IL DISABILITY MANAGER NELL'ORDINAMENTO ITALIANO: evoluzione normativa, funzioni e prospettive alla luce della riforma della disabilità

scritto da goal | 23 Settembre 2026



di Cinzia Brunazzo*

L'evoluzione della normativa riguardante la disabilità rappresenta una delle trasformazioni più significative dell'ordinamento italiano degli ultimi decenni. Il legislatore, recependo i principi della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ha progressivamente abbandonato il modello tradizionale fondato sulla tutela assistenziale per approdare ad una concezione che riconosce la persona con disabilità quale titolare di diritti fondamentali, ponendo al centro l'autodeterminazione, la partecipazione sociale e la piena inclusione.
In tale scenario si colloca la figura del **Disability Manager**, professionista chiamato a promuovere l'effettività dei diritti attraverso l'eliminazione delle barriere fisiche, organizzative, culturali e comunicative che limitano la partecipazione della persona alla vita della collettività.
Il Disability Manager **non costituisce una professione regolamentata**, ma una specializzazione che si occupa dell'inclusione, delle strategie di Diversity Management e delle iniziative organizzative adottate da amministrazioni

pubbliche e imprese, assumendo progressivamente un ruolo di raccordo tra competenze giuridiche, organizzative, tecniche e relazionali.

Il fondamento Costituzionale

L'attività del Disability Manager trova il proprio fondamento nei principi fondamentali della Costituzione.
L'articolo 2 Cost. riconosce e garantisce i diritti inviolabili della persona, richiedendo l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.
L'articolo 3 Cost., nella sua duplice dimensione di uguaglianza formale e sostanziale, assume particolare rilievo. Il secondo comma impone infatti alla Repubblica di rimuovere gli ostacoli che limitano la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, ostacolando il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione alla vita politica, economica e sociale del Paese.
La Corte costituzionale ha più volte ribadito che tale disposizione impone alle istituzioni un obbligo positivo di intervento, volto ad assicurare condizioni di effettiva inclusione delle persone con disabilità (Corte cost., sentt. nn. 215/1987, 80/2010, 275/2016).
La celebre sentenza n. 275 del 2016 costituisce un punto di svolta, affermando che: «Il diritto del disabile è consacrato nell'art. 38 della Costituzione e spetta al legislatore predisporre gli
strumenti idonei alla realizzazione ed attuazione di esso affinché la sua affermazione non si traduca in una mera previsione programmatica, ma venga riempita di contenuto concreto e reale».
Con tale pronuncia la Corte ha riconosciuto che i vincoli finanziari non possono comprimere il nucleo essenziale dei diritti fondamentali delle persone con disabilità.

L'influenza della Convenzione ONU

Il vero mutamento di paradigma deriva dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, adottata il 13 dicembre 2006 e ratificata dall'Italia con la Legge 3 marzo 2009, n. 18.
L'articolo 1 individua la finalità della Convenzione nel promuovere, proteggere e assicurare il pieno ed eguale godimento di tutti i diritti umani da parte delle persone con disabilità.
Particolarmente significativi risultano:
• l'articolo 5 (uguaglianza e non discriminazione);
• l'articolo 9 (accessibilità);
• l'articolo 19 (vita indipendente);
• l'articolo 24 (educazione);
• l'articolo 27 (lavoro e occupazione);
• l'articolo 29 (partecipazione politica).
Elemento centrale della Convenzione è l'introduzione del concetto di **accomodamento ragionevole**, definito come le modifiche e gli adattamenti necessari e appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo, finalizzati a garantire l'esercizio dei diritti fondamentali in condizioni di uguaglianza.
Si tratta probabilmente del principio giuridico maggiormente collegato all'attività del Disability Manager.

La legislazione italiana

Il sistema nazionale si articola su una pluralità di fonti. La **Legge n. 104/1992** rappresenta ancora oggi la disciplina quadro in materia di assistenza, integrazione sociale e diritti delle persone con disabilità.
La **Legge n. 68/1999** introduce il collocamento mirato, superando il precedente sistema del collocamento obbligatorio e valorizzando le competenze della persona.
Di particolare rilievo è la **Legge n. 67/2006**, che tutela la persona con disabilità contro ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta.
Nel settore lavoristico assumono inoltre rilievo:

• il D.Lgs. n. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
• il D.Lgs. n. 216/2003, di attuazione della Direttiva 2000/78/CE sulla parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro che impone al datore di lavoro di adottare accomodamenti ragionevoli, salvo che comportino un onere sproporzionato.

La riforma introdotta dal D.Lgs. n. 62/2024

Con il Decreto Legislativo 3 maggio 2024, n. 62, attuativo della Legge delega n. 227/2021, il legislatore ha profondamente modificato l'intero sistema della disabilità.
La valutazione della persona non è più limitata all'accertamento sanitario della menomazione, ma considera l'interazione tra condizioni di salute, fattori ambientali e fattori personali.
Tra le innovazioni più significative si segnalano:
• la nuova definizione della condizione di disabilità;
• la valutazione di base;
• la valutazione multidimensionale;
• il progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato;
• il rafforzamento dell'accomodamento ragionevole;
• la semplificazione dei procedimenti amministrativi.
Il **progetto di vita**, disciplinato dagli articoli 24 e seguenti del decreto, rappresenta il fulcro della riforma.
Esso individua, attraverso un percorso partecipato, gli interventi necessari per consentire alla persona di realizzare le proprie aspirazioni nei diversi contesti di vita: abitazione, lavoro, istruzione, mobilità, relazioni sociali e partecipazione alla comunità.
In tale contesto il Disability Manager, pur non essendo individuato come figura necessaria, possiede competenze coerenti con la logica multidisciplinare e di coordinamento richiesta dalla riforma.

Il Disability Manager: natura giuridica

Il Disability Manager non esercita funzioni autoritative né sostituisce le competenze delle amministrazioni pubbliche.
Si configura piuttosto quale **professionista di sistema**, capace di coordinare competenze differenti e facilitare il dialogo tra istituzioni, imprese, servizi sanitari, enti del terzo settore e persona con disabilità.
Le sue competenze spaziano:
• dal diritto antidiscriminatorio;
• al diritto del lavoro;
• all'organizzazione aziendale;
• alla progettazione sociale;
• all'accessibilità universale;
• alla gestione dei conflitti;
• alla comunicazione inclusiva;
• ai finanziamenti disponibili per sovvenzionare gli accomodamenti ragionevoli.

Il Disability Manager nel settore pubblico

Il D. Lgs. n. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", così come modificato dal D. Lgs. n. 222/2023 al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione e la piena inclusione delle persone con disabilità, ha istituito la figura del responsabile dei processi di inserimento
in ambiente di lavoro delle persone con disabilità "Disability Manager".
L'art. 39 ter prevede che il Disability Manager curi i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato; predispone, sentito il medico competente della propria amministrazione ed eventualmente il comitato tecnico di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68, gli accorgimenti organizzativi e propone, ove necessario, le soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro anche ai

fini dei necessari accomodamenti ragionevoli di cui all'articolo 3, comma 3-bis, del D. Lgs. n. 216/2003; verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione.
In breve si occupa di
• consulenza agli organi politici;
• raccordo tra i diversi uffici;
• monitoraggio dell'accessibilità dei servizi;
• verifica dell'eliminazione delle barriere architettoniche e digitali;
• supporto ai procedimenti relativi ai diritti delle persone con disabilità.

Il Disability Manager nelle imprese private

Nell'ordinamento italiano non sussiste alcun obbligo normativo di nominare un Disability Manager nelle aziende private. La sua istituzione costituisce una scelta organizzativa rimessa all'autonomia dell'impresa, frequentemente adottata da realtà di grandi dimensioni o da organizzazioni che hanno sviluppato politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DE&I).
La presenza del Disability Manager consente di supportare il datore di lavoro nell'adempimento degli obblighi derivanti dalla normativa vigente, in particolare in materia di collocamento mirato (Legge n. 68/1999), di parità di trattamento e accomodamenti ragionevoli (D. Lgs. n. 216/2003) e di tutela della salute e sicurezza sul lavoro (D. Lgs. n. 81/2008). La sua attività si esplica attraverso il coordinamento dei processi di inclusione lavorativa, l'individuazione delle misure di accomodamento ragionevole, il supporto al reinserimento lavorativo e la promozione di una cultura organizzativa inclusiva, senza che ciò derivi da uno specifico obbligo di legge.
La sua attività interessa:
• i processi di selezione;
• l'inserimento lavorativo;

• il reinserimento dopo eventi invalidanti;
• la gestione degli accomodamenti ragionevoli;
• l'accessibilità degli ambienti di lavoro;
• la formazione dei dirigenti e dei lavoratori;
• la prevenzione delle discriminazioni.

In molte grandi imprese il Disability Manager opera in collaborazione con il medico competente, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), il responsabile delle risorse umane, il mobility manager e il comitato unico di garanzia.

Sfide Future e Proposte Operative
Il ruolo del commercialista del lavoro

Come visto l'evoluzione della normativa in materia di disabilità e inclusione impone alle imprese un approccio sempre più integrato nella gestione dei rapporti di lavoro. Sebbene l'ordinamento non preveda l'obbligo di nominare un Disability Manager nelle aziende private, gli adempimenti derivanti dalla Legge n. 68/1999, dal D.Lgs. n. 216/2003, dal D.Lgs. n. 81/2008 e, più recentemente, dalla riforma introdotta con il D.Lgs. n. 62/2024, richiedono competenze giuridiche, organizzative e gestionali che spesso convergono nell'attività del commercialista che opera nell'ambito della consulenza del lavoro.

Nella pratica professionale, il commercialista assiste quotidianamente le imprese nella gestione del personale, nell'applicazione della normativa sul collocamento mirato, nell'accesso agli incentivi per l'assunzione delle persone con disabilità, nella corretta applicazione della disciplina antidiscriminatoria e nell'individuazione delle soluzioni organizzative più idonee a favorire l'inclusione lavorativa.

A tali competenze si aggiungono la conoscenza dell'organizzazione aziendale, la capacità di dialogare con imprenditori, responsabili delle risorse umane, medici competenti, RSPP, enti previdenziali e servizi territoriali, nonché l'attitudine a coordinare professionalità diverse nella

ricerca di soluzioni conformi alla normativa e sostenibili sotto il profilo economico e organizzativo.
In questa prospettiva, le competenze proprie del commercialista del lavoro si integrano efficacemente con le funzioni tipicamente attribuite al Disability Manager. Pur trattandosi di ruoli distinti, il patrimonio di conoscenze giuridiche, organizzative e gestionali del professionista rappresenta una base particolarmente idonea per supportare le imprese nella progettazione di percorsi di inclusione, nell'attuazione degli accomodamenti ragionevoli e nella valorizzazione delle capacità lavorative delle persone con disabilità.

Verso una disciplina del Disability Manager nelle imprese private

L'attuale quadro normativo evidenzia un'apparente contraddizione. Da un lato, il legislatore ha progressivamente rafforzato il diritto delle persone con disabilità all'inclusione lavorativa, agli accomodamenti ragionevoli e alla piena partecipazione alla vita professionale, come dimostrano la Legge n. 68/1999, il D.Lgs. n. 216/2003 e, da ultimo, il D.Lgs. n. 62/2024.
Dall'altro, manca ancora una figura organizzativa espressamente individuata dalla legge quale referente stabile per l'attuazione di tali principi all'interno delle imprese private.
In molte realtà aziendali, soprattutto di grandi dimensioni, questa funzione è già svolta, su base volontaria, dal Disability Manager o da professionalità analoghe. Si tratta, tuttavia, di esperienze non omogenee e affidate esclusivamente alla sensibilità e alle scelte organizzative delle singole imprese.
L'evoluzione del diritto del lavoro e della normativa sulla disabilità induce a ritenere ormai maturo il momento per una riflessione legislativa. Una possibile prospettiva potrebbe essere quella di introdurre, con gradualità e nel rispetto del

principio di proporzionalità, l’obbligo di individuare un Disability Manager nelle imprese di maggiori dimensioni, prevedendo al contempo
modelli organizzativi flessibili e strumenti di supporto per le piccole e medie imprese.
Una simile scelta non dovrebbe essere interpretata come un ulteriore adempimento burocratico, bensì come un investimento nella qualità dell’organizzazione aziendale. La presenza di un professionista capace di coordinare i processi di inclusione, favorire il dialogo tra impresa, lavoratore e istituzioni, promuovere gli accomodamenti ragionevoli e contribuire alla permanenza al lavoro delle persone con disabilità rappresenterebbe un elemento di valore non solo sotto il profilo sociale, ma anche in termini di sostenibilità, produttività e responsabilità d’impresa.
Il legislatore ha già introdotto figure di questo genere nelle imprese private, si pensi al Mobility Manager introdotto nel 2020 dal Decreto Rilancio al fine di favorire il decongestionamento del traffico delle aree urbane mediante la riduzione dell’uso del mezzo di trasporto privato individuale.
L’introduzione di una disciplina organica del Disability Manager consentirebbe inoltre di dare piena attuazione ai principi sanciti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e di rendere maggiormente effettivi gli obiettivi perseguiti dalla recente riforma della disabilità. In questa prospettiva, il Disability Manager potrebbe diventare il naturale punto di raccordo tra il progetto di vita della persona, l’organizzazione del lavoro e le politiche di inclusione, contribuendo a trasformare il luogo di lavoro in uno spazio realmente accessibile, partecipativo e rispettoso della dignità di ciascuno; in sintesi potrebbe diventare il referente aziendale del “Progetto di vita”.
Al contempo occorre prevedere incentivi per le aziende quali ad esempio:
– credito d’imposta per la formazione del Disability Manager;
– contributi INAIL per progetti di inserimento lavorativo;

– premialità nei bandi pubblici e negli appalti per le imprese che istituiscono la figura del Disability
Manager sia obbligatoriamente che su base volontaria;
– riduzione del tasso INAIL per le imprese che nominano il Disability Manager.
L’inclusione lavorativa non può più essere considerata soltanto un obbligo giuridico: essa costituisce un indicatore della qualità delle organizzazioni e del grado di civiltà del sistema economico. Dotare le imprese degli strumenti professionali idonei a renderla effettiva significa investire in un modello di sviluppo che coniuga competitività, innovazione e tutela dei diritti fondamentali.

*ODCEC Rimini