tra gli altri a: Ballard, K. (1995) Inclusion paradigms, power, and participation. In: Clark, C., Dyson, A. e Millward, A., *Towards inclusive schools*. David Fulton, London; Cottini, L. (2004) *Didattica speciale e integrazione scolastica*. Carocci, Roma; Barbaro, S. (2009) Lo spazio educativo: come creare un contesto inclusivo nei percorsi scolastici degli alunni con disabilità. In: Albanese, O., Ferrari, E., Fiorilli, C., Garbo, R. e Sala, R. *Ricerca per fare*. Junior; Borgonovi, E. e Ciletti, L. (2018) *La rete pubblico-privato per l’inclusione scolastica dei bambini con bisogni educativi speciali*. FrancoAngeli, Milano.

delle condizioni di accessibilità, riducendo/eliminando le barriere collegate a disabilità di carattere fisico, funzionale e in alcuni casi psichico.

3.4 L'accessibilità e il ruolo dell'*Information & Communication Technology*

L'orientamento all'accessibilità promosso dalle imprese e dalla pubblica amministrazione trova nello sviluppo dell'*Information & Communication Technology* (ICT) un elemento di valido supporto, posto che la tecnologia in oggetto ha dato l'opportunità di risolvere molte problematiche legate all'accessibilità e alla disabilità più in generale. È tuttavia da osservare che nella stragrande maggioranza dei casi le applicazioni ICT non sono nate per risolvere tali problematiche, al contrario durante il loro utilizzo si è capito che potevano essere utilizzate per risolvere questioni legate all'accessibilità e alla disabilità. Gli esempi sono innumerevoli: gli SMS hanno permesso alle persone sorde di comunicare con i cellulari; i comandi e la sintesi vocale hanno consentito alle persone cieche di utilizzare strumenti digitali e “leggere” testi al computer; i software *speech-to-text* hanno aiutato a trascrivere la registrazione di discorsi e lezioni per coloro che hanno difficoltà nel prendere appunti¹⁴⁷.

Se da un lato tutto ciò rafforza l'idea che supporta i principi dello *Universal Design* e dunque le applicazioni ICT sono a disposizione di tutti ad un costo competitivo, dall'altra sembra che le potenzialità di queste tecnologie potrebbero essere spinte oltre con un po' più di creatività.

In particolare, con specifico riferimento all'accessibilità, lo sviluppo tecnologico è suscettibile di apportare contributi differenti e precisamente: favorire l'inclusione lavorativa attraverso l'impiego di strumenti che consentano di lavorare da casa (telelavoro o lavoro a distanza); consentire il miglioramento dell'efficacia dei percorsi riabilitativi attuabili, con conseguente miglioramento delle condizioni di autonomia delle persone; rendere accessibile la fruizione di servizi (sanitari, di istruzione, ludico-ricreativi, ecc.) e il consumo di prodotti che – in assenza della tecnologia – risulterebbero di difficile utilizzo per le persone con disabilità; promuovere l'inclusione sociale in genere, in specie attraverso l'impiego del *web* e delle sue risorse, suscettibili di consentire l'agevole condivisione di informazioni,

¹⁴⁷ In merito al contributo della tecnologia a favore delle persone con disabilità si rinvia a Stead, A. (2002) The future of assistive technology services in the United Kingdom. *Technology and Disability*, 14 (4).

contenuti, attività con evidente riduzione delle barriere all'accessibilità della vita della comunità¹⁴⁸.

La realizzazione dei benefici in termini di accessibilità e inclusione sopra evidenziati richiede – sovente – la disponibilità di opportunità formative specifiche (ad esempio tramite *tutorial* gratuiti) dirette al trasferimento del *know-how* digitale necessario per l'impiego di strumenti a contenuto tecnologico da parte delle persone con difficoltà di varia natura. In tale ambito, assumono particolare rilevanza percorsi di apprendimento specifici, ovvero la messa a disposizione di tecnologie assistive appropriate. Queste ultime hanno assunto un elevato livello di flessibilità e grado di personalizzazione rispetto alle specifiche necessità degli utenti, per effetto dell'avanzamento tecnologico e il progressivo abbattimento dei costi. In particolare, le soluzioni in oggetto – che possono essere di tipo *hardware* o *software* – hanno la funzione di compensare specifiche disabilità, migliorando il benessere psico-fisico e la qualità della vita delle persone e contribuendo al superamento di barriere preclusive all'accessibilità di beni, servizi e luoghi. Con il termine “tecnologia assistiva” si fa riferimento a tecnologie di ausilio per svolgere una o più attività funzionali della vita quotidiana, con conseguente accrescimento del livello di inclusione sociale e riduzione degli effetti negativi delle condizioni di disabilità¹⁴⁹. In relazione all'ambito per cui è richiesta assistenza, è possibile distinguere specifiche tecnologie dirette ad agevolare:

- l'ascolto (ad esempio, sottotitolazione dei contenuti video);
- l'apprendimento (ad esempio, penne per la lettura istantanea);
- la comunicazione (ad esempio, software di riconoscimento vocale);
- l'utilizzo dei sistemi informatici (ad esempio, tastiere e mouse speciali, software per il riconoscimento ottico dei caratteri);
- la manipolazione (ad esempio, mani robotiche);
- la mobilità e la riabilitazione (ad esempio, sedie a rotelle motorizzate);

¹⁴⁸ Giaconi, C. (2014) The practice of the network for social inclusion. *Education Sciences & Society*, FrancoAngeli, Milano.

¹⁴⁹ Brown, R.I., Schalock, R.L. e Brown, I. (2009) Quality of life: Its application to persons with intellectual disabilities and their families – introduction and overview. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, n. 6; Bauer, S.M., Elsaesser, L.J. e Arthanat, S. (2011) *Assistive technology device classification based upon the World Health Organisation's*. International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF), Disability and Rehabilitation: Assistive Technology, 6; Reichle, J. (2011) Evaluating assistive technology in the education of persons with severe disabilities. *Journal of Behavioural Education*, 20; Shih, C.H. (2011) Assisting people with development disabilities to improve computer pointing efficiency through multiple mice and automatic pointing assistive programs. *Research in Developmental Disabilities*, 32; Migliaccio, G. (2016) ICT for disability management in the net economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8 (1).

- lo sviluppo comportamentale e cognitivo (ad esempio, *smart watch*);
- la visione (ingranditori ottici e sintetizzatori vocali per la lettura dello schermo).

Le tecnologie sopra elencate – sebbene riferibili a differenti condizioni di disabilità – sono accomunate dalla duplice esigenza – affinché siano efficaci – di: personalizzazione rispetto alle caratteristiche, alle abilità e agli ambienti di vita delle persone a cui sono destinate; trasferimento delle informazioni necessarie relative alle modalità di utilizzo.

Il crescente sviluppo della tecnologia ha altresì consentito il ricorso a soluzioni robotiche – ad alto livello di sofisticazione – con obiettivi differenti: guidare l’interazione e assolvere la funzione di mediatore con gli altri individui o di supporto per esprimere emozioni e desideri nella vita quotidiana (robot sociali)¹⁵⁰; favorire i processi riabilitativi e il recupero delle funzionalità da parte della persona, in specie in presenza di gravi traumi fisici.

In generale, lo sviluppo tecnologico e la disponibilità di specifiche tecniche informatiche configurano condizioni utili per migliorare l’autonomia e la partecipazione alla vita sociale di tutti, in specie di coloro con disabilità. In tal senso, lo strumento a contenuto tecnologico consente, in effetti, di svolgere tutta una serie di attività e di fruire di parte dei servizi di cui si ha necessità, direttamente dalla propria casa senza spostamenti fisici. In tale ambito, assumono particolare rilevanza le tecnologie di realtà virtuale che – attraverso specifici percorsi multimediali di carattere tridimensionale – rendono accessibili a tutte le persone contenuti riferibili ad ambiti differenti (culturali, ludici, ricreativi, formativi, lavorativi, ecc.).

L’impiego degli strumenti in esame consente, in effetti, di superare i limiti imposti da condizioni di disabilità, siano queste sensoriali, motorie, sociali e intellettive nella sperimentazione di esperienze altrimenti precluse – o comunque difficilmente accessibili – a definite categorie di individui.

Ai vantaggi derivanti dall’impiego degli strumenti in esame, primariamente riferibili ad una maggiore inclusione sociale piuttosto che all’abbattimento delle barriere architettoniche, consentendo la possibilità di conciliare esigenze di cura, vita e lavoro (ad esempio, attraverso il telelavoro), si affiancano anche effetti potenzialmente negativi. L’utilizzo della tecnologia nella vita quotidiana implica, per paradosso, il rischio di incrementare i casi di disabilità a causa dell’utilizzo di attrezzature potenzialmente non rispettose dei principi ergonomici a tutela della sicurezza e della salute (rischio evidente nel caso del lavoro a distanza), ovvero per effetto della condizione di isolamento e di mancanza di interazione sociale –

¹⁵⁰ L’utilizzo dei *social robot* è stato prospettato, ad esempio, a supporto dei bambini con disturbo dello spettro autistico. In merito si veda, tra gli altri: Scassellati, B., Admoni, H. e Mataric, M. (2012) Robots for Use in Autism Research. *Annual Review of Biomedical Engineering*, vol. 14.

con conseguenti effetti psicologici negativi – che un utilizzo pervasivo della tecnologia potrebbe comportare.

4. IL VALORE ECONOMICO DELL'ACCESSIBILITA'

4.1. Premessa

L'analisi del tema dell'accessibilità evidenzia la necessità di considerare profili di carattere multidimensionale – di natura economica e non economica – cui è associabile un concetto ampio di valore, idoneo a sintetizzare tutti gli aspetti coinvolti, in specie quelli di carattere sociale, etico e morale, la cui misurazione è contraddistinta da elevati profili di complessità, tali da richiedere l'impiego – ove possibile - di particolari tecniche di valutazione.

In effetti, lo studio del tema in oggetto richiede il riconoscimento della centralità della persona e la conseguente analisi delle sue caratteristiche, al fine di valutarne gli impatti sui processi, sui prodotti e sui servizi aziendali, nonché – più in generale – sui vantaggi diretti e indiretti conseguibili dall'impresa e dalla pubblica amministrazione.

Nel sopra esposto ambito, risulterebbe, pertanto, scorretto riferirsi a un concetto univoco di valore, bensì è opportuno considerarne le differenti declinazioni¹⁵¹, fra cui, in sintesi:

- valore d'uso, correlato all'utilità del bene o servizio intesa come idoneità a soddisfare i bisogni;
- valore come contenuto del lavoro, tipico della teoria economica marxiana;
- valore di scambio, proprio delle economie di mercato e che si genera nelle negoziazioni economiche;
- valore simbolico, connesso allo *status* collegato alla disponibilità di certi beni e servizi;
- valore dei luoghi di lavoro, di volta in volta riferibile all'identità aziendale, al benessere organizzativo, alla qualità delle relazioni.

Nella consapevolezza di quanto più sopra delineato, e avuto riguardo alle molteplici concezioni di valore, nel presente capitolo si cerca di identificare i principali effetti economici e non economici conseguenti a scelte effettuate dalle

¹⁵¹ In merito, si veda tra gli altri De Munck, B. e Dries, L. (2015) *Concepts of value in European material culture, 1500–1900*. Ashgate, Farnham.

imprese e dalla pubblica amministrazione a sostegno dell'accessibilità; in particolare, l'analisi si concentra sull'illustrazione dei possibili costi e benefici derivanti da un approccio orientato all'attento recepimento delle caratteristiche di tutti gli individui, secondo principi di inclusione, partecipazione alla vita sociale, benessere collettivo. In tal senso, si fornisce una visione concreta delle definizioni di valore sopra riportate, nel rispetto delle specifiche logiche di funzionamento dell'azienda privata e di quella pubblica.

Nello scenario qui rappresentato, il capitolo si conclude con un'analisi dei principali strumenti di *disclosure* degli sforzi profusi per migliorare le condizioni di accessibilità e favorire, conseguentemente, il processo di creazione di valore; anche con riguardo all'aspetto della comunicazione, l'indagine svolta distingue le due prospettive di fondo, ossia quella dell'impresa e quella della pubblica amministrazione.

4.2. Il valore economico dell'accessibilità intra-organizzativa

Le scelte aziendali in materia di accessibilità riferibili alla dimensione intra-organizzativa sono primariamente rivolte ad una particolare categoria di stakeholder di carattere interno, ossia i prestatori di lavoro, con l'obiettivo di garantire l'abbattimento di qualsivoglia barriera all'inserimento occupazionale di tutti gli individui, nel rispetto dei principi di uguaglianza, equità, partecipazione e diritto al lavoro¹⁵². La questione in oggetto – nonostante assuma connotazioni ampie e trasversali tali da interessare qualsivoglia condizione (per età, salute, religione, genere, etnia, cultura, ecc.) suscettibile di ostacolare l'accesso al mercato del lavoro – ha registrato specifiche declinazioni con riferimento primario all'inserimento lavorativo

¹⁵² L'art. 4 della *Costituzione della Repubblica Italiana* precisa: «La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società».

Oltre al diritto-dovere al lavoro, la *Costituzione* sancisce:

- il dovere della Repubblica di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese (art. 3, comma 2, *Costituzione*);
- il diritto del lavoratore ad avere una retribuzione proporzionata alla qualità e alla quantità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa (art. 36, comma 1, *Costituzione*).

delle persone con disabilità, le cui condizioni psico-fisiche sono tali da generare presunzioni di ridotta produttività¹⁵³.

Il tema dell'inserimento nel mercato del lavoro di personale con disabilità ha costituito – nel corso del tempo – oggetto di specifici provvedimenti normativi che – sebbene distinti da specifiche connotazioni – hanno come comune denominatore la previsione di un obbligo a carico delle imprese di assumere anche persone affette da condizioni di disabilità.

Al riguardo, uno dei primi provvedimenti emanati in materia è la L. n. 482/68¹⁵⁴ contemplante l'obbligo per talune aziende – operanti sia in ambito pubblico che privato – di riservare posti di lavoro alle fasce più deboli (cosiddetto “collocamento obbligatorio”), con esiti che si sono rivelati, tuttavia, poco soddisfacenti. In effetti, la legge in oggetto ha favorito, per effetto della rigidità delle proprie norme, l'affermazione di atteggiamenti di chiusura e di pregiudizio nei confronti delle persone con disabilità, anziché promuoverne l'accoglienza secondo condizioni di inclusività¹⁵⁵. La progressiva consapevolezza dei limiti della L. n. 482/68 – nel cui ambito il lavoratore con disabilità è identificato come l'oggetto dell'assunzione anziché come parte attiva del rapporto di lavoro – ha indotto alla rivisitazione della regolamentazione in materia e alla conseguente emanazione della L. n. 68/99 *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*. Quest'ultima prevede l'obbligo di assumere personale con disabilità, ma

¹⁵³ «Ogni persona ha diverse capacità manuali e intellettuali, è in grado di svolgere funzioni, compiti e mansioni con livelli di produttività, precisione, qualità diverse da altre. Tutti sono “diversamente abili” rispetto a qualcosa e qualcun altro. Si può quindi ritenere che la distinzione oggi utilizzata per tale termine sia riconducibile: a) a parametri fisici e psichici definiti dalle conoscenze mediche: mancanza di un organo (una gamba, una mano) o di una capacità sensoria (cecità, sordità, mutismo), non raggiungimento di certi livelli cognitivi, ecc.; b) a criteri standard di tipo economico: l'incapacità di raggiungere livelli di produttività di altri lavoratori, a loro volta influenzati da sistemi di competitività spinta che mette fuori mercato imprese e lavoratori che non riescono a raggiungere certi livelli di produttività; il che porterebbe, in caso di interpretazione estrema del concetto, a considerare “diversamente abili” tutte le persone che per motivi di competizione economica e di forma organizzativa non sono in grado di restare sul mercato del lavoro o nel cosiddetto circuito produttivo, situazioni queste che peraltro si stanno diffondendo anche in molti Paesi o aree finora considerati progrediti», Borgonovi, E. (2009) “Diversamente abili” in una economia concepita per la persona. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G. (a cura di), *La risorsa umana “diversamente abile” nell'economia dell'azienda*. Giappichelli, Torino, p. 187

¹⁵⁴ Trattasi della L. n. 482/1968 “Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private”.

¹⁵⁵ In molti casi gli obblighi di assunzione sanciti dalla norma sono stati considerati come un onere da sostenere che viene correlato ad incentivi di carattere economico, anziché espressivi di un orientamento effettivo all'inclusione.

secondo un approccio ispirato a: la piena integrazione nell'ambiente di lavoro, il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze individuali, la partecipazione alla società di riferimento. Più precisamente, la L. n. 68/99¹⁵⁶ affianca al "collocamento obbligatorio", l'istituto del "collocamento mirato¹⁵⁷", espressivo di un atteggiamento normativo diretto a promuovere le assunzioni nel rispetto delle caratteristiche di ciascun individuo, in linea con un modello di partecipazione attiva delle imprese e dei lavoratori e – comunque – tenuto conto delle esigenze di funzionamento secondo principi di convenienza economica, proprie di qualsivoglia azienda. In particolare, la norma in esame – che obbliga all'assunzione di personale con disabilità laddove l'azienda impieghi 15 o più dipendenti – si fonda sul convincimento che anche questi possano contribuire allo sviluppo aziendale analogamente agli altri lavoratori, previa adozione delle dovute iniziative formative e degli opportuni adattamenti al posto di lavoro¹⁵⁸. In tal senso, anche la regolamentazione normativa identifica nell'assunzione di

¹⁵⁶ La L. n. 68/1999 identifica come soggetti beneficiari tre principali categorie:

- i disabili in senso stretto (invalidi civili, invalidi del lavoro, gli invalidi di guerra e per servizio, i non vedenti e i sordomuti);
- i disabili tutelati da apposite legislazioni speciali (ad esempio, i centralinisti telefonici non vedenti; i massaggiatori e massofisioterapisti non vedenti; i terapisti della riabilitazione non vedenti; gli insegnanti non vedenti);
- i soggetti – che sebbene non affetti da condizioni di disabilità – meritano un trattamento di riguardo, in attesa dell'emanazione di una specifica regolamentazione (ad esempio, gli orfani e i coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per cause di lavoro, di guerra o di servizio, ovvero in conseguenza dell'aggravarsi dell'invalidità riportata per tali cause; profughi italiani rimpatriati; i coniugi e i figli delle vittime di guerra, delle vittime del terrorismo e della criminalità organizzata).

¹⁵⁷ Il collocamento mirato consiste nell'impiego di personale con disabilità, previa selezione di uno specifico percorso di inserimento lavorativo, nel rispetto delle competenze e caratteristiche psico-fisiche di ciascun individuo secondo un approccio di piena valorizzazione delle sue attitudini ed abilità.

¹⁵⁸ La L. n. 68/1999 – sebbene continui a prevedere specifici obblighi di assunzione del personale con disabilità (collocamento obbligatorio) – introduce e promuove un collocamento di tipo consensuale, unitamente a un'ampia serie di misure (previsione di specifici incentivi, valorizzazione dei processi di riqualificazione professionale, ecc.) dirette a favorire l'inserimento nel mercato del lavoro delle persone con disabilità secondo condizioni di economicità.

In particolare, all'art. 2 della legge in oggetto si precisa che «per collocamento mirato dei disabili si intende quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione».

personale con disabilità, l'opportunità di migliorare le condizioni di crescita aziendale.

Agli aspetti sopra esposti è primariamente associabile il tema dell'accessibilità intra-organizzativa riferibile all'affermazione di una cultura aziendale ispirata all'accoglienza e alla valorizzazione di tutte le persone nel rispetto delle proprie capacità e abilità¹⁵⁹. Tale approccio si fonda principalmente su due aspetti di ampia rilevanza e precisamente:

- l'identificazione del lavoro non come sacrificio, bensì come modalità di piena espressione e realizzazione della persona¹⁶⁰ e – con specifico riferimento ai soggetti con disabilità – come mezzo di relazione con la società, nonché come opportunità per dimostrare di essere una risorsa utile e non un peso o un costo sociale. In tal senso, lo status occupazionale è considerato fonte di benessere psicologico e fisico, con un conseguente effetto terapeutico per la salute fisica e psichica degli individui¹⁶¹;
- il progressivo riconoscimento del lavoro come un fattore produttivo caratterizzato da proprie specificità, in quanto espressione della persona¹⁶², primariamente riferibile ad elementi di natura intangibile

¹⁵⁹ In merito si rinvia, tra gli altri, a Angeloni, S. (2010) *L'aziendabilità*. FrancoAngeli, Milano e Bombelli, M.C. e Finzi, E. (a cura di) (2008) *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione personale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*. Guerini e Associati, Milano.

¹⁶⁰ «Il lavoro è uno strumento essenziale di costruzione del diritto alla cittadinanza, consente di entrare a far parte della società e di concorrere al suo bene. Inoltre, è un elemento cardine dell'identità adulta e incide nella qualità della vita e nella possibilità di sostentamento e indipendenza economica. Infine, contribuisce alla realizzazione di sé stessi, del proprio essere nel mondo e di rapportarsi con gli altri.», Zappella, E. (2016) I work so I am: the importance of work for people with disabilities. *Rivista Formazione Lavoro Persona*, 16, p. 92.

¹⁶¹ McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C.R. e Kinicki, A.J. (2005) Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1); Waddell, G. e Burton, A.K. (2006) *Is Work Good for Your Health and Well-Being?*. TSO, London; Shuring, M., Mackenbach, J., Voorham, T., Burdorf, A. (2011) The effect of re-employment on perceived health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65 (7).

¹⁶² «L'organizzazione dell'azienda si impernia sull'uomo e non potrà raggiungere la migliore efficienza per la gestione produttiva né potrà riuscire soddisfacente dal punto di vista etico e sociale finché si trascurano le esigenze del prestatore d'opera in quanto persona. Bisogna confessare che il lavoro umano è stato e in molte aziende è ancora uno dei fattori produttivi più sciupati o malamente impiegati a causa di un uso empirico e sotto più aspetti irrazionale, analogo a quello che potrebbe farsi di una macchina poco conosciuta nelle sue proprietà e nelle sue condizioni di buon funzionamento. Ma a parte l'impiego più o meno produttivo, si deve aggiungere – considerando il lavoro dal punto di vista etico-sociale – che troppo spesso nell'azienda si dedicano all'uomo lavoratore minori cure che non alle machine o si rivolgono

difficilmente standardizzabili, quali la conoscenza e le abilità¹⁶³ (in specie, *soft skills*)¹⁶⁴; questi ultimi sono identificati – soprattutto per effetto dello sviluppo delle teorie manageriali *resource based* – come una condizione di vantaggio competitivo delle aziende private e di maggiore funzionalità delle amministrazioni pubbliche¹⁶⁵.

In ambito economico-aziendale, il tema dell'accessibilità intra-organizzativa è indagabile in termini dei possibili vantaggi – anche economici¹⁶⁶ – riferibili all'affermazione, sia in ambito privato che pubblico, di una cultura aziendale di tipo inclusivo fondata sul riconoscimento delle competenze di ciascun lavoratore e sulla valorizzazione dei rispettivi contributi, tenuto conto degli elementi di differenziazione e delle possibili condizioni limitanti. Al riguardo, è evidente come il concetto di accessibilità – sebbene imponga un perimetro di analisi ampio, suscettibile di includere tutti coloro che per specifiche condizioni personali (età, etnia, religione, abilità, ecc.) possono maturare delle difficoltà a svolgere il proprio lavoro – trova primaria declinazione con

ad esso cure, in funzione unicamente della produttività economica del lavoro, quasi dimenticando che il prestatore d'opera, anche quando lavora per l'azienda, non è né una macchina né un animale da lavoro, ma un uomo con tutti gli alienabili attributi morali della persona.», Onida, P. (1971) *Economia d'Azienda*. Utet, Torino, p. 144.

¹⁶³ «Le conoscenze, invece, rappresentano le nozioni e i concetti che l'individuo apprende rispetto a una determinata disciplina o determinati ambiti del sapere. Si tratta di conoscenze specifiche richieste da una determinata professione [...]. Le conoscenze sono strettamente legate agli studi effettuati, al ruolo ricoperto, al settore specifico, all'organizzazione di appartenenza. [...].

Le abilità (*skills*) sono legate alla modalità con cui si mette in opera la conoscenza (saper fare). Nello specifico, lo svolgimento di un determinato compito dipende dall'apprendimento ricevuto, dall'esperienza accumulate e dalle caratteristiche della mansione da svolgere.», Preite, D. (2011) *Misurare la performance nelle Amministrazioni Pubbliche*. Egea, Milano, p. 73.

¹⁶⁴ L'identificazione del lavoro come condizione della persona – differenziabile e difficilmente sostituibile dagli altri fattori produttivi – è primariamente riferibile al cosiddetto modello di “organizzazione personalistica” del lavoro secondo il quale l'inserimento di persone con disabilità può rappresentare un elemento positivo. Di converso, nel modello dell'“organizzazione scientifica”, il lavoro è equiparato agli altri fattori produttivi e subordinato a calcoli di convenienza economica; in tal senso, i soggetti portatori di disabilità sono considerati esclusivamente come un elemento fonte di oneri.

¹⁶⁵ Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1); Barney, J. e Clarck, D.N. (2007) *Resource-based theory creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press, New York.

¹⁶⁶ «L'inclusione delle persone con disabilità è un problema di rispetto di diritti umani e nello stesso tempo una convenienza economica, per tutto il genere umano», Griffo, G. (2013) Diritti umani e persone con disabilità. *Italian Journal of Disability Studies*, 1 (1).

riferimento alle persone con disabilità¹⁶⁷ come, peraltro, evidenziato dagli studi condotti in ambito economico-aziendale¹⁶⁸.

In particolare, l'accessibilità a livello intra-organizzativo è suscettibile di contribuire al miglioramento delle performance aziendali, nella misura in cui si ritenga che le persone con limitazioni psico-fisiche non costituiscano, aprioristicamente solo un costo, bensì anche una fonte di benefici. Più precisamente, il valore economico dell'accessibilità "al lavoro" trova condizione fondante nel convincimento che, salvo rare eccezioni, ogni individuo – sebbene sconti specifiche condizioni limitanti o invalidanti – configura una risorsa che può contribuire – compatibilmente con i propri limiti – allo svolgimento dell'attività aziendale.

¹⁶⁷ Alcuni autori osservano come il successo dell'inserimento lavorativo del disabile dipenda da passaggi preliminari, tra cui la formazione fornita dal sistema scolastico; al riguardo, Angeloni osserva: «L'unitaria ed integrata gestione dei servizi resta comunque una strada obbligata, se si vuole accompagnare il disabile nella conquista di quella autonomia di cui l'inserimento lavorativo costituisce solo uno dei traguardi, tra l'altro strettamente legato al raggiungimento di altre tappe preliminari. Infatti, qualunque più ambizioso progetto di inserimento lavorativo decade se non esiste un investimento a monte, e cioè se manca una visione longitudinale che segua il disabile in tutto il suo percorso di vita, a cominciare dal momento educativo di cui dovrebbe farsi carico soprattutto il sistema scolastico», Angeloni, S. (2010) *L'aziendabilità*. FrancoAngeli, Milano, pp. 169-170.

Si segnala – tra gli altri – i seguenti contributi: Riddel, S., Tinklin, T. e Wilson, A. (2004), *Disabled Students in Higher Education: a reflection on research strategies and findings*. In: Barnes, C. e Mercer, *Disability Policy and Practice: Applying the Social Model*. The Disability Press, Leeds; Barbaro, S. (2009) *Lo spazio educativo: come creare un contesto inclusivo nei percorsi scolastici degli alunni con disabilità*. In: Albanese, O., Ferrari, E., Fiorilli, C., Garbo, R. e Sala, R. (a cura di), *Ricerche per fare*. Junior; Curran, T. e Runswick-Cole, K. (2014) *Disabled children's childhood studies: a distinct approach?*. *Disability & Society*; Borgonovi, E. e Ciletti, L. (2018) *La rete pubblico-privato per l'inclusione scolastica dei bambini con bisogni educativi speciali*. FrancoAngeli, Milano.

¹⁶⁸ In merito, si rinvia, tra gli altri, a: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G. (2009) *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda*. Torino, Giappichelli; Angeloni, S. (2010) *L'aziendabilità*. FrancoAngeli, Milano; Migliaccio, G. (2011) *L'handicap in un'economia armonica*. In: Giampaoli, A., *Per un'armonia dell'economia*. Terre di Confine, Urbino; Migliaccio, G. (2014) *The Disability Marketing and the Cultural "Product": Italian Experience and Propositions for International Contexts*. In: Aiello, L., *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*. Igi global, Hershey; Migliaccio, G. (2015) *Disability management and "glocalization" for an inclusive society*. In: Dermol, V., Trunk, A. e Smrkolj, M., *Conference proceedings of MakeLearn and THIM 2015 International Conference managing intellectual capital and innovation for sustainable inclusive society*. ToKnowPress, Bangkok; Migliaccio, G. (2017) *Disabled People in the Stakeholder Theory: a Literature Analysis*. *Journal of the Knowledge Economy*.

L'azienda è, pertanto, chiamata ad accogliere e valorizzare tutte le risorse umane disponibili, allocandone convenientemente le residue capacità lavorative e rimodulando i processi produttivi in modo da ottimizzare il loro contributo allo svolgimento dell'attività aziendale.

L'inclusione nei processi produttivi (di beni e servizi) di tutte le persone – nel rispetto delle proprie attitudini, competenze e specifiche condizioni psico-fisiche – può configurare un fattore di arricchimento e rinnovamento dell'ambiente di lavoro con conseguenti ricadute positive sul funzionamento aziendale e accrescimento del valore creato (in specie, quello riferibile al lavoro e ai luoghi in cui è esercitato)¹⁶⁹. In altri termini, le scelte a promozione dell'accessibilità al lavoro sono suscettibili di produrre dei benefici – di carattere prevalentemente intangibile e di difficile misurazione – a cui si associa il sostenimento di specifici costi. In tal senso, l'apprezzamento del valore economico dell'accessibilità si fonda sul tentativo di misurare – e confrontare – i correlati effetti positivi e negativi secondo un'analisi “costi e benefici” come peraltro suggerito da alcuni autori¹⁷⁰. Al riguardo, la cultura dominante tende a sottolineare maggiormente i costi dell'inserimento, che sono gli effetti di breve periodo, mentre fa emergere con maggiore difficoltà i relativi vantaggi; questi ultimi si associano – in generale – all'innovazione dei processi che in genere trova attuazione nel medio-lungo periodo. In tal senso, nelle organizzazioni – e nei gruppi di persone in genere – si afferma un *trade-off* tra certo, costi e difficoltà immediati, e incerto, i benefici futuri conseguenti all'adattamento e all'innovazione.

I benefici per l'impresa – principalmente indiretti, monetari e non monetari – sono primariamente riferibili al miglioramento delle capacità

¹⁶⁹ L'impatto economico finanziario ascrivibile all'assunzione di personale disabile è stato – talora - indagato attraverso il metodo dei “casi aziendali”: inizialmente con riferimento all'ambito delle cooperative sociali e successivamente con riferimento ad imprese destinate alla produzione di beni e servizi altamente competitive. In merito, si rinvia, tra gli altri a: Clermont-Ferrant, M. (2005) Handicap + impresa = Profitto e Progresso Sociale. Si Può. *L'impresa*, n. 3, 49-52; Rossi, L. (2009) Alcune esperienze di integrazione lavorativa di “diversamente abili” in azienda. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G., *La risorsa umana “diversamente abile” nell'economia dell'azienda*. Giappichelli, Torino; Volpatto, O. (2009) Missione sociale ed equilibrio economico-finanziario delle cooperative sociali. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G., *La risorsa umana “diversamente abile” nell'economia dell'azienda*. Torino, Giappichelli, 499-504.

¹⁷⁰ Tra i primi studiosi italiani che si sono occupati del contributo economico – in termini di costi e benefici – derivante dall'inserimento di persone con disabilità nel mercato del lavoro, si segnala Scarpato, O. (1987) *L'analisi costi-benefici dell'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*. Edizioni Unicopli, Milano.

innovative aziendali e agli stimoli alla realizzazione di un ambiente di lavoro maggiormente creativo, motivante e responsabilizzante¹⁷¹; in tal senso, l'affermazione dei principi di accoglienza e di inclusività a livello lavorativo può favorire l'innovazione delle strutture, dei processi, dei prodotti, nonché il miglioramento dello stile manageriale, del clima aziendale e delle condizioni di sicurezza, con ricadute positive sui risultati complessivi. In tal senso, l'inserimento di persone con disabilità pone la sfida dell'innovazione alla quale, tuttavia, molte imprese non sono preparate. In effetti, al fine di cogliere i possibili vantaggi riferibili ad un ambiente di lavoro inclusivo è necessario un rinnovamento della cultura aziendale che non è attuabile attraverso semplici richiami alla buona volontà, alla filantropia e alla generica responsabilità sociale, in specie in un periodo dominato dalla logica del breve termine (*short-termismo*).

Il miglioramento delle condizioni di accessibilità intra-organizzativa configura un fattore di potenziale incremento della produttività aziendale: da un lato, di una progressiva riduzione della conflittualità contestualmente all'affermazione di un maggior senso di condivisione, motivazione e partecipazione alla realizzazione degli obiettivi aziendali; dall'altro lato, dell'adeguamento della struttura produttiva, con conseguente contrasto dell'obsolescenza e – non di rado – lo sviluppo di processi di innovazione e di generale efficientamento, con conseguente contenimento dei fattori di rischio aziendali¹⁷². È evidente come gli effetti sopra descritti possano assumere connotazioni tipicamente economiche e tradursi nella crescita della marginalità aziendale, nell'incremento dell'utile di periodo, nel miglioramento degli equilibri finanziari, ecc. Tuttavia, al fine di cogliere le possibili opportunità ascrivibili all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, è necessaria l'affermazione di un orientamento di lungo periodo incentrato sulla valorizzazione delle caratteristiche di ogni individuo e sul trasferimento delle stesse nella personalizzazione dei prodotti/servizi e nel miglioramento della qualità dei medesimi.

Gli effetti positivi dell'accessibilità intra-organizzativa sono potenzialmente identificabili anche con riguardo all'azienda pubblica, rispetto alla quale l'accessibilità al lavoro genera altresì benefici di sistema

¹⁷¹ «[...] un possibile abbassamento dei rendimenti trova la sua origine nell'affievolirsi del naturale stimolo che i trascurati aspetti «extra-economici» del lavoro umano possono altrimenti ravvisare ogni persona «equamente trattata» per quel che vale, naturalmente protesa a dare il meglio di se stessa per propria soddisfazione, indipendentemente da stimoli di natura meramente economica.», Ferrero, G. (1987) *Impresa e management*. Giuffrè, Milano, p. 17.

¹⁷² «L'inclusione delle persone con disabilità è un problema di rispetto di diritti umani e nello stesso tempo una convenienza economica, per tutto il genere umano», Griffo, G. (2013) Diritti umani e persone con disabilità. *Italian Journal of Disability Studies*, 1 (1), 21-24.

– anch’essi prevalentemente indiretti, monetari e non monetari – riferibili, ad esempio, a: la disponibilità di tempo libero dei famigliari che si dedicano all’assistenza delle persone con disabilità, con conseguente possibilità, talora, di svolgere un proprio lavoro e produrre reddito tassabile e aumentare, conseguentemente, la produttività complessiva; l’incremento del reddito imponibile – e quindi dei correlati tributi – per effetto dell’occupazione delle persone con difficoltà ad accedere autonomamente ai luoghi e al mercato del lavoro; l’aumento dei versamenti dei contributi sociali e previdenziali in ipotesi di attività lavorativa da parte degli individui con disabilità; la riduzione dei costi sanitari (per degenze ospedaliere, farmaci, riabilitazione, ecc.) ed assistenziali sostenuti dallo Stato in favore di tali categorie di individui, la cui occupazione professionale può assumere valenza terapeutica; la riduzione dei costi sostenuti per l’erogazione di sussidi o pensioni in considerazione delle condizioni particolari di definite categorie di persone; l’aumento della domanda di beni e servizi, per effetto dell’incremento dei redditi da lavoro, con conseguente creazione di un circolo virtuoso a favore della crescita e dello sviluppo.

I benefici sopra individuati – sia in ambito privato che pubblico – evidenziano come l’adozione di politiche occupazionali di tipo inclusivo – necessariamente basate sull’apprezzamento dei contributi di ciascun individuo – siano suscettibili di sviluppare dei circuiti virtuosi di economia circolare. In altri termini, l’accessibilità del mercato del lavoro consente la partecipazione – sul piano sociale ed istituzionale – alla vita della comunità di tutti gli individui, facendo leva sulle loro capacità e migliorando la qualità della vita. Al contempo, l’impiego di persone con disabilità può contribuire al miglioramento dell’erogazione dei servizi – in specie di quelli pubblici – e alla riduzione dei costi sociali, con evidenti ricadute sulla comunità di riferimento.

In tal senso, si sviluppa una relazione circolare secondo la sequenza seguente: il sistema delle aziende pubbliche e private offre opportunità di lavoro nel rispetto dei principi di equità ed inclusione a favore di tutti gli individui; le persone traggono beneficio dalla possibilità di realizzarsi e sentirsi utili, con effetti positivi in termini di motivazione, autostima e di rendimento; i processi produttivi e di erogazione di beni e servizi migliorano con conseguenti ritorni al sistema di partenza delle aziende pubbliche e private¹⁷³.

¹⁷³«An inclusive society is a richer society of goods, services, and profits, especially in terms of positive human relations and diversity. The elimination of social disintegration favors

Oltre ai benefici, l'adozione di un approccio orientato all'accessibilità cosiddetta "intra-organizzativa" implica anche il sostenimento di specifici costi diretti ad abbattere i possibili ostacoli alla partecipazione lavorativa; in tale ambito, è possibile annoverare gli oneri ascrivibili a: eventuali corsi di formazione specificamente richiesti a favore di categorie "deboli" di lavoratori, spesso attuati tramite piani educativi individuali e servizi di tutorato in itinere con costi, conseguentemente, superiori rispetto a quelli riferibili all'ordinaria formazione professionale; l'eventuale maggiore assenteismo derivante dalle specifiche condizioni psico-fisiche del personale dipendente, assenze ascrivibili, ad esempio, alla necessità di controlli sanitari frequenti, cure, ecc.; le misure di carattere assistenziale e di previdenza sanitaria da adottare in favore di definiti gruppi di lavoratori, tenuto conto delle loro specifiche necessità; gli investimenti richiesti al fine di operare gli opportuni adattamenti sul posto di lavoro, al fine di adeguare immobili ed impianti ad esigenze specifiche e prevenire possibili infortuni; all'opportunità di potenziare le tecnologie informatiche¹⁷⁴ come possibile strumento per migliorare l'inclusione di tutti i lavoratori, in specie quelli con difficoltà psico-fisiche¹⁷⁵.

Le precedenti considerazioni evidenziano come: da un lato, l'apprezzamento dei costi e dei benefici riferibili a politiche di inclusività lavorativa imponga un'analisi allargata all'intero sistema azienda nel quale le risorse umane in oggetto sono inserite; dall'altro lato, la misurazione degli effetti benefici sia profondamente complessa posto che questi ultimi sono spesso difficilmente quantificabili, in quanto indiretti e di natura intangibile¹⁷⁶. Ciò induce a valutare con attenzione gli esiti riferibili all'applicazione di un confronto tra costi e benefici – sebbene tale approccio configuri la base per un'analisi preliminare – posto che tali risultati potrebbero risentire della sottostima dei relativi vantaggi. Al riguardo, si sottolinea come una maggiore accessibilità possa generare rilevanti effetti virtuosi che muovono dalla soddisfazione delle persone – e dal miglioramento del clima organizzativo – e si traducono nell'ottimizzazione delle performance aziendali; in tal senso, si ritiene che tale processo trovi

positive social and economic relations by initiating a virtuous circle that increases the welfare of the population.» Migliaccio, G. (2017) Disabled People in the Stakeholder Theory: a Literature Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*.

¹⁷⁴ Al riguardo, si veda Migliaccio, G. (2016) ICT for disability management in the net economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8 (1).

¹⁷⁵ In merito al contributo della tecnologia ai fini del miglioramento delle condizioni di accessibilità si rinvia a quanto precisato nell'ambito del capitolo 1.

¹⁷⁶ In merito all'analisi dei limiti dell'approccio "costi e benefici" si veda, ad esempio, Mishan, E. J. (1975) *Cost-Benefit Analysis*. London, Allen and Unwin.

un impulso importante nella creazione di un ambiente di lavoro in cui tutto il personale sia agevolato nelle proprie mansioni dall'adattamento dei luoghi e dei beni-strumenti a disposizione, accompagnato nei processi di formazione tramite piani personalizzati, fortemente coinvolto nei processi produttivi e nella realizzazione degli obiettivi aziendali, compatibilmente con i propri limiti.

Nonostante le evidenti difficoltà a misurare il valore economico dell'accessibilità, il riconoscimento dei possibili benefici – anche economici – ascrivibili ad una maggiore inclusività lavorativa, trova conferma nell'introduzione di uno specifico profilo, il cosiddetto “*disability manager*”¹⁷⁷ con il compito di assicurare un'occupazione di qualità alle persone che sperimentano disabilità di natura temporanea o

¹⁷⁷ In merito agli studi sviluppati in materia di *disability manager* si rinvia a: D'Amato, A. (2009) Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il *diversity* e il *disability management*. In: Metallo, G. Ricci, P. e Migliaccio, G. (a cura di), *La risorsa umana “diversamente abile” nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*. Giappichelli, Torino; Roncallo, C. e Sbolci, M. (2011) *Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. FerrariSinibaldi, Milano; Angeloni, S. (2011) *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Quaderno Monografico Rirea, n. 94, Roma; Angeloni, S. (2013) *Integrated disability management: An interdisciplinary and holistic approach*, 3 (4), SAGE Open.

Con specifico riferimento alla letteratura internazionale, numerosi sono gli studi condotti in materia con le seguenti evidenze: le persone con disabilità hanno una probabilità di essere rimosse dal posto di lavoro quasi doppia rispetto a quella che distingue le persone senza disabilità (Mitra, S. e Kruse, D. (2016) Are workers with disabilities more likely to be displaced?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (4)); le dichiarazioni di interesse delle aziende ad assumere soggetti portatori di disabilità sono in genere inattendibili (Araten-Bergman, T. (2016) Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14)); le remunerazioni delle persone con disabilità sono mediamente inferiori a quelle delle persone non disabili (Gunderson, M. e Lee, B.Y. (2016) Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14)); un clima organizzativo inclusivo migliora le condizioni lavorative di tutti i lavoratori, favorendo le relazioni interpersonali, la fiducia reciproca e l'accettazione della diversità (Kirk-Brown, A. e Van Dijk, P. (2016), An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14)); le persone con disabilità desiderano essere trattate secondo pari opportunità, senza godere di benefici extra (Kulkarni, M. (2016) Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14).

permanente¹⁷⁸. In generale, l'attività del *disability manager* si presenta – come illustrato nel prosieguo – articolata e con specifica utilità rispetto a: l'applicazione della strategia di orientamento alla diversità e alla disabilità; la gestione di progetti specifici orientati a soluzioni soddisfacenti; lo svolgimento di una funzione di *advocacy* intensa, ossia di sensibilizzazione e diffusione delle culture della disabilità e diversità. Più precisamente, il contributo di tale figura professionale assume rilevanza nei confronti delle fasce “deboli” del personale, in specie nelle organizzazioni di grandi dimensioni, laddove operi come facilitatore con attività dirette a sensibilizzare e a diffondere la cultura dell'accoglienza e dell'adattamento del contesto lavorativo alle specifiche capacità delle persone con disabilità. Sebbene a tale figura siano riferibili potenziali vantaggi e benefici come meglio precisato in seguito, si ritiene che il ricorso a specifici profili al fine di favorire l'inclusione lavorativa sia, in un certo senso, inappropriato perché è importante che la cultura della disabilità diventi parte integrante delle aziende pubbliche e private, traducendosi nell'adozione di efficaci politiche attive del lavoro, nel rispetto dei valori etici, delle esigenze di protezione sociale e delle dinamiche demografiche¹⁷⁹. La previsione di un profilo professionale dedicato – appunto il *disability manager* – a cui affidare, in modo esclusivo, l'inserimento del personale con disabilità, può

¹⁷⁸ Nello svolgimento della propria funzione, il *disability manager* dovrebbe, in via principale:

- assicurare un costante monitoraggio sulla situazione delle persone con disabilità;
- instaurare rapporti con i Centri per l'Impiego;
- elaborare specifici percorsi formativi e di crescita professionale per le persone con disabilità;
- prevedere eventuali adattamenti della postazione di lavoro;
- garantire l'accessibilità fisica di tutti gli ambienti, verificando la presenza di eventuali barriere architettoniche;
- accertare il rispetto della normativa in materia di sicurezza;
- assicurare l'efficace sviluppo di processi di comunicazione interna, previo eventuale adeguamento degli ausili tecnologici ed informatici.

In merito si veda Akabas, S.H., Gates, L.B. e Galvin, D.E. (1992) *Disability management: A complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance*. AMACOM, New York.

¹⁷⁹ Numerosi studi hanno dimostrato come una cultura aziendale fondata sull'inclusione favorisca atteggiamenti positivi verso persone portatrici di disabilità; in merito si veda: Waterstone, M. e Stein, M. (2008) *Disabling prejudice*. *Northwestern University Law Review*, 102; Vezzali, L. e Capozza, D. (2011) *Reducing explicit and implicit prejudice toward disabled colleagues: Effects of contact and membership salience in the workplace*. *Life Span and Disability*, 14.

impedire tale processo di integrazione, favorendo, per contro, la separazione tra persone con disabilità e individui senza disabilità.

Il *disability manager* si configura come una particolare specie di *diversity manager*¹⁸⁰ ed esprime l'affermazione di un modello manageriale rinnovato, non standardizzabile e fondato sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle differenze. In generale, le diversità possono essere distinte in primarie e secondarie, rispettivamente riferibili a condizioni immutabili della persona (sesso, età, etnia, ecc.) e ad aspetti invece modificabili, la cui formazione è avvenuta nel tempo (il reddito, la cultura, ecc.)¹⁸¹. L'approccio manageriale in oggetto si fonda sull'identificazione di tali aspetti di diversità non come elementi di criticità, bensì come opportunità da sfruttare per la realizzazione di un vantaggio competitivo¹⁸²; in tal senso, la gestione delle condizioni di differenziazione tra individui configura un passaggio fondamentale per migliorare l'accessibilità intra-organizzativa. In tale ambito, le figure del *disability manager* e – più in

¹⁸⁰ Il *diversity management* si afferma – negli anni Novanta – in risposta ai progressivi mutamenti demografici della forza lavoro (in specie, in termini di crescente occupazione professionale delle donne), all'introduzione di nuove tecniche produttive e all'affermazione di una società multiculturale. Secondo D'Amato il *diversity management* «rappresenta un approccio innovativo nella gestione della diversità, fondandosi, da un lato, su una visione positiva della diversità, come risorsa da sfruttare e, dall'altro, su una profonda adesione culturale ai valori dell'inclusione e dell'apertura sociale, presupposto indispensabile per realizzare un'efficace integrazione sociale sia all'interno (tra i diversi collaboratori), sia verso l'esterno (con i "diversi" stakeholders)». D'Amato, A. (2009) Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il *diversity* e il *disability management*. In: Metallo G., Ricci P., Migliaccio G. (a cura di), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda*. Giappichelli, Torino, p. 237.

In merito ai veda, tra gli altri: Grecchi, A. (a cura di) (2002) *Diversity management. Valorizzare le differenze: nuovi modelli di pari opportunità*. Franco Angeli, Milano; Mauri, L. e Visconti, L.M. (a cura di) (2004) *Diversity management e società multiculturale. Teoria e prassi*. FrancoAngeli, Milano; Padua, D. (2007) *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze culturali*. Morlacchi, Perugia; Cuomo, S. e Mapelli, A. (2007) *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati, Milano; Janssens, M. e Zanoni, P. (2014) Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 317-331; Zifaro, M. (2011) *Economia aziendale, diversity management e capital umano: peculiarità nei sistemi complessi*. Giuffrè, Milano.

¹⁸¹ Bombelli, C. (2004) Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo. In: Mauri, L., Visconti, L.M. (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*. FrancoAngeli, Milano.

¹⁸² In merito ai vantaggi riferibili alle funzioni svolte dal *disability manager* si rimanda a Angeloni, S. e Borgonovi, E. (2017) Laboro ergo sum: quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, 58-70.

generale – del *diversity manager*, rappresentano, pertanto, dei profili cardine per assicurare il miglioramento dell'accessibilità degli ambienti di lavoro secondo condizioni di equità, uguaglianza, solidarietà, partecipazione e correttezza. Entrambe le figure in esame si occupano, quindi, della gestione della diversità sebbene con riguardo ad ambiti di differente ampiezza: il *diversity manager* si occupa dell'integrazione lavorativa dei portatori di qualsiasi elemento di differenziazione, mentre il *disability manager* si concentra su una specifica condizione discriminante riconducibile, appunto, alla disabilità, con il compito di prevenirla e/o conciliarla laddove presente nei luoghi di lavoro. In generale, i profili di management¹⁸³ in esame hanno il compito di trasferire a livello organizzativo i principi di CSR a cui la strategia aziendale – formulata dagli organi di vertice – deve essere informata, per assicurare il successo aziendale nel medio-lungo periodo.

L'introduzione di una specifica figura di management a cui affidare la gestione e l'ottimizzazione dell'inserimento professionale delle fasce di popolazione più deboli avvalorata la tesi che l'accessibilità intra-organizzativa non rappresenta una mera risposta a vincoli di natura etica, bensì rappresenta un'effettiva opportunità per realizzare vantaggi per l'economia dell'azienda e il comparto a cui appartiene¹⁸⁴. In effetti, il *disability manager* consente l'analisi delle abilità delle singole persone e dei relativi fabbisogni, in modo da valorizzarne il contributo – talora con il ricorso ad appropriati adattamenti – nel rispetto delle esigenze aziendali. L'efficace e conveniente inserimento occupazionale delle persone con disabilità, presuppone, in genere, lo sviluppo di progetti occupazionali *ad hoc*, la cui formulazione richiede specifiche competenze tecniche. Di converso, il mancato rispetto delle capacità, potenzialità ed aspirazioni delle

¹⁸³ Con specifico riferimento all'azienda pubblica, si veda – tra gli altri – Tiscini, R. e Martiniello, L. (2010), *Dirigenza pubblica e merito*. In: Antonelli, V. e La Spina, A. (a cura di) *I dirigenti pubblici e i nodi del cambiamento. Scenari e prospettive in Italia e in Europa*, Luiss University Press, Roma.

¹⁸⁴ In merito ai benefici riconducibili all'attività del *disability manager* si veda, tra gli altri: Tate, D.G., Habeck, R.V. e Galvin, D.E. (1986) *Disability management: Origins, concepts and principles for practice*. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 17 (3); Schwartz, G.E., Watson, S.D. e Galvin, D.E. (1989) *The Disability Management Sourcebook*. Washington Business Group on Health/Institute for Rehabilitation and Disability Management, Washington; Shaw, W.S. e Feuerstein, M. (2004) *Generating workplace accommodations: Lessons learned from the integrated case management study*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 14 (3); Stuifbergen, A.K., Morris, M., Jung, J.H. e Pirini, D. (2010) *Benefits of wellness interventions for persons with chronic and disabling conditions: a review of the evidence*. *Disability and health journal*, 3 (3).

persone, può generare costi – economici e non economici – che l’attività del *disability manager* dovrebbe evitare o ridurre. Più precisamente, l’attività del *disability manager* è diretta alla valorizzazione dei punti di forza delle persone con disabilità attraverso la ricerca di soluzioni diversificate, nonché alla promozione di una cultura organizzativa fondata sul rispetto e sull’inclusione.

In particolare, l’intervento del *disability manager* si concentra su tre principali ambiti: la prevenzione della disabilità (*Work Disability Prevention*, WDP); l’individuazione e realizzazione di forme di accomodamento ragionevole per le persone con difficoltà psico-fisiche (*Individual Placement and Support*, IPS); lo sviluppo di attività dirette a consentire l’efficace reinserimento di coloro che si assentano dal luogo di lavoro (*Return-to-Work*, RTW)¹⁸⁵.

Inoltre, l’attenzione per i soggetti con disabilità all’interno dell’ambiente di lavoro è suscettibile di favorire procedure di tutela ad ampia validità rispetto a qualsiasi lavoratore e qualunque tipo di azienda, favorendo la diffusione del cosiddetto *disability management* integrato¹⁸⁶, ossia diretto alla gestione di ambiti più estesi rispetto a quello della disabilità (ad esempio, l’assenteismo, la prevenzione, l’invecchiamento attivo, il presenteeismo¹⁸⁷, ecc.), contribuendo al miglioramento del benessere di tutti i lavoratori. In altri termini, la presenza della figura in esame è suscettibile di consentire l’individuazione e la gestione delle possibili e differenti forme di disagio umano che possono emergere in ambito aziendale, favorendo lo

¹⁸⁵ Angeloni, S. e Borgonovi, E. (2017) Laboro ergo sum. *Sviluppo & Organizzazione*, 274.

¹⁸⁶ Rieth, L., Ahrens, A. e Cummings, D. (1995) Integrated disability management: taking a coordinated approach to managing employee disabilities. *AAOHN Journal*, 43 (5); Calkins, J., Lui, J.W. e Wood, C. (2000) Recent Developments in Integrated Disability Management: Implications for Professional and Organizational Development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 15; Douglas, J. (2000) *Integrated disability management: An employer’s guide*. International Foundation of Employee Benefit Plans, Brookfield; Shrey, D., Hursh, N., Gallina, P., Slinn, S. e White, A. (2006) Disability management best practices and joint labour-management collaboration. *International Journal of Disability Management Research*, 1 (1); Angeloni, S. (2013) *Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach*. SAGE, 3 (4).

¹⁸⁷ Trattasi di termine impiegato per descrivere situazioni in cui le persone sono fisicamente presenti nel luogo di lavoro, ma poco produttive per ragioni differenti (basso livello morale, depressione, stress, malattie, ecc.). In merito si veda Schultz, A.B. e Edington, D.W. (2007) Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (3).

sviluppo del benessere organizzativo¹⁸⁸ che è condizione fondante al fine dell'acquisizione di un vantaggio competitivo di medio-lungo periodo.

Più precisamente, i benefici riconducibili all'adozione di adeguate politiche di *disability management* sono riconducibili alle seguenti tipologie¹⁸⁹: 1) riduzione dei costi e aumento della produttività; 2) *compliance* alle prescrizioni di legge; 3) realizzazione di un vantaggio competitivo; 4) miglioramento del benessere di tutti i lavoratori; 5) perseguimento dell'efficienza amministrativa. Trattasi di effetti positivi con evidenti ricadute anche sul piano economico: le politiche di *disability management* migliorano la produttività e riducono i costi relativi alla disabilità, oltre a quelli generali riferibili a fenomeni di assenteismo, presentismo, ecc., con risparmi con riguardo alla selezione, inserimento e formazione di nuovo personale; il rispetto delle leggi consente, da un lato, la riduzione degli oneri legali, assicurativi e per sanzioni a seguito di possibili denunce a fronte di comportamenti discriminatori, dall'altro lato, riduce il rischio di tensioni organizzative e conseguenti diseconomie per riduzione del fatturato e della produttività; l'abilità di valorizzare tutte le persone presenti nel luogo di lavoro, concorre alla formazione di un vantaggio competitivo primariamente riferibile alla formazione di un'immagine migliore rispetto a quella dei concorrenti, idonea ad attrarre nuovi dipendenti, investitori, clienti; l'assegnazione delle questioni relative alla disabilità ad un manager dedicato, consente una più accurata gestione e monitoraggio contabile delle stesse, evitando gli sprechi ascrivibili ad interventi scoordinati ed inappropriati.

Le precedenti considerazioni evidenziano, pertanto, come l'assunzione di politiche proattive di gestione della disabilità – e quindi dell'accessibilità intra-organizzativa – sia suscettibile di produrre valore per l'azienda, in termini sia economici (riduzione dei costi aziendali, aumento del fatturato, ecc.) che non economici (miglioramento del benessere organizzativo e personale dei singoli dipendenti).

¹⁸⁸ In merito si veda, tra gli altri: Bonaretti, M. e Testa, P. (2003) *Persone al lavoro: politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore; Del Mare, G. (2005) *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. FrancoAngeli, Milano; De Angelis, M.G (2011) *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile? La cultura del lavoro come leva strategica per il successo d'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

¹⁸⁹ Main, C.J., Nicholas, M.K., Shaw, W.S., Tetrick, L.E., Ehrhart, M.G. e Prasnky, G. (2016) Implementation science and employer disability practices: embedding implementation factors in research designs. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26 (84).

4.3. Il valore economico dell'accessibilità beni-servizi-luoghi

Il tema dell'accessibilità – e del correlato valore economico – assume ampia rilevanza sia con riguardo alla dimensione aziendale intra-organizzativa che rispetto ai profili di carattere esterno primariamente riferibili ai beni e servizi prodotti (in specie con riguardo all'impresa) e alla progettazione dei luoghi e degli spazi pubblici (pubblica amministrazione).

In particolare, in merito ai beni e ai servizi prodotti, l'accessibilità si manifesta nella possibilità di fruizione – in modo autonomo e libero – degli stessi da parte del maggior numero possibile di persone. Più precisamente, l'impresa orientata alla promozione dell'accessibilità, dovrebbe sviluppare una filosofia di progettazione fondata sull'osservazione delle caratteristiche ed abilità di ciascuno e sulla conseguente realizzazione di beni e servizi rivolti alla collettività in genere, indipendentemente dalle specifiche caratteristiche dei suoi componenti. In tal senso, si è affermato lo *Universal Design* con lo scopo di realizzare prodotti/servizi e luoghi usufruibili da tutti, inclusi coloro che sperimentano condizioni di difficoltà (ad esempio, i disabili) nell'utilizzo/fruizione del prodotto/servizio offerto¹⁹⁰.

Attraverso una progettazione consapevole ispirata ai principi di piena accessibilità ed inclusività, tale da consentire la fruizione di beni e servizi a soggetti diversi fra loro, per capacità motorie, percettive, cognitive e culturali, le imprese sono chiamate a riflettere oltre che sulle implicazioni sociali dei propri investimenti anche sui possibili vantaggi di tipo economico potenzialmente riferibili all'adozione della filosofia dello *Universal Design*. In tal senso, la questione del valore economico dell'accessibilità dei beni e dei servizi si pone, in particolare, con riguardo all'impresa che opera – diversamente dalla pubblica amministrazione – in un contesto regolato dalle logiche e dalle variabili di mercato (in primis, il prezzo).

In effetti, il finalismo d'impresa assume connotazioni prevalentemente economiche; di qui, l'esigenza di indagare l'eventuale valore economico riferibile alle scelte di numerose imprese¹⁹¹ che hanno deciso di investire a

¹⁹⁰ In merito agli aspetti qualificanti e dei principi di tale approccio si rinvia a quanto illustrato nell'ambito del capitolo 1.

¹⁹¹ Diverse sono le esperienze imprenditoriali che sono state ufficialmente riconosciute – tramite l'attribuzione di un cosiddetto “marchio di qualità DfA” da parte dell'*Associazione Design for All Italia* – come modelli di eccellenza in materia di *Design for All*. Il riconoscimento del “marchio di qualità DfA” presuppone il rispetto di tutti i principi e i

sostegno dell'accessibilità attraverso la progettazione di beni e servizi ad ampio ed agevole utilizzo. In effetti, la decisione di fondare la strategia aziendale sull'apprezzamento delle esigenze di tutti e sulla correlata valorizzazione della diversità umana (di carattere culturale, demografico o di abilità), configura un fattore a supporto della crescita aziendale nel medio-lungo termine. In particolare, i principali vantaggi per l'impresa che decide di migliorare le condizioni di accessibilità dei propri beni e servizi sono riferibili a tre principali ambiti: tecnologico e dell'innovazione, competitivo e reputazionale .

I benefici riconducibili agli ambiti sopra citati (innovazione, competitivo e reputazionale) sono tra loro interdipendenti e sviluppano un circuito virtuoso che si autoalimenta secondo un percorso circolare, muovendo dall'innovazione tecnologica verso lo sfruttamento commerciale del prodotto/servizio, sino alla realizzazione di effetti benefici a livello reputazionale, con conseguente acquisizione di consensi e di risorse da destinare – riavviando il circuito - all'innovazione e allo sviluppo della

requisiti DfA previsti per la tipologia di prodotto oggetto di valutazione; tra le principali esperienze imprenditoriali che hanno ottenuto il marchio in esame si segnalano le seguenti:

- Alessi, per il suo modello di “caffettiera ossidiana” caratterizzata da una presa e da un manico tali da consentire rispettivamente lo svitamento e l'avvitamento a qualsiasi dimensione di mano e la presa senza il pericolo di contatto inconsapevole con parti calde;
- Tec.meca, per la poltroncina “*Seating go*” rispondente alla filosofia del *design for all* in quanto idonea a rispondere al bisogno di una facile movimentazione in ambienti interni, priva di connotazioni di carattere medicale, caratterizzata da dimensioni che soddisfano le esigenze di pressoché tutte le corporature, dotata di una pedana poggiatesta retrattile elettronicamente di dimensioni adeguate;
- Haute Material, per la cucina modello “convivio” caratterizzata dalla possibilità – tramite l'impiego di comandi semplici e intuitivi – di svolgere sia la funzione cucina che quella di tavolo in un unico sistema motorizzato e di adeguare facilmente l'altezza del piano alle diverse richieste antropometriche, posturali ed uso;
- Tre Zeta Accessori. per l'etichetta a lettura facilitata che per le proprie caratteristiche attribuisce autonomia ai non vedenti e facilita gli ipovedenti e i daltonici, semplificando la comprensione ai normo-vedenti;
- Autogrill - area di ristorazione veloce di Ravenna. Quest'ultima è caratterizzata da: una piena accessibilità in tutte le sue parti in modo non discriminatorio; la presenza di strutture e di arredi progettati nel rispetto della diversità umana; la presenza di strutture e di arredi di chiara e intuibile fruibilità; una concezione architettonica sviluppata nel rispetto dei principi di compatibilità ecologico/ambientale e di accessibilità universale;
- Autogrill - area di servizio Villoresi Est in quanto in possesso di tutti i requisiti DfA quali la correttezza del processo progettuale, l'attenzione alle esigenze di tutti, la coerenza fra il progetto della struttura e l'offerta della struttura stessa.

tecnologia. È evidente, come tale circuito sia suscettibile di creare valore economico¹⁹², nella misura in cui favorisce il generale contenimento dei rischi aziendali posto che agevola: la capacità di rinnovare i prodotti e i servizi offerti nel rispetto delle esigenze di tutti i possibili destinatari; la dominanza dell'arena competitiva; la crescita del business; la realizzazione di margini economici significativi; la creazione di stabili e proficue relazioni con tutti gli stakeholder e la conseguente acquisizione delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività aziendali; l'affermazione di un'immagine positiva tra i pubblici di riferimento e il miglioramento della reputazione aziendale; il rafforzamento del valore del *brand*; l'affermazione di uno specifico ed esclusivo know-how.

Con riferimento ai vantaggi riferibili al profilo tecnologico e dell'innovazione¹⁹³, l'intento di migliorare la fruibilità dei beni e dei servizi prodotti induce – in genere in modo naturale e necessario – alla ricerca e allo sviluppo di nuove soluzioni al fine di soddisfare un'utenza allargata e caratterizzata da abilità differenti. Ciò si traduce nello sviluppo di attività innovative – di prodotto e/o di processo¹⁹⁴ – nel cui ambito l'introduzione di tecnologie sempre più performanti ed affidabili configura una condizione

¹⁹² In merito alla relazione tra accessibilità e creazione di valore, si veda: Return on disability Group (2016), *Translate different into value – 2016 Annual Report: the Global Economics of Disability*. Nel documento in oggetto si evidenzia come le imprese maggiormente attente al tema dell'accessibilità – sebbene con specifico riferimento alla popolazione disabile – registrano – rispetto ai concorrenti - migliori performance in termini di valore di borsa nel medio-lungo periodo.

¹⁹³ «L'innovazione è, a nostro modo di vedere, il processo secondo cui si prende un'idea originale e la si converte in un valore misurabile, all'interno di un dato contesto. Solo in questo caso avviene innovazione. In altri termini, l'innovazione è il risultato della creatività che traduce le idee nella realtà. In termini di business, l'innovazione gioca un ruolo importante se riesce a creare valore economico all'interno di un'azienda.», Genovesi E., *L'innovazione strategica design driven*», in Baglieri, E. e Lojacono, G. (a cura di) (2009), *Vincere con le idee. Innovazione Design Performance*. Egea, Milano, p. 8.

In merito al rapporto tra tecnologia e innovazione si tende a distinguere tra i modelli cosiddetti “*technology push*” e quelli “*market pull*”: nei primi, l'innovazione è “spinta” dagli avanzamenti della ricerca scientifico-tecnologica, con conseguente imposizione al mercato delle innovazioni riferibili allo sviluppo tecnologico; nei secondi, sono le forze del mercato che promuovono il progresso tecnologico e l'innovazione.

¹⁹⁴ Le innovazioni di prodotto consistono nello sviluppo di nuovi prodotti ovvero nella modificazione di quelli esistenti, mentre quelle di processo attengono al rinnovamento delle modalità di attuazione dei processi aziendali (di erogazione del servizio, di trasformazione fisico-tecnica, di progettazione, di approvvigionamento, ecc.); in merito, si veda: Abernathy, W.J. e Utterback, J. (1975) *A Dynamic Model of Process and Product Innovation by Firms*. Omega, Boston; Carr, N.G. (1999) *Visualizing Innovation*. *Harvard Business Review*, September-October.

di ampia rilevanza. In effetti, l'attuazione di processi innovativi ispirati all'apprezzamento delle possibilità di tutti consente di integrare/compensare le abilità delle persone con le opportunità tecnologiche, favorendo l'ideazione di nuove soluzioni potenzialmente migliorative della qualità di vita per qualsivoglia individuo con effetti positivi di natura prevalentemente indiretta e solo in parte esprimibili in termini quantitativo-monetari.

Un approccio progettuale ispirato all'accessibilità e all'inclusione è, in effetti, caratterizzato da rilevanti potenzialità innovative alimentate dalla necessità di soddisfare le esigenze di tutti indistintamente; di qui il forte stimolo a ricercare costantemente nuovi prodotti e a rinnovare le modalità di erogazione dei servizi al fine di migliorarne la fruibilità tra le differenti classi di utenti. Nell'ambito del processo innovativo, assume un ruolo cruciale il *design*¹⁹⁵ ossia l'attività di progettazione, la cui rilevanza – nel processo di soddisfacimento dei mutevoli bisogni delle differenti fasce di utenza – ha trovato esplicito riconoscimento nell'espressione *design-driven innovation*¹⁹⁶ la cui letteralità rimanda chiaramente al *design* come fonte di innovazione¹⁹⁷. In tal senso, l'affermazione di un orientamento progettuale nel rispetto dei canoni di universalità e di ampia fruibilità configura – pertanto – un fattore di concreta attuazione del processo innovativo e di

¹⁹⁵ Il concetto di *design* si presenta strettamente connaturato all'innovazione «e più di qualsiasi altra attività progettuale, è intrinsecamente orientato a produrre cambiamento e innovazione. La sua stessa esistenza si giustifica soltanto in un contesto innovativo», Chiapponi, M. (1999) *Cultura sociale del prodotto*. Feltrinelli, Milano, p. 70.

«Il design non è quindi necessariamente stile ardito e forme futuristiche e inusuali, ma conciliazione creativa di funzionalità e forma, strumento per trasmettere valori e contenuti, elemento estetico e di brand», Baglieri, E. e Lojaco, G. (a cura di) (2009) *Vincere con le idee. Innovazione Design Performance*. Egea, Milano, p. 8.

¹⁹⁶ L'espressione "*design driven innovation*" identifica uno specifico approccio all'innovazione basato sul riconoscimento del ruolo cruciale del design nel processo di creazione del vantaggio competitivo. L'approccio *design-driven* affianca le tradizionali strategie dell'innovazione radicale (introduzione di nuovi prodotti e/o servizi) e dell'innovazione incrementale (modificazione delle caratteristiche di base di prodotti/servizi esistenti), attraverso l'innovazione del significato dei prodotti realizzati; in merito si rinvia a: Bertola, P. e Manzini, E. (2004) *Design multiverso. Appunti di fenomenologia del design*, PoliDesign, Milano; Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation*. Etas, Milano.

¹⁹⁷ «Basti pensare come in inglese la parola design, in quanto sostantivo, significhi «intenzione», «scopo», «proposito», «piano», e come verbo (*to design*) voglia dire «progettare». E come l'etimologia latina del verbo progettare sia *proiectare*, intensivo di *proicere*, che significa gettare avanti, compost di pro (avanti) e *iacere* (gettare). E, dunque, come progettare significhi pensare, prefigurare, anticipare, immaginare e descrivere accuratamente in modo che possa essere realizzato qualcosa che prima non c'era. Così, il design è una fonte di innovazione, perché in grado di proporre una visione, anticipare un bisogno, dare un senso e significato alle cose», Forlani, M.C. e Vallicelli, A. (a cura di) (2016) *Design e innovazione tecnologica*. Gangemi Editore, Roma.

conseguente rinnovamento e miglioramento delle linee di prodotto/servizio esistenti. In effetti, lo sforzo di soddisfare le necessità di tutte le tipologie di individuo configura un'importante fonte di innovazione che può condurre alla realizzazione di prodotti contraddistinti da condizioni agevolanti il successo produttivo e commerciale degli stessi; a titolo di esempio, si evidenzia come i prodotti derivanti da processi innovativi, guidati da una progettualità ispirata a logiche di ampia considerazione delle esigenze dell'utenza, sono notoriamente caratterizzati da un ciclo di vita mediamente più lungo rispetto a quello di altri beni. In effetti, la progettazione secondo canoni di universalità agevola la realizzazione di prodotti che si possono fortemente distinguere da quelli indifferenziati della concorrenza, nonché la capitalizzazione di uno specifico ed esclusivo *know-how* suscettibile di creare innovazione incrementale e continui miglioramenti con conseguenti benefici di carattere economico. In tale ambito, è altresì annoverabile il vantaggio – in termini di contenimento dei costi – derivante da un approccio progettuale informato ai principi dello *Universal Design*; al riguardo, è in effetti più conveniente progettare considerando da subito le esigenze di tutti, anziché intervenire in una fase successiva – a prodotto ultimato – con aggiustamenti e riconversioni che si rivelano, di norma, più costosi e poco efficaci.

Le precedenti considerazioni rimarcano lo stretto nesso tra orientamento all'accessibilità e innovazione la cui efficace declinazione presuppone la centralità della persona nell'ambito del processo progettuale e l'attenta osservazione delle necessità di tutte le potenziali classi di utenza; di qui, l'opportunità di sviluppare un approccio basato sulla partecipazione e sul coinvolgimento diretto e consapevole dei potenziali fruitori durante tutte le fasi del processo, dalla fase di formulazione del progetto sino a quella attuativa (cosiddetta *co-production*¹⁹⁸). Ad evidenza, la maturazione di una definita idea innovativa dovrebbe nascere – se autenticamente ispirata all'intento di migliorare l'autonomia e la libertà di tutti – dalla percezione delle esigenze di qualsivoglia individuo a cui i beni e i servizi dell'impresa sono rivolti; tale percezione configura, pertanto, l'elemento di avvio di tutto il processo innovativo.

L'attenzione al miglioramento delle condizioni di accessibilità di beni e servizi può, pertanto, favorire l'innovazione e quindi il rinnovamento delle soluzioni disponibili per la soddisfazione dei clienti potenziali con ricadute

¹⁹⁸ Il modello della “co-produzione” viene ricondotto all'economista Elinor Ostrom che negli anni Ottanta, sviluppò, con riguardo ai Paesi in via di sviluppo, un approccio che coinvolgesse le persone nella produzione dei servizi pubblici.

ampiamente positive in ambito competitivo e sulle correlate dimensioni del valore, in specie quello di scambio e quello d'uso.

In effetti, la scelta di produrre beni e fornire servizi accessibili, consente alle imprese di rispondere alle esigenze di un maggior numero di individui rispetto, invece, ad una filosofia progettuale (*design per lo standard*) incentrata sulla considerazione delle caratteristiche del cosiddetto “uomo medio¹⁹⁹” e, pertanto, tale da recepire le esigenze di solo una parte della popolazione di riferimento, con esclusione di coloro che presentano abilità divergenti dallo standard. In particolare, l'approccio alla progettazione per “il maggior numero di utenti possibile” – e quindi secondo i principi dello *Universal Design* – si caratterizza per prodotti/servizi che:

- si rivolgono a classi di utenza trasversali, con tendenziale estensione a tutto il mercato;
- suscitano nell'utilizzatore finale una forte gratificazione/reazione emotiva a livello estetico;
- si distinguono per aspetti di marcata multisensorialità, con il compito di facilitarne la comprensione di utilizzo;
- presentano una maggiore idoneità al soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, posto che sono progettati tenuto conto delle differenti abilità di tutti i potenziali fruitori;
- assumono carattere prevalentemente “relazionale²⁰⁰”, in quanto diretti a soddisfare non solo bisogni materiali, bensì anche esigenze di partecipazione attiva alla vita sociale attraverso la creazione di genuine relazioni con altri.

Le sopra esposte caratteristiche configurano condizioni suscettibili di produrre evidenti vantaggi in ambito competitivo di carattere prevalentemente diretto e misurabile in termini monetari e precisamente:

- l'ampliamento del mercato di riferimento, posto che l'attenzione per le esigenze di tutti comporta, in genere, un significativo

¹⁹⁹ In genere, per uomo standard si intende un individuo adulto e giovane, sano, maschio, perfettamente abile e totalmente lucido, attento e informato.

²⁰⁰ «La dimensione relazionale [...] costituisce un'ulteriore dimensione del benessere di cui l'organizzazione economica deve preoccuparsi, ma anche una possibile risorsa motivazionale aggiuntiva [...]. E se il bene consiste anche nella qualità della relazione interpersonale [...] condizione necessaria perché questo bene si generi è una capacità di genuine aperture all'altro.», Gui, B. (1997) *Il ruolo del Terzo Settore: aspetti economici ed etici*. In: Gui, B. (a cura di) *Il Terzo Settore tra economicità e valori*. Gregoriana Libreria Editrice, Padova, pp. 45 e segg.

miglioramento del prodotto con conseguente accrescimento del relativo valore d'uso;

- il rafforzamento della dominanza competitiva posto che l'attenzione per tutte le classi di pubblico – in specie di quelle più deboli – denota un orientamento all'etica e al rispetto della persona che genera – di norma – un incremento della propensione all'acquisto da quella specifica impresa²⁰¹. L'attenzione alle persone con disabilità rappresenta, inoltre, una reale opportunità di conquista di nuovi mercati, tenuto conto che tali potenziali clienti rappresentano «la più grande minoranza del mondo»²⁰²;
- una maggiore fidelizzazione della clientela, a seguito dell'orientamento a soddisfare le necessità di un ampio pubblico di utenti, sebbene contraddistinti da differenti abilità;
- la possibilità di realizzare migliori marginalità per effetto di un più agevole assorbimento dei costi fissi a fronte dei maggiori volumi di vendita, nonché per l'applicazione – in taluni casi – di un *premium price* tenuto conto che la domanda per tali beni è, in genere, rigida;
- la creazione di condizioni di differenziazione dalla concorrenza, attraverso l'offerta di prodotti/servizi di più agevole fruizione, nonché tali da migliorare il benessere e la qualità della vita.

Affinché lo sviluppo di progetti accessibili determini la creazione di vantaggi competitivi è necessario creare soluzioni che consentano di fornire risposte efficaci per i cosiddetti “Tutti”, identificandone la composizione, le esigenze e le modalità di soddisfacimento delle stesse con particolare attenzione per le criticità progettuali, le caratteristiche ergonomiche e le relative funzioni. A tal fine, è necessario lo sviluppo di processi di *decision making*, il ricorso a consultazioni multidisciplinari, la forte e strutturata partecipazione

²⁰¹ I prodotti di aziende socialmente responsabili sono – in genere – preferiti dai consumatori, come emerge da ricerche condotte a livello internazionale. Al riguardo, si segnala l'indagine annuale “*Goodpurpose study*” effettuata da Edelman, una delle più grandi agenzie di relazioni pubbliche indipendenti. L'indagine in oggetto - che ha interessato 6.000 consumatori (di età compresa tra 18 e 64 anni), residenti in 10 diversi paesi (Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, Giappone, India, Italia, Regno Unito e Stati Uniti) – ha evidenziato come l'83% dei consumatori sia disposto a modificare le proprie abitudini di consumo, pur di acquistare prodotti realizzati nel rispetto dell'ecosistema e della collettività.

In merito si rinvia al sito: goodpurpose-community.com; ultimo accesso, ottobre 2019.

²⁰² Secondo le stime elaborate dall'ONU, le persone con disabilità ammontano a circa un miliardo di individui. Disponibile on line: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/factsheet-on-persons-with-disabilities.html>; ultimo accesso: ottobre 2019.

dell'utenza, stimolando un progressivo spostamento delle leve competitive dai costi alla qualità dei prodotti e servizi offerti.

È evidente come l'orientamento all'accessibilità induca – al fine dell'ottimizzazione dei possibili vantaggi competitivi – all'affermazione di una particolare composizione delle tipiche variabili di *marketing mix*, ossia, il prodotto, il prezzo, il sito e la promozione²⁰³. La variabile “prodotto” assume la maggiore rilevanza posto che trattasi di soluzioni progettuali idonee al soddisfacimento di particolari esigenze trascurate dalla produzione standard; il “prezzo” manifesta, invece, un'importanza secondaria, in quanto l'utenza di riferimento è, in genere, disposta a spendere di più per poter superare gli ostacoli che limitano la loro libertà, autonomia e partecipazione alla vita sociale. Il luogo di vendita/erogazione del servizio deve essere adeguatamente valutato, per evitare l'affermazione di processi di emarginazione sebbene solo psicologica e non funzionale, associando l'utilizzo di uno specifico prodotto esclusivamente a definite categorie di utenza (ad esempio le persone con disabilità). Da ultimo, affinché l'impresa riesca a collocare il prodotto/servizio con caratteri di ampia pervasività, è necessario che la promozione, da un lato, ne enfatizzi gli aspetti di fruibilità per tutti, tra cui la comodità, la facilità e gradevolezza di impiego.

L'impresa che si presenta orientata a soddisfare le esigenze di tutti gli individui – e in specie delle classi più deboli della popolazione – manifesta un orientamento all'etica e al rispetto della persona con conseguenti benefici

²⁰³ «By facilitating accessibility of goods and access to services, companies can promote benefits also to non-disabled people who would judge the company proposal “higher” than the “normal” standard. In order to better regulate the marketing mix, companies must consider the experience of disable people who can better illustrate needs arising from the handicap. Potential users will be satisfied and become loyal and profitable consumers.

It is possible to mention each marketing mix variables. The products that are designed for “disabled consumers” result from specific changes to the traditional ones, or they are designed and manufactured to specifically resolve impairments. Tangible assets must be “accessible”. Usability and accessibility emancipate a person, making it autonomous, meeting the primary need of a person with disability.

Similar results can be achieved by changing the main product through complementary goods or services. The prices of these products can result from a mark-up that is higher than the one of similar goods and services produced for non-disabled people. First, due to higher production costs, then by reason of reduced elasticity resulting from the shortage of substitute products. Finally it is to be connected to tax benefits and possible grants from public and private institutions in addition to possible sponsorships», Migliaccio, G. (2014) *The Disability Marketing and the Cultural “Product”: Italian Experience and Propositions for International Contexts*. In: Aiello, L., *Handbook of Research on Management of Cultural Products*. Business Science Reference, Hershey, p. 325.

indiretti anche a livello reputazionale²⁰⁴. In tal senso, gli effetti dell'attenzione all'accessibilità si traducono nel miglioramento della percezione dell'immagine aziendale da parte di tutti gli interlocutori sociali (conferenti di capitale di rischio, prestatori di lavoro, media, conferenti di capitale di prestito, collettività, fornitori, clienti, Stato, ecc.) con correlati vantaggi di carattere economico. In effetti, la scelta di investire in prodotti/servizi ad agevole fruibilità consente alle imprese coinvolte, di distinguersi per l'impegno sociale e per l'attenzione all'innovazione con positivi effetti in termini di: incremento della fiducia e dalla propensione all'acquisto da parte dei clienti; maggiore motivazione e condivisione degli obiettivi aziendali nell'ambito di tutta l'organizzazione; più agevole raccolta dei capitali sui mercati finanziari; generale contenimento dei fattori di rischio. In altri termini, il rafforzamento registrabile dall'impresa a livello reputazionale migliora le condizioni di efficienza esterna, posto che favorisce l'ottenimento di condizioni di scambio più favorevoli nelle transazioni con i vari stakeholder²⁰⁵. La realizzazione di beni e l'erogazione

²⁰⁴ «La reputazione aziendale (*corporate reputation*) rappresenta, specie nell'attuale contesto socio-economico, una delle principali risorse di tipo immateriale, frutto oltre che di una gestione efficiente delle attività aziendali, anche e soprattutto di un'ottima strategia di comunicazione, dunque, di flussi relazionali che l'azienda ha sapientemente gestito sia con l'ambiente esterno che con quello interno. In letteratura, ancora non si è giunti ad una definizione univoca ed universalmente riconosciuta attribuita alla *corporate reputation*, in quanto si tratta di un argomento che rileva molteplici aspetti complessi. Essa, in effetti, rappresenta un valore derivante dall'elaborazione approfondita di due elementi: dell'*immagine*, attribuita all'azienda da parte di tutti gli stakeholders interessati alla vita della stessa, quindi dall'esterno e dell'*identità*, ossia di come l'organizzazione viene recepita dall'esterno. Essa, secondo tali premesse, è il risultato totale delle percezioni interne ed esterne», Iannone, B. (2009) *La Corporate Reputation quale risorsa (intangibile) strategica*. Aracne, Roma, pp. 84-85. In merito si vedano altresì: Hamel, G. e Prahalad, C. (1990) The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, may-june; Fombrun, C.J. (1996) *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston; Fombrun, C.J. e Van Riel, C.B.M. (1997) The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, n. 1; Fombrun, C.J., Gardberg, N. e Sever, J. (2000) The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, n. 7 (4); Fombrun, C.J. (2002) Corporate reputation as economic asset. In: Hitt M. et al., *Handbook of Strategic Management*. Blackwell; Deephouse, D. (2002) The term "reputation management": users, uses and trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5 (1); Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V. e Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge, New York; Dedemond, P. (2004) Reputation Builds Success. Tomorrow's Annual Report. *Corporate Reputation Review*, n. 2.

²⁰⁵ «A good reputation can lead to customer preference in doing business with the company when other companies' goods and services are available at a similar price and quality. A good reputation can enable the company to charge a premium for its products. A good reputation

di servizi sviluppati nel rispetto delle esigenze di tutti gli individui configura, in effetti, un fattore di promozione dell'immagine aziendale presso i pubblici di riferimento da cui acquisire le risorse necessario per lo sviluppo dell'attività aziendale.

Anche in ambito pubblico, il tema dell'accessibilità assume connotazioni di natura economica di ampia rilevanza, non configurando una questione di carattere esclusivamente etico e sociale.

In tal senso, la creazione delle condizioni di massima autonomia e dignità per tutti i membri della collettività rappresenta, da un lato, un dovere per la pubblica amministrazione imprescindibile; dall'altro lato, l'opportunità per la creazione di effetti economici positivi, di carattere generalmente indiretto e solo parzialmente misurabili.

La rilevanza economica dell'accessibilità trova evidenza nei dati statistici disponibili a livello nazionale ed internazionale con riguardo a specifiche categorie di soggetti (in specie le persone con disabilità) che, per esempio, sperimentano situazioni di difficoltà di movimento e che, notoriamente, avvertono – come esigenza primaria – la disponibilità di servizi e luoghi accessibili. Con specifico riferimento al contesto internazionale, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD) precisa che l'1,5% del PIL è mediamente destinato a supporto dei soggetti portatori di disabilità, in termini di contributi assistenziali, piani di prepensionamento, ecc.²⁰⁶. In ambito nazionale, l'Istat rileva come nel 2016 la spesa dei Comuni per servizi sociali ammontava a euro 7 miliardi e 56 milioni, pari allo 0,4% del PIL nazionale, con una

can enhance stakeholder support and loyalty.», Gottschalk, P. (2011) *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. World Scientific, Singapore, p. 27. Numerosi sono gli studi condotti in merito agli effetti positivi riferibili ad una buona reputazione; al riguardo, si rinvia, tra gli altri a: Beatty, R. e Ritter, J. (1986) Investment banking, reputation and the underpricing of initial Public Offerings. *Journal of Financial Economics*, n. 15; Diamond, D. (1989) Reputation acquisition in debt markets. *Journal of Political Economy*, n. 88; Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1); Dollinger, M.J., Golden, P.A. e Saxton, T. (1997) The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18 (2); Gregory, J.R. (1998) Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence. *Corporate Reputation Review*, n. 1; Black, E., Carnes, T. e Richardson, V. (2000) The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, n. 1; Dowling, G.R. (2001) *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*. Oxford University Press; Fombrun, C.J. (2002) Corporate reputations as economic asset. In: Hitt, M. et al., *Handbook of Strategic Management*. Blackwell.

²⁰⁶Dati disponibile on line: <http://stats.oecd.org> (ultimo accesso: ottobre 2019).

crescita – rispetto al passato – delle risorse dedicate alle persone con disabilità (da 1.478 euro annui pro-capite nel 2003 si è passati a euro 2.854 nel 2016)²⁰⁷.

I dati sopra esposti forniscono un efficace indicatore dell'entità delle possibili ricadute economiche sul sistema pubblico delle misure adottabili a sostegno di una maggiore accessibilità. Tuttavia, rispetto a quanto osservato per l'impresa, il tema del valore economico dell'accessibilità assume per l'azienda pubblica delle specifiche connotazioni, posto che l'azienda in esame non opera nel rispetto delle regole di mercato; in questo caso, il tema in oggetto è, pertanto, primariamente indagabile in termini di generale risparmio dei costi sociali e quindi della spesa pubblica coerentemente con una concezione di valore strettamente riferibile alla capacità aziendale di soddisfare i bisogni della comunità.

In particolare, gli effetti economici dell'accessibilità in ambito pubblico, sono primariamente riferibili ad interventi relativi all'erogazione di servizi e alla progettazione degli ambienti, al fine di favorire la partecipazione alla vita sociale e la mobilità degli individui.

L'erogazione di servizi pubblici (trasporto, istruzione, sanità, ecc.) informati a principi di ampia accessibilità potenzia l'opportunità per tutte le persone di condurre una vita autonoma e dignitosa, con effetti positivi sul benessere della comunità e sulla produttività complessiva. In effetti la possibilità di “muoversi” autonomamente con servizi di trasporto accessibili, piuttosto che l'opportunità di fruire del servizio scolastico secondo il percorso ordinario anche da parte di persone con disabilità, configurano condizioni utili per incrementare la domanda di beni e servizi – e quindi, dei consumi – la produzione di redditi, la riduzione dei trasferimenti pubblici a titolo di sussidi, con evidenti risparmi in termini di costi a carico della comunità. In tale ambito, si configura particolarmente utile l'approccio di *co-production*²⁰⁸ fondato sul coinvolgimento dei cittadini nell'erogazione dei servizi²⁰⁹. Secondo tale modello, i cittadini si

²⁰⁷ Dati disponibili on line: <http://www.istat.it/comunicato-stampa>, ultimo accesso: ottobre 2019.

²⁰⁸ In merito si veda: Ostrom, E. (1996) Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. *World Development*, n. 24; Boivard, T. (2007) Beyond Engagement and Participation – User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review*, n. 67; Boyle, D. e Harris, M. (2009) *The Challenge of Co-Production*. London, NESTA, n.5; Needham, C. (2012) *Co-Production: an Emerging Evidence Base for Audit Social Care Transformation*. SCIE.

²⁰⁹ L'approccio della “co-produzione” viene, talora, impiegato nell'erogazione dei servizi di assistenza alle persone portatrici di disabilità, nel rispetto di un piano personalizzato formulato

trasformano da fruitori passivi a co-produttori, nel rispetto del convincimento che i destinatari di un servizio sono potenzialmente in grado di contribuire al miglioramento della qualità dello stesso, partecipando al processo di ideazione, progettazione, produzione, utilizzo e valutazione. In particolare, l'approccio della *co-production* assume che i cittadini: dispongano di competenze specifiche che possono risultare utili per il benessere della comunità; possano contribuire direttamente alla promozione del servizio che ricevono; rappresentino una garanzia affinché la progettazione del servizio rispetti la finalizzazione all'utenza.

Con specifico riferimento alla pubblica amministrazione, la questione del valore economico dell'accessibilità assume, inoltre, rilevanza anche con riguardo alla progettazione degli spazi e degli ambienti pubblici; in tal senso, l'erogazione di servizi accessibili presuppone, in genere, anche la disponibilità di spazi di agevole fruizione, progettati nel rispetto dei principi dello *Universal Design* e di *co-production*²¹⁰.

Con riguardo agli sforzi profusi a migliorare l'accessibilità dei luoghi, la pubblica amministrazione favorisce la produzione di un'ampia serie di effetti sui cosiddetti "costi sociali della non accessibilità". In particolare, tale categoria di costi include differenti tipologie di effetti negativi che la collettività sconta in ipotesi di limitata accessibilità degli ambienti e dei luoghi progettati dalla pubblica amministrazione: la riduzione dei consumi, in specie se relativi a beni e servizi non fondamentali (ad esempio, quelli di carattere ludico-ricreativo) la cui fruizione potrebbe richiedere spostamenti disagiati; l'innalzamento degli oneri assicurativi e legali a seguito di infortuni dovuti al mancato abbattimento delle barriere architettoniche o a luoghi difficilmente accessibili; l'incremento dei costi – diretti ed indiretti – derivanti dalla necessità di disporre di una persona dedicata ad accompagnare il soggetto con disabilità durante i propri spostamenti; la riduzione delle opportunità di impiego professionale, in specie, laddove sia richiesta la presenza fisica sul luogo di lavoro; il sacrificio a numerose occasioni di partecipazione alla vita sociale a "tutto tondo", quindi sul piano turistico, ricreativo in genere, culturale, ecc.; il contenimento di costi sanitari relativi alla somministrazione di farmaci, il cui consumo potrebbe essere ridotto a fronte di una maggiore attività fisica.

Le precedenti considerazioni evidenziano, pertanto come la mancata previsione di investimenti volti a favorire l'accessibilità – dei servizi e dei

tenuto conto dei bisogni specifici e delle scelte dei *care-givers* in merito all'attuazione degli stessi.

²¹⁰ In effetti, il cosiddetto approccio della "co-produzione" è spesso impiegato, in ambito pubblico, con riguardo alle attività di pianificazione urbana.

luoghi – implichi l’insorgenza di costi, sovente di non immediata percezione, né passibili di quantificazione oggettiva, il cui contenimento consente – nei fatti – di realizzare benefici che, in ultima istanza, sono direttamente riferibili alle condizioni di maggior benessere nelle quali le persone con disabilità o difficoltà in genere possono trovarsi. In tal senso, l’accessibilità configura una condizione che consente – nel lungo periodo – perfino di ridurre la spesa pubblica, rendendo un individuo progressivamente autonomo e in grado di produrre un proprio reddito, anziché considerarlo esclusivamente come una persona da assistere da parte dello Stato.

Al contempo, i benefici dell’accessibilità sono riferibili, oltre che alla riduzione dei costi sociali, anche ad effetti positivi direttamente identificabili in maggiori ricavi/entrate per la pubblica amministrazione, per effetto di una maggiore partecipazione alla vita sociale (attività sportive, ludico-ricreative, ecc.) e dell’incremento della domanda di beni e servizi.

Tali benefici sono, in genere, superiori ai relativi costi sostenuti ad esempio per: abbattere le barriere architettoniche; adattare gli spazi pubblici e gli ambienti di lavoro alle esigenze di tutti gli individui; assicurare la formazione e l’inserimento lavorativo delle persone con difficoltà di vario tipo; ecc.

4.4. La comunicazione d’impresa in materia di accessibilità

Gli sforzi concretamente profusi dalle aziende di produzione in materia di accessibilità non trovano – in genere – una completa ed efficace rappresentazione nell’ambito del reporting periodicamente predisposto al fine di soddisfare le attese conoscitive dei differenti stakeholder. In effetti, il tema dell’accessibilità è spesso non affrontato nell’ambito della comunicazione d’impresa, ovvero emerge solo indirettamente in relazione ai profili – prevalentemente non finanziari – della qualità dell’ambiente di lavoro, delle politiche a tutela delle pari opportunità, nonché del livello di soddisfazione dei clienti. Più precisamente, trattasi di informazioni che – considerata la loro natura primariamente sociale – sono suscettibili di essere rappresentate nell’ambito della reportistica non volontaria che nel corso degli anni si è affiancata a quella tradizionale di carattere economico-finanziario.

In particolare, la comunicazione aziendale ha registrato nel corso del tempo un importante ampliamento nei contenuti muovendo da strumenti di natura tipicamente economico-finanziaria a carattere cogente (bilancio

d'esercizio) – i cui limiti sono stati ampiamente sottolineati in letteratura²¹¹ – verso modalità informative dai contenuti più ampi con connotazioni anche qualitative (bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio di sostenibilità e bilancio integrato). Il processo di modifica della *disclosure* aziendale ha trovato primario impulso nell'affermazione del principio di *accountability* riferibile al «dovere di fornire un'informativa, seppur non necessariamente di tipo economico e finanziario, sulle azioni delle quali si è responsabili nei confronti di terzi»²¹² ovvero alla necessità di «riferire sulle modalità di utilizzo delle risorse economiche e finanziarie, sulla correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, sull'adeguatezza e la rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi stabiliti, e sui risultati effettivamente conseguiti nel tempo»²¹³.

In tal senso, si è registrata una progressiva evoluzione dell'approccio informativo – in origine esclusivamente ispirato ai principi di *accounting* – verso l'opportunità di rispondere del proprio operato nei confronti di tutti gli interlocutori aziendali, nel rispetto di condizioni di responsabilità e trasparenza. Più precisamente, l'*accountability* configura per l'azienda di produzione l'esito di un processo di maturazione che trova nella responsabilità sociale il principale fattore di impulso, mentre per l'azienda pubblica tale principio rappresenta – come precisato nel prosieguo – una condizione naturale di indirizzo di tutta l'attività aziendale. In effetti, la rendicontazione non economica da parte dell'impresa ha origini più remote

²¹¹ I fattori di limitazione della comunicazione economico-finanziaria tradizionale sono principalmente riferibili ai seguenti aspetti: eccessiva complessità dei contenuti; scarsa *disclosure* delle informazioni di carattere non finanziario, spesso rilevanti per l'apprezzamento dei processi di crescita aziendale nel lungo periodo; limitata utilità delle informazioni diffuse al fine della previsione delle performance aziendali nel lungo termine. In merito si veda, tra gli altri a: Holland, J. (1998) Private disclosure and financial reporting. *Accounting and Business Research*, 28 (4), 255-269; Plumeé, M.A. (2003) The effect of information complexity on analysts' use of that information. *Accounting Review*, 78 (1), 275-296; You, H. e Zhang, X. (2009) Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information. *Review of Accounting Studies*, 14 (4), 559-586; Li F. (2008) Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. *Journal of Accounting and Economics*, 45 (2-3), 221-247; Miller, P.B. (2010) The effects of reporting complexity on small and large investor trading. *Accounting Review*, 85 (6), 2107-2143.

²¹² Petrolati, P. (1999) *Il bilancio sociale d'impresa verso i lavoratori. La risorsa umana e l'informativa aziendale*. Clueb, Bologna, p. 25.

²¹³ Ricci, P. (a cura di) (2005) *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*. FrancoAngeli, Milano, p. 13.

– rispetto a quanto osservabile per l’azienda pubblica²¹⁴ – ed è primariamente alimentata dalla progressiva affermazione di un orientamento alla *Corporate Social Responsibility* (CSR), nell’intento di dimostrare la capacità di creare valore a favore di tutti gli interlocutori e non solo dei conferenti di capitale di rischio²¹⁵. Di qui l’opportunità di comunicare anche le informazioni di carattere non economico primariamente riferibili agli ambiti sociali ed ambientali²¹⁶, sulla base di documenti a carattere prevalentemente volontario²¹⁷, riferibili a specifici ambiti d’indagine (bilancio ambientale²¹⁸ e sociale), ovvero destinati a

²¹⁴ L’introduzione della rendicontazione sociale è ascrivibile al settore privato e risale agli anni Trenta del secolo scorso; in merito all’analisi dei profili storici della stessa si veda Siboni, B. (2005) Gli standard di contabilità sociale. In: Farneti, G., Pozzoli, S., *Bilancio sociale di mandato*. IPSOA, Milano.

²¹⁵ Con riguardo alle specificità della rendicontazione non economica dell’azienda pubblica, si rinvia a quanto osservato nell’ambito del paragrafo successivo.

²¹⁶ «Oggi, quasi in modo spontaneo sorge in ogni azienda la necessità di qualificare in modo nuovo le informazioni sulla gestione; è oggi, infatti, sentito il bisogno di rispondere anche alle emergenti richieste di carattere etico e sociale proveniente dal mondo esterno. Tale comportamento manageriale, invero, sta diventando caratteristico anche delle comunicazioni delle piccole e medie imprese (Pmi)», D’Alessio, L. (2006) *La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa*. In: Migliaccio, G. (a cura di), *Le “rivoluzioni” contabili di inizio millennio*. Atti del Convegno di Paestum (Sa), FrancoAngeli, Milano, p. 35.

²¹⁷ A fronte dei recenti sviluppi normativi, è stato, tuttavia, previsto l’obbligo, in presenza di definite condizioni, di fornire specifiche informazioni di carattere non finanziario. In merito si fa riferimento a quanto richiesto dalla Direttiva Europea 2014/95/UE del 22 ottobre 2014, modificativa della Direttiva 2013/34/UE in materia di *disclosure* non finanziaria e di diversità di genere.

²¹⁸ Il bilancio ambientale configura uno strumento di comunicazione volontario diretto ad illustrare l’impegno dell’azienda al fine della tutela dell’ecosistema, in termini di azioni intraprese, risorse impiegate e risultati ottenuti. In particolare, il documento in esame si propone di rappresentare: gli impieghi delle risorse naturali nei processi produttivi, nonché i possibili fattori inquinanti riferibili all’attività aziendale (emissioni nell’atmosfera, scarichi idrici, rifiuti, inquinamento acustico, ecc.); l’entità economica degli sforzi profusi per la protezione dell’ambiente naturale; i collegamenti tra le informazioni di natura quantitativa non monetaria (grandezze fisico-tecniche) e quelle di carattere quantitativo-monetario, al fine di agevolare il collegamento tra obiettivi selezionati, risorse impiegate e risultati realizzati nell’ambito della protezione dell’ambiente naturale. In tal senso, il documento in oggetto si rivolge ad un pubblico allargato, nel cui novero si collocano oltre agli azionisti, i dipendenti, i conferenti di capitale di prestito, i clienti, i fornitori, la collettività, ecc.

I contenuti del bilancio ambientale non sono regolamentati a livello normativo; al riguardo, assumono rilevanza alcuni documenti elaborati a livello internazionale con lo scopo di fornire alcune linee guida per la predisposizione del documento in oggetto. In merito, si segnala: *Corporate Environmental Reporting. A measure of the progress of business and industries toward sustainable development* redatto dall’U.N.E.P. (*United Nation Environment Programme*); *Linee guida per la redazione* predisposto dalla F.E.E.M. (*Fondazione Eni*

fornire una rappresentazione integrata delle dimensioni rilevanti (bilancio di sostenibilità e bilancio integrato).

Il tema dell'accessibilità – oggetto del presente contributo – è tuttavia suscettibile di essere affrontato solo nell'ambito di alcuni degli strumenti di rendicontazione non finanziaria sopra citati e precisamente: il bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità e il bilancio integrato.

Gli strumenti di comunicazione in oggetto, sebbene contraddistinti da denominazioni specifiche, tendono ad assumere contenuti che in parte si sovrappongono²¹⁹ e precisamente: il bilancio sociale²²⁰ è diretto a

Enrico Mattei); *CERES report Standard Form* elaborato da C.E.R.E.S. (*Coalition for Environmentally responsible Economies*); *Environmental Reporting* predisposto dallo W.I.C.E. (*World Industry Council for the Environment*).

In merito agli studi in materia di bilancio ambientale si rinvia – tra gli altri – a: Bartolomeo, M., Malaman, R., Pavan, M. e Sammarco, G. (1995) *Il bilancio ambientale d'impresa*. Il Sole24Ore, Milano; Donato, F. (2000) *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffrè, Milano; Mio, C. (2001) *Il budget ambientale*. Egea, Milano; Mio, C. e Giornetti, A. (2002) *Bilancio e ambiente*. Egea, Milano; Cisi, M. (2003) *Il bilancio ambientale*. Giappichelli, Torino.

²¹⁹ «Il termine Bilancio sociale definisce, invece, il report sociale dell'azienda intesa come “unità economica in atto”».

Cogliendo questa esplicitazione di fondo si comprende come si sia in presenza di un bilancio sociale anche rispetto a documenti che presentano denominazioni notevolmente diverse: bilancio di sostenibilità, bilancio di missione, bilancio etico-sociale, bilancio socio-ambientale, ecc.

La diversità delle denominazioni è dovuta alla mancanza di una trattazione sistematica globale antecedente all'esplosione del fenomeno. L'evoluzione spontanea ha così prodotto soluzioni operative ad hoc che risolvono realtà aziendali specifiche proponendo impianti strutturali e contenuti “su misura”. Si è così elaborata una ricchezza di soluzioni che attiene anzitutto agli aspetti strutturali del bilancio sociale.», Gabrovec Mei, O. (2004) *Valore Aggiunto e bilancio sociale: l'esperienza dello standard GBS*. In: Rusconi, G. e Dorigatti, M. (a cura di) *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano, p. 39.

²²⁰ Il tema del bilancio sociale è stato ampiamente affrontato in letteratura; tra i principali studi si segnala: Superti Furga, F. (1979) *Note introduttive al bilancio sociale*. *Sviluppo e Organizzazione*, n. 44; Vermiglio, F. (1984) *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*. Grafo editor, Messina; Maticena, A. (1984) *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*. Clueb, Bologna; Rusconi, G. (1988) *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*. Giuffrè, Milano; Gabrovec Mei, O. (1993) *Il bilancio Sociale. Amministrazione e finanza*, n. 6; Mari, L.M. (1994) *Impresa cooperativa. Mutualità e bilancio sociale*. Giappichelli, Torino; Manni, F. (1998) *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*. Giappichelli, Torino; Petrolati, P. (1999) *Il bilancio sociale d'impresa verso i lavoratori*. Clueb, Bologna; Hinna, L. (a cura di) (2002) *Il bilancio sociale*. Il Sole24Ore, Milano; Rusconi, G. e Dorigatti, M. (2004) *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano; Di Giandomenico, M.E. (2008) *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Giuffrè, Milano; Rusconi, G. (2013) *Il bilancio sociale delle imprese*. Ediesse, Roma.

rappresentare le ricadute, sulla società in generale, prodotte dalla gestione complessiva e dall'orientamento alla CSR; il bilancio di sostenibilità allarga l'attenzione all'integrazione tra dimensione economica, sociale ed ambientale; il bilancio integrato rappresenta la massima espressione della rendicontazione economica e non economica in un unico documento.

Nell'ambito dei documenti sopra citati, il bilancio sociale rappresenta un efficace strumento per veicolare informazioni – sia qualitative che quantitative – in materia di accessibilità²²¹.

In particolare, l'informativa di carattere qualitativo trova primaria rappresentazione nella sezione del documento in esame, identificata, dal Gruppo per lo Studio del Bilancio Sociale (GBS)²²², come “relazione socio-ambientale” nella quale, l'impresa dovrebbe evidenziare – ad esempio – il numero di disabili o appartenenti a categorie protette impiegati effettivamente assunti, nonché il numero di ore di formazione ai dipendenti per il rispetto dei diritti umani. In tale ambito, l'accessibilità è valutata primariamente in relazione ai prestatori di lavoro e ai clienti/utenti aziendali: rispetto ai primi, la *disclosure* del bilancio sociale affronta i profili dell'accessibilità intra-organizzativa in termini di inclusività della politica delle assunzioni e di rispetto delle pari opportunità; con riguardo, invece, ai potenziali destinatari dei beni e servizi prodotti/forniti, la rendicontazione

²²¹ In letteratura, è stato osservato come il bilancio sociale configuri potenzialmente il documento ideale per comunicare in materia di accessibilità; al riguardo, si veda, tra gli altri: Migliaccio, G. (2007) La disabilità nell'economia e nel bilancio sociale d'azienda. In: Attanasio A. (a cura di), *ITC, Disabilità e diritto*. Atti del Convegno del Circolo dei Giuristi Telematici, 28-29 ottobre, Roma; Migliaccio, G. (2016) Economicità e disabilità: un connubio possibile? Il governo inclusivo dell'azienda per un'economia e una società inclusive. In: Marchi, L., Lombardi, R. e Anselmi, L. (a cura di) *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*. FrancoAngeli, Milano.

²²² In merito ai contenuti e all'articolazione del bilancio sociale, particolare rilievo è assunto dalle linee guida elaborate dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS); quest'ultimo è sorto nel 1998, su iniziativa di un gruppo di studiosi, con l'obiettivo di definire uno specifico *framework* per l'elaborazione del documento in oggetto. In particolare, il GBS prevede l'articolazione dei contenuti del bilancio sociale in tre principali parti e precisamente: 1) l'illustrazione dell'identità aziendale; 2) la descrizione delle modalità di produzione e di distribuzione del valore aggiunto in favore degli stakeholder aziendali (prestatori di lavoro, conferenti di capitale di rischio, soggetti finanziatori, clienti, fornitori, comunità, ecc.); 3) la relazione socio-ambientale diretta alla descrizione dei risultati conseguiti. In merito si rinvia a: GBS (2013) *Principi di redazione del bilancio sociale*. Milano. Sebbene le linee guida diffuse dal GBS configurino un importante riferimento in materia di rendicontazione non economica, la comunicazione sociale è, tuttavia, attivabile sulla base di modelli plurimi, la cui analisi è sviluppata da Zadek, S. e Raynard, P. (1995) Accounting works: a comparative review of contemporary approaches to social and ethical accounting. *Accounting Forum*, 19 (2/3).

sociale illustra il grado di soddisfazione dei clienti e, quindi indirettamente, il grado di fruibilità dei prodotti e servizi commercializzati.

Le informazioni di natura quantitativa sono invece evidenziate nella sezione dedicata alla formazione e alla distribuzione del cosiddetto “valore aggiunto”, espressivo della ricchezza prodotta a livello aziendale e potenzialmente distribuibile agli stakeholder di riferimento. In effetti, lo schema di “conto economico a Valore Aggiunto” e il prospetto relativo alla distribuzione dello stesso sono suscettibili di fornire – in presenza di alcune integrazioni – un’efficace rappresentazione quantitativa delle politiche sulla disabilità adottate a livello aziendale (Tab. 4.1 e 4.2).

Tab. 4.1 – Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto

| VALORE AGGIUNTO COMPLESSIVO | Importo |
|---|---------|
| A) Valore della produzione | |
| Ricavi di vendita da: | |
| - clienti con disabilità | |
| - clienti senza disabilità | |
| B) Costi della produzione | |
| (A-B) VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO | |
| C) Componenti accessori | |
| D) Componenti straordinari | |
| VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO | |
| E) Ammortamenti | |
| - di immobilizzazioni ordinarie | |
| - di immobilizzazioni acquistate per adattamento dei luoghi di lavoro | |
| VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO | |

Tab. 4.2 - Prospetto di ripartizione del Valore Aggiunto

| VALORE AGGIUNTO COMPLESSIVO | Importo |
|---|---------|
| F) Remunerazione del personale | |
| - disabile | |
| - non disabile | |
| G) Remunerazione della pubblica amministrazione | |
| H) Remunerazione del capitale di credito | |

| | |
|---|--|
| - per attività ordinarie - per iniziative a sostegno della disabilità | |
| I) Remunerazione del capitale di rischio | |
| L) Remunerazione dell'azienda | |
| M) Liberalità | |
| VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO | |

I due prospetti soprariportati, consentono di evidenziare specifiche voci utili per l'apprezzamento degli sforzi profusi dalle imprese ai fini del miglioramento dell'accessibilità sia intra-organizzativa che riferibile all'erogazione di beni e servizi. In particolare le voci di rilievo che potrebbero essere dettagliate sono principalmente le seguenti:

- i ricavi relativi alle cessioni di beni e servizi a favore di persone con disabilità (macroclasse A);
- gli oneri per quote di ammortamento relative alle attrezzature e apparecchiature acquistate al fine dell'adattamento dei luoghi di lavoro (macroclasse E);
- i costi per remunerare il personale disabile (macroclasse F);
- gli oneri finanziari diretti a remunerare il capitale di credito acquisito per la realizzazione di misure a sostegno della disabilità (macroclasse H).

Nel rispetto di condizioni di maggiore integrazione informativa, anche il bilancio di sostenibilità²²³ è suscettibile di evidenziare informazioni utili per apprezzare gli sforzi profusi dall'impresa per migliorare le condizioni di accessibilità sia "interna" che "esterna". In effetti, il bilancio di sostenibilità

²²³ Nell'ambito degli studi che hanno affrontato il tema del bilancio di sostenibilità si segnalano – tra gli altri – i seguenti: Bebbington, J. e Thomson, I. (1996) *Business conceptions of sustainability and the implications for accountancy*. ACCA research report n. 48, London; Bebbington, J. e Gray, R. (2000) *Accounts of Sustainable Development: the construction of meaning within environmental reporting*. *Aberdeen papers in accountancy, finance & management*, Working paper n. 00-18, University of Aberdeen; Bebbington, J. (2001) *Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature*. *Accounting Forum*, 25 (2); Beda, A. e Bodo, R. (2006) *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*. Il Sole24Ore, Milano; Carnevale, C. e Carnevale, V. (2008) *Comunicare la sostenibilità*. FrancoAngeli, Milano.

– secondo il modello proposto dal *Global Reporting Initiative (GRI)*²²⁴ – prevede l’elaborazione di specifici indicatori espressivi delle performance realizzate in ambito sociale, ambientale ed economico, nel rispetto dei principi di responsabilità globale, trasparenza, salvaguardia ambientale, orientamento al lungo periodo.

Le informazioni riferibili all’accessibilità trovano primaria collocazione nella sezione dedicata alle performance sociali, in specie, a quelle relative al personale dipendente, alla tutela dei diritti umani e ai clienti. Ai prestatori di lavoro e alla salvaguardia dei diritti umani sono riconducibili le informazioni in materia di accessibilità cosiddetta “interna”, principalmente associabili a: la capacità aziendale di creare benessere per i prestatori di lavoro contrastando fenomeni discriminatori²²⁵; la promozione e attuazione di politiche inclusive a sostegno delle pari opportunità²²⁶ e delle specifiche

²²⁴ Al riguardo si rinvia al documento *GRI Sustainability Reporting Standards, Global Reporting Initiative*, 2016; trattasi dei principi che, dall’1 luglio 2018, hanno sostituito le linee guida contenute nel *G4 Sustainability reporting guidelines*.

La *Global Reporting Initiative (GRI)* è un’organizzazione internazionale globalmente riconosciuta, nata nel 1997 da un’iniziativa promossa dall’organizzazione statunitense *Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES)* e dall’*United Nations Environment Programme (UNEP)*, con l’obiettivo di promuovere e regolamentare la rendicontazione di sostenibilità.

Oltre al modello di rendicontazione in oggetto, che assume ampia rilevanza in ambito internazionale, è, tuttavia possibile individuare ulteriori *frameworks*, tra cui quelli elaborati dai seguenti organismi internazionali: *Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)*, *United Nations Global Compact*, *International Organization for Standardization (ISO 26000, International Standard for social responsibility)*.

²²⁵ Il principio GRI 406 *Non-Discrimination* prevede la comunicazione delle seguenti informazioni:

- «a. Total number of incidents of discrimination during the report period.
- b. Status of the incidents and actions taken with reference to the following:
 - i. Incident reviewed by the organization;
 - ii. Remediation plans being monitored;
 - iii. Remediation plans that have been implemented, with results reviewed through routine internal management review processes;
 - iv. Incident no longer subject to action».

²²⁶ In merito, il principio GRI 405 *Diversity and Equal Opportunity* richiede le informazioni seguenti:

«a. Percentage of individuals within the organization’s governance bodies in each of the following diversity categories:

- i) Gender;
- ii) Age group: under 30 years old, 30-50 years old, over 50 years old;
- iii) Other indicators of diversity where relevant (such of minority or vulnerable groups).

condizioni di ciascuno, ancorché differenti dallo standard; la misurazione della soddisfazione ritraibile dall'ambiente di lavoro; il rispetto, in tutte le attività poste in essere, dei principi di equità, di uguaglianza e di piena valorizzazione della persona. L'accessibilità dei beni e servizi offerti è, invece, indagabile con riguardo agli indicatori – riportati nel bilancio di sostenibilità – diretti all'apprezzamento del grado di soddisfazione dei clienti.

La crucialità riconosciuta all'integrazione tra performance economiche e non economiche, ha stimolato ulteriori modelli di rendicontazione che si sono aggiunti a quelli sopra richiamati. In tal senso, si fa specifico riferimento al *Framework* diffuso nel 2013²²⁷, dall'*International Integrated*

b. Percentage of employees per employee category in each of the following diversity categories:

i) Gender;

ii) Age group: under 30 years old, 30-50 years old, over 50 years old;

iii) Other indicators of diversity where relevant (such as minority or vulnerable groups)».

²²⁷ In particolare, il processo di elaborazione del documento riportante le linee guida per la redazione del bilancio integrato – nella prassi noto ed identificato con l'espressione *Integrated Reporting Framework* o *<IR> Framework* – è articolabile in tre fasi principali e segnatamente:

- una prima fase di sperimentazione – avviata nel settembre 2011 – a seguito della pubblicazione da parte dell'IIRC del *discussion paper Towards integrated reporting – communicating value in the 21st century*, al fine di raccogliere commenti/proposte in merito alla definizione dei possibili principi guida e dei contenuti del bilancio integrato. Nell'ambito della fase in oggetto, si colloca altresì il cosiddetto *IIRC Pilot Programme*, avviato nell'ottobre del 2011, con l'intento di ottenere un feed-back iniziale in merito ad una prima applicazione – da parte di un definito gruppo di imprese pilota – dei principi per la redazione del bilancio integrato;
- una seconda fase, di elaborazione e diffusione delle versioni in bozza del Framework. In particolare, nel luglio 2012, l'IIRC pubblica la versione *draft* del Framework (*Draft Outline of the Integrated Reporting Framework*), tenuto conto dei commenti/suggerimenti ricevuti a seguito della pubblicazione del *discussion paper* sopra citato, mentre nel novembre del medesimo anno, viene diffusa la versione cosiddetta “prototipo” del documento in oggetto (*Prototype of the International Integrated Reporting (<IR> Framework*), senza, tuttavia, avviare l'apertura di un formale processo di consultazione pubblica. Solo nell'aprile 2013, viene pubblicato il *Consultation Draft* del Framework, con possibilità di inviare – entro il 15 luglio 2013 – eventuali commenti;
- una terza e ultima fase, contraddistinta dalla pubblicazione – nel dicembre 2013 – della versione definitiva del Framework, a seguito dell'analisi dei documenti di commento ricevuti con riferimento al precedente *Consultation Draft*. In merito all'analisi dei commenti ricevuti, si veda, tra gli altri, Zambon, S. (2014) *An Analysis of the Comment Letters by the Top 50 Players on the Key Questions of the*

*Reporting Council*²²⁸ (IIRC) per regolamentare la redazione del cosiddetto “bilancio integrato”²²⁹ caratterizzato da uno specifico orientamento agli

IIRC Public Consultation. WICI Europe-WICI, Italy, disponibile al sito: <http://www.wici-global.com>; ultimo accesso: ottobre 2019.

Il Framework è pubblicato unitamente ad altri due documenti – denominati *Basis for Conclusions* e *Summary of significant Issues* - elaborati dall’IIRC rispettivamente con il compito di: rappresentare il proprio orientamento in merito alle osservazioni mosse in occasione della consultazione pubblica sul *Consultation Draft*; illustrare il processo di definizione del Framework, con evidenza dei principali cambiamenti registrati dal documento in esame in occasione del passaggio da *Consultation Draft* alla versione definitiva.

²²⁸ Trattasi di un’organizzazione globale *non-profit* formata da rappresentanti di aziende, investitori, organizzazioni non governative, *standard setters*, associazioni contabili, la cui nascita è stata primariamente promossa dai fautori del *Prince Accounting and Sustainability Project (A4S)* e del *Global Reporting Initiative (GRI)* al fine di consentire l’elaborazione di un *framework* condiviso a livello internazionale in materia di *disclosure* integrata.

I membri dell’IIRC includono una vasta platea di associazioni ed imprese; tra gli altri, si segnalano i seguenti: *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*; *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*, *International Federation of Accountants (IFAC)*, *IFRS Foundation*, *Sustainability Accounting Standards Board*, *World Business Council for Sustainable Development*, *Asian Centre for Corporate Governance & Sustainability*, *Brazilian Institute of Corporate Governance*, *Brazilian National Bank for Economic and Social Development*, *Ernst & Young*, *KPMG*, *Deloitte*, *BDO*, *PwC International*, *Grant Thornton International*, *European Federation of Financial Analysts Societies*, *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Institute of Internal Auditors (IIA)*, *International Corporate Governance Network*, *International Organization of Securities Commissions (IOSCO)*, *South Africa Institute of Chartered Accountants (SAICA)*, *Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S)*, *World Bank*, *Transparency International*, *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*.

Per la consultazione della lista completa dei membri dell’IIRC si rinvia al sito <http://www.theiirc.org>, ultimo accesso: ottobre 2019.

²²⁹ Numerosi sono gli studi – di carattere soprattutto internazionale – che hanno affrontato il tema del bilancio integrato e precisamente: Eccles, R., Beiting, C. e Saltzman, D. (2010) *The Landscape of Integrated Reporting*. *Harvard Business School*, Boston, MA; Eccles, R. e Krzus, M. (2010) *One Report – Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Wiley & Sons, New York, NY; Abeysekera, I. (2013) *A template for integrated reporting*. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2); Eccles, R. e Krzus, M. (2014) *Integrated Reporting Movement. Meaning, Momentum, Motives and Materiality*, Wiley, New York, NY; Incollingo, A. (2014) *Le prime esperienze di bilancio integrato*. Giappichelli, Torino; Baboukardos, D. e Rimmel, G. (2016) *Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: a research note*. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35 (4); Camodeca, R. e Almici, A. (2017) *Implementing integrated reporting: case studies from the Italian listed companies*. *Accounting and Finance Research*, 6 (2); Melloni, G., Caglio, A. e Perego, P. (2017) *Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports*. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36 (3); Zhou, S., Simnett, R. e Green, W. (2017) *Does integrated reporting matter to the capital market?*. *Abacus*, 53 (1); Camodeca, R., Almici, A. e Sagliaschi, U. (2018) *Strategic information disclosure, integrated reporting and the role of intellectual capital*. *Journal of Intellectual Capital*, 20 (1); Camodeca, R., Almici,

investitori e da un approccio comunicativo di tipo integrato, ossia basato sulla rappresentazione interdipendente delle performance economiche, ambientali e sociali.

Nell'ambito del *Framework*, il bilancio integrato è identificato come “una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui opera²³⁰”. In tal senso, l'IIRC identifica il fine del bilancio integrato nella comunicazione delle informazioni utili per apprezzare il processo di creazione di valore riferibile ad una definita azienda²³¹. Secondo il *Framework*, la veicolazione di tali informazioni dovrebbe andare a primario beneficio dei conferenti di capitale di prestito²³² (finanziatori in genere) – e in via subalterna – di tutti gli altri stakeholder. La scelta di individuare i finanziatori come destinatari privilegiati discende dalla convinzione che l'allocazione del capitale finanziario è suscettibile di assumere ampia rilevanza nei processi di crescita aziendale, in considerazione dei relativi impatti sulle scelte d'investimento²³³.

A. e Sagliaschi, U. (2018) Sustainability Disclosure in Integrated Reporting: Does It Matter to Investors? A Cheap Talk Approach. *Sustainability*, 10 (12).

²³⁰ «An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over short, medium and long term», IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, p. 7.

²³¹ In tal senso, nell'ambito del *Framework* si legge: «The Framework identifies information to be included in an integrated report for use in assessing the organization's ability to create value [...]», IIRC, *The International <IR> Framework*, London, p. 4.

²³² In merito all'identificazione dei destinatari del bilancio integrato si rileva come originariamente – nel *Consultation Draft* – l'attenzione fosse rivolta a tutti gli stakeholder indistintamente; tale approccio è stato, tuttavia, abbandonato, nell'ambito della versione definitiva del *Framework*, in favore di una specifica attenzione per i finanziatori.

Ai fini dell'analisi del dibattito relativo alla selezione del pubblico di riferimento, si rinvia a: IIRC, *Summary of Significant Issues*. Question 4, p. 14.

²³³ Si precisa, inoltre, che l'individuazione dei finanziatori - come destinatari privilegiati del bilancio integrato - deriva, altresì, dalla consapevolezza dell'IIRC di come sia impossibile per lo strumento comunicativo in oggetto rivolgersi indistintamente a tutti gli stakeholders; se così fosse, si ravviserebbe il trasferimento del focus dal processo di creazione di valore all'analisi dei relativi impatti a livello sociale ed ambientale, assumendo connotazioni proprie del bilancio di sostenibilità.

Al riguardo, l'IIRC osserva: «Trying to aim at all stakeholders would be a virtually impossible task, particularly in a concise report – to aim at all the stakeholders would reduce focus and increase length, which is contrary with to the objectives of <IR>. Reports aimed at the information needs of a broad range of stakeholders tend to deal with impacts (which is more within the ambit of sustainability reporting), rather than value creation (which is the purpose of <IR>», IIRC, *Basis for Conclusions*. Issue 3, p. 6.

In particolare, il *Framework* identifica sei principali tipologie di “capitale” – ciascuna espressiva di un definito *stock* di risorse impiegabili nello svolgimento dell’attività aziendale – e precisamente:

- il capitale intellettuale riferibile ai beni immateriali primariamente riconducibili alla conoscenza;
- il capitale sociale e relazionale costituito principalmente da relazioni fra o all’interno di comunità, di gruppi di stakeholder e altri network, nonché dalla capacità di condividere informazioni al fine di accrescere il benessere individuale e collettivo;
- il capitale umano associabile alle competenze, alle capacità e all’esperienza delle persone, nonché alla loro motivazione ad innovare;
- il capitale naturale formato dalle risorse ritraibili dall’ecosistema, di carattere rinnovabile e non rinnovabile;
- il capitale finanziario rappresentato dall’insieme dei fondi necessari per lo svolgimento dell’attività produttiva;
- il capitale produttivo costituito dalle risorse fisiche impiegabili per produrre beni e fornire servizi.

Nel bilancio integrato, le informazioni in materia di accessibilità – intra-organizzativa e relativa ai beni-servizi prodotti – sono oggetto di *disclosure* con specifico riguardo al capitale sociale, relazionale e umano, nel cui ambito l’azienda illustra, in genere, le politiche adottate in materia di pari opportunità, promozione della diversità e dell’inclusione e soddisfazione della clientela.

Oltre che negli strumenti di rendicontazione a carattere volontario sopra richiamati, i profili informativi relativi all’accessibilità possono trovare evidenza anche in un apposito set di informazioni che, in presenza di definite condizioni, le imprese sono chiamate a fornire per effetto della *Direttiva Europea 2014/95/UE* del 22 ottobre 2014 modificativa della *Direttiva 2013/34/UE* in materia di *disclosure* non finanziaria e di diversità di genere²³⁴. In particolare la direttiva in esame prevede per le «imprese di grandi dimensioni»²³⁵ che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla

²³⁴ In Italia, la *Direttiva 2014/95/UE* è stata recepita per effetto del d.Lgs. n. 254/2016 che ha previsto la decorrenza dell’obbligo di *disclosure* a far data dal 1° gennaio 2017.

²³⁵ In particolare, il d.Lgs. 254/2016 prevede, all’art. 2, l’obbligo informativo in esame con riguardo agli enti di interesse pubblico che «abbiano avuto, in media, durante l’esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

- a) totale attivo stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.»

data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500» l'obbligo di redigere una dichiarazione di carattere non finanziario contenente «almeno» le «informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività». La dichiarazione in oggetto deve essere fornita nella relazione sulla gestione e deve includere «la descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate», «il risultato di tali politiche» e «i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa»²³⁶. In tal senso, si registra la previsione di un espresso obbligo normativo – sebbene con esclusivo riguardo a soggetti con specifici requisiti dimensionali – di assicurare la *disclosure* di profili di carattere sociale, nel cui ambito possono trovare collocazione anche le informazioni in materia di accessibilità, in specie di carattere intra-organizzativo.

4.5. La comunicazione della pubblica amministrazione in materia di accessibilità

La comunicazione dell'azienda pubblica – analogamente a quanto osservato con riguardo all'azienda di produzione – trova attuazione per effetto di un composito insieme di documenti che – in relazione ai contenuti e all'obbligatorietà di redazione – possono essere distinti in: strumenti di comunicazione economico-finanziaria la cui elaborazione è prevista per legge; strumenti di comunicazione non finanziaria, la cui predisposizione è, invece, rimessa alla discrezionalità dell'azienda.

Nell'ambito dei primi sono ricompresi documenti che – sebbene con proprie specificità²³⁷ in relazione alle caratteristiche soggettive dell'azienda

²³⁶ Art. 19 bis, *Direttiva 2013/34/UE* così come modificata dall'art. 1 della *Direttiva 2014/95/UE*.

²³⁷ Con riguardo alle aziende pubbliche locali, la norma (cosiddetto “Testo Unico degli Enti Locali”) prevede l'obbligatorietà di redazione dei seguenti documenti a carattere economico-finanziario:

pubblica di riferimento (stato, regione, provincia, comune, ecc.) – sono accomunati dalla finalità di rappresentarne le performance economico-finanziarie. Al riguardo, la dimensione economica assume primaria rilevanza, nonostante i principi contabili statuiti dall'Osservatorio sulla finanza e contabilità degli enti locali²³⁸ facciano esplicito richiamo ai «risultati socialmente rilevanti prodotti dall'amministrazione», rimarcandone l'importanza e la complementarietà rispetto alla comunicazione finanziaria, al fine di rappresentare il «complessivo grado di benessere sociale raggiunto»²³⁹.

- conto del bilancio, noto anche come rendiconto finanziario, è destinato alla verifica degli obiettivi riportati nel bilancio di previsione annuale, nonché alla determinazione dei risultati generali finanziari (risultato di gestione e risultato di amministrazione);
- conto economico e prospetto di riconciliazione;
- conto del patrimonio, diretto a rappresentare la situazione patrimoniale dell'azienda pubblica;
- tabella dei parametri di risconto della deficitarietà strutturale, annessa al conto del bilancio;
- tabella dei parametri gestionali con andamento triennale, annessa al conto del bilancio.

In merito all'analisi della comunicazione economico-finanziaria dell'azienda pubblica, si rimanda, tra gli altri, a: Matteuzzi Mazzoni, L. (1983) *Il sistema dei bilanci delle aziende pubbliche territoriali*. CLUEB, Bologna; Guarini, A. e Guarini, M. (1984) *Il bilancio degli enti pubblici*, FrancoAngeli. Milano; Buccellato, A. (1987) *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*. Cedam, Padova; Borgonovi, E. (1988) Gli strumenti informativo-contabili per le decisioni nella pubblica amministrazione. In: AA.VV., *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*. Atti del Convegno dell'Accademia di Economia Aziendale, CLUEB, Bologna; Giovanelli, L. (1995) *La comunicazione economica nell'ente locale*. Giuffrè, Milano; Farneti, G. (1997) *Il bilancio dell'ente locale*. Giappicchelli, Torino; Farneti, G. (2002) *Gestione e contabilità dell'ente locale*. Maggioli, Rimini; Pavan, A., Reginato, E. (2004) *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*. Giuffrè, Milano; Farneti, G. (2004) *Ragioneria pubblica. Il «nuovo» sistema informativo delle aziende pubbliche*. FrancoAngeli; Mussari, R., Grossi, G. e Monfardini, P. (2005) *Le performance dell'azienda pubblica locale*. Cedam, Padova; Sannino, G., Aversano, N. e Tartaglia Polcini, P. (2013) Heritage Assets e categorie contabili nel reporting della pubblica amministrazione: un connubio realizzabile?. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Ottobre-Novembre.

²³⁸ Trattasi dello *standard setter* ufficiale per il settore pubblico italiano, istituito dal TUEL con il compito di «promuovere la corretta gestione delle risorse finanziarie, strumentali e umane, la salvaguardia degli equilibri di bilancio, l'applicazione dei principi contabili e la congruità degli strumenti applicativi, nonché la sperimentazione di nuovi modelli contabili», (art. 154 TUEL).

²³⁹ Principi contabili statuiti dall'Osservatorio sulla finanza e contabilità degli enti locali, Punto 29.

È tuttavia il cosiddetto sistema di “rendicontazione sociale pubblica”²⁴⁰ – riferibile ai documenti di comunicazione non finanziaria – ad assumere la funzione di misurare ed illustrare le ricadute delle decisioni e dei servizi offerti alla comunità, con l’obiettivo di ri-legittimare il proprio operato presso la comunità di riferimento, dopo un lungo periodo caratterizzato da forte autoreferenzialità²⁴¹. In tale ambito, l’*accountability*²⁴² configura il

²⁴⁰ «Definire la RSP, può sembrare pleonastico, ma in questo contesto si intende una *accountability* che si differenzia da quella normalmente intesa per due elementi: l’oggetto, che è la misurazione della ricaduta sociale di ciò che l’ente realizza, ed il soggetto destinatario della informazione, prevalentemente esterno alla pubblica amministrazione, ovvero i cittadini e la società civile. L’abbreviazione RSP si affianca quindi ad altre sigle, già in uso, quali ad esempio la RSA che sta per rendicontazione sociale ambientale o RSI, responsabilità sociale d’impresa o l’espressione anglosassone CSR, Corporate Social Responsibility.», Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano, p. 22.

²⁴¹ «Allargando però la prospettiva di analisi, da un punto di vista istituzionale e di sistema pubblico l’effetto più importante è senza dubbio la perdita di legittimazione del ruolo e dell’attività svolta dal pubblico, corollario di una molteplicità di fattori endogeni ed esogeni ad esso, tra loro significativamente correlati:

- a) la prevalenza di una cultura individualista e/o di auto-organizzazione sociale, che ha determinato un basso livello di identificazione nelle istituzioni (mentre in alcune realtà la “cosa pubblica” è considerata e rispettata come “cosa di tutti”, spesso nel nostro paese prevalgono atteggiamenti secondo cui la “cosa pubblica” è considerata “cosa di nessuno”);
- b) la crisi del modello burocratico, causata dagli effetti distorsivi della sua diffusione e consolidamento in aree di gestione non proprie (quali per esempio l’erogazione di beni e servizi);
- c) la crisi della politica, in una società che sembra avere difficoltà ad esprimere leader politici autonomi, i quali oggi vengono ricercati o sono espressione del mondo economico, professionale, della cultura, delle scienze, del mondo dello spettacolo e dello sport;
- d) la crisi della finanza pubblica, originata, oltre che da certe rigidità determinate da garantismo e dai privilegi dell’eccessivo intervento pubblico in alcuni Paesi (quelli del modello del Welfare tradizionale e rigido) anche dalla “trappola” creata dalle esigenze di dover diminuire i tributi da un lato e di dover aumentare dall’altro la qualità dei servizi pubblici (...);
- e) lo stesso prevalere del principio di sussidiarietà e dell’autonomia della società civile che si deve auto-organizzare per rispondere ai propri bisogni demandando al “sistema di ordine superiore” solamente i bisogni più complessi (e più difficili da soddisfare) che essa non è in grado di soddisfare autonomamente.», Borghonovi, E. (2004) *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano, p. 25-26.

²⁴² «Per *accountability* si intende il rendere conto “di qualche cosa” “a qualcuno” sull’operato della pubblica amministrazione per liberarla dalla trappola dell’autoreferenzialità e della propaganda politica fatta troppo spesso solo di tante parole, pochi fatti ed indicatori di risultato. Questo tipo di rendicontazione è un diritto all’informazione irrinunciabile nella società moderna e dovrebbe essere un “dovere”, più che un’opzione etica, dell’amministratore nei confronti di quegli “azionisti speciali”, proprietari indiretti delle istituzioni, che sono i

principio ispiratore di tale tipologia di *disclosure* posto che è suscettibile di ricomprendere al contempo più profili e segnatamente:

- la responsabilità degli amministratori che utilizzano risorse finanziarie pubbliche e che sono, pertanto, chiamati a rendere conto del proprio operato nei confronti della comunità di riferimento;
- la rendicontabilità degli utilizzi delle risorse monetarie pubbliche, sia in termini di regolarità dal punto di vista contabile, che con riguardo alla verifica dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di gestione;
- la diffusione – sia verso l'esterno che all'interno – di informazioni attendibili, complete, comprensibili e accessibili in merito ai risultati raggiunti (cosiddetta “*accountability* sui risultati”).

In ambito pubblico, il principio di *accountability* configura pertanto una condizione di orientamento naturale, posto che l'azienda in oggetto è intrinsecamente diretta al perseguimento di finalità prevalentemente non economiche nell'interesse della collettività, attraverso l'impiego di risorse pubbliche, acquisite coattivamente tramite l'imposizione fiscale. Inoltre, in ambito pubblico si è spesso registrata la dominanza degli interessi politici di acquisizione di consensi rispetto al perseguimento dell'economicità, con effetti negativi in termini di squilibrio finanziario e sistematico rinvio dell'equilibrio economico. Le condizioni in oggetto – di validità generale – hanno trovato ampio risalto nel rinnovato ruolo assunto dal cittadino che da

cittadini. Essi, con le loro tasse, sottoscrivono ogni anno un capitale di un'azienda che non gestiscono, ma di cui sono “client obbligati”, un'azienda che accumula debiti anche per i loro figli e dalla quale non ricevono dividendi.», Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano, p. 15.

In merito al concetto di *accountability* in ambito pubblico si vedano, fra gli altri: Staats, E.B. (1990) *Government Accounting: Promise and Performance*. In: Premchand, A. (a cura di), *Government Financial Management. Issues and Country Studies*. International Monetary Fund, Washington; Patton, J.M. (1992) *Accountability and Governmental Financial Reporting*. *Financial Accountability and Management*, 8 (3); Gray, A. e Jenkins, W. (1993) *Codes of accountability in the new public sector*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6 (3); Kloot, L. e Martin, J. (2000) *Local Government Accountability: Explaining Differences*. Paper presented at the European Accounting Conference, Munich; Anessi Pessina, E. e Borgonovi, E. (2000) *Accounting and Accountability in Local Government: A Framework*. In: Caperchione, E. e Mussari, R., *Comparative Issue in Local Government Accounting*. Kluwer Academic Publishers, London; Coperchione, E. e Pezzani, F. (a cura di) (2000) *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*. Egea, Milano; Taylor, D.W. e Rosair, M. (2000) *The effects of Participating Parties, the Public, and Size on Government Departments' Accountability Disclosures in Annual Reports*. *Accounting, Accountability and Performance*, 6 (1); Steccolini, I. (2004) *Accountability e sistemi informative negli enti locali*. Giappicchelli, Torino.

individuo “amministrato” (tipico del sistema pubblico degli anni Ottanta) è divenuto “protagonista attivo” a partire dagli anni Duemila, in corrispondenza del passaggio dalla cosiddetta “cultura dell’adempimento” alla “cultura del valore pubblico”.

Il principio dell’*accountability*, sebbene caratterizzi tutti i processi comunicazionali attivati dall’azienda pubblica, trova specifica declinazione con riguardo alla comunicazione non finanziaria²⁴³, nel cui ambito il tema dell’accessibilità è suscettibile di essere affrontato. Al riguardo, si precisa che nonostante la comunicazione non economica dell’azienda pubblica possa avvenire tramite l’impiego di un ampio set di documenti²⁴⁴ (bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di mandato, bilancio di genere, bilancio di settore, bilancio partecipativo), solo alcuni di essi sono suscettibili di illustrare gli sforzi profusi e i risultati conseguiti in termini di miglioramento delle condizioni di accessibilità. Più precisamente, trattasi di strumenti di comunicazione con uno specifico focus sulla dimensione sociale e, quindi, sugli impatti che l’attività aziendale è suscettibile di esercitare sulle persone afferenti ad un definita comunità sia con riguardo alla riduzione delle diseguaglianze, sia con riferimento alla capacità di

²⁴³ Con riferimento agli studi condotti in materia di comunicazione non finanziaria dell’azienda pubblica, si rinvia, tra gli altri a: Coperchione, E. e Pezzani, F. (2000) *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell’ente locale*. Egea, Milano; Bartocci, L. (2003) *Il bilancio sociale negli enti locali*. Giappichelli, Torino; Pollifroni, M. (2007) *Public Sector Social Responsibility. Strumenti di rendicontazione etico-sociale per l’azienda pubblica*. Giuffrè, Milano; Pollifroni M. (2010), *Green Public Accounting*. Giappichelli, Torino.

²⁴⁴ Trattasi di documenti che possono essere distinti in relazione ai seguenti profili: periodo di riferimento (bilancio sociale annuale e bilancio di mandato); l’ambito di rendicontazione (bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di settore o di genere); i confini istituzionali della rendicontazione (bilancio di settore di una singola azienda e bilancio sociale consolidato di gruppo o bilancio di territorio). In merito, si rinvia, tra gli altri, a: Borghi, A. e Farneti, G. (1997) *Il bilancio di mandato in enti locali. Guida pratica alla revisione contabile*. IPSOA; Allegretti, G., Riccardi, S. (2002) *Il bilancio partecipativo*. La Ginestra, Milano; Mazzara, L. (2003) *Processi e strumenti di misurazione dei risultati negli enti locali*. Giappichelli, Torino; Rogate, C. e Tarquini, T. (2004) *Il bilancio sociale degli enti locali. Scenario, metodologia ed esperienze*. Maggioli Rimini; Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano; Farneti, G. e Pozzoli, S. (a cura di) (2005) *Bilancio sociale di mandato*. IPSOA, Milano; Manni, F. (2007) *Economicità e partecipazione. Il contributo del bilancio sociale al governo dell’azienda composta pubblica*. Aracne, Roma; De Matteis, F. (2011) *Il bilancio per cittadino negli enti locali*. Cedam, Padova; De Matteis, F. (2011) I contributi della letteratura internazionale e nazionale in tema di social accounting: quali criticità e quali spazi per un Bilancio per il cittadino negli enti locali?. In: *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 2, marzo/aprile.

rispondere ai bisogni fondamentali. In particolare, con la rendicontazione sociale, l'azienda pubblica dovrebbe esprimere la propria missione istituzionale, rappresentando lo sviluppo di relazioni virtuose tra decisioni, azioni e risultati con l'obiettivo di fornire un servizio alla comunità.

In tale ambito, il principale – sebbene non esclusivo²⁴⁵ – strumento di *disclosure* è il bilancio sociale o “di ricaduta sociale” che per le aziende pubbliche configura un importante strumento per rendere conto alla comunità di riferimento dei risultati raggiunti con l'impiego delle risorse pubbliche, nel rispetto dei principi di *accountability*, trasparenza e amministrazione responsabile²⁴⁶. In tal senso, il bilancio sociale configura

²⁴⁵ La possibilità di veicolare informazioni in materia di accessibilità è, in effetti, riferibile anche al cosiddetto bilancio di mandato diretto ad evidenziare gli impegni assunti dalla pubblica amministrazione e i risultati raggiunti in relazione al periodo complessivo di mandato politico. Più precisamente, con riguardo a tale intervallo temporale, il bilancio in oggetto configura il documento destinato a rappresentare i risultati socialmente rilevanti riferibili all'attività pubblica, nonché le modalità di realizzazione degli stessi, nel rispetto dei principi di equità, legalità e trasparenza.

In ambito economico aziendale, si riscontra l'assenza di un orientamento unanime in merito all'identificazione dei contenuti e delle finalità del bilancio di mandato, nonché delle differenze con il bilancio sociale. Al riguardo, Mazzara considera il bilancio di mandato come: « [...] una prima versione embrionale del Bilancio sociale. Mentre il Bilancio di Mandato contiene tutta una serie di informazioni relative all'attuazione di definite scelte strategiche operate dall'amministrazione in un lasso di tempo di cinque anni, il Bilancio sociale è caratterizzato da una maggiore estensione degli ambiti di analisi delle ricadute delle politiche pubbliche sul territorio e da un arco temporale ben più ampio di quello quinquennale di mandato per poter contemplare al proprio interno gli effetti dell'azione amministrativa sul tessuto economico-sociale.», Mazzara, L. (2003) Il bilancio di mandato: uno strumento per migliorare la trasparenza della comunicazione tra ente locale e collettività. *Azienda Pubblica*, n. 4, p. 329.

Borghesi attribuisce, invece, al bilancio di mandato «il compito di presentare una “fotografia” in tempi diversi della realtà del territorio tale da consentire una valutazione delle evoluzioni positive e negative intervenute nel corso della gestione. [...] Il rendiconto generale di mandato deve comprendere: a) il bilancio consolidato di tutte le attività e passività interne ed esterne dell'ente; b) l'elenco dei servizi gestiti e gli utenti serviti per ognuno di essi; c) l'analisi della composizione del patrimonio permanente; d) l'analisi degli elementi caratteristici del territorio; e) l'analisi della composizione e dello stato della popolazione; f) indicatori demografici, sociali, produttivi, ambientali e urbanistici idonei a rappresentare lo stato della realtà comunale e provinciale». Borghesi, A. (1997) Il bilancio del mandato amministrativo. *Azienditalia*, n.7, pp. 388-395.

²⁴⁶ La rilevanza del bilancio sociale in materia di comunicazione non finanziaria è ribadita anche dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del 17 febbraio 2006 che a pag. 3 precisa: «La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche risponde alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione

per la pubblica amministrazione un'opportunità di esplicitare il rapporto tra l'erogazione di beni e servizi pubblici e il livello di benessere per la collettività, contemplando, pertanto, la possibilità di evidenziare gli sforzi profusi e i risultati ottenuti in materia di accessibilità. Analogamente a quanto osservato per l'azienda di produzione, il documento in oggetto assume carattere volontario, ma registra tempi di diffusione più recenti rispetto all'esperienza del settore privato²⁴⁷ con specifiche caratterizzazioni riferibili a:

- la finalità del report, che per l'azienda pubblica è identificato nella misurazione della ricaduta sociale dell'attività svolta²⁴⁸. Al riguardo,

amministrativa. Essa può essere considerata come una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni pubbliche, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.

Gli strumenti per effettuare la rendicontazione sociale possono essere molteplici, a seconda degli ambiti e degli obiettivi. Tra essi, il bilancio sociale pubblico può essere considerato il principale, in quanto finalizzato a dar conto del complesso delle attività dell'amministrazione e rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione politica, obiettivi, risorse e risultati.»

²⁴⁷ Si sottolinea, in effetti, come la pubblica amministrazione – forte della propria autoreferenzialità – abbia maturato, solo recentemente, l'esigenza di attivare processi di comunicazione, in specie volontari, rivolti ai propri stakeholder. In particolare, le prime esperienze di bilancio sociale in ambito pubblico si registrano verso la metà degli anni Novanta, per opera di alcuni enti locali (comuni di Bologna, di Copparo). Tale ritardo è, inoltre, ascrivibile al convincimento che il perseguimento dell'interesse generale – a cui l'attività dell'azienda pubblica è diretta – fosse di per sé esaustivo per garantire il rispetto dei principi di *accountability* sociale.

²⁴⁸ «Nelle strutture profit oriented, ovvero quelle che hanno come obiettivo il perseguimento di un profitto e assumono la forma giuridica delle società per azioni e dei grandi gruppi polifunzionali, il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione con gli stakeholder, con la finalità precisa di fare accreditare l'azienda presso l'opinione pubblica come una struttura socialmente responsabile rispetto ai grandi temi dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, dell'etica e quindi proporsi come la struttura “da scegliere” sia nelle decisioni di “investimento” che nelle fasi di “consumo”, ossia nelle decisioni di acquisto dei prodotti e dei servizi. [...] Il bilancio sociale quindi, nelle società che perseguono come fine della gestione la realizzazione di un profitto e la distribuzione di un utile all'azionista, è espressione diretta dell'orientamento alla gestione della responsabilità sociale d'impresa.

Nella struttura non profit la finalità che assolve il bilancio sociale è diversa.

[...] Anche la struttura pubblica è responsabile socialmente per definizione e quindi non ha bisogno di dimostrare quanto lo sia nei confronti del contesto economico-sociale in cui è inserita, piuttosto ha la necessità di “rilegittimarsi” agli occhi dell'opinione pubblica. In altre parole il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni serve a misurare e comunicare ai cittadini la ricaduta sociale degli interventi delle strutture pubbliche, siano essi enti locali che enti pubblici economici o enti ed organismi dello Stato.», Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano, pp. 30-31.

le linee guida per il bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche precisano che «il bilancio sociale è l'esito di un processo con il quale l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato»²⁴⁹;

- i contenuti previsti, che il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) riconduce primariamente ai risultati raggiunti e agli impatti generati dall'attività pubblica sul benessere della collettività di riferimento²⁵⁰. Al tal fine, il bilancio sociale dell'azienda pubblica deve riportare – nella sezione della cosiddetta “relazione sociale” – l'indicazione delle aree di intervento in ordine di priorità e degli stakeholder interessati, nonché la descrizione degli interventi e dei risultati realizzati in relazione agli obiettivi dichiarati.

È pertanto la relazione sociale a rappresentare l'ambito privilegiato in cui rappresentare le informazioni rilevanti in materia di accessibilità; secondo il GBS tali informazioni andrebbero organizzate, tenuto conto di una matrice di ricognizione delle aree di intervento e degli stakeholder a cui è indirizzata l'attività dell'azienda pubblica. A titolo esemplificativo, i principali ambiti di intervento per cui svolgere la rendicontazione potrebbero essere: l'area famiglia, l'area ultra 65 anni, l'area disabilità e assistenza educativa scolastica, l'area fragilità e disagio economico, l'area lavoro, l'area salute, l'area pari opportunità. In relazione a ciascuna delle

²⁴⁹ Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del 17 febbraio 2006, Parte I, paragrafo 2.

²⁵⁰ Con riferimento alla rendicontazione sociale dell'azienda pubblica, il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale è considerato, a livello nazionale, lo standard setter più accreditato in materia.

In merito ai principali studi elaborati dal GBS, con riguardo al tema del bilancio sociale, si rinvia a: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2005) *Il Bilancio Sociale. Standard. La rendicontazione sociale nel settore pubblico*. Giuffrè, Milano; Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2006) *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione*. FrancoAngeli, Milano.

Secondo lo standard del GBS del 2007, il bilancio sociale si compone di tre principali sezioni rispettivamente relative a: 1) l'identità aziendale, riferibile cioè allo scenario e al contesto economico-sociale, al sistema di governo, all'assetto organizzativo e alla cultura aziendale, alla missione e alla strategia; 2) la riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto, espressivo delle risorse utilizzate e distribuite; 3) la relazione sociale, finalizzata ad evidenziare i risultati prodotti nelle differenti aree di intervento, nonché gli effetti prodotti sugli stakeholder di riferimento.

aree sopra evidenziate, l'azienda pubblica dovrebbe identificare gli interventi effettuati, le principali classi di stakeholder e i giudizi valutativi delle stesse in merito all'attività svolta.

Bibliografia

AA.VV. (1984) *Pubblica amministrazione*. Giuffrè, Milano.

AA.VV. (2009) Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale. Gangemi Editore, Roma.

Abeysekera, I. (2013) A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2).

Abernathy, W.J. e Utterback, J. (1975) *A Dynamic Model of Process and Product Innovation by Firms*. Omega, Boston.

Accolla, A. (2009) *Design for All. Il progetto per l'individuo reale*. FrancoAngeli, Milano.

Ackoff, R. L. (1974) The systems revolution. *Long Range Planning*, 2 (20).

Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (1994) *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna.

Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (2005) *Corso di economia aziendale*. Il Mulino, Bologna.

Akabas, S.H., Gates, L.B. e Galvin, D.E. (1992) Disability management: A complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance. AMACOM, New York.

- Alkire, S. (2003) Why the capability approach? *Journal of Human Development*, 6 (1), 115-133.
- Allegretti, G. e Riccardi, S. (2002) *Il bilancio partecipativo*. La Ginestra, Milano.
- Alonso, F. (2002) The benefits of building barrier-free: a contingent valuation of accessibility as an attribute of housing. *European Journal of Housing Policy*, 2 (1), 25-44.
- Amaduzzi, A. (1965) *Sull'economia delle aziende pubbliche di erogazione*. Giappichelli, Torino.
- Amaduzzi, A. (1966) *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Utet, Torino.
- Amaduzzi, A. (1987) Contabilità di Stato ed economia delle aziende pubbliche. In: AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*. Giuffrè, Milano.
- Andreasen, A.R. (1994) Social marketing: its definition and domain, *Journal of public & marketing*, 13 (1).
- Anessi Pessina, E. e Borgonovi, E. (2000) Accounting and Accountability in Local Government: A Framework. In: Caperchione, E. e Mussari, R., *Comparative Issue in Local Government Accounting*. Kluwer Academic Publishers, London.
- Anessi Pessina, E. (2000) *La contabilità delle aziende pubbliche*. Milano, Egea.
- Angeloni, S. (2010) *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. FrancoAngeli, Milano.
- Angeloni, S. (2011) *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Quaderno Monografico Rirea, n. 94, Roma.
- Angeloni, S. (2013) Integrated disability management: an interdisciplinary and holistic approach. *SAGE*, 3 (4).

Angeloni, S. e Borgonovi, E. (2017) Laboro ergo sum: quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, 58-70.

Anselmi, L. (a cura di) (1995) *L'azienda Comune*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Anselmi, L. (1993) Economicità e socialità nell'azienda pubblica. In: *Scritti in onore di Carlo Masini*. Tomo primo, Egea, Milano.

Anselmi, L. (1995) *Il processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione. Il "percorso aziendale"*. Giappichelli, Torino.

Araten-Bergman, T. (2016) Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14).

Arenghi, A. (a cura di) (2007) *Design for All. Progettare senza barriere architettoniche*. Utet, Torino.

Arenghi, A., Malgrati, D., Scarazzato, M., (2015) Healthy Buildings: the ICF Classification as a designing tool. In: Fikfak, A., Lazarević, E. V., Fikfak, N., Vukmirović, M., Gabrijelčič, P. (Eds.), *Book of Conference Proceedings, 2nd International Conference "Places and Technologies 2015. Keeping up with technologies to make healthy places"*, 18-19 June 2015, Nova Gorica (Slovenia).

Arenghi, A. Garofolo, I., Lauria, A. (2016) On the relationship between universal and particular in architecture. In: Petrie H., Darzentas J., Walsh T., Swallow D., Sandoval L., Lewis A., Power C. (Eds), *Universal Design 2016: learning from the past, designing for the future. Studies in Health Technologies and Informatics*. Vol. 229, 31-39, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Washington DC.

Arvidson, M., Lyon, F., Mckay, S., Moro, D. (2013) *Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)*. The Policy Press.

Atapattu, S. (2002) Sustainable Development under International Law and Sri Lanka Law. *The Georgetown International Environmental Law Review*, Vol. 14.

Azevedo, L.F., Costa-Pereira, A., Mendonça L., Dias, C.C. e Castro-Lopes, J.M. (2016) The economic impact of chronic pain: a nationwide population-based cost-of-illness study in Portugal. *European Journal of Health Economics*, 17 (1), 87-98.

Azzini, L. (1978) *Istituzioni di Economia d'Azienda*. Giuffrè, Milano.

Baboukardos, D. e Rimmel, G. (2016) Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: a research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 35 No. 4.

Baglieri, E. e Lojacono, G. (2009) *Vincere con le idee. Innovazione Design Performance*. Egea, Milano.

Ballard, K. (1995) Inclusion paradigms, power, and participation. In: Clark, C., Dyson, A. e Millward, A., *Towards inclusive schools*. David Fulton, London.

Bandettini, A. (1981) Responsabilità sociali dell'impresa. In: AA.VV. *Bilancio d'esercizio e amministrazione delle imprese. Studi in onore di Pietro Onida*. Giuffrè, Milano.

Bandini, F. (2003) *Manuale di economia delle aziende non profit*. Cedam, Padova.

Bandini, F. (2004) *Le cooperative sociali di tipo B e le politiche attive del lavoro*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Bandini Buti, L. (2008) *Ergonomia Olistica. Il progetto per la variabilità umana*. FrancoAngeli, Milano.

Bandini Buti, L. (2013) *Design for All. Aree di ristoro. Il caso Autogrill*. Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Barbaro, S. (2009) Lo spazio educativo: come creare un contesto inclusivo nei percorsi scolastici degli alunni con disabilità. In: Albanese, O., Ferrari, E., Fiorilli, C., Garbo, R. e Sala, R. (a cura di) *Ricerca per fare*. Junior.

Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1).

Barney, J. e Clarck, D.N. (2007) *Resource-based theory creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press, New York.

Bartocci, L. (2003) *Il bilancio sociale negli enti locali*. Giappichelli, Torino.

Bartolomeo, M., Malaman, R., Pavan, M. e Sammarco, G. (1995) *Il bilancio ambientale d'impresa*. Il Sole24Ore, Milano.

Bauer, S.M., Elsaesser, L.J. e Arthanat, S. (2011) Assistive technology device classification based upon the World Health Organisation's, International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 6.

Bayefsky, R. (2014) Dignity as a Value in Agency Cost-Benefit Analysis. *Yale Law Journal*, 123 (6).

Beatty, R. e Ritter, J. (1986) Investment banking, reputation and the underpricing of initial Public Offerings. *Journal of Financial Economics*, n. 15.

Bebbington, J. e Thomson, I. (1996) *Business conceptions of sustainability and the implications for accountancy*. ACCA research report n. 48, London.

Bebbington, J. e Gray, R. (2000) Accounts of Sustainable Development: the construction of meaning within environmental reporting. *Aberdeen papers in accountancy, finance & management*, Working paper n. 00-18, University of Aberdeen.

Bebbington, J. (2001) Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*, 25 (2).

Beckerman, W. (1994) Sustainable Development: Is it a Useful concept?. *Environmental Values*, 3, 191-209.

Beda, A. e Bodo, R. (2006) *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*. Il Sole24Ore, Milano.

Bernard, C.I. (1938) *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Berndt, E., Crown, W., Kallich, J., Long, S., Song, X. e Lyman, G.H. (2005) The impact of anaemia and its treatment on employee disability and medical costs. *PharmacoEconomics*, 23 (2), 183-192.

Bertini, U. (1990) *Scritti di politica aziendale*. Giappichelli, Torino.

Bertola, P. e Manzini, E. (2004) *Design multiverso. Appunti di fenomenologia del design*. POLI.design, Milano.

Beyazit, E. (2011) Evaluating Social Justice in Transport: Lessons to be Learned from the Capability Approach. *Transport Reviews*, 31 (1), 117-134.

Biggeri, M. e Bellanca, N. (a cura di) (2011) *L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello Sviluppo Umano alla pratica*. UmanamEnte, Università di Firenze.

Bivina, G.R., Gupta, A., Parida, M. (2019) Influence of microscale environmental factors on perceived walk accessibility to metro stations. *Transportation Research Part D*, 67, 142-144.

Black, E., Carnes, T. e Richardson V. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, n. 1.

Boardman, A., Vining, A. e Waters II, W.G. (1993) Cost and Benefits through Bureaucratic Lenses: Example of a Highway Project. *Journal of Policy Analysis and Management*, 12 (3), 532-555.

Boardman, A.E., Greenberg, D.H., Vining, A.R. e Weimer, D.L. (2018) *Cost-Benefit Analysis – Concepts and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Bohmholdt, A. (2014) *Evaluating the Triple Bottom Line Using Sustainable Return on Investment*. Remediation.

Boivard, T. (2007) Beyond Engagement and Participation – User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review*, n. 67.

Bombelli, C. (2004) Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo. In: Mauri, L., Visconti, L.M. (a cura di) *Diversity*

management e società multiculturale. Teorie e prassi. FrancoAngeli, Milano.

Bombelli, M.C. e Finzi, E. (a cura di) (2008) *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione personale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro.* Guerini e Associati, Milano.

Bonaretti, M. e Testa, P. (2003) *Persone al lavoro: politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche.* Rubbettino Editore.

Borghi, A. (1997) Il bilanci del mandato amministrativo. *Azienditalia*, n. 7, 388-395.

Borghi, A. e Farneti, G. (1997) *Il bilancio di mandato in enti locali. Guida pratica alla revisione contabile.* IPSOA, Milano.

Borgonovi, E. (1973) *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali.* Giuffrè, Milano.

Borgonovi, E. (1979) *L'impresa pubblica.* Giuffrè, Milano.

Borgonovi, E. (1988) Gli strumenti informativo-contabili per le decisioni nella pubblica amministrazione In: AA.VV. *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali.* Atti del Convegno dell'Accademia di Economia Aziendale, CLUEB, Bologna.

Borgonovi, E. (1996) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche.* Egea, Milano.

Borgonovi E. (1994) Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi: il contributo delle aziende non-profit al progresso economico e sociale. In: *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento.* Atti del convegno AIDEA. Torino, Clueb, Bologna.

Borgonovi, E. (2004) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche.* Egea, Milano.

Borgonovi E. (2004) *Ripensare le amministrazioni pubbliche.* Egea, Milano.

Borgonovi, E., Marsilio, M. e Musi, F. (2006) *Relazioni pubblico privato*. Egea, Milano.

Borgonovi, E. (2009) “Diversamente abili” in una economia concepita per la persona. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio, G. (a cura di) *La risorsa umana “diversamente abile” nell’economia dell’azienda*. Giappichelli, Torino.

Borgonovi, E. e Ciletti, L. (2018) *La rete pubblico-privato per l’inclusione scolastica dei bambini con bisogni educativi speciali*. FrancoAngeli, Milano.

Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper and Brothers, New York.

Bowman, E.H. e Haire, M. (1975) A Strategic Posture Towards CSR. *California Management Review*, 18 (2).

Boyle, D. e Harris, M. (2009) *The Challenge of Co-Production*. London, NESTA, n.5.

Brondoni, S.M. (2003) Network Culture, Performance & Corporate Responsibility. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

Brondoni, S.M. (2014) Global Capitalism and Sustainable Growth. From Global Products to Network Globalisation. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

Brondoni, S. M. e Bosetti, L. (2018) Ouverture de ‘Integrated CSR Management’. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

Brown, R.I., Schalock, R.L. e Brown, I. (2009) Quality of life: Its application to persons with intellectual disabilities and their families – introduction and overview. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, n. 6.

Brunello, C. (2006) *Imprese sociali*. Cedam, Padova.

Bruyère, S. e Filiberto, D. (2013) The green economy and job creation: Inclusion of people with disabilities in the USA. *International Journal of Green Economics*, 7 (3).

Buccellato, A. (1987) *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*. Cedam, Padova.

Burchardt, T. (2004) Capabilities and disability: the capabilities framework and the social model of disability. *Disability and Society*, 19 (7), 735-751.

Burns, J., Euske, K.J. e Malina, M.A. (2014) Debating diversity in management accounting research. In: Epstein, M.J. e Lee, J.Y., *Advances in management accounting*, 24, 39-59, Bingley, Emerald.

Cafferata, R. (1983) *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*. FrancoAngeli, Milano.

Calkins, J., Lui, J.W. e Wood, C. (2000) Recent Developments in Integrated Disability Management: Implications for Professional and Organizational Development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 15.

Camodeca, R. e Almici, A. (2017) Implementing integrated reporting: case studies from the Italian listed companies. *Accounting and Finance Research*, 6 (2).

Camodeca, R., Almici, A. e Sagliaschi U. (2018) Strategic information disclosure, integrated reporting and the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 20 (1), 125-143.

Camodeca, R., Almici, A. e Sagliaschi, U. (2018) Sustainability Disclosure in Integrated Reporting: Does It Matter to Investors? A Cheap Talk Approach. *Sustainability*, 10 (12), 4393.

Campbell, J.L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32 (3).

Campbell, K.B., Rising, J.A., Klopp, J.M. e Mbilu, J.M. (2019) Accessibility across transport modes and residential developments in Nairobi. *Journal of Transport Geography*, 77-90.

Carayannis, E.G., Kaloudis, A. e Mariussen, A. (2008) *Diversity in the knowledge economy and society: heterogeneity, innovation and entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham.

- Carnevale, C. e Carnevale, V. (2008) *Comunicare la sostenibilità*. FrancoAngeli, Milano.
- Carr, N.G. (1999) Visualizing Innovation. *Harvard Business Review*, September-October.
- Carrassi, M. e Peragine, V. (2008) *Responsabilità sociale d'impresa: fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Carroll, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4).
- Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4).
- Carroll, A.B. (2008) A History of Corporate Social Responsibility, Concepts and Practices. In: Crane, A., Matten, D., Mc Williams, A., Moon, J., Siegel, D. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. OUP Oxford.
- Caselli, L. (1970) *L'impresa pubblica nell'economia di mercato*. Giuffrè, Milano.
- Cassandro, P.E. (1979) *Le gestioni erogatrici pubbliche*. Utet, Torino.
- Cattaneo, M. (1973) *Economia delle aziende di produzione*. Etas Libri, Milano.
- Cavaliere, E. (1970) *Dimostrazioni sperimentali di economia aziendale e ragioneria*. Bozzi, Genova.
- Cenni, F., Corbière-Nicollier, T., Jolliet, O. e Margni, M. (2003) *Sustainability theories and mathematical modelling*. Technical Report Epsilon Project.
- Chiapponi, M. (1999) *Cultura sociale del prodotto*. Feltrinelli, Milano.
- Cisi, M. (2003) *Il bilancio ambientale*. Giappichelli, Torino.
- Clark, J.M. (1939) *Social control of business*. McGraw Hill, New York, NY.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004) *Double bottom line project report assessing social impact in double bottom line ventures*.

Clarkson, P.J., Coleman, R., Keates, S., Lebbon, C. (2003) *Inclusive Design: Design for the Whole Population*. Springer.

Clermont-Ferrant, M. (2005) Handicap + impresa = Profitto e Progresso Sociale. Si Può. *L'impresa*, n. 3, 49-52.

Cochran, P.L. (2017) The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, n. 50.

Coda, V. (1992) I dilemmi di etica d'impresa: problemi mal posti. *La lettera dell'Isvi*, n. 1, Istituto per i valori d'impresa, Milano.

Coperchione, E. e Pezzani, F. (a cura di) (2000) *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*. Egea, Milano.

Corticelli, R. (1995) L'azienda: economia e socialità. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1.

Cottini, L. (2004). *Didattica speciale e integrazione scolastica*. Carocci, Roma.

Cuomo, S. e Mapelli, A. (2007) *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati, Milano.

Curran, T. e Runswick-Cole, K. (2014) Disabled children's childhood studies: a distinct approach?. *Disability & Society*.

D'Alessio, L. (2006) La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa. In: Migliaccio G. (a cura di) *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*. Atti del Convegno di Paestum (Sa), Angeli, Milano.

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 e G., Migliaccio (a cura di) *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*. Giappichelli, Torino.

Davis, K. (1967) Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10 (4).

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V. e Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge, New York.

De Angelis, M.G (2011) *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile? La cultura del lavoro come leva strategica per il successo d'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

De Colle, S., Henriques, A. e Sarasvathy, S. (2014) The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125 (2).

De Dominicis, U. (1958) Una classificazione fondamentale delle aziende che necessita rivedere: aziende di produzione e aziende di consumo. *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 5/6, 109-120.

De Matteis, F. (2011) I contributi della letteratura internazionale e nazionale in tema di social accounting: quali criticità e quali spazi per un Bilancio per il cittadino negli enti locali?. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 2, marzo/aprile.

De Matteis, F. (2011) *Il bilancio per cittadino negli enti locali*. Cedam, Padova.

De Munck, B. e Dries, L. (2015) *Concepts of value in European material culture, 1500–1900*. Ashgate, Farnham.

Deboosere, R., El-Geneidy, A.M. e Levinson, D. (2018) Accessibility-oriented development. *Journal of Transport Geography*, 70, 11-20.

Dedmond, P. (2004). Reputation Builds Success, Tomorrow's Annual Report. *Corporate Reputation Review*, n. 2.

Deephouse, D. (2002) The term “reputation management”: users, uses and trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5 (1).

Del Mare, G. (2005) *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. FrancoAngeli, Milano.

Deloitte (2013) *Study on the socio-economic impact of new measures to*

improve accessibility of goods and services for people with disabilities – Final Report, European Commission.

Di Giandomenico, M.E. (2008) *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Giuffrè, Milano.

Diamond, D. (1989) Reputation acquisition in debt markets. *Journal of Political Economy*, n. 88.

Dietz, S. e Neumayer, E. (2007) *Weak and strong sustainability. SEEA: concepts and measurement*. *Ecological Economics*, 61 (4), 617-626.

Dijst, M., Vidakovic, V., (1997) Individual action space in the city. In: Ettema, D., Timmermans, J. *Activity-based Approaches to Travel Analysis*, Pergamon Press, Oxford, 117-134.

Dollinger, M.J., Golden, P.A. e Saxton, T. (1997) The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18 (2).

Donato, F. (2000) *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffrè, Milano.

Douglas, J. (2000) *Integrated disability management: An employer's guide*. International Foundation of Employee Benefit Plans, Brookfield.

Dowling, G.R. (2001) *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*. Oxford University Press.

Dunphy, D., Griffiths, A. e Benn, S. (2003) *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge, London.

Eccles, R., Beiting, C. e Saltzman, D. (2010), *The Landscape of Integrated Reporting*. Harvard Business School, Boston, MA.

Eccles, R. e Krzus, M. (2010) *One Report – Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Wiley & Sons, New York, NY.

Eccles, R. e Serafeim, G. (2013) The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review*, May.

Eccles, R. e Krzus, M. (2014) *Integrated Reporting Movement. Meaning,*

Momentum, Motives and Materiality. Wiley, New York, NY.

Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, Oxford.

Emens, E. (2008) Integrating Accommodation. *University of Pennsylvania Law Review*, 156 (4).

Esty, D. e Winston, A. (2008) *Green to Gold: How Smart Companies use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*. John Wiley Publisher, New York.

Farneti, G. (1995). *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica: il sistema, i principi, i valori*. Giappichelli, Torino.

Farneti, G. (1997) *Il bilancio dell'ente locale*. Giappichelli, Torino.

Farneti G. (2002) *Gestione e contabilità dell'ente locale*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Farneti G. (2004) *Ragioneria pubblica. Il «nuovo» sistema informativo delle aziende pubbliche*. FrancoAngeli, Milano.

Farneti, F. (2004) *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali*. FrancoAngeli, Milano.

Farneti, G. e Pozzoli, S. (a cura di) (2005) *Bilancio sociale di mandato*. IPSOA, Milano.

Federling, D. e Lewis, D. (2017) *Towards a Framework for Identifying and Measuring the Benefits of Accessibility*, Discussion Paper n. 2017-03, International Transport Forum, OECD.

Felce, D., Cohen, D., Willner, P., Rose, J., Kroese, B., Rose, N., Shead, J., Jahoda, A., Macmahon, P., Lammie, C., Stimpson, A., Woodgate, C., Gillespie, D., Townson, J., Nuttall, J. e Hood, K. (2015) Cognitive behavioural anger management intervention for people with intellectual disabilities: costs of intervention and impact on health and social care resource use. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59 (1), 68-81.

Feliziani, V. (2012) *Note di analisi costi-benefici*. Aracne, Roma.

- Ferrero, G. (1967) *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*. Giuffrè, Milano.
- Ferrero, G. (1987) *Impresa e Management*. Giuffrè, Milano.
- Fiorentini, G. (1990) *Amministrazione pubblica e cittadino*. Egea, Milano.
- Fiorentini, G. (1997) *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*. Etas, Milano.
- Fiorentini, G. (2006) *Impresa sociale e sussidiarietà*. FrancoAngeli, Milano.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C.J. e Van Riel, C.B.M. (1997) The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, n.1.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N. e Sever, J. (2000) The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7 (4).
- Fombrun, C.J. (2002) Corporate reputations as economic asset. In: Hitt M. et al. *Handbook of Strategic Management*. Blackwell.
- Forlani, M.C. e Vallicelli, A. (a cura di) (2016) *Design e innovazione tecnologica*. Gangemi Editore, Roma.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R.E. e Phillips, R.A. (2002) Stakeholder Theory: a Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3).
- Freeman, R.E. e Velamuri, S.R. (2006) A New Approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *Corporate social responsibility*. Palgrave, Macmillian UK.
- Freeman, R.E., Martin, K. e Parmar, B. (2007) Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74 (4).

- Freeman, R.E., Wicks, A., Harrison, J., Parmar, B., De Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory; The State of The Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Firms is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.
- Gabrovec, Mei O. (1993) Il bilancio Sociale. *Amministrazione e finanza*, n. 6.
- Gabrovec, Mei O. (2004) Valore Aggiunto e bilancio sociale: l'esperienza dello standard GBS. In: Rusconi, G. e Dorigatti, M. (a cura di) *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Gaspar, D. (2007) What is the capability approach? Its core, rationale, partners and danger. *Journal of socio-economics*, 36, 335-359.
- Generaux, D., Bansback, N. e Birch, P. (2016) Development and pilot testing of a tool to calculate parental and societal costs of raising a child with intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 41 (1), 11-20.
- Genovesi E. (2009) L'innovazione strategica design driven. In: Baglieri, E. e Lojacono, G. (a cura di) *Vincere con le idee. Innovazione Design Performance*, Egea, Milano.
- Gensby, U., Labriola, M., Irvin, E., Amick, B.C. e Lund, T. (2014) A classification of components of workplace disability management programs: results from a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24 (2), 220-241.
- Giaconi, C. (2014) The practice of the network for social inclusion. *Education Sciences & Society*, FrancoAngeli, Milano.
- Giannesi, E. (1961) *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*. Corsi, Pisa.

Giannessi, E. (1961) Interpretazione del concetto di azienda pubblica. In: AA.VV. *Saggi di Economia Aziendale in memoria di Gino Zappa*. Giuffrè, Milano.

Giovanelli, L. (1995) *La comunicazione economica nell'ente locale*. Giuffrè, Milano.

Global Reporting Initiative (2016) *GRI Sustainability reporting standards*.

Gottschalk, P. (2011) *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*. World Scientific.

Gray, A. e Jenkins, W. (1993) Codes of accountability in the new public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 6 (3).

Grecchi, A. (a cura di) (2002) *Diversity management. Valorizzare le differenze: nuovi modelli di pari opportunità*. FrancoAngeli, Milano.

Gregory, J.R. (1998) Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence. *Corporate Reputation Review*, n. 1.

Griffo, G. (2013) Diritti umani e persone con disabilità. *Italian Journal of Disability Studies*, 1 (1), 21-24.

Group of Experts set up by the European Commission (2003) *2010: A Europe accessible for all..*

Grue, J. (2014) *Disability and Discourse Analysis*. Routledge, London.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2005) *Il Bilancio Sociale. Standard. La rendicontazione sociale nel settore pubblico*. Giuffrè, Milano.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2006) *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione*. FrancoAngeli, Milano.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013) *Principi di redazione del bilancio sociale*. Giuffrè, Milano.

Guarini, A. e Guarini, M. (1984) *Il bilancio degli enti pubblici*. FrancoAngeli, Milano.

Gui, B. (a cura di) (1997) *Il Terzo Settore tra economicità e valori*. Gregoriana Libreria Editrice, Padova.

Gunderson, M. e Lee, B.Y. (2016) Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14).

Halbach, T. e Fuglerud, K.S. (2016) On Assessing the Costs and Benefits of Universal Design of ICT. In: Petrie, H. et al., *Universal Design 2016: Learning from the Past, Designing for the Future*. IOS Press, 662-672.

Hamel, G. e Prahalad, C. (1990) *The core competence of corporation*. Harvard Business Review, may-june.

Hancock, R. e Pudney, S. (2014) Assessing the distributional impact of reforms to disability benefits for older people in the U.K.: implications of alternative measures of income and disability costs. *Ageing and Society*, 34 (2), 332-357.

Handy, S.L. e Niemeier, D.A. (1997) Measuring accessibility: an exploration of issues and alternatives. *Environment and Planning*, Vol. 29.

Harberger, A. (1974) *Taxation and Welfare*. Little Brown, Boston.

Harberger, A. (1976) *Project Evaluation*. Collected Papers, University of Chicago Press, Chicago.

Hetzkoitz, H. (2002) Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks. *Science and Public Policy*, Oxford University Press.

Hinna, L. (a cura di) (2002) *Il bilancio sociale*. Il Sole24Ore, Milano.

Hinna, L. (2004) *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano.

Holland, J. (1998) Private disclosure and financial reporting. *Accounting and Business Research*, 28 (4).

Iannone, B. (2009) *La Corporate Reputation quale risorsa (intangibile) strategica*. Aracne, Roma, 84-85.

Impronta Etica (2016) *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale*. Bologna.

Incollingo, A. (2014) *Le prime esperienze di bilancio integrato*. Giappichelli, Torino.

Ingram, D.R. (1971) The concept of accessibility: A search for an operational form. *Journal Regional Studies*, Vol. 5, 101-107.

Intrieri, A. (1980) *Il sistema d'impresa e le indagini quantitative per la formulazione di giudizi di convenienza economica*. Messina.

IIRC (2012) *Draft Outline of the Integrated Reporting Framework*. London.

IIRC (2012) *Prototype of the International Integrated Reporting (<IR>) Framework*. London.

IIRC (2013) *The International <IR> Framework*.

IIRC (2013) *Summary of Significant Issues*. Question 4.

IIRC (2013) *Basis for Conclusions*. Issue.

International Transport Forum (2017) *Economic Benefits of Improved Accessibility to Transport Systems and the Role of Transport in Fostering Tourism for All*. Discussion Paper n. 2017-04, OECD.

International Transport Forum (2017) *Towards a Framework for Identifying and Measuring the Benefits of Accessibility*. Discussion Paper n. 2017-03, OECD.

Iwarsson, S. e Ståhl, A., (2003) Accessibility, usability and universal design-positioning and definition of concepts describing person-environment relationships. *Disability and Rehabilitation*, 25 (2), 57-66.

Jabareen, Y. (2008) A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10 (2), 179-192.

Janssens, M. e Zanoni, P. (2014) Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), 317-331.

Kapp, W. (1950) *The Social Costs of Private Enterprise*. Asia Publishing House, Bombay.

Kauffman, V., Bergman, M., Joye, D. (2004) Motility: Mobility as Capital. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28 (4), 745-756.

Kirk-Brown, A. e Van Dijk, P. (2016) An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14).

Kloot, L. e Martin, J. (2000) *Local Government Accountability: Explaining Differences*. Paper presented at the European Accounting Conference, Munich.

Kreps, T.J. (1940) *Measurement of the social performance of business*. Government Printing Office, Washington, DC.

Kulkarni, M. e Gopakumar, K.V. (2014) Career management strategies for people with disabilities. *Human Resource Management*, 55 (1), 83-107.

Kulkarni, M. (2016) Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14).

Kwan, M-P. (1998) Space-time and integral measures of individual accessibility: a comparative analysis using a point-based framework. *Geographical Analysis*, 30 (3), 191- 216.

Labucay, I. (2015) Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9 (4), 425-441.

Lara, L.F., de Campos, E.A.R., Stefano, S.R. e de Andrade, S.M. (2016) Inclusion and diversity: a study of human resources management practices for people with disabilities. *Espacios*, 37 (3), 3.

Laszlo, C. (2003). *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Island Press, Washington DC.

Lättman, K., Olsson, L.E. e Friman, M. (2018) A new approach to accessibility – Examining perceived accessibility in contrast to objectively measured accessibility in daily travel. *Research in Transportation Economics*, 69, 501-511.

Lau, J.C.Y e Chiu, C.C.H. (2003) Accessibility of low-income workers in Hong Kong. *Cities*, 20 (3), 197-204.

Lee, R. (2003) The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (3),167-190.

Longo, F. (2000) *Servizi sociali: assetti istituzionali e forme di gestione*. Egea, Milano.

Loyalka, P., Liu, L., Chen, G. e Zheng, X. (2014) The cost of disability in China. *Demography*, 51 (1), 97-118.

Lu, C.M., Chen, S.J., Huang, P.C. e Chien, J.C. (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68 (4), 857-861.

Lyche, L. e Hervik, A. (2001) *A cost efficiency approach to universal access for public transport for disabled people*, Institute of Transport and Logistics Studies, Faculty of Economics and Business, The University of Sydney.

Main, C.J., Nicholas, M.K., Shaw, W.S., Tetrick, L.E., Ehrhart, M.G. e Prasnky, G. (2016) Implementation science and employer disability practices: embedding implementation factors in research designs. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26 (84).

Magnus, G. (2008) *The Age of Aging. How Demographics are Changing the Global Economy and Our World*. John Wiley & Sons, New York.

Manni, F. (1998) *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*. Giappichelli, Torino.

- Manni, F. (2007) *Economicità e partecipazione. Il contributo del bilancio sociale al governo dell'azienda composta pubblica*. Aracne, Roma.
- Manton, K.G., Lamb, V.L. e Gu, X. (2007) Medicare cost effects of recent U.S. disability trends in the elderly: future implications. *Journal of Aging and Health*, 19 (3), 359-381.
- Marcon, G. (1984) *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità e economicità*. Cedam, Padova;
- Mari, L.M. (1994) *Impresa cooperativa. Mutualità e bilancio sociale*. Giappichelli, Torino.
- Masini, C. (1982) *Lavoro e risparmio*. Utet, Torino.
- Matacena, A. (1984) *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*. Clueb, Bologna.
- Matteuzzi Mazzoni, L. (1983) *Il sistema dei bilanci delle aziende pubbliche territoriali*. CLUEB, Bologna.
- Mauri, L. e Visconti, L.M. (a cura di) (2004) *Diversity management e società multiculturale. Teoria e prassi*. FrancoAngeli, Milano.
- Mazzara, L. (2003) *Processi e strumenti di misurazione dei risultati negli enti locali*. Giappichelli, Torino.
- McCahill, C. (2018) Non-work accessibility and related outcomes. *Research in Transportation Business & Management*, 29.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C.R. e Kinicki, A.J. (2005) Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1).
- Mehrotra, N. (2013) Disability, gender and caste intersections in Indian economy. *Research in Social Science and Disability*, 7, 295-324.
- Melloni, G., Caglio, A. e Perego, P. (2017) Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36 (3).

- Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio G. (2009) *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda*. Torino, Giappichelli.
- Migliaccio, G. (2007) La disabilità nell'economia e nel bilancio sociale d'azienda. In: Attanasio A. (a cura di) *ITC, Disabilità e diritto*. Atti del Convegno del Circolo dei Giuristi Telematici, Roma, 28-29 ottobre, Nyberg, Milano.
- Migliaccio, G. (2011) L'handicap in un'economia armonica. In: Giampaoli A., *Per un'armonia dell'economia.*, Terre di Confine, Urbino.
- Migliaccio, G. (2014) The Disability Marketing and the Cultural "Product": Italian Experience and Propositions for International Contexts. In: Aiello, L., *Handbook of Research on Management of Cultural Products*. Business Science Reference, Hershey.
- Migliaccio, G. (2015) Disability management and "glocalization" for an inclusive society. In: Dermol, V., Trunk, E. e Smrkolj M., *Conference proceedings of MakeLearn and TIIM 2015 International Conference managing intellectual capital and innovation for sustainable inclusive society*. ToKnowPress, Bangkok.
- Migliaccio, G. (2016) ICT for disability management in the net economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8 (1).
- Migliaccio, G. (2017) Disabled People in the Stakeholder Theory: a Literature Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*.
- Millar, R. e Hall, K. (2013) Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15 (6), 923-941.
- Mingus, M. (2017) Forced Intimacy: An Ableist Norm. August 6, <https://leavingevidence.wordpress.com/2017/08/06/forced-intimacy-an-ableist-norm/>
- Mio, C. (2001) *Il budget ambientale*. Egea, Milano.
- Mio, C. e Giornetti, A. (2002) *Bilancio e ambiente*. Egea, Milano
- Mishan, E. J. (1975) *Cost-Benefit Analysis*. London, Allen and Unwin.

Mitra, S. (2006) The capability approach and disability. *Journal of disability policy studies*, 16 (4), 236-247.

Mitra, S. e Kruse, D. (2006) Are workers with disabilities more likely to be displaced?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (4).

Molteni, M. (2003) *L'impresa tra competitività e responsabilità*. Impresa e Stato, Vol. 65.

Molteni, M. (2004) *Responsabilità sociale e performance d'impresa*. Vita e Pensiero, Milano.

Monzeglio, E. (2014) Progetto dell'accessibilità strutturale e precettiva. Atti del convegno *La città accessibile: come rendere le attrezzature e gli spazi pubblici più accessibili e fruibili (da tutti i cittadini)*. Urbanpromo, Milano.

Moody, M., Littlepage, L. e Paydar, N. (2015) Measuring Social Return on Investment. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (1).

Mulazzani, M. (2001) *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Cedam, Padova.

Musgrave, R. A. (1956-1957) A multiple theory of budget determination. *Finanzarchiv*, September, 333-343.

Mussari, R., Grossi, G. e Monfardini, P. (2005) *Le performance dell'azienda pubblica locale*. Cedam, Padova.

Mussari, R. (2017) *Economia delle amministrazioni pubbliche*. McGraw-Hill, Milano.

Needham, C. (2012) *Co-Production: an Emerging Evidence Base for Audit Social Care Transformation*. SCIE.

Newsome, T. H., Walcott, W. A., Smith, P. D. (1998) Urban Activity Spaces: Illustrations and Application of a Conceptual Model for Integrating the Time and Space Dimensions. *Transportation*, 25 (4) 357-377.

- Nicholls, J. (2017) Social return on investment – Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135.
- Nissim, R. (2008) *Universal Housing Universal Benefits*. Discussion paper on universal housing regulation in Victoria, Victorian Council of Social Service.
- Nobolo, A., Guarini, E. e Giorgino, M.C. (2016) La gestione delle aziende di produzione. In: Nobolo A. (a cura di) *Economia aziendale*. Pearson, Londra.
- Null, R. (2017) *Universal Design: Principles and Models*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Nussbaum, M. (1992) Human functioning and social justice. In defense of Aristotelian essentialism. *Political Theory*, 20 (2), 202-246.
- Nussbaum, M. (1995) Human capabilities female human beings. *Women, Culture and Development*, Clarendon Press, Oxford.
- Nussbaum, M. (2000) *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Nussbaum, M. (2002) Beyond the social contract: towards global justice. *Tanner lectures on human values*. 12-13 November 2002, Canberra.
- Nussbaum, M. (2002) Capabilities and social justice. *International Studies Review*, 4 (2), 123-135.
- Nussbaum, M. (2003) Capabilities as fundamental entitlements: Sen and Social Justice. *Feminist Economics*, 9 (2-3), 33-59.
- O' Brien, R.L. (2013) Economy and disability: labor market conditions and the disability of working-age individual. *Social Problems*, 60 (3), 321-333.
- Oberfield, Z.W. (2014) Accounting for time: comparing temporal and atemporal analysis of the business case for diversity management. *Public Administration Review*, 74 (6), 777-789.
- Occelli, S. (1999) *Accessibilità ed uso del tempo nella città post-fordista. Un'analisi empirica dell'accessibilità in alcuni comuni dell'area*

metropolitana di Torino. Working Paper IRES n. 126, disponibile al sito: <http://www.ires.piemonte.it/contributi.html>.

Odoki, J.B., Kerali, H.R. e Santorini, F. (2001) An integrated model for quantifying accessibility-benefits in developing countries. *Transportation Research Part A*, 35, 601-623.

Onida, P. (1971) *Economia d'Azienda*. Utet, Torino.

Ostrom, E. (1996) Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. *World Development*, n. 24.

Owen, F., Jingyu, L., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C., Readhead, A. (2015) Social Return on Investment of an Innovative Employment Option for Persons with Development Disabilities. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (2).

Padua, D. (2007) *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze culturali*. Morlacchi, Perugia.

Pagnano, S.U. (1968) *Lineamenti di economia aziendale*. Edigraf, Catania.

Papanek, V., (1985) *Design for the Real World. Human Ecology and Social Change*. Second Edition, Thames&Hudson, 68-69.

Paternosto, S. (2012) Il bene dell'azienda e il concetto di performance: aspetti teorici e valutativi. In: AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*. Giuffrè, Milano.

Pathak, P. e Dattani, P. (2014), Social return on investment: three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10 (2), 91-104.

Patton, J.M. (1992) Accountability and Governmental Financial Reporting. *Financial Accountability and Management*, 8 (3).

Pavan, A. e Reginato, E. (2004) *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*. Giuffrè, Milano.

Pavan, A. (2001) *L'amministrazione economica delle aziende: organizzazione e gestione, contabilità generale, bilancio e controllo nelle imprese, associazioni non profit ed enti pubblici*. Milano, Giuffrè.

Pavan, A. (2003) La contabilità di Stato tra necessità di governo e informazione agli elettori. *Azienda Pubblica*, 1-2, 13-28.

Pavan, A., Reginato, E. (2004) *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*. Milano, Giuffrè.

Payne, D.M. e Raiborn, C.A. (2001) Sustainable Development: The ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, n. 32.

Pearce, D.W. (1971) *Cost-Benefit Analysis*. McMillan, London.

Pellicelli, G. (1978) *Introduzione all'economia industriale*. Giappichelli, Torino.

Penchansky, R, Thomas, JW. (1981) The Concept of Access: Definition and Relationship to Consumer Satisfaction. *Medical Care*, 19 (2), 127-40.

Pennington, M., Prince, E., Bateman, N., Gray, J., Croudace, T.J., Redley, M., Wood, N. e Ring, H. (2012) Factors influencing the costs of epilepsy in adults with an intellectual disability. *Seizure*, 21 (3), 205-210.

Perrini, F. e Tencati, A. (2008) *Corporate Social Responsibility*. Egea, Milano.

Perry, J., Allen, D.G., Pimm, C., Meek, A., Lowe, K., Groves, S., Cohen, D. e Felce, D. (2013) Adults with intellectual disabilities and challenging behaviour: the costs and outcomes of in and out of area placements. *Journal of Intellectual Disability Research*, 57 (2), 139-152.

Petrolati, P. (1999) *Il bilancio sociale d'impresa verso i lavoratori. La risorsa umana e l'informativa aziendale*. Clueb, Bologna.

Pezzani, F. (a cura di) (2003) *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*. Egea, Milano.

Pigou, A.C. (1960) *L'economia del benessere*. Utet, Torino.

Pivato, G. (1967) *L'efficienza delle imprese pubbliche*. Giuffrè, Milano.

Plumee, M.A. (2003) The effect of information complexity on analysts' use of that information. *Accounting Review*, 78 (1).

Pollifroni, M. (2003) *Processi e modelli di e-government ed e-governance applicati all'azienda pubblica*. Milano, Giuffrè.

Pollifroni, M. (2007) *Public Sector Social Responsibility. Strumenti di rendicontazione etico-sociale per l'azienda pubblica*. Giuffrè, Milano.

Pollifroni, M. (2010) *Green Public Accounting*. Giappichelli, Torino.

Ponzio, M., Bricchetto, G., Zaratini, P. e Battaglia, M.A. (2015) Workers with disability: the case of multiple sclerosis. *Neurological Sciences*, 36 (10), 1835-1841.

Porter, E. e Kramer, M.R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12).

Porter, M. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December.

Preiser, W., Smith, K. H. (2010) *Universal Design Handbook*. McGraw Hill Professional.

Preite, D. (2011) *Misurare la performance nelle Amministrazioni Pubbliche*. Egea, Milano.

Puddu, L. (2001) *Ragioneria pubblica. Il bilancio degli enti locali*. Giuffrè, Milano.

Ranalli, F. (1988) *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*. CLUA Editrice, Pescara.

Rebora, G. (1999) *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche: proposte operative e di metodo*. Guerini studio, Milano.

Rebora, G. (1999) *Un decennio di riforme: nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*. Guerini e Associati, Milano.

Rebstock, M. (2017) *Economic Benefits of Improved Accessibility to transport Systems and the Role of Transport in Fostering Tourism for All*. Discussion Paper n. 2017-04, International Transport Forum, OECD.

Reichle, J. (2011) Evaluating assistive technology in the education of persons with severe disabilities. *Journal of Behavioural Education*, 20.

Return on Disability Group (2016) *2016 Annual Report: The Global Economics of Disability*.

Ricci, P. (a cura di) (2005) *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*. FrancoAngeli, Milano.

Ricci, P. (2012) Le condizioni di esistenza delle aziende. In: Ricci, P. (a cura di), *L'economia dell'azienda: paradigmi e declinazioni*. Giuffrè, Milano.

Riddel, S., Tinklin, T. e Wilson, A. (2004) Disabled Students in Higher Education: a reflection on research strategies and findings. In: Barnes C. e Mercer G. *Disability Policy and Practice: Applying the Social Model*. The Disability Press, Leeds.

Ridley-Duff, R. e Bull, M. (2015) *Understanding social enterprise: theory and practice*. Sage, London.

Rieth, L., Ahrens, A. e Cummings, D. (1995) Integrated disability management: taking a coordinated approach to managing employee disabilities. *AAOHN Journal*, 43 (5).

Robbin, S. P. (1993) *Organizational Behaviour*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Robeyns, I. (2005) The Capability Approach: a Theoretical Survey. *Journal of Human Development*, 6 (1), 93-114.

Rogate, C. e Tarquini, T. (2004) *Il bilancio sociale degli enti locali. Scenario, metodologia ed esperienze*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Romeo, R., Knapp, M., Tyrer, P., Crawford, M. e Oliver-Africano, P. (2009) The treatment of challenging behaviour in intellectual disabilities: cost-effectiveness analysis. *Journal of Intellectual Disability Research*, 53 (7), 633-643.

Roncallo, C. e Sbolci, M. (2011) *Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. FerrariSinibaldi, Milano.

Rossi, L. (2009) Alcune esperienze di integrazione lavorativa di “diversamente abili” in azienda. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio G. *La risorsa umana “diversamente abile” nell’economia dell’azienda*. Torino, Giappichelli.

Ruffini, R. (2004) *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. Eti-De Agostini professionale, Roma.

Ruffini, R. (1997) *Evoluzione della pubblica amministrazione e sistemi retributive*. FrancoAngeli, Milano.

Rusconi, G. (1997) *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*. Clueb, Bologna.

Rusconi, G. (1988) *Il bilancio sociale d’impresa, problemi e prospettive*. Giuffrè, Milano.

Rusconi, G. e Dorigatti, M. (a cura di) (2004) *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano.

Rusconi, G. e Dorigatti, M. (a cura di) (2006) *Impresa e responsabilità sociale*. FrancoAngeli, Milano.

Rusconi, G. (2013) *Il bilancio sociale delle imprese*. Ediesse, Roma.

Sabharwal, M. (2014) Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43 (2), 197-217.

Sagoo, G.S, Mohammed, S., Barton, G., Norbury, G., Ahn, J.W., Ogilvie, C.M. e Kroese, M. (2015) Cost effectiveness of using array-CGH for diagnosing learning disability. *Applied Health Economics and Health Policy*, 13 (4), 421-432.

Salvioni, D.M. (2003) Corporate Governance and Global Responsibility. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

Salvioni, D.M. e Astori, R. (2013) Sustainable Development and Global Responsibility in Corporate Governance. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

Salvioni, D.M. e Gennari, F. (2014) Corporate governance, sustainability and capital markets orientation. *International Journal of Management and Sustainability*, 3 (8).

Salvioni, D.M. e Franzoni, S. (2014) *Governance e controllo della gestione aziendale*. Giappicchelli, Torino.

Salvioni, D. M. e Bosetti, L. (2014) Sustainable Development and Corporate Communication in Global Markets. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.1.

Salvioni, D.M. e Gennari, F. (2016) Corporate governance, ownership and sustainability. *Corporate Ownership and Control*, 13 (2).

Salvioni, D. M., e Gennari, F. (2017) CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

Sannino, G., Aversano, N. e Tartaglia Polcini, P. (2013) Heritage Assets e categorie contabili nel reporting della pubblica amministrazione: un connubio realizzabile?. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Ottobre-Novembre.

Sapelli, G. (1996) *Responsabilità d'Impresa*. Guerini Editore, Milano.

Saugestad, S. (1990) Cases of disability in a social context. In: Bruun, F.J. e Ingstad, B., *Disability in a Cross-Cultural Perspective*, Working paper n. 4, Department of Social Anthropology, University of Oslo.

Scarpato, O. (1987) *Economia e handicap. L'analisi costi-benefici dell'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*. Unicopli, Milano.

Scassellati, B., Admoni, H. e Mataric, M. (2012) Robots for Use in Autism Research. *Annual Review of Biomedical Engineering*, 14.

Schultz, A.B. e Edington, D.W. (2007) Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (3).

Schwartz, G.E., Watson, S.D. e Galvin, D.E. (1989) *The Disability Management Sourcebook*. Washington Business Group on Health/Institute for Rehabilitation and Disability Management, Washington.

Sciarelli, S. (1988) *Il sistema d'impresa*. Cedam, Padova.

Sciarelli, S. (2004) La responsabilità sociale dell'impresa. In: Ricci, P. (a cura di) *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004, FrancoAngeli, Milano.

Scullion, P. (2009) Economy and disability in Tokio and Manchester. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16 (10), 522-523.

Sen, A.K. (1985) *Commodities and Capabilities*. North Holland, Amsterdam.

Sen, A.K. (1985) Well-being, agency and freedom. *The Journal of Philosophy*, LXXXII (4), 169-221.

Sen, A.K. (1987) *The Standard of Living*. Cambridge University Press, Cambridge.

Sen, A.K. (2009) Capability: Reach and Limits. In: Chiappero-Martinetti, E. (a cura di), *Debating Global Society: Reach and Limits of the Capability Approach*. Fondazione Giacomo Feltrinelli, Milano.

Shang, X. (2000) Bridging the gap between planned and market economies: employment policies for people with disabilities in two Chinese cities. *Disability and Society*, 15 (1), 135-156.

Shaw, W.S. e Feuerstein, M. (2004) Generating workplace accommodations: Lessons learned from the integrated case management study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 14 (3).

Shih, C.H. (2011), Assisting people with development disabilities to improve computer pointing efficiency through multiple mice and automatic pointing assistive programs. *Research in Developmental Disabilities*, 32.

Shrey, D., Hursh, N., Gallina, P., Slinn, S. e White, A. (2006) Disability management best practices and joint labour-management collaboration. *International Journal of Disability Management Research*, 1 (1).

Shuring, M., Mackenbach, J., Voorham, T., Burdorf, A. (2011) The effect of re-employment on perceived health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65 (7).

Siboni, B. (2005) Gli standard di contabilità sociale. In: Farneti, G., Pozzoli, S., *Bilancio sociale di mandato*. IPSOA, Milano.

Simeonsson, R. J., Bailey, D. D., Scandlin, D., Huntington, G. S., e Roth, M. (1999) Disability, health, secondary conditions and quality of life: emerging issues in public health. In: Simeonsson R.J. e McDevitt, L.N., *Issues in Disability & Health: The Role of Secondary Conditions in Quality of Life.*, Chapel Hill, NC: University of North Carolina, 51–72.

Simon, H. A. (1976) *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press, New York.

Simon, H. (1988) *Le scienze dell'artificiale*. Il Mulino, Bologna.

Sorci, C. (2006) Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende. In: Zaninotto, E. (a cura di), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*. Il Mulino, Bologna.

Sostero, U. (2002) L'equazione economica delle aziende. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7/8.

Staats, E.B. (1990) Government Accounting: Promise and Performance. In: Premchand, A. (a cura di), *Government Financial Management. Issues and Country Studies*. International Monetary Fund, Washington.

Stead, A. (2002) The future of assistive technology services in the United Kingdom. *Technology and Disability*, 14 (4).

Steccolini, I. (2004) *Accountability e sistemi informativi negli enti locali*. Giappicchelli, Torino.

Steffan, I.T. (2012) *Design for all. Il progetto per tutti*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Steinfeld, E., Maisel, J.I. (2012) *Universal Design: Creating Inclusive Environments*. John Wiley & Sons Inc.

Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. e Martinuzzi, A. (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61 (3).

Stuifbergen, A.K., Morris, M., Jung, J.H. e Pierini, D. (2010) Benefits of wellness interventions for persons with chronic and disabling conditions: a review of the evidence. *Disability and Health Journal*, 3 (3).

Sunstein, C.R. (2007) Cost-Benefit Analysis without Analyzing Costs or Benefits: Reasonable Accommodation, Balancing, and Stigmatic Harms. *The University of Chicago Law Review*, 74, 1895-1909.

Superti Furga, F. (1979) Note introduttive al bilancio sociale, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 44.

Taplin, D.H. e Clark, H. (2012) *Theory of Change Basics. A primer on Theory of Change*. ActKnowledge, New York.

Tate, D.G., Habeck, R.V. e Galvin, D.E. (1986) Disability management: Origins, concepts and principles for practice. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 17 (3).

Taylor, D.W. e Rosair, M. (2000) The effects of Participating Parties, the Public, and Size on Government Departments' Accountability Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Accountability and Performance*, 6 (1).

Terzani, S. (1984) Responsabilità sociale dell'azienda. *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, luglio-agosto.

Terzi, L. (2005) A capability perspective on impairment, disability and social needs: towards social justice in education. *Theory and research education*, 3(2), 197-223.

Testa, M. (2007) *La responsabilità sociale d'impresa. Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*. Hoepli, Milano.

Tiscini, R. e Martiniello, L. (2010) Dirigenza pubblica e merito. In: Antonelli, V. e La Spina, A. (a cura di), *I dirigenti pubblici e i nodi del*

cambiamento. Scenari e prospettive in Italia e in Europa, Luiss University Press, Roma.

Tosi, F. (2001) *Progettazione ergonomica*. Il Sole24Ore, Milano.

Tuan, N-T., Ryan, T. (2000) Toward a Humanized Systemic Organization: A Confucian Perspective. *Systems Research and Behavioural Science*, 17, 341-348.

Twigg, J.L. (2005) The cost of illness, disability, and premature mortality to Russia's economy. *Eurasian Geography and Economics*, 46 (7), 495-524.

Vance, S. (1975) Are Socially Responsible Firms Good Investment Risk?. *Management Review*, Vol. 64.

Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation*. Etas, Milano.

Vermiglio, F. (1983) *La responsabilità sociale dell'impresa*. Industria Poligrafica della Sicilia, Messina.

Vermiglio F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*, Grafo editor, Messina.

Vezzali L. e Capozza D. (2011), Reducing explicit and implicit prejudice toward disabled colleagues: Effects of contact and membership salience in the workplace, *Life Span and Disability*, 14.

Volpato, O. (2009) Missione sociale ed equilibrio economico-finanziario delle cooperative sociali. In: Metallo, G., Ricci, P. e Migliaccio G. *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda*. Giappichelli, Torino.

Victorian Council of Social Service (2008) *Universal Housing. Universal Benefits*. Discussion paper on universal housing regulation in Victoria.

Vincente-Herrero, M.T., Terradillos Garcia, M.J., De La Torre Ramirez Iñiguez, M. V., Aguilar Jiménez, E., Capdevila Garcia, L. e López-González, A.A. (2014) The cost of temporary disability for headaches in Spain. *Neurologia Argentina*, 6 (4), 199-206.

Visser, R. (2010) The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. In: Pohl, M. e Tolhurst, N., *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Wiley.

Vollenwyder, B., Iten, G.H., Brühlmann, F., Opwis, K. e Mekler, E.D. (2019) Salient beliefs influencing the intention to consider Web Accessibility. *Computers in Human Behaviour*, 92, 352-360.

Vulliamy, G. e Webb, R. (1993) Special Educational Needs: From Disciplinary to Pedagogic Research, Disability. *Handicap and Society*, 8 (2), 187-202.

Waddell, G. e Burton, A.K. (2006) *Is Work Good for Your Health and Well-Being?*. TSO, London.

Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H., Handy, F. (2015) Social Return on Investment Analysis. *Nonprofit Management & Leadership*, 26 (2).

Wasiak, R., Kim, J. e Pransky, G. (2006) Work disability and costs caused by recurrence of low back pain: longer and more costly than in first episodes. *Spine*, 31 (2), 219-225.

Waters II, W.G. e Myers, S. (1987) Benefit-Cost Analysis of a Toll Highway: British Columbia's Coquihalla. *Journal of Transportation Research Forum*, 28 (1), 434-443.

Waterstone, M. e Stein, M. (2008), Disabling prejudice. *Northwestern University Law Review*, 102.

Weingast, B.R., Shepsle, K.A. e Johnsen, C. (1981) The Political Economy of Benefits and Costs: A Neoclassical Approach to Distributive Politics. *Journal of Political Economy*, 89 (4).

Welch, S.P. (2002) Applying the capabilities approach in examining disability, poverty and gender. Conference Proceedings, Promoting Women's Capabilities: examining Nussbaum, Capabilities Approach, 9-10 September 2002, Cambridge.

Whiteneck, G., Fougereyrollasi, P. e Gerhart, K. A. (1997) Elaborating the Model of Disablement. In: Fuhrer, M.J., *Assessing Medical Rehabilitation Practices: The Promise of Outcomes Research*. Baltimore: Brookes, 91-102.

Wright, B. A. (1960) *Physical disability-A psychological approach*. Harper & Row Publishers, New York.

Xu, W. e Yang, L. (2019) Evaluating the urban land use plan with transit accessibility. *Sustainability Cities and Society*, 45, 474-485.

You, H. e Zhang, X. (2009) Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information. *Review of Accounting Studies*, 14 (4).

Zadek, S. e Raynard, P. (1995) Accounting works: a comparative review of contemporary approaches to social and ethical accounting. *Accounting Forum*, 9 (2/3).

Zambon, S. (2014) An Analysis of the Comment Letters by the Top 50 Players on the Key Questions of the IIRC Public Consultation. WICI Europe-WICI Italy.

Zanda, G. (2006) *Lineamenti di economia aziendale*. Kappa, Roma.

Zangrandi, A. (1994) *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*. Giuffrè, Milano.

Zangrandi A. (a cura di) (2000). *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*. Egea, Milano.

Zaninotto, E. (2006) *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*. Il Mulino, Bologna.

Zappa, G. (1927) *Tendenze nuove negli Studi di Ragioneria, (discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 tenuto nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia)*. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

Zappa, G. e Marcantonio, A. (1954) *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche*. Giuffrè, Milano.

Zappa, G. (1957) *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè, Milano.

Zappella, E. (2016) I work so I am: the importance of work for people with disabilities. *Rivista Formazione Lavoro Persona*, 16.

Zhou, S., Simnett, R. e Green, W. (2017) Does integrated reporting matter to the capital market?. *Abacus*, 53 (1).

Zifaro, M. (2011) *Economia aziendale, diversity management e capital umano: peculiarità nei sistemi complessi*. Giuffrè, Milano.

Zuffada, E. (2000) *Amministrazioni pubbliche e aziende private: le relazioni di collaborazione*. Milano, Egea.