

MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: numeri significativi di persone con disabilità al lavoro nel 2024, ma la strada è ancora lunga

• A CURA DELLA REDAZIONE •

CRESCONO GLI INSERIMENTI, MA PERSISTONO CRITICITÀ STRUTTURALI NEL SISTEMA DI COLLOCAMENTO MIRATO

In un panorama lavorativo in continua evoluzione, i Consulenti del Lavoro si trovano in prima linea nel processo di trasformazione verso un mercato più inclusivo. Non sono solo tecnici che gestiscono adempimenti normativi, ma veri e propri facilitatori di cambiamento culturale, capaci di guidare le aziende verso l'adozione di politiche inclusive efficaci e sostenibili. Il loro ruolo strategico emerge chiaramente dall'analisi dei dati sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nella provincia di Milano¹, dove la crescita quantitativa deve essere accompagnata da un salto qualitativo nelle pratiche aziendali.

La provincia di Milano ha registrato nel 2024 un significativo incremento negli inserimenti lavorativi di persone con disabilità, raggiungendo quota 4.542 nuovi ingressi nel mondo del lavoro attraverso la Legge n. 68/1999. Un risultato che segna una crescita del 19,4% rispetto al 2022, quando gli inserimenti erano stati 3.804. Dietro questi numeri positivi, però, fanno capolino ancora criticità strutturali che richiedono una riflessione sulla efficacia reale delle politiche di inclusione lavorativa.

UN TREND IN CRESCITA CHE FA BEN SPERARE

I dati emersi dall'analisi delle "Domande collocamento" forniscono un quadro incoraggiante dell'evoluzione del mercato del lavoro per le persone con disabilità nella provincia milanese. Il *trend* di crescita è stato costante:

dai 3.804 inserimenti del 2022 ai 4.272 del 2023, fino ai 4.542 del 2024. Una progressione che testimonia sia una maggiore sensibilità delle aziende verso l'inclusione, sia probabilmente l'efficacia di alcune misure di sostegno. La distribuzione per genere mostra un sostanziale equilibrio, con 2.399 inserimenti maschili (52,8%) e 2.143 femminili (47,2%), indicando che le politiche di inclusione non presentano discriminazioni significative di genere (anche se va comunque registrato un certo sbilanciamento a sfavore delle donne). Un dato, nel complesso, positivo che riflette l'universalità degli strumenti di sostegno previsti dalla normativa.

L'analisi per fasce d'età rivela caratteristiche interessanti del mercato del lavoro inclusivo milanese. La fascia più rappresentata è quella dei 25-34 anni con 1.195 inserimenti (26,3%), seguita dai 45-54 anni (1.070 inserimenti, 23,6%) e dai 35-44 anni (1.007 inserimenti, 22,2%). Significativo il dato degli *over 55*, che rappresentano il 18,6% degli inserimenti (846 persone), mentre i giovani tra 15-24 anni costituiscono solo il 9,3% del totale (424 inserimenti).

Questo profilo demografico suggerisce che il collocamento mirato intercetta principalmente persone adulte, probabilmente con disabilità acquisite durante il percorso lavorativo o persone che hanno affrontato un reinserimento professionale. La bassa incidenza dei giovanissimi potrebbe indicare la necessità di potenziare i programmi di transizione scuola-lavoro e di ►

1. L'analisi si basa sui dati del monitoraggio regionale sull'attuazione della Legge n. 68/1999 nella provincia di Milano per l'anno 2024 e dei due anni precedenti.

■ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ■

orientamento professionale precoce.

Dal punto di vista settoriale, il terziario si conferma il grande protagonista con 2.507 inserimenti (55,2%), un dato che rispecchia l'evoluzione generale del mercato del lavoro milanese. L'industria mantiene comunque un peso significativo con 1.604 inserimenti (35,3%), dimostrando che il settore produttivo tradizionale resta un importante bacino di opportunità per le persone con disabilità.

Residuali invece gli inserimenti nelle costruzioni (117, pari al 2,6%) e nell'agricoltura (42, lo 0,9%), mentre la categoria "altro" raccoglie 272 inserimenti (6,0%), probabilmente riferiti a settori emergenti o forme di lavoro non facilmente classificabili.

Se i numeri complessivi sono incoraggianti, l'analisi delle tipologie contrattuali evidenzia alcune criticità strutturali. Il 50,5% degli inserimenti (2.292) avviene attraverso contratti a tempo determinato, mentre solo il 27,6% (1.252) ottiene un contratto a tempo indeterminato. Una precarietà che si riflette anche nell'orario di lavoro: il 55,3% dei contratti è *part-time* (2.512), contro il 42,1% di *full-time* (1.914).

Questi dati sollevano interrogativi sulla *qualità* dell'inclusione lavorativa. Se da un lato la flessibilità contrattuale può rappresentare un primo approccio al mondo del lavoro, dall'altro la prevalenza di contratti precari e *part-time* potrebbe limitare l'autonomia economica delle persone con disabilità e la loro piena integrazione sociale. Il rovescio della medaglia è rappresentato dalle cessazioni, che nel 2024 hanno raggiunto quota 1.307 (664 uomini e 643 donne), pari a un tasso del 28,8% rispetto ai nuovi inserimenti. Un dato significativo che potrebbe essere la spia di difficoltà nel mantenere stabili i rapporti di lavoro che, in assenza di indicazioni circa la causa delle cessazioni, rende più difficile sviluppare una valutazione nel merito. Non sapere se si tratti di dimissioni volontarie, licenziamenti, scadenze naturali di contratti o trasferimenti rende difficoltoso elaborare strategie efficaci di *retention* e di miglioramento

delle condizioni lavorative.

RIFLESSIONI SU UN SISTEMA PIÙ EFFICACE

Per migliorare l'efficacia delle politiche di inclusione lavorativa, potrebbe essere efficace incentivare la trasformazione dei contratti precari in stabili, attraverso (ulteriori) sgravi fiscali/contributivi specifici per le aziende che assumono a tempo indeterminato persone con disabilità e programmi di accompagnamento *post*-inserimento.

Inoltre, il basso tasso di inserimenti tra i 15-24 anni spinge nella direzione di un rafforzamento dei programmi di transizione scuola-lavoro e di orientamento professionale precoce, in collaborazione con gli istituti scolastici e i centri di formazione professionale.

Necessario appare anche superare la logica del "posto riservato" per abbracciare un approccio che valorizzi le competenze specifiche delle persone con disabilità, attraverso programmi di formazione mirati e *matching* più efficaci tra domanda e offerta di lavoro.

In questo contesto, le imprese avranno bisogno di maggiore supporto tecnico e formativo per creare ambienti di lavoro inclusivi e sostenibili. Programmi di consulenza specializzata e incentivi per l'adeguamento degli spazi di lavoro possono fare la differenza.

UNA SFIDA CHE RIGUARDA TUTTI, IN PRIMIS I CONSULENTI DEL LAVORO

I dati della provincia di Milano mostrano che l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sta progredendo, ma la strada è ancora lunga. La crescita quantitativa degli inserimenti è un segnale positivo che potrebbe essere amplificato laddove accompagnato da un salto di qualità nelle politiche di sostegno.

L'obiettivo non può essere solo quello di raggiungere le quote previste dalla legge, ma di creare un mercato del lavoro realmente inclusivo, dove le persone con disabilità possano esprimere pienamente le proprie potenzialità professionali e contribuire allo sviluppo eco- ➤

▪ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ▪

nomico e sociale del territorio.

La sfida dell'inclusione lavorativa non riguarda solo le persone con disabilità, ma l'intera comunità. Un mercato del lavoro più inclusivo è anche più innovativo, resiliente e capace di valorizzare tutte le diversità. I dati di Milano mostrano che la direzione è quella giusta, ma serve un impegno collettivo per trasformare i numeri in vere opportunità di vita e di realizzazione personale.

In questo scenario di trasformazione, i Consulenti del Lavoro rappresentano una risorsa strategica non sempre apprezzata o financo sconosciuta. La loro posizione privilegiata di interlocutori diretti delle aziende li rende protagonisti *naturali* del cambiamento verso pratiche più inclusive. Non si tratta solo di garantire il rispetto degli obblighi normativi previsti dalla Legge n. 68/1999, ma di diventare veri e propri "architetti dell'inclusione", capaci di progettare percorsi di inserimento sostenibili e di qualità.

Il Consulente del Lavoro può accompagnare le aziende nella comprensione che l'inclusione lavorativa non è un costo da sostenere, ma un investimento in competenze, diversità e innovazione. Attraverso la sua consulenza specializzata, può aiutare le imprese a identificare i profili più adatti alle specifiche esigenze produttive, facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, progettare percorsi di inserimento gradualmente e supportare l'adattamento degli ambienti di lavoro.

Ma il suo ruolo va oltre la dimensione tecnica. I Consulenti del Lavoro sono agenti di cambiamento culturale, capaci di diffondere nelle aziende una mentalità inclusiva che supera i pregiudizi e valorizza le potenzialità di ogni persona. Possono promuovere buone pratiche, facilitare la condivisione di esperienze positive tra le aziende clienti e contribuire a creare una rete territoriale di imprese sensibili all'inclusione.

La crescita degli inserimenti registrata a Milano dimostra che quando competenza tecnica e sensibilità culturale si incontrano, i risultati arrivano. Ora è il momento di consolidare questo

trend facendo del Consulente del Lavoro non solo un garante del rispetto normativo, ma un vero *partner* strategico per costruire un futuro lavorativo più giusto e inclusivo per tutti.

VERSO UNA NUOVA STAGIONE: IL DECRETO LEGISLATIVO N. 62/2024 E LE PROSPETTIVE FUTURE

Non va dimenticato che il quadro normativo dell'inclusione lavorativa si è arricchito di una svolta epocale con il Decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62, che ridefinisce completamente l'approccio alla disabilità secondo i principi della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Questa "rivoluzione copernicana", come è stata definita dagli esperti, abbandona il modello biomedico incentrato sulla patologia per abbracciare un approccio biopsicosociale che considera la persona nella sua interazione con l'ambiente.

L'Inps, nel breve, sarà chiamato a gestire un procedimento unificato di valutazione che sostituirà le molteplici procedure attualmente frammentate: il cuore della riforma è il "progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato", strumento che mette la persona con disabilità al centro delle decisioni che la riguardano, superando la logica assistenzialistica per abbracciare quella dell'autodeterminazione.

I dati positivi registrati a Milano nel 2024 assumono una valenza ancora più significativa in questo contesto di transizione normativa. La presenza di un rappresentante dei servizi per l'inserimento lavorativo nella valutazione multidisciplinare del progetto di vita evidenzia come l'ambito lavorativo diventi parte integrante di un approccio olistico alla disabilità. L'introduzione dell'accomodamento ragionevole come obbligo per tutti i soggetti pubblici e privati rappresenta una leva fondamentale per migliorare la qualità degli inserimenti lavorativi.

La sperimentazione del decreto in diverse province italiane in atto da diversi mesi offre ai consulenti del lavoro l'opportunità di prepararsi al cambiamento. La nuova normativa richiederà competenze specifiche nel supportare le ►

▪ MILANO, LA SFIDA DELL'INCLUSIONE LAVORATIVA: NUMERI SIGNIFICATIVI DI PERSONE CON DISABILITÀ AL LAVORO NEL 2024, MA LA STRADA È ANCORA LUNGA ▪

aziende nell'implementazione di accomodamenti ragionevoli e nella comprensione dei nuovi strumenti valutativi basati su ICD9 (diagnosi medica) in combinazione con ICF – valutazione del funzionamento e della partecipazione sociale della persona al fine di garantire una visione complessiva della salute e del benessere della persona con disabilità - e WHODAS – (strumento di valutazione della disabilità), sistemi, questi, che analizzano come la persona funziona nella vita reale. Profili ICF e punteggi WHODAS che dovranno essere tradotti in azioni pratiche anche per le aziende. Azioni sulle quali può e deve intervenire il *Disability manager*, figura specializzata sulla inclusione specifica delle persone con disabilità e che può essere incardinata anche nel Consulente del Lavoro, ove opportunamente formato.

Il progetto di vita potrà includere “strumenti di sostegno personalizzati e atipici” che si collocano al di fuori delle azioni esistenti, aprendo scenari inediti di personalizzazione degli interventi di inclusione lavorativa. Questo significa che ogni inserimento potrà essere “cucito su misura” sulla persona e sul contesto aziendale, superando la logica del “posto riservato” per abbracciare quella del *matching* perfetto.

CONCLUSIONE

La riforma rappresenta una sfida di sistema che richiede un coordinamento tra diversi ambiti e strumenti, superando la frammentazione attuale. I Consulenti del Lavoro, con la loro posizione di ponte tra normativa e pratica aziendale, possono diventare interpreti privilegiati di questa trasformazione, contribuendo a tradurre i principi innovativi del decreto in prassi concrete e sostenibili.

Il futuro dell'inclusione lavorativa si delinea quindi come un percorso che unisce crescita quantitativa - come dimostrano i dati milanesi - e qualitativa, attraverso strumenti normativi più avanzati e personalizzati. Una sfida che richiede preparazione, competenza e, soprattutto, la capacità di immaginare un mer-

cato del lavoro davvero inclusivo per tutti.

UN'OPPORTUNITÀ DI CONFRONTO CONCRETO: L'ESPERIENZA DEL JOB PLACEMENT NETWORK

Proprio in questa direzione si inserisce l'importante momento di riflessione che si terrà il 28 ottobre 2025 presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, nell'ambito del convegno “Nuovi Spazi di Economia Civile - sfide, successi e nuove strade per l'inclusione lavorativa”, promosso dal Job Placement Network in collaborazione con l'Ordine provinciale dei Consulenti del lavoro e l'Ancl Up Milano.

L'iniziativa rappresenta un'occasione preziosa per confrontarsi su esperienze concrete di inclusione lavorativa che dimostrano come teoria e pratica possano efficacemente incontrarsi. Il Job Placement Network ha infatti realizzato in due anni 50 nuovi contratti di lavoro attraverso 30 commesse secondo la normativa *ex* L. n. 68/99, testimoniando che percorsi innovativi di collaborazione tra cooperative, enti pubblici e privati possono generare risultati tangibili e sostenibili. L'evento offre l'opportunità di ascoltare le voci dirette dei protagonisti di questo percorso - lavoratori, aziende, operatori del settore - e di confrontarsi con esperienze internazionali, come quella della delegazione giapponese di Persol Nextage Co Ltd, che promuove in Giappone progetti analoghi di accompagnamento e formazione per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

Per i Consulenti del Lavoro, che sempre più si configurano come “architetti dell'inclusione”, questo appuntamento rappresenta un momento formativo qualificato - l'evento è infatti accreditato per l'ottenimento dei crediti formativi obbligatori - ma soprattutto un'occasione di confronto pratico su come tradurre i principi dell'inclusione in azioni concrete e misurabili. Un'opportunità per costruire insieme quella rete territoriale di competenze e sensibilità che può fare la differenza nel trasformare i numeri positivi registrati a Milano in un modello replicabile e sostenibile per tutto il territorio nazionale.

CONVEGNO DEL 28 OTTOBRE 2025



NUOVI SPAZI DI ECONOMIA CIVILE

sfide, successi e nuove strade per l'inclusione lavorativa

28 ottobre 2025, ore 14-18 con aperitivo finale a seguire

**Università Cattolica del Sacro Cuore, Aula PIO XI – Largo Gemelli 1, Milano
(capienza aula 160-180 pax)**

Un'occasione, un'opportunità, un momento di discussione, una proposta di lettura della realtà.

Rivisiteremo il percorso complesso ed entusiasmante che abbiamo compiuto in questi due anni, nei quali abbiamo realizzato 50 nuovi contratti di lavoro grazie a 30 commesse secondo la normativa di cui alla L. n. 68/1999 e, nello specifico, commesse ex art. 14, D.lgs. n. 276/03. Due anni nei quali abbiamo contribuito a dare dignità al lavoro adottando il nuovo contratto in un comparto che ha visto negli anni eroso e depauperato il senso stesso del lavoro sociale.

Abbiamo condiviso il percorso con questi stessi lavoratori, le professioni sociali, le comunità di operatori che hanno continuato a ricucire ferite sia tra persone che tra organizzazioni e contesti.

Un esperimento in presa diretta di collaborazione fra pari in cui l'eterogeneità è motore, spinta ad affrontare nuove sfide, scenari non immaginabili prima della nascita di JPN.

Ora, a distanza di due anni e con tutto il bagaglio esperienziale che ogni cooperativa porta con sé, nel generare opportunità di lavoro per persone svantaggiate in un'ottica di mutualità diffusa, proveremo a unire basi concettuali a pratiche di inclusione con l'aiuto dei tanti interlocutori che abbiamo incontrato.

È un piacere e un onore potere, in questa occasione, essere ospiti dell'Università Cattolica ed è ancor più significativo avere come oggetto di attenzione temi e processi organizzativi che sono alla base della *mission* delle cooperative di tipo B e dei consorzi cooperativi che insieme hanno operato con il progetto Job Placement Network – JPN - grazie al bando Abili al lavoro di Fondazione Cariplo.

Job Placement Network è un progetto di Alveare società cooperativa sociale con Arca di Noè - Consorzio Idea agenzia per il lavoro
Consorzio SIR Solidarietà in Rete - Cooperativa Sociale Betania Onlus - Fabbrica dei Segni Editore - Il Grappolo
La Goccia Cooperativa Sociale - La Tenda Amatese - Millemani - Re Tech Life Cooperativa Sociale Onlus - Sammamet

CONVEGNO DEL 28 OTTOBRE 2025



lavoro innovazione inclusione

Gli elementi di analisi quantitativa e qualitativa utilizzati per il monitoraggio di progetto, la possibilità di interagire con soggetti simili a noi ma impegnati in altri territori o su specificità collaterali alle nostre, ci hanno permesso di esercitare e animare comunità di pratica guidate dal *team* di ricerca e valutazione Evaluation LAB.

Manager per il Sociale, parte di Manager Italia, ha donato il proprio volontariato di competenza, ci ha incoraggiato e sostenuto incalzandoci spesso a continuare nel nostro progetto.

L'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'Associazione dei Consulenti del Lavoro di Milano promuovono con noi l'iniziativa e accrediteranno l'evento per l'ottenimento dei crediti formativi obbligatori per gli associati.

In questo percorso, abbiamo accolto con interesse la delegazione giapponese di PERSOL NEXTAGE CO LTD. PERSOL NEXTAGE che promuove in Giappone progetti di accompagnamento e formazione per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità. Un incontro per confrontarsi intorno a pratiche efficaci e reti di collaborazione tra enti pubblici, privati e del terzo settore. Questi ospiti ci hanno invitato ad allargare ulteriormente lo sguardo.

Per questo, vogliamo dare riscontro alle esperienze maturate in questi due anni e portare alle aziende ed al territorio alcune domande rimaste aperte - Come hanno vissuto l'entrata in ruolo i nostri nuovi lavoratori e le nostre nuove lavoratrici? Quale la qualità percepita dei servizi erogati? - e le proposte che abbiamo maturato.

In particolare, vogliamo tratteggiare un quadro d'insieme ed approfondire ciò che è frutto dell'esperienza cooperativa JPN¹.

La nostra volontà è di dare valore a quest'esperienza e, per farlo, è venuto il momento di fermarsi a riflettere, sentire le voci dei nostri interlocutori e confrontarci su idee e progetti che è possibile praticare in futuro. Di tutto questo e di altro ancora parleremo il 28 ottobre in Università Cattolica a Milano.

¹ "La **coopetizione** (calco del termine inglese, **coopetition**, pure usato in italiano) è una strategia di *business* che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione. Essa si realizza tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio *business*. In altre parole, si realizza una "parziale convergenza di interessi tra gli attori" (Dagnino, 2009). Il termine è stato impiegato la prima volta nel 1913 e ripreso nel 1937. Esso è tuttavia tornato *in auge* solo agli inizi degli anni novanta: la riscoperta è da molti attribuita a Ray Noorda, che definì in tal modo la strategia di *business* adottata dalla Novell di cui era amministratore delegato. Un'analisi sul costrutto di *coopetition* negli studi manageriali è proposta da Minà e Dagnino.