DALL’OBBLIGO ALL’INVESTIMENTO: UN NUOVO MODELLO DI INCENTIVI PER L’INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

scritto da goal | 23 Settembre 2026



di Martina Iorio*

Necessità di una riforma del sistema degli incentivi alla luce del Piano di Azione Triennale 2026-2028

Il lavoro rappresenta uno dei principali strumenti di autonomia, partecipazione sociale e realizzazione della persona. Per le persone con disabilità assume un valore ancora più rilevante, perché l’accesso al mercato del lavoro costituisce uno dei presupposti dell’indipendenza economica e della piena inclusione nella comunità.

L’Italia ha costruito negli anni un sistema articolato di tutela, fondato sul collocamento mirato, sugli obblighi occupazionali e su incentivi economici destinati alle imprese. È un sistema che ha prodotto risultati importanti, ma che continua a muoversi prevalentemente secondo una logica compensativa: l’assunzione della persona con disabilità viene considerata come un possibile maggior costo per l’impresa che lo Stato interviene, almeno in parte, a compensare.

Eppure l’inclusione produce effetti che vanno ben oltre il singolo rapporto di lavoro: ogni inserimento stabile determina una riduzione della spesa assistenziale, un incremento della

base imponibile, una maggiore partecipazione economica, una crescita del reddito disponibile delle famiglie, un miglioramento della qualità della vita della persona e una riduzione dei costi indiretti connessi ai fenomeni di esclusione sociale.

Numerose esperienze aziendali dimostrano come organizzazioni caratterizzate da elevati livelli di inclusione registrino benefici in termini di innovazione organizzativa, clima aziendale, reputazione, attrazione dei talenti e capacità di sviluppare nuovi modelli produttivi.

Ne consegue che l'inclusione lavorativa non produce esclusivamente un beneficio individuale, ma genera una pluralità di esternalità positive che coinvolgono l'intero sistema economico.

La questione, allora, è cambiare prospettiva: passare dal costo da compensare all'investimento da incentivare. L'investimento inclusivo dovrebbe comprendere non soltanto l'assunzione, ma l'insieme degli interventi tecnologici, organizzativi e formativi attraverso i quali l'impresa crea le condizioni perché la persona possa lavorare, crescere professionalmente e mantenere nel tempo il proprio ruolo.

1. ***Il sistema vigente degli incentivi all'assunzione***

Il sistema italiano trova il suo principale riferimento nella Legge n. 68 del 1999. L'articolo 13 prevede incentivi significativi per i datori di lavoro privati: il 70% della retribuzione mensile lorda imponibile per 36 mesi per lavoratori con riduzione della capacità lavorativa superiore al 79%; il 35% per 36 mesi quando la riduzione è compresa tra il 67% e il 79%; per la disabilità intellettiva e psichica superiore al 45% l'incentivo arriva al 70%, con una durata che può raggiungere 60 mesi o, nei casi previsti, accompagnare contratti di durata non inferiore a dodici mesi.

A questi benefici si affiancano il Fondo per il diritto al

lavoro dei disabili, gli interventi per adattamenti delle postazioni, ausili, tutoraggio e formazione, le convenzioni di inserimento e numerosi incentivi regionali destinati ad assunzioni, stabilizzazioni e accomodamenti ragionevoli.

Il punto di partenza, dunque, non è l'assenza di strumenti. Al contrario, il sistema è articolato e ha contribuito alla diffusione di una maggiore cultura dell'inclusione. Il problema riguarda soprattutto ciò che viene incentivato e per quanto tempo.

2. ***Limiti dell'attuale modello e nuove prospettive***

La maggior parte delle agevolazioni resta collegata alla fase iniziale del rapporto. Ma l'inclusione non termina con la firma del contratto. È spesso proprio dopo l'assunzione che l'impresa deve affrontare gli investimenti decisivi: formazione, adattamento dell'organizzazione, accessibilità digitale, tecnologie assistive, tutoraggio e aggiornamento professionale.

Esiste poi un problema territoriale. Accanto agli strumenti nazionali operano numerosi bandi regionali, con importi, requisiti e scadenze differenti. La capacità delle Regioni di adattare le politiche alle esigenze locali è positiva, ma può determinare opportunità diverse per imprese e lavoratori che si trovano in condizioni analoghe. Sarebbe quindi utile una cornice nazionale maggiormente coordinata, senza eliminare le competenze territoriali.

Un ulteriore limite riguarda la standardizzazione. La percentuale di riduzione della capacità lavorativa garantisce un criterio oggettivo per l'accesso alle agevolazioni, ma non sempre descrive la complessità concreta dell'inserimento. Una disabilità motoria può richiedere soprattutto interventi strutturali e tecnologici; una disabilità sensoriale software accessibili e strumenti di comunicazione; nei casi di disabilità intellettiva, disturbi del neurosviluppo o

determinate condizioni psichiche, l’investimento maggiore può riguardare tutoraggio, formazione e organizzazione del lavoro.

Il sistema potrebbe quindi evolvere senza abbandonare gli strumenti esistenti, affiancando ai criteri attuali una valutazione del progetto di inclusione realizzato dall’impresa.

3. ***Innovazione tecnologica e inclusione lavorativa***

La tecnologia mostra quanto possa cambiare il concetto stesso di inclusione. È significativo il caso giapponese di persone con gravi disabilità motorie che lavorano da remoto controllando robot impiegati nell’accoglienza e nel servizio ai tavoli di un ristorante.

In questo modello la tecnologia non sostituisce il lavoratore, ma elimina la barriera che gli impedirebbe di lavorare. Robotica collaborativa, intelligenza artificiale, telepresenza, software accessibili, dispositivi assistiti e automazione consentono ormai di svolgere attività che fino a pochi anni fa sarebbero state precluse.

La barriera all’occupazione, quindi, non è necessariamente rappresentata dal costo dell’assunzione. Può essere il costo dell’innovazione necessaria per rendere quella persona pienamente operativa.

Sfide future e proposte operative

Credito d’imposta per gli investimenti inclusivi

Il legislatore ha già individuato nel credito d’imposta uno strumento idoneo a favorire gli investimenti in innovazione, digitalizzazione e sostenibilità ambientale, come dimostrano le recenti misure introdotte nell’ambito del Piano Transizione 5.0. Una logica analoga potrebbe essere adottata per promuovere l’inclusione lavorativa delle persone con

disabilità.

Potrebbero rientrare nell'agevolazione tecnologie assistive, telepresenza, robotica collaborativa, applicazioni di intelligenza artificiale finalizzate all'autonomia, software accessibili, adeguamento ergonomico, eliminazione delle barriere, strumenti di comunicazione, formazione specialistica, tutoraggio e consulenze per la progettazione degli accomodamenti ragionevoli.

Il credito potrebbe essere strutturato secondo livelli progressivi di intensità, correlati al contenuto innovativo dell'investimento indicativamente il 50% per interventi di accessibilità e adattamento; il 65% per investimenti tecnologicamente più avanzati; fino al 75% quando il progetto produca risultati particolarmente significativi, come assunzioni oltre gli obblighi, stabilità del rapporto o programmi certificati di crescita professionale. Una maggiorazione potrebbe essere prevista per micro e piccole imprese.

La differenza rispetto alla logica tradizionale sarebbe sostanziale: lo Stato non sosterrebbe soltanto il costo del lavoratore, ma l'investimento che permette a quel lavoratore di esprimere le proprie capacità.

In questa prospettiva, l'incentivo fiscale orienterebbe le scelte imprenditoriali verso interventi capaci di generare valore economico, innovazione organizzativa e maggiore effettività del diritto al lavoro.

Sgravio contributivo permanenza e sviluppo professionale

Una politica realmente inclusiva dovrebbe preoccuparsi non soltanto dell'ingresso, ma anche della permanenza nel mercato del lavoro; l'efficacia delle politiche di inclusione si misura nella capacità dell'impresa di garantire stabilità occupazionale, crescita professionale, aggiornamento delle competenze e piena partecipazione del lavoratore alla vita

aziendale.

Per raggiungere questo risultato è necessario ridurre il turnover dei lavoratori disabili introducendo sgravi contributivi per le imprese che li mantengono nel tempo, favorendo, così, rapporti di lavoro duraturi; promuovere azioni miranti alla crescita professionale del lavoratore, evitando che l'inclusione si traduca in una mera permanenza nella medesima posizione lavorativa per tutta la carriera; incentivare le imprese a programmare percorsi di sviluppo professionale, interventi periodici di formazione, aggiornamento professionale e adeguamento delle mansioni alle competenze acquisite dal lavoratore con disabilità.

In tale prospettiva, il beneficio economico non premierebbe il semplice decorso del tempo, ma la continuità di un rapporto di lavoro fondato su effettiva inclusione e crescita professionale, spostando l'attenzione dalla sola fase dell'assunzione alla qualità dell'intero percorso lavorativo della persona con disabilità e completando il sistema vigente,

Perché inclusione non significa soltanto avere un posto di lavoro. Significa anche poter crescere all'interno di quel lavoro.

Voucher per il Disability Management

L'esperienza applicativa della Legge n. 68 del 1999 evidenzia come molte difficoltà derivino non solo dai costi dell'assunzione, ma anche dalla mancanza di competenze specialistiche nella gestione della disabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Spesso mancano competenze specialistiche per progettare correttamente l'inserimento: individuare le mansioni, definire gli accomodamenti, scegliere le tecnologie e organizzare il lavoro.

Tale criticità interessa in particolare le micro, piccole e

medie imprese, che raramente dispongono di strutture dedicate alle risorse umane o di figure professionali specializzate in materia di Disability Management.

Ne consegue che, pur in presenza di incentivi economici, numerose imprese rinunciano ad assumere lavoratori disabili ovvero incontrano difficoltà nel garantire un'effettiva integrazione all'interno dei processi produttivi.

Il Disability Manager potrebbe occuparsi dell'analisi dell'organizzazione, della valutazione delle mansioni, della progettazione degli accomodamenti, della scelta delle tecnologie assistive, della formazione del personale e del monitoraggio del percorso.

Un Voucher per il Disability Management potrebbe finanziare l'assistenza di professionisti qualificati capaci di accompagnare l'impresa dalla fase di progettazione fino al consolidamento del rapporto.

La misura non avrebbe natura assistenziale, ma rappresenterebbe un investimento nelle competenze organizzative dell'impresa; favorirebbe una corretta valutazione delle mansioni, degli accomodamenti ragionevoli e delle soluzioni tecnologiche più idonee.

Il Disability Manager assumerebbe quindi il ruolo di facilitatore dell'inclusione, accompagnando l'impresa in tutte le fasi del percorso, dall'analisi preliminare dell'organizzazione aziendale, l'individuazione delle mansioni compatibili con le competenze del lavoratore, la valutazione ergonomica delle postazioni di lavoro; il monitoraggio periodico del percorso lavorativo; la formazione dei responsabili di funzione e dei colleghi di lavoro; la gestione delle eventuali criticità emerse durante il rapporto di lavoro.

Tra le attività finanziabili potrebbero rientrare anche interventi di mediazione tra impresa, lavoratore, servizi

territoriali, medico competente e professionisti coinvolti nel progetto.

Le attività potrebbero essere svolte esclusivamente da professionisti in possesso di specifiche competenze in materia di Disability Management, organizzazione aziendale, medicina del lavoro, ergonomia, psicologia del lavoro o altre discipline strettamente connesse all'inclusione lavorativa.

Il legislatore potrebbe istituire un Elenco nazionale dei Disability Manager qualificati, gestito dal Ministero del Lavoro, al quale possano iscriversi professionisti in possesso di requisiti formativi e professionali predeterminati.

Il contributo potrebbe essere graduato in base alle dimensioni dell'azienda, riconoscendo una copertura maggiore alle micro e piccole imprese, che più difficilmente dispongono internamente di queste professionalità.

L'introduzione del Voucher per il Disability Management consentirebbe di superare uno dei principali limiti dell'attuale sistema: la difficoltà di tradurre il sostegno economico in percorsi organizzativi realmente efficaci.

Molte imprese dispongono oggi delle risorse economiche necessarie per assumere lavoratori disabili, ma non possiedono gli strumenti organizzativi per valorizzarne pienamente le competenze.

Investire nella progettazione dell'inclusione significa ridurre il rischio di insuccesso dei percorsi lavorativi, migliorare il clima aziendale, aumentare la produttività e favorire rapporti di lavoro più stabili.

Il voucher non rappresenterebbe quindi un ulteriore contributo assistenziale, ma un investimento nelle competenze organizzative dell'impresa.

Piattaforma unica nazionale per gli incentivi all'inclusione

Resta infine un ostacolo trasversale: la frammentazione. Le misure sono distribuite tra amministrazioni statali, Regioni, INPS, INAIL e servizi per il collocamento mirato

Tale frammentazione può rendere particolarmente complesso, soprattutto per le micro, piccole e medie imprese, individuare le opportunità disponibili e accedere tempestivamente ai benefici previsti dall'ordinamento.

Una Piattaforma Unica Nazionale per l'Inclusione Lavorativa potrebbe riunire in un solo ambiente digitale le misure disponibili, consentendo alle imprese di verificare i requisiti, presentare le domande e seguirne l'iter.

L'interoperabilità con le banche dati pubbliche permetterebbe di utilizzare informazioni già disponibili, riducendo documentazione, duplicazioni ed errori. Per ogni impresa potrebbe inoltre essere creato un Fascicolo Digitale dell'Inclusione, contenente benefici ottenuti, investimenti realizzati, interventi formativi e principali dati sulle politiche inclusive.

L'utilizzo dei dati già disponibili consentirebbe di accelerare i procedimenti amministrativi, ridurre gli errori e garantire maggiore uniformità nell'applicazione delle misure.

Le imprese beneficerebbero di procedure semplificate e di una riduzione degli oneri amministrativi; la pubblica amministrazione potrebbe migliorare il coordinamento tra i diversi strumenti di sostegno, rafforzare i controlli e disporre di dati omogenei per valutare l'efficacia delle politiche pubbliche.

L'obiettivo sarebbe quello di semplificare il rapporto tra imprese e pubblica amministrazione, riducendo gli oneri burocratici e garantendo una gestione coordinata dell'intero sistema incentivante, interoperabilità, trasparenza ed efficienza dell'azione pubblica.

La semplificazione non è un aspetto secondario: un incentivo che l’impresa non conosce o non riesce concretamente a utilizzare rischia di rimanere soltanto sulla carta.

Il sistema italiano dispone già di strumenti importanti. Non occorre sostituirli, ma completarli. L’assunzione deve restare incentivata, ma non può rappresentare il punto di arrivo della politica pubblica. Occorre sostenere anche ciò che viene dopo: tecnologia, accessibilità, formazione, organizzazione, permanenza e crescita professionale.

Il passaggio è culturale prima ancora che normativo. Se l’inclusione viene considerata un costo, l’intervento pubblico sarà inevitabilmente orientato a compensarlo. Se viene considerata un investimento, diventa possibile costruire politiche capaci di premiare le imprese che innovano e generano valore attraverso l’inclusione.

Una tecnologia che permette a una persona con disabilità di lavorare può migliorare l’organizzazione per tutti. Una postazione più accessibile può diventare una postazione migliore. Una competenza che prima rimaneva esclusa dal mercato può trasformarsi in reddito, contribuzione e crescita.

La domanda, allora, non dovrebbe essere soltanto quanto costa assumere una persona con disabilità, ma quanto valore può produrre, per il lavoratore, per l’impresa e per la collettività, investire perché quella persona possa lavorare davvero.

L’assunzione costituisce l’inizio del percorso di inclusione, non il suo punto di arrivo. Ed è proprio in questa prospettiva che l’inclusione lavorativa può diventare non soltanto una politica sociale, ma una vera politica di sviluppo economico capace di generare valore per il lavoratore, per l’impresa e per l’intera collettività.

* *ODCEC Nola*