LA DIVERSITÀ NON È UN COSTO Disabilità, valore e sostenibilità: perché l’inclusione conviene, e non solo eticamente

scritto da goal | 23 Settembre 2026



di Emanuela Barreri*

Ancora oggi, in molte imprese, la disabilità entra nel discorso aziendale da una sola porta: quella dell’obbligo.

La legge impone, l’azienda adempie, il consulente calcola la quota di riserva e la questione si chiude lì, archiviata tra gli adempimenti, da qualche parte tra il DVR e il registro dei trattamenti privacy. È un peccato, perché da quella porta stretta passa una delle opportunità più sottovalutate del lavoro contemporaneo: trasformare la diversità in valore. E chi si occupa, come chi scrive, tanto di persone quanto di numeri, sa bene che le due cose, quasi sempre, si tengono per mano.

Partiamo allora dai numeri, che aiutano a misurare la distanza da colmare. Secondo l’ISTAT, in Italia vivono circa 3 milioni di persone con gravi limitazioni nelle attività quotidiane, mentre sono oltre 7,6 milioni quelle titolari di una certificazione, di una pensione o di un’indennità legata alla disabilità. Nella fascia 15-64 anni risulta occupato solo il 33,5% delle persone con disabilità, contro il 60,2% del resto della popolazione. E chi lavora accede più raramente a ruoli

di responsabilità: appena il 15,6% ricopre posizioni apicali, contro il 18,3% degli altri lavoratori. Non è soltanto una questione di equità. È un bacino enorme di competenze che il mercato del lavoro continua, con una certa distrazione, a lasciare ai margini.

A presidiare l'inserimento c'è, dal 1999, la legge sul collocamento mirato: un lavoratore per le imprese da 15 a 35 dipendenti, due da 36 a 50, il 7% dell'organico oltre i 50. Regole utili e giuste. Ma vale la pena ricordare che quella legge parlava di collocamento "mirato", non "obbligato": mirare significa far incontrare la persona giusta con la mansione giusta, valorizzando attitudini e capacità, non semplicemente riempire una casella per evitare la sanzione. Quando l'inclusione si riduce a un conteggio, il valore che poteva generare resta fuori dalla porta insieme alle persone che avrebbe dovuto includere.

Il vero cambio di prospettiva, però, è culturale prima che normativo. Per anni ha prevalso il modello medico, che leggeva la disabilità come un problema del singolo, un deficit da diagnosticare e compensare. Ma già nel 1977 George L. Engel, sulle pagine di Science, proponeva il modello bio-psico-sociale.

La salute e con essa la disabilità non si spiega su base puramente biologica, ma nasce dall'intreccio di fattori biologici, psicologici e sociali, perché la persona vive e soffre come un tutto e non come un insieme di organi isolati. È l'impostazione che l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha poi tradotto, nel 2001, nella Classificazione Internazionale del Funzionamento (ICF) e che ispira la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (ratificata dall'Italia nel 2009): la disabilità non è una qualità fissa della persona, ma il risultato dell'interazione tra la sua condizione e un ambiente che può abilitare oppure ostacolare. Cambia l'ambiente e cambia, spesso, anche la disabilità.

Su questa strada si muove il recente D.Lgs. 62/2024, che introduce nel nostro ordinamento due concetti destinati a incidere sul lavoro: l'**accomodamento ragionevole** e il **progetto di vita**.

In vigore per parti già dal 2024 e pienamente applicabile dal 2027, la riforma ribalta l'onere: non è la persona a doversi piegare a un ambiente rigido, ma l'organizzazione a poter adottare modifiche appropriate, purché non comportino oneri sproporzionati. Un principio, tra l'altro, che il diritto europeo affermava già dal 2000.

Qui il discorso smette di essere solo giuridico e diventa organizzativo, ed è il punto che più mi sta a cuore. Un ambiente capace di accogliere la diversità è, quasi per definizione, un ambiente meglio progettato per tutti. La postazione ripensata per un collega con difficoltà motorie migliora l'ergonomia dell'intero reparto; la comunicazione resa più chiara per chi ha una disabilità sensoriale riduce gli errori di tutta la squadra; l'orario flessibile pensato per una specifica esigenza diventa welfare per l'intera organizzazione.

È il principio della progettazione universale: ciò che nasce per pochi finisce per servire a molti. A questo si aggiunge il valore della diversità cognitiva. Squadre composte da persone con esperienze e modi di ragionare differenti risolvono meglio i problemi complessi, proprio perché guardano le cose da angolazioni diverse. Non è retorica: le ricerche internazionali sul tema – tra le più citate quelle di Accenture – mostrano che le aziende leader nell'inclusione delle persone con disabilità registrano ricavi e utili significativamente superiori rispetto alle altre. L'inclusione, insomma, non è un peso a bilancio: è un moltiplicatore.

E la sostenibilità? Troppo spesso la parola viene ridotta al solo capitolo ambientale: pannelli, emissioni, raccolta

differenziata. Ma la sigla ESG ha anche una S, che sta per social, e non è la lettera muta della sequenza. Anzi, è quella che negli ultimi anni sta acquistando peso normativo. La direttiva europea sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e i relativi standard ESRS chiedono alle imprese, attraverso lo standard dedicato alla forza lavoro, di rendicontare anche la percentuale di dipendenti con disabilità. In altre parole, l'inclusione entra ufficialmente nel bilancio di sostenibilità, accanto ai consumi energetici e alla catena di fornitura. Non è più solo una scelta etica lasciata alla sensibilità dell'imprenditore: diventa un dato misurabile, confrontabile, che stakeholder, banche e clienti guarderanno con crescente attenzione. Un'impresa sostenibile non è quella che inquina meno e basta; è quella che sa stare in piedi nel tempo perché valorizza tutte le persone che la compongono.

Resta, come sempre, la parte più difficile: passare dai principi alla pratica. E qui torna utile una parola cara al mondo professionale, la struttura. Includere davvero non significa affiggere una locandina il 3 dicembre e sentirsi a posto fino all'anno successivo. Significa mappare le mansioni pensando alle capacità e non ai limiti, formare i responsabili all'accoglienza, prevedere gli accomodamenti prima dell'inserimento e non dopo il primo intoppo, misurare i risultati e correggere la rotta. Significa, per chi affianca le imprese, smettere di presentare la persona con disabilità come una voce di costo o un rischio sanzionatorio, e cominciare a raccontarla per ciò che è: un investimento in competenze, in clima interno, in reputazione e, sempre più, in valore di bilancio.

La diversità, in fondo, non chiede compassione. Chiede progettazione e l'impresa che accetta questa sfida scopre spesso di aver reso migliore, più flessibile e più sostenibile non un singolo posto di lavoro, ma se stessa per intero. Perché includere non è fare spazio a qualcuno accanto a noi: è

accorgersi che quello spazio, quando lo si apre, diventa più grande per tutti.

* *ODCEC Torino e Psicologa del Lavoro in Torino*