INCLUSIONE LAVORATIVA E COMPETITIVITÀ: una proposta per misurare la qualità oltre le quote

scritto da goal | 23 Settembre 2026



di Gaia Davini*

La Legge 12 marzo 1999 n. 68 (disciplina del collocamento mirato) aveva come obiettivo il cambiamento della visione del collocamento obbligatorio, in cui la logica meramente numerica lasciava il passo ad una visione volta a valorizzare le capacità lavorative residue della persona attraverso un inserimento coerente con le sue competenze e con le esigenze dell'impresa.

A distanza di 25 anni dalla sua introduzione i risultati mostrano ancora un quadro complessivamente insoddisfacente: i dati ISTAT ci raccontano che soltanto una contenuta percentuale delle persone con disabilità grave in età lavorativa risulta occupato, a fronte di dati europei molto differenziati. Tale divario non può trovare spiegazione solo in differenti fattori economici o demografici, ma deve trovare spiegazione nella differente visione che il mondo imprenditoriale ha della disabilità: nei sistemi più avanzati essa rappresenta una componente della strategia organizzativa e della competitività d'impresa, mentre nel nostro paese è ancora vissuta come un obbligo giuridico accompagnato da criticità strutturali che riguardano il mercato del lavoro, il funzionamento dei servizi per l'impiego e il rapporto mai risolto tra organizzazione aziendale e inclusione lavorativa.

Il Contesto Normativo

La questione assume una rilevanza ancora maggiore se si considera che il diritto al lavoro costituisce uno dei principi fondamentali dell'ordinamento costituzionale italiano (Art. 4), il quale impone alla Repubblica il compito di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano l'eguaglianza sostanziale e impediscono il pieno sviluppo della persona umana. Principi ribaditi e rafforzati nella Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ratificata nel nostro paese con la Legge n. 18/2009. In tal modo il nostro paese ha assunto l'obbligo non solo di rimuovere ogni discriminazione, ma anche di promuovere ambienti di lavoro inclusivi, accessibili e caratterizzati dall'adozione di accomodamenti ragionevoli. Il modello medico, in base al quale la disabilità era da vedere come una caratteristica limitativa della persona da compensare con interventi assistenziali o sanitari, veniva così superato, a livello globale, dal modello bio-psico-sociale elaborato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. In base a quest'ultimo approccio la disabilità non deriva soltanto dalla condizione della persona, ma nasce dall'interazione tra le sue caratteristiche fisiche e/o psichiche e l'ambiente organizzativo, fisico, sociale e culturale nel quale la persona disabile si trova a vivere e lavorare.

In questa logica il tema non può più essere affrontato tramite obblighi legislativi, quote di riserva e incentivi economici, ma si rende necessario interrogarsi sulla capacità delle imprese di progettare ambienti di lavoro realmente inclusivi.

La Legge n. 68 del 1999, per quanto abbia rappresentato una riforma innovativa introducendo il concetto di collocamento mirato al posto del precedente collocamento obbligatorio, nel concreto ha dato vita a un mero adempimento amministrativo, volto al rispetto delle quote previste dalla normativa, spostando l'attenzione dal progetto – inserire attraverso il collocamento mirato le persone disabili nel mondo del lavoro

per il tramite di sistemi e strumenti tecnici di supporto che individuano il posto, le mansioni e le organizzazioni più adatte alla verifica dell'obbligo. Tutto questo appare ancora più chiaro se si osservano le esperienze di alcuni paesi europei che si distinguono per i loro risultati.

I modello Europei a confronto

Il confronto evidenzia come il tema dell'inclusione lavorativa venga affrontato in diversi paesi attraverso modelli completamente differenti rispetto al modello italiano.

La Germania rappresenta un esempio di grande interesse: anche il sistema tedesco prevede quote di riserva e contributi economici posti a carico delle imprese che non adempiono, tuttavia una volta stipulato il contratto le aziende beneficiano di servizi consulenziali, di mediazione e adattamento volti a individuare soluzioni concrete per l'adattamento del posto di lavoro.

Ancora più interessante appare il sistema in essere nei Paesi Bassi, in cui è presente la figura del Job Coach, ovvero una figura volta ad accompagnare la persona e l'impresa nella fase di inserimento, con attività di supporto indirizzate a colleghi e responsabili con l'obiettivo di favorire l'adattamento reciproco nei primi mesi, ovvero in quel periodo in cui è più facile che si interrompa il rapporto lavorativo per l'emersione di difficoltà e complicazioni. Questo approccio parte dall'idea che il semplice incrocio tra domanda e offerta di lavoro non sia sufficiente a garantire una reale inclusione dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità, riconoscendo che ogni inserimento è differente da ogni altro e necessita di un'attività di accompagnamento professionale.

Tra i sistemi a maggiore innovazione si colloca il Flex Job danese, in cui l'organizzazione aziendale viene ripensata e riprogettata sulla base delle capacità effettivamente possedute dalla persona. In quest'ottica orario, compiti,

strumenti e modalità possono essere adattati affinché il lavoratore esprima il proprio potenziale senza essere penalizzato dalla propria disabilità. Lo stato integra una parte della retribuzione e sostiene le imprese durante il percorso di inserimento, poiché la già menzionata flessibilità non troverebbe possibilità nella logica di mercato.

Tornando ai maggiori paesi europei, vediamo che anche la Francia mantiene un sistema obbligatorio di quote, prestando attenzione alla responsabilità sociale delle imprese e prevedendo che l'organizzazione aziendale debba predisporre piani di inserimento, percorsi formativi e interventi di sensibilizzazione rivolti ai dirigenti e ai lavoratori, in un quadro che oggi appare coerente con i criteri ESG.

Ciò che emerge è che, nonostante le differenze strutturali dei singoli paesi e le differenze di normativa e di struttura del mercato del lavoro, i risultati di maggior successo si evidenziano dove l'inclusione è sostenuta attraverso una rete di servizi specializzati, nella consapevolezza che le imprese da sole non hanno competenze sufficienti per un inserimento efficace, profittevole e duraturo.

Perché conviene investire sull'inclusione.

Quindi perché un'impresa dovrebbe investire nell'inclusione, al di là dell'obbligo di legge?

Con la presente disamina proviamo a valutare l'effetto di un approccio consapevole, graduale e dinamico che consenta, non per legge ma per consapevolezza, di riconoscere l'importanza dell'inclusione lavorativa. In questo quadro è necessario essere consapevoli che l'attuale impostazione di quote di riserva, obblighi e incentivi economici sia stata fondamentale per garantire un livello minimo di tutela, ma al contempo è necessario comprendere che ha concorso a creare l'idea che l'inclusione rappresenti principalmente un costo da sostenere,

un vincolo a scarsa economicità per l'impresa. Tale visione è in aperto contrasto con quanto emerso dalle analisi OCSE e ILO, che mostrano come le imprese che sviluppano politiche inclusive registrino frequentemente benefici che vanno oltre il semplice rispetto della norma.

L'inclusione, nelle imprese in cui si può dire riuscita, contribuisce tra le altre cose a migliorare il clima aziendale e la reputazione, la capacità di attrarre competenze, riducendo al contempo il turnover e contribuendo in via indiretta ad aumentare la capacità innovativa delle organizzazioni, poiché la capacità di trasformare la diversità in opportunità si propaga in tutti gli aspetti aziendali valorizzando il proprio patrimonio di competenze e rafforzando la propria capacità competitiva.

In tale prospettiva assumono particolare rilievo gli accomodamenti ragionevoli. Al contrario di quanto spesso si ritiene, gli accomodamenti non coincidono nella maggior parte dei casi con interventi strutturali costosi e complessi, ma in modifiche organizzative di modesta entità, tra cui rientrano a titolo esemplificativo: riorganizzazione delle mansioni, ridefinizione flessibile degli orari, strumenti digitali di supporto, adattamenti ergonomici delle postazioni, variazioni delle modalità di comunicazione interna e programmi di affiancamento. Tali modifiche organizzative producono effetti benefici sull'intera struttura aziendale, producendo vantaggi non soltanto per il lavoratore con disabilità ma per tutti i lavoratori e l'intera organizzazione nel suo complesso.

In questo quadro non bisogna dimenticare la correlazione tra il tema dell'inclusione e della sostenibilità d'impresa. Sebbene non tutte le imprese siano soggette agli obblighi di rendicontazione, il mercato e i vari stakeholder, istituti di credito, enti pubblici, grandi imprese manifestano una crescente attenzione alla qualità delle politiche sociali adottate dal proprio interlocutore. L'inclusione lavorativa ne fa parte e diviene pertanto un tema di competitività

aziendale.

Sfide future e proposte operative

L’indice di qualità dell’Inclusione (IQI)

Questa evoluzione coinvolge anche le professioni economico-giuridiche e nello specifico la professione del commercialista, che da sempre è chiamato a conoscere la struttura organizzativa, la dinamica dei costi e le prospettive di ricavo, esamina gli investimenti, valuta la sostenibilità economica dei processi produttivi e accompagna l’imprenditore nelle decisioni strategiche. Proprio per questo il commercialista può essere il miglior consulente dell’organizzazione inclusiva, contribuendo all’analisi delle mansioni, alla valutazione economica degli accomodamenti ragionevoli, alla valutazione degli effetti organizzativi e alla costruzione di indicatori capaci di integrare l’inclusione nei processi di pianificazione aziendale.

Proprio per questo, in qualità di commercialisti e sulla base dell’esperienza europea, la strada appare quella di far emergere che le imprese che raggiungono elevati livelli nei processi di inclusione tendono a conseguire risultati migliori anche sotto il profilo economico e gestionale. La vera sfida per un’evoluzione futura in questi termini è raggiungere l’obiettivo di trasformare un obbligo legale in opportunità strategica senza aumentare il numero degli obblighi normativi a carico delle imprese. In una logica aziendalistica, l’effettiva inclusione lavorativa dovrebbe essere valutata non solo nel numero di assunzioni effettuate ma attraverso indicatori qualitativi, tra cui: la permanenza della persona nel mercato del lavoro, le opportunità di crescita professionale, la partecipazione alla vita aziendale, il livello di autonomia raggiunto, la soddisfazione del lavoratore e del datore di lavoro.

In questo quadro abbiamo provato a formulare una proposta da

affiancare agli attuali strumenti di collocamento mirato, che consenta di valutare la qualità dell'inclusione aziendale.

Si potrebbe immaginare l'introduzione di un Indice di Qualità dell'Inclusione (IQI), costruito attraverso indicatori semplici, verificabili e confrontabili.

L'IQI potrebbe prendere in considerazione tra gli altri i seguenti elementi:

• Tasso di permanenza nel lavoro delle persone con disabilità dopo 12, 24, 36 mesi;
• Percorsi di formazione e aggiornamento professionale;
• Presenza di accomodamenti ragionevoli formalizzati;
• Formazione specifica del resto della forza lavoro;
• Accessibilità fisica e digitale;
• Utilizzo di tecnologie assistive;
• Progressione professionale e sviluppo delle competenze;
• Collaborazione con enti del terzo settore ed enti pubblici;
• Impatto sulla dimensione sociale dei criteri ESG.

L'indice potrebbe costituire uno strumento di autovalutazione volontaria, da realizzare tramite un apposito portale messo a disposizione dai servizi per l'impiego e sviluppato in maniera congiunta a livello nazionale. Lo strumento così pensato non si configurerebbe come obbligo aggiuntivo ma come strumento di organizzazione aziendale a cui ricollegare una serie di vantaggi reali, spendibili nei rapporti con il mercato, la PA, gli istituti di credito e gli investitori, diventando il centro del "Modello Italiano dell'impresa inclusiva", da strutturare a livelli di maggiore complessità e a cui collegare vantaggi reali.

In questo sistema si potrebbe ipotizzare un primo livello: "Impresa inclusiva base", quale autovalutazione completamente volontaria, priva di obblighi certificativi esterni, ottenuta solo tramite l'utilizzo della piattaforma di cui sopra. L'impresa partecipante sarebbe chiamata a utilizzare una

checklist nazionale per effettuare un'autovalutazione, al termine della quale riceve un punteggio che consente di capire come e dove migliorare. In questo modo la prima fase risulterebbe come un vero e proprio strumento di controllo di gestione, consentendo alle imprese di utilizzare i risultati così raggiunti in programmi di marketing o employer branding, con il duplice obiettivo di rendere consapevoli le imprese e sensibilizzare la collettività.

Un secondo livello: "Impresa inclusiva certificata". Anche in questo caso il sistema è completamente volontario, ma la verifica dovrà essere svolta da professionisti abilitati, con una sorta di bilancio di inclusione da allegare al bilancio annuale o da trasmettere nei medesimi termini a un apposito ente per i soggetti non obbligati alla redazione del bilancio di esercizio, ad esempio ANPAL, e in cui il commercialista possa affiancare l'imprenditore quale soggetto certificatore nella valutazione, affinché il risultato sia spendibile verso l'esterno attraverso un sistema crescente di benefici. Tra questi potrebbero essere inclusi, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

• Premialità negli appalti;
• Accesso ai finanziamenti;
• Riduzione del premio INAIL;
• Incentivi fiscali sotto forma di credito d'imposta per investimenti in tecnologie assistive e formazione.

In questo modo l'oggetto della valutazione non sarebbe quante persone ha assunto l'impresa, ma quanto la sua organizzazione è capace di valorizzare qualsiasi lavoratore con esigenze differenti, allineandosi al modello ONU/ICF: smettendo di misurare le persone e valutando invece l'ambiente e le sue potenzialità.

L'IQI non si propone come un nuovo obbligo ma come uno strumento di maturità gestionale: un percorso volontario attraverso il quale le imprese possono misurare, migliorare e

rendere riconoscibile la propria capacità inclusiva nei confronti del mercato, degli istituti di credito, della pubblica amministrazione e degli investitori. In questa prospettiva il commercialista non è un semplice certificatore, ma il professionista naturalmente deputato ad accompagnare l'imprenditore in un processo che è al tempo stesso organizzativo, economico e strategico.

La sfida dei prossimi anni non è scrivere nuove norme, ma far sì che l'inclusione smetta di essere percepita come un vincolo e diventi una leva competitiva. L'inclusione delle persone con disabilità è, in ultima analisi, la misura della capacità di un sistema economico di trasformare la diversità in innovazione, produttività e sviluppo sostenibile.

*ODCEC Lucca