

Da 25 anni creiamo valore condiviso



Vademecum per l'inclusione

Un percorso condiviso verso la DE&I - 2026

Indice

Lettera agli stakeholder	3
1. Uguaglianza e pari opportunità	4
Diritto all'uguaglianza	4
Diritto alla parità di trattamento	4
Il vocabolario della parità di trattamento	4
La parità di trattamento nelle principali tipologie contrattuali	5
La parità di genere	6
Il caso delle carriere Alias	6
2. La tutela della maternità e della genitorialità	8
L'ABC dei diritti della maternità e della genitorialità	8
Una prospettiva più ampia	9
3. L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità	11
Il lessico dei diritti delle persone con disabilità	11
Uno sguardo alla Legge N. 68/1999 oltre il tema della disabilità	12
4. L'inclusione lavorativa delle persone detenute ed ex detenute	13
5. Il lavoro in un Paese diverso da quello di nascita o provenienza	14
6. Gli incentivi economici e non economici all'assunzione di persone vulnerabili	15
Gli incentivi economici	15
I lavoratori over 50 – L. 92/2012	15
I lavoratori con disabilità – L. 68/1999	15
Sostituzione lavoratrici / lavoratori in congedo di maternità o paternità – D.lgs. 151/2001	15
Percettori NASPI	16
Incentivo per l'occupazione giovanile (Under 30)	16
Esonero donne svantaggiate (Legge Fornero)	16
Nuovi bonus assunzioni – Decreto Primo Maggio	17
Gli incentivi non economici	18
7. L'inclusione intorno a noi: buone prassi e qualche esempio per un mondo (del lavoro) più inclusivo	19

Lettera agli stakeholder

“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese”.

(Art. 3 della Costituzione)

2001-2026: da 25 anni al lavoro sull’inclusione.

Spesso ci si interroga su quale sia il legame profondo tra una fondazione d’impresa e la visione del Gruppo a cui appartiene. Fondazione Adecco rappresenta un’interpretazione autentica e concreta del *purpose* che, ogni giorno, muove il Gruppo Adecco: ***making the future work for everyone***.

Il concetto di *everyone* – inteso in senso ampio, partecipato, equo e inclusivo – è la vera essenza della nostra attività e di queste pagine.

Le aziende sono fatte di persone, ognuna portatrice di unicità, competenze e talenti. È proprio da questa consapevolezza che nasce la vera inclusione: un impegno che coinvolge ciascuna e ciascuno di noi e che si traduce in ascolto non giudicante, cura e valorizzazione di tutte e tutti, anche nei processi di selezione.

Il lavoro è uno straordinario strumento di inclusione sociale, è un percorso di scoperta e riscoperta di sé, che si nutre di stimoli quotidiani e del confronto costante con colleghe e colleghi.

Già nel 2001 – ben 25 anni fa – il Gruppo Adecco intuiva con grande lungimiranza come, troppo spesso, i processi di selezione rischiassero di lasciare ai margini chi viveva in condizione di fragilità. Su queste basi è nata la Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, con la *mission* di rendere il mondo del lavoro un luogo realmente aperto a tutte e tutti.

Il nostro impegno si muove su due binari: da un lato, sviluppiamo progetti in rete per connettere il mondo profit e no-profit e accompagnare verso il mondo del lavoro le persone più vulnerabili e a rischio esclusione sociale; dall’altro lavoriamo insieme alle aziende per costruire ambienti di lavoro accoglienti e pronti a valorizzare ciascuno.

Questo Vademecum nasce come uno strumento operativo e gratuito: una guida pratica tra le normative, le Politiche Attive e le diverse opportunità di inclusione, che tocca temi cruciali come la parità di genere, l’inserimento professionale di persone con disabilità o con percorsi di detenzione, rifugiate e richiedenti asilo. Il nostro obiettivo è fornire buone pratiche e creare maggiore consapevolezza per moltiplicare le occasioni di riscatto, continuando a scrivere nuove storie e restituendo un futuro a chi, troppo spesso, resta ingiustamente nell’ombra.

Vi invito a seguirci sulla nostra [pagina LinkedIn](#), a coinvolgerci nella vostra azienda per approfondire questi temi e a sostenerci, anche con una semplice [firma per il 5x1000](#).

Buona lettura.

Francesco Reale

Segretario Generale di Fondazione Adecco

1. Uguaglianza e pari opportunità

La Carta Costituzionale riconosce e garantisce il diritto al lavoro a tutti i cittadini - art. 4 e 35 - e sottolinea l'importanza di tutelare il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni, eliminando anche eventuali ostacoli che potrebbero impedire la piena realizzazione di questi principi.

I dettami contenuti negli art. 4 e 35 sono anche alla base di uno degli strumenti chiave per la salvaguardia degli interessi dei lavoratori: lo Statuto dei Lavoratori (Legge n. 300 del 20 maggio 1970), che contiene le norme cardine del diritto del lavoro, tutte elaborate per tutelare quella che è definita la parte più debole in un rapporto professionale, ossia il lavoratore.

DIRITTO ALL'UGUAGLIANZA

L'art. 3 della Costituzione italiana declina il principio di uguaglianza tanto in senso formale quanto sostanziale:

Uguaglianza Formale

La nostra Costituzione vieta ogni tipo di discriminazione basata su sesso, etnia, lingua, religione, opinioni politiche e condizioni personali e sociali.

Tutti i cittadini – infatti – hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge (art. 3 Costituzione).

Uguaglianza Sostanziale

Tale principio costituzionale si concretizza nell'obbligo, in capo al Legislatore, di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando libertà e uguaglianza, impediscono lo sviluppo e la partecipazione dei lavoratori alla crescita del Paese.

DIRITTO ALLA PARITÀ DI TRATTAMENTO

Grazie agli impulsi di matrice comunitaria e sovranazionale, con i D.lgs. n. 215 e 216 del 2003, è stata introdotta nel nostro ordinamento una normativa che, sempre avendo come principio cardine il diritto all'uguaglianza, declina i temi di parità di trattamento dei lavoratori in materia di occupazione e accesso al lavoro.

Nello specifico, viene prevista un'adeguata tutela sul piano sostanziale e processuale contro le discriminazioni fondate su diversi motivi: dalle convinzioni religiose a quelle personali, dall'età alle condizioni di salute, fino all'orientamento sessuale; il tutto in aggiunta agli strumenti di tutela già previsti contro le discriminazioni di genere.

Il vocabolario della parità di trattamento

Discriminazioni dirette

Si verificano quando, a causa della sua etnia, religione, condizioni di salute, età o per le proprie convinzioni personali, una persona subisce un pregiudizio o viene trattata in modo meno favorevole rispetto a un'altra.

Discriminazioni indirette

Si verificano quando una disposizione, un criterio, una prassi o un comportamento apparentemente neutri mettono le persone di una determinata etnia o religione, nonché le persone con disabilità, aventi una particolare età, orientamento sessuale o vissuto personale, in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre.

Molestie

Si tratta di comportamenti indesiderati che violano la dignità di una persona e creano un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo. Un risvolto ulteriormente odioso è dato dai casi di vittimizzazione secondaria, ossia i casi in cui la persona, denunciando l'episodio patito, ne subisce le ulteriori conseguenze quali isolamento, cambio mansione, ecc.

Ordine di discriminare

Ha luogo quando un qualsiasi soggetto ordina a un'altra persona di discriminare una terza parte. Nell'ambito di un rapporto di lavoro non si possono definire atti discriminatori le differenze di trattamento legate alla natura dell'attività lavorativa o giustificate da finalità legittime. Chi ordina la discriminazione ha pari responsabilità di chi la commette.

La parità di trattamento nelle principali tipologie contrattuali

Il D.lgs. n. 81/2015, decreto attuativo del c.d. *Jobs Act*, regola le tipologie di contratti di lavoro presenti nell'ordinamento italiano, confermando o modificando le discipline preesistenti anche al fine di garantire la parità di trattamento tra i lavoratori.

Lavoro a tempo parziale

I lavoratori assunti con contratto a tempo parziale non possono ricevere un trattamento meno favorevole rispetto a quelli assunti a tempo pieno con pari inquadramento. Questa previsione ribadisce espressamente il principio costituzionale di non discriminazione in ambito lavorativo.

Lavoro a tempo determinato

Il c.d. *Jobs Act*, confermando quanto previsto dalla precedente normativa, afferma il principio di non discriminazione tra lavoratori assunti con contratto a tempo determinato e lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato. Ai lavoratori a tempo determinato, infatti, spetta lo stesso trattamento economico e normativo concesso ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato che svolgono pari mansioni e hanno il medesimo inquadramento contrattuale.

In questo senso, si parla di lavoratori "comparabili" come di coloro che possono essere inquadrati allo stesso livello secondo i criteri di classificazione stabiliti dalla contrattazione collettiva e in proporzione al periodo lavorativo presentato, sempre che non vi siano incompatibilità con la natura del contratto a tempo determinato.

Il principio di parità di trattamento ha validità anche con riferimento a specifiche tipologie contrattuali come, ad esempio, la somministrazione di lavoro. *Per tutta la durata della missione presso l'utilizzatore, i lavoratori del somministratore hanno diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore*". (Art. 35, comma 1, D.lgs. n. 81/2015).

LA PARITÀ DI GENERE

“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore”.
(Art. 37 della Costituzione).

L'art. 37 della Costituzione, che sancisce il diritto alla parità di trattamento sia sul piano dei diritti che su quello della retribuzione tra le donne lavoratrici e gli uomini lavoratori, vede la sua concreta applicazione nel D.lgs. n. 198/2006, anche detto Codice delle Pari Opportunità, le cui norme sono finalizzate a promuovere il lavoro femminile.

Con il D.lgs. n. 198/2006, infatti, il legislatore ha vietato ogni discriminazione basata sul sesso e che abbia come conseguenza, o come scopo, quello di compromettere o impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio, per le donne, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo.

Tra i principi chiave contenuti nel Codice delle Pari Opportunità ci sono:

Divieto di discriminazione

In generale e in tutte le fasi del rapporto di lavoro, vi è il divieto di discriminazione di genere. Questo principio riguarda l'accesso al lavoro, l'attribuzione delle qualifiche e delle mansioni e la progressione nella carriera, ed è valido indipendentemente dalla modalità di assunzione, che può avvenire direttamente (servizi privati), tramite meccanismi concorsuali (servizi pubblici per l'impiego), attraverso processi di preselezione o annunci pubblicitari. Questo principio trova eccezione nelle assunzioni in attività legate ad esempio ai mondi della moda, arte o spettacolo, quando l'appartenenza a uno o all'altro genere diventi essenziale alla natura del lavoro o della prestazione.

Diritto alla prosecuzione del rapporto di lavoro

Le lavoratrici in possesso dei requisiti per la pensione di vecchiaia hanno diritto a proseguire il rapporto di lavoro fino agli stessi limiti di età previsti per gli uomini.

Trattamento retributivo

Se le prestazioni lavorative richieste sono uguali o di pari valore, non deve esserci differenza retributiva tra lavoratori di genere diverso.

IL CASO DELLE CARRIERE ALIAS

Quando ci si riferisce alle carriere alias, le stesse afferiscono principalmente all'ambiente accademico, dove l'attivazione della stessa consente al discente di utilizzare un nome di elezione, differente da quello anagrafico, nelle attività universitarie quotidiane (come ad esempio appelli d'esame, prenotazioni, registrazione degli esami, proclamazione di laurea, ecc.).

Di conseguenza, dunque, una volta attivata la carriera alias, il discente:

- avrà a disposizione un account alias/badge universitario alias per ogni incombenza e comunicazione interna
- mentre le certificazioni e attestazioni per uso esterno e gli atti ufficiali continueranno a fare riferimento all'identità anagrafica legalmente riconosciuta.

Esempi virtuosi, però, ve ne sono anche nel mondo lavorativo e, in particolare, l'esperienza più nota è quella del comparto del pubblico impiego, dove la regolamentazione collettiva e regolamenti ad hoc delle singole realtà locali hanno disciplinato il caso, ricorso e utilizzo delle carriere alias.

Ai sensi dell'art. 28 *“identità alias in percorsi di affermazione di genere” CCNL personale del comparto Enti Locali 2019/2021*, infatti, *“al fine di tutelare il benessere psicofisico di lavoratori transgender, di creare un ambiente di lavoro inclusivo, ispirato al valore fondante della pari dignità umana delle persone, eliminando situazioni di disagio per coloro che intendono modificare nome e identità nell’espressione della propria autodeterminazione di genere, le amministrazioni riconoscono un’identità alias al dipendente che ne faccia richiesta tramite la sottoscrizione di un Accordo di riservatezza confidenziale”*.

La stessa norma contrattuale, inoltre, prosegue indicando – a titolo esemplificativo –:

- le casistiche ove utilizzare l’identità alias: *il cartellino di riconoscimento, le credenziali per la posta elettronica, la targhetta sulla porta d’ufficio, eventuali tabelle di turno orari esposte negli spazi comuni, nonché divise di lavoro corrispondenti al genere di elezione della persona e la possibilità di utilizzare spogliatoio e servizi igienici neutri rispetto al genere, se presenti, o corrispondenti all’identità di genere del lavoratore.*
- Le casistiche e documenti in cui, a titolo esemplificativo, continuerà ad essere in uso – sino a completamento del percorso di affermazione di genere – l’identità legale: *la busta paga, la matricola, i sistemi di rilevazione e lettura informatizzata della presenza, i provvedimenti disciplinari o la sottoscrizione di atti e provvedimenti da parte del lavoratore interessato.*

L’esperienza mutuata dal pubblico impiego è naturalmente replicabile anche nel comparto dell’impiego privato.

2. La tutela della maternità e della genitorialità

Nell'ambito della tutela della maternità e della genitorialità, il testo normativo ormai pilastro della nostra legislazione è il D.lgs. n. 151/2001 (c.d. TU Maternità), che ambisce a contrastare ogni tipo di discriminazione, *con particolare riguardo ad ogni trattamento meno favorevole in ragione dello stato di gravidanza, nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti.*

A questa normativa se ne affiancano altre focalizzate su tematiche specifiche, come, ad esempio, l'orario di lavoro o la possibilità di una contrattazione aziendale che preveda specifiche previsioni più favorevoli in materia di genitorialità.

L'ABC DEI DIRITTI DELLA MATERNITÀ E DELLA GENITORIALITÀ

Divieto di lavori pesanti

Divieto di assegnazione a lavori pesanti e/o che comportino l'esposizione a fattori di rischio chimico e/o biologico (a titolo esemplificativo e non esaustivo, ad esempio: trasporto e sollevamento pesi, lavori pericolosi, faticosi e insalubri, etc.): l'esistenza del fattore di rischio è ricavata dal documento di valutazione dei rischi del datore di lavoro e, se sussistente, il divieto è valido durante il periodo di gestazione e, a seconda dei casi, fino ai 7 mesi di età del minore.

La tutela si applica anche in caso di adozione o affidamento, fino al compimento dei 7 mesi di età del minore.

Divieto di licenziamento

Divieto di licenziamento in vigore dall'inizio del periodo di gestazione fino al primo anno di età del minore. Vi sono solo quattro eccezioni a questo divieto: colpa grave della dipendente che integri gli estremi della giusta causa di licenziamento; cessazione dell'attività dell'azienda; scadenza del termine apposto al contratto di lavoro; mancato superamento del periodo di prova. Al di fuori di questi casi, il licenziamento intimato nel periodo di divieto è nullo.

Permessi per esami prenatali

Diritto a permessi retribuiti per lo svolgimento di esami prenatali, accertamenti clinici e visite mediche specialistiche.

Congedo di maternità e paternità

Divieto di assegnazione di qualunque tipo di attività durante il periodo di astensione obbligatoria. Per le madri, l'astensione obbligatoria - congedo di maternità - corrisponde generalmente al periodo immediatamente precedente e a quello successivo al momento del parto e dura in totale cinque mesi; se normalmente il congedo è fruito nella formula 2+3, ossia 2 mesi prima del parto e 3 dopo, nei casi in cui le condizioni di salute e la mansione della lavoratrice lo consentono può essere fruito nelle formule 1+4 o 0+5.

Il congedo riconosciuto ai padri lavoratori, invece, ha una durata di 10 giorni ed è fruibile nell'arco temporale che va dai 2 mesi precedenti alla data presunta del parto fino ai 5 mesi successivi.

Tutele al termine del congedo di maternità

Diritto delle lavoratrici di rientrare nella stessa unità produttiva in cui erano impiegate prima del congedo di maternità o in un'unità che si trova nello stesso comune, e di permanervi fino al compimento del primo anno di vita del bambino.

Diritto delle lavoratrici di vedersi assegnate le stesse mansioni che venivano svolte prima della maternità o altre equivalenti.

Lavoro notturno

Divieto di svolgere lavoro notturno nel periodo che va dall'accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del minore. Inoltre, dal compimento del primo anno di vita e sino al compimento del terzo anno di vita del minore, il lavoro notturno non è vietato ma soggetto all'accettazione della lavoratrice.

UNA PROSPETTIVA PIÙ AMPIA

Quello della tutela della maternità e della genitorialità è un argomento estremamente articolato, che comprende anche temi quali la conciliazione tra vita privata e lavorativa e la violenza di genere. In questo scenario assai ampio e complesso, ecco le principali tematiche:

Flessibilità

A condizione che la salute e le mansioni lo permettano, alle lavoratrici viene concessa non solo la possibilità di usufruire del congedo di maternità utilizzando la formula canonica dei 2 mesi antecedenti la data del parto e dei 3 mesi successivi, ma anche la facoltà di deroga a 1 mese prima del parto e 4 dopo il parto o tutti e 5 i mesi dopo il parto. Inoltre, è riconosciuta alle lavoratrici la possibilità di sospendere o rinviare la decorrenza dell'astensione dal lavoro in caso di ricovero del neonato.

Adozioni e affidi

Le disposizioni in materia di tutela della maternità e della genitorialità trovano applicazione anche nei casi di genitorialità non biologica e, quindi, nei casi di procedure di adozione nazionale e internazionale e di affidi, sia in tema di astensione obbligatoria dal lavoro che successivo eventuale congedo parentale, tutele e diritti relativi alla nascita (o ingresso in famiglia) di un minore.

Lavoratrici autonome

Ad oggi, le lavoratrici autonome sono equiparate a quelle con un contratto di lavoro subordinato. Alle prime è stata infatti riconosciuta la possibilità di usufruire del congedo parentale e, nel caso in cui vi rinunciassero, di "cedere" questa opportunità al padre lavoratore.

Violenza di genere

Le lavoratrici sopravvissute alla violenza di genere, a condizione dell'accesso ad appositi programmi di sostegno e protezione, hanno diritto a un'astensione dal lavoro per un periodo massimo di tre mesi.

Questa disposizione serve a garantire la possibilità di partecipare a percorsi specifici di protezione, rendendo possibile la permanenza delle donne che hanno subito violenze nel mondo del lavoro.

L'affiancamento al rientro dalla maternità

La Legge di Bilancio 2026 (Legge n. 199/2025) ha introdotto la possibilità di prolungare il contratto a termine del lavoratore o della lavoratrice assunta in sostituzione della dipendente assente per maternità anche oltre il rientro in servizio della dipendente titolare del posto, questo al fine di consentire un periodo di affiancamento che è aggiuntivo rispetto alla durata dell'assenza per maternità e può estendersi fino al compimento del primo anno di vita del bambino.

La ratio della norma è quello di consentire un passaggio di consegne graduale e strutturato favorendo al contempo una effettiva conciliazione tra vita privata e lavoro.

In particolare, con questa misura, si vuole evitare un rientro immediato a pieno carico, si favorisce un aggiornamento progressivo e si intende ridurre il rischio di marginalizzazione.

Il regime retributivo del congedo parentale

La Legge di Bilancio 2026 (Legge n. 199/2025) ha previsto il pagamento nella misura dell'80% della retribuzione dei primi tre mesi di congedo parentale.

3. L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità

Tanto la normativa europea quanto quella nazionale sanciscono il diritto di ogni cittadino a non subire discriminazioni sul lavoro. Questo principio, naturalmente, riguarda anche le persone con disabilità, che devono poter accedere a eque opportunità di impiego e avere una soddisfacente vita professionale.

Nel nostro Paese, i lavoratori con disabilità sono destinatari di un regime di collocamento obbligatorio, la L. n. 68/1999, la cui finalità è quella di favorire la creazione di opportunità lavorative dedicate alle persone con disabilità e di promuoverne l'inclusione sociale e lo sviluppo personale.

Secondo la L. n. 68/1999, i lavoratori con disabilità hanno diritto a ottenere un trattamento equivalente a quello dei colleghi in termini contrattuali e retributivi. Le mansioni che vengono loro affidate devono essere compatibili con la loro condizione di salute e, qualora questa dovesse variare, dovranno essere rivalutati ruoli e compiti all'interno dell'azienda, comprese le relative condizioni di lavoro.

IL LESSICO DEI DIRITTI DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

Diritto al mantenimento e all'assistenza sociale

L'art. 38 della Costituzione assicura il mantenimento e l'assistenza sociale alle persone inabili al lavoro e prive dei mezzi necessari per il proprio sostentamento.

Gli obblighi di assunzione e il collocamento mirato

Finalizzata alla *“promozione dell’inserimento e dell’integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro”*, la L. n. 68/1999 persegue tale scopo attraverso gli obblighi di assunzione destinati alle imprese e il collocamento mirato. Questi obblighi, ai sensi del D.lgs. n. 81/2015, possono essere assolti anche ricorrendo alla somministrazione di lavoro, a condizione, però, che il contratto di assunzione a scopo di somministrazione e relativa assegnazione presso l'Utilizzatore abbiano una durata non inferiore a 12 mesi.

La legge, inoltre, prevede che il rapporto di lavoro delle persone con disabilità debba essere improntato al principio della parità di trattamento e che, qualora si verifichi una sopravvenuta incompatibilità tra la condizione di salute del lavoratore e le mansioni per cui assunto responsabile, questi abbia diritto alla sospensione non retribuita del rapporto di lavoro e, nello stesso periodo, possa essere impiegato in un tirocinio formativo.

Diritto all'assistenza

Ad oggi, il sistema di sicurezza sociale viene implementato attraverso l'assistenza e la previdenza. Nel nostro Paese, il diritto all'assistenza, anche quello relativo alle persone con disabilità, è attualmente disciplinato dalla L. 328/2000, n. 328, che regola le attività *“destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita”*.

Il concetto di “ragionevole accomodamento”

Ai sensi dell'art. 5 bis L. n. 104/1992, *“nei casi in cui l'applicazione delle disposizioni di legge non garantisca alle persone con disabilità il godimento e l'effettivo e tempestivo esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali, l'accomodamento ragionevole, ai sensi dell'articolo 2 della*

Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, fatta a New York il 13 dicembre 2006, individua le misure e gli adattamenti necessari, pertinenti, appropriati e adeguati, che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo al soggetto obbligato.”

Continua la norma precisando che *“l’accomodamento ragionevole deve risultare necessario, adeguato, pertinente e appropriato rispetto all’entità della tutela da accordare e alle condizioni di contesto nel caso concreto, nonché compatibile con le risorse effettivamente disponibili allo scopo”.*

La recente giurisprudenza formatasi sulla condizione di malattia del lavoratore con disabilità nonché, soprattutto, nei casi di superamento del periodo di comporta da parte del lavoratore con disabilità, ha introdotto la necessità di prendere in considerazione la possibilità di applicare/prevedere un ragionevole accomodamento affinché la persona che già si trova in una condizione di sostanziale svantaggio possa non trovarsi in una condizione di difficoltà maggiore in sede di mantenimento del posto di lavoro.

Infatti, prevedere per la persona con o senza patologia pregressa uno stesso periodo di comporta potrebbe portare la stessa persona a subire una discriminazione c.d. indiretta.

La discriminazione indiretta del lavoratore con disabilità per il tramite del caregiver

Alla luce e nelle parole dei più recenti arresti giurisprudenziali si configura discriminazione indiretta del lavoratore con disabilità ogniqualvolta una condotta – seppur apparentemente neutra – pone il caregiver in una situazione di svantaggio: porre infatti il caregiver in una tale situazione ha impatto diretto sulla tutela che l’ordinamento assicura al lavoratore con disabilità.

UNO SGUARDO ALLA LEGGE N. 68/1999 OLTRE IL TEMA DELLA DISABILITÀ

Quando si pensa alla Legge n. 68/1999 si è soliti intenderla solo in tema di tutela delle persone con disabilità.

In realtà, il panorama di tutela descritto da questa norma è ben più ampio dal momento che, in attesa di una normativa specifica e organica, la stessa attribuisce (ai sensi dell’art. 18 della Legge stessa) una quota di riserva sul numero di dipendenti dei datori di lavoro pubblici e privati che occupano più di cinquanta dipendenti anche alle seguenti categorie di persone: (i) orfani e coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, ovvero in conseguenza dell’aggravarsi dell’invalidità riportata per tali cause, (ii) coniugi e figli di soggetti riconosciuti grandi invalidi per causa di guerra, di servizio e di lavoro e (iii) profughi italiani rimpatriati, il cui status è riconosciuto ai sensi della legge 26 dicembre 1981, n. 763.

A queste categorie si aggiunge poi, quella dei c.d. care leavers, ossia ragazzi e ragazze che durante la minore età sono stati allontanati dalla propria famiglia di origine in quanto, pur in presenza di sostegni, questa non era in grado di provvedere adeguatamente alla loro crescita ed educazione. Si tratta quindi di giovani adulti che hanno vissuto parte della loro infanzia presso una famiglia affidataria o presso una struttura di accoglienza residenziale. Inoltre, se al compimento dei 18 anni non c’è un provvedimento di prosieguo, questi ragazzi e ragazze escono dal sistema di tutela e, quando non ritengono coerente col percorso di crescita il rientro nella famiglia di origine, si trovano ad affrontare sfide normalmente non coerenti con la loro giovane età, come ad esempio il mantenimento degli studi, l’inserimento nel mondo del lavoro, una situazione abitativa stabile.

Pertanto, al fine di tutelare questa ulteriore categoria di persone, le tutele di cui all’art. 18 sono loro estese previa iscrizione negli elenchi di cui all’art. 18 stesso entro l’arco temporale che va dal 18esimo anno di età fino al compimento del 21esimo anno d’età; inoltre, laddove il soggetto abbia effettuato l’iscrizione nel suddetto termine, la medesima potrà essere conservata fino al momento della perdita dello stato di disoccupazione.

4. L'inclusione lavorativa delle persone detenute ed ex detenute

L'art. 15 della L. n. 354/1975 - Ordinamento penitenziario identifica il lavoro come uno degli elementi chiave del percorso rieducativo delle persone detenute, le quali, salvo casi di impossibilità, devono vedersi assicurata la possibilità di avere accesso a opportunità lavorative concrete.

L'art. 20 della L. n. 354/1975, riformato dai D.lgs. 123 e 124/2018, specifica quali devono essere le caratteristiche dell'attività lavorativa svolta dalle persone detenute, la quale deve essere allineata a quella dei cosiddetti "cittadini liberi": non obbligatoria né afflittiva, con una funzione risocializzante coerente con il dettato dell'art. 1 della Costituzione e volta a favorire l'acquisizione di una formazione professionale adeguata al mercato.

Infine, secondo quanto espresso dai principi generali di non discriminazione, le persone detenute che lavorano devono essere remunerate, hanno diritto a ferie, ad assenze per malattia retribuite e a contributi assistenziali e pensionistici.

Anche la tutela dei lavoratori ex detenuti è rimandata ai principi generali di non discriminazione, i quali affermano che non deve manifestarsi, nei loro confronti, alcuna forma di discriminazione in nessuna fase del rapporto di lavoro, dalla selezione alla promozione, fino ad arrivare alla formazione e all'uscita dall'azienda.

Ribadito quindi il diritto di detenuti ed ex detenuti all'accesso all'attività lavorativa in forma non discriminatoria e di non discriminazione con la platea dei lavoratori non soggetti a regimi detentivi o di restrizione della libertà personale, di seguito il panorama aggiuntivo di agevolazioni per il reingresso nel mondo del lavoro.

Con il c.d. Decreto Sicurezza (D.L. 11 aprile 2025, n. 48) sono state introdotte le seguenti novità:

- 1) possibilità di apprendistato professionalizzante senza limiti di età;
- 2) estensione delle agevolazioni contributive alle aziende private e pubbliche che impiegano detenuti e internati all'esterno degli istituti previdenziali.

A) Apprendistato professionalizzante senza limiti di età

L'eliminazione del limite di età di accesso a tale tipologia contrattuale comporta un'importante estensione della platea dei beneficiari, anche considerando che tale forma contrattuale consente ai detenuti di acquisire un buon bagaglio formativo al fine del loro reinserimento sociale.

Benefici concreti per i datori di lavoro: riduzione dell'aliquota contributiva durante il rapporto (3 anni salvo settori specifici) ma non conservazione del beneficio contributivo per il successivo anno al termine del periodo di apprendistato.

Rispetto all'apprendistato professionalizzante ordinario non è possibile recedere *ad nutum*.

B) Estensione delle agevolazioni contributive alle aziende private e pubbliche che impiegano detenuti e internati all'esterno degli istituti previdenziali

Intervenendo in modifica sulla c.d. "Legge Smuraglia": ora anche le aziende pubbliche o private (prima solo le cooperative sociali) che impiegano detenuti e internati all'esterno degli istituti penitenziari possono accedere alle agevolazioni contributive.

Vi è quindi, ad oggi, una totale parificazione con le cooperative sociali: resta ferma la possibilità di fruire degli sgravi contributivi anche in caso di assunzione di detenuti reclusi non ammessi al lavoro esterno, quindi nel solo caso di trasferimento in carcere di attività produttive da parte dell'impresa.

L'incentivo si applica a tutti i tipi di contratti di lavoro subordinato (sia a tempo determinato che indeterminato) incluse le assunzioni a scopo di somministrazione.

5. Il lavoro in un Paese diverso da quello di nascita o provenienza

L'ingresso nel mondo del lavoro dei cittadini provenienti dai Paesi extra UE o delle persone apolidi (ovvero, del tutto prive di cittadinanza) è regolato dal cosiddetto Testo Unico sull'immigrazione (D.lgs. n. 286/1998) e dal relativo Regolamento di attuazione (D.P.R. 394/1999).

In particolare, i cittadini provenienti dai Paesi extra UE possono accedere al mercato professionale (i) se nell'ambito delle quote stabilite dal Decreto Flussi, (ii) oppure previa sottoscrizione di un contratto di soggiorno con il datore di lavoro italiano, (iii) se in possesso di regolare permesso di soggiorno che consenta lo svolgimento di attività lavorativa e, comunque, in presenza di tutte le condizioni di legge.

A tal proposito, il Testo Unico prevede che con uno o più Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri possano essere annualmente definite, sulla base di criteri generali individuati nel documento programmatico, le quote massime di persone straniere che possono essere ammesse nel nostro Paese per lavoro subordinato e autonomo e per esigenze di carattere stagionale. Il tutto tenendo conto dei ricongiungimenti familiari e delle misure di protezione temporanea eventualmente disposte.

Come per tutte le altre categorie di lavoratori oggetto del presente Vademecum, anche il rapporto di lavoro del cittadino proveniente da un Paese extra UE si ispira al principio di non discriminazione, laddove, se possibile l'assunzione nel rispetto delle previsioni di legge pro tempore vigenti, il rapporto di lavoro dovrà svolgersi in piena coerenza e con applicazione della normativa di assunzione, svolgimento e cessazione del rapporto di lavoro applicabile al cittadino di origine comunitaria, dunque senza che la provenienza da Paese extra UE sia ostacolo o elemento di valutazione per un trattamento differenziato.

6.

Gli incentivi economici e non economici all'assunzione di persone vulnerabili

GLI INCENTIVI ECONOMICI

I lavoratori over 50 – L. 92/2012

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Lavoratori di età pari o superiore a 50 anni al momento dell'assunzione, disoccupati da almeno 12 mesi.	Tutti i datori di lavoro privati, comprese le ApL. L'assunzione deve determinare un incremento occupazionale netto rispetto alla media dei lavoratori occupati nei dodici mesi precedenti.	Riduzione contributiva del 50% dei contributi INPS.	Incentivo strutturale, no <i>de minimis</i> .

I lavoratori con disabilità – L. 68/1999

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Lavoratori con disabilità ai sensi dell'art. 1 della Legge n. 68/1999.	Datori di lavoro privati ed enti pubblici economici. L'assunzione deve determinare un incremento occupazionale netto rispetto alla media dei lavoratori occupati nei dodici mesi precedenti.	In base alla % di disabilità è possibile ridurre il costo del lavoro di una % da applicare alla RAL.	No <i>de minimis</i> .

Sostituzione lavoratrici / lavoratori in congedo di maternità o paternità – D.lgs. 151/2001

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Lavoratori assunti in sostituzione di maternità/ paternità e per malattia del bambino ai sensi degli articoli 4, 5 e 7 L. n. 1204/1971	Tutte le aziende sottodimensionate alle 20 unità al momento dell'assunzione.	Si applica a rapporti di lavoro a tempo determinato e per la durata della sostituzione.	Si <i>de minimis</i> .

Percettori NASPI

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Lavoratori che fruiscono (o sono destinatari) della NASPI.	Tutti i datori di lavoro privati.	Assunzioni o trasformazioni a tempo indeterminato.	No <i>de minimis</i> .

Incentivo per l'occupazione giovanile (Under 30)

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Giovani under 30 che non sono mai stati titolari di un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.	Datori di lavoro che assumono o trasformano a tempo indeterminato.	Decontribuzione del 50% dei contributi previdenziali nel limite annuo di 3.000 euro	No <i>de minimis</i> .

Esonero donne svantaggiate (Legge Fornero)

REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DEI DATORI DI LAVORO	PRINCIPALI ASPETTI	NATURA
Donne prive di impiego regolarmente retribuito: - da almeno 24 mesi residenti ovunque - da 6 mesi se sono residenti in aree svantaggiate o impiegate in una professione/ settore economico caratterizzati da un'accentuata disparità occupazionale di genere - con almeno 50 anni di età e disoccupate da oltre 12 mesi.	Tutti i datori di lavoro privati.	Decontribuzione del 50% dei contributi previdenziali, senza massimale.	No <i>de minimis</i> .

NUOVI BONUS ASSUNZIONI – DECRETO PRIMO MAGGIO

BONUS GIOVANI 2026				
REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DATORE DI LAVORO	CONTRATTO LAVORATORE (FULL TIME & PART TIME)	DURATA INCENTIVO	TERRITORIO
Giovani under 35: - SVANTAGGIATI (casi di svantaggio classici) - MOLTO SVANTAGGIATI (privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi)	Datori di lavoro che assumano a tempo indeterminato a partire dal 1 Gennaio 2026 e sino al 31 Dicembre 2026.	Assunzione a tempo Indeterminato (NO TRASFORMAZIONE) di lavoratore MOLTO SVANTAGGIATO	24 mesi	* Italia ** Aree svantaggiate (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia)
		Assunzione a tempo Indeterminato (NO TRASFORMAZIONE) di lavoratore MOLTO SVANTAGGIATO	12 mesi	
VALORE ECONOMICO	STATO FRUIBILITÀ ESONERO	CERTIFICAZIONE DE MINIMIS	APPLICABILE IN SOMMINISTRAZIONE?	NOTE
Decontribuzione del 100% dei contributi previdenziali (con esclusione dei premi e contributi INAIL) nel limite mensile di €500 (se ZES €650)	✓	NO	SI	*Se le assunzioni interessano una sede nelle regioni Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia, Puglia, Calabria e Sardegna l'esonero aumenta fino ad un massimo di 650 euro su base mensile per ciascun lavoratore. **Il pre requisito per poter fruire del bonus è che non sia stato fatto alcun licenziamento nei sei mesi che precedono l'assunzione incentivata. Inoltre se a sei mesi dall'assunzione incentivata il datore di lavoro licenzia il lavoratore l'esonero viene revocato e la somma va restituita. ***Le assunzioni devono comportare un incremento occupazionale netto calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti. ****Sono esclusi dall'incentivo i rapporti di lavoro domestico e di apprendistato e non è cumulabile con altri esoneri/incentivi.

NUOVI BONUS ASSUNZIONI – DECRETO PRIMO MAGGIO

BONUS DONNA				
REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DATORE DI LAVORO	CONTRATTO LAVORATORE (FULL TIME & PART TIME)	DURATA INCENTIVO	TERRITORIO
Donne prive di impiego regolarmente retribuito: - SVANTAGGIATE (casi di svantaggio classici) - MOLTO SVANTAGGIATE: A) di qualsiasi età, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi B) Prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno 12 mesi e, contestualmente, appartenenti alle categorie di “svantaggio” di cui alle lettere da b) a g) dell’articolo 2 del Reg. (UE) n. 651/2014	Tutti i datori di lavoro privati, comprese le APL.	Tempo Indeterminato	24 mesi se Molto svantaggiata 12 mesi se svantaggiata	* Italia ** Aree svantaggiate (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia)
VALORE ECONOMICO	STATO FRUIBILITÀ ESONERO	CERTIFICAZIONE DE MINIMIS	APPLICABILE IN SOMMINISTRAZIONE?	NOTE
Decontribuzione del 100% dei contributi previdenziali (con esclusione dei premi e contributi INAIL) nel limite mensile di € 650 (se ZES €800).	✓	NO	SI	*Se le assunzioni interessano una sede nelle regioni Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia, Puglia, Calabria e Sardegna l’esonero aumenta fino ad un massimo di 800 euro su base mensile per ciascun lavoratore. **Il pre requisito per poter fruire del bonus è che non sia stato fatto alcun licenziamento nei sei mesi che precedono l’assunzione incentivata. Inoltre se a sei mesi dall’assunzione incentivata il datore di lavoro licenzia il lavoratore l’esonero viene revocato e la somma va restituita. ***Le assunzioni devono comportare un incremento occupazionale netto calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti.

NUOVI BONUS ASSUNZIONI – DECRETO PRIMO MAGGIO

INCENTIVO DI STABILIZZAZIONE				
REQUISITI DEI LAVORATORI	REQUISITI DATORE DI LAVORO	CONTRATTO LAVORATORE (FULL TIME & PART TIME)	DURATA INCENTIVO	TERRITORIO
Lavoratori e lavoratrici non dirigenziali che alla data di trasformazione non abbiano compiuto il trentacinquesimo anno di età e non sia mai stato occupato a tempo indeterminato. TRASFORMAZIONE UNDER 35	Datori di lavoro privati che trasformano i rapporti di lavoro a tempo determinato - di durata complessiva non superiore a 12 mesi - in rapporti di lavoro a tempo indeterminato.	Trasformazioni a TI effettuate dal 1/08/2026 al 31/12/2026, senza soluzione di continuità dei rapporti di lavoro a tempo determinato instaurati entro il 30 aprile 2026.	24 mesi	Italia
VALORE ECONOMICO	STATO FRUIBILITÀ ESONERO	CERTIFICAZIONE DE MINIMIS	APPLICABILE IN SOMMINISTRAZIONE?	NOTE
Per ogni assunzione spetta uno sgravio contributivo del 100% dei contributi previdenziali a carico dei datori di lavoro per un periodo massimo di 24 mesi, nel limite massimo mensile di €500	✓	NO	SI	*Il pre requisito per poter fruire del bonus è che non sia stato fatto alcun licenziamento nei sei mesi che precedono l'assunzione incentivata. Inoltre se a sei mesi dall'assunzione incentivata il datore di lavoro licenzia il lavoratore l'esonero viene revocato e la somma va restituita. **Le assunzioni devono comportare un incremento occupazionale netto calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti.

GLI INCENTIVI NON ECONOMICI

1. Persone OVER 50 come caso di esenzione dai limiti quantitativi del contratto di somministrazione di lavoro e del contratto di lavoro a termine.

2. CATEGORIE DI LAVORATORI SVANTAGGIATI – EX REGOLAMENTO 651/2014 come caso di esenzione dai limiti quantitativi del contratto di somministrazione di lavoro e come caso di esenzione dall'apposizione della causale in caso di contratto di lavoro a scopo di somministrazione di durata superiore a 12 mesi.

Vengono definiti lavoratori svantaggiati coloro che:

- a. Non hanno un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi;
- b. Hanno un'età compresa tra i 15 e i 24 anni;
- c. Non possiedono un diploma di scuola media superiore o professionale (livello ISCED 3) o hanno completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e non hanno ancora ottenuto il primo impiego regolarmente retribuito;
- d. Hanno superato i 50 anni di età;
- e. Sono adulti che vivono da soli con una o più persone a carico;
- f. Sono occupati in professioni o settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera di almeno il 25% la disparità media uomo-donna in tutti i settori economici dello Stato membro interessato, se il lavoratore interessato appartiene al genere sottorappresentato;
- g. Appartengono a una minoranza etnica di uno Stato membro e hanno la necessità di migliorare la propria formazione linguistica e professionale o la propria esperienza lavorativa per aumentare le prospettive di accesso ad un'occupazione stabile.

3. CATEGORIE DI LAVORATORI MOLTO SVANTAGGIATI - EX REGOLAMENTO UE 651/2014 come caso di esenzione dai limiti quantitativi del contratto di somministrazione di lavoro e come caso di esenzione dall'apposizione della causale in caso di contratto di lavoro a scopo di somministrazione di durata superiore a 12 mesi.

Vengono definiti lavoratori molto svantaggiati coloro che:

- a. Sono privi da almeno 24 mesi di un impiego regolarmente retribuito;
- b. Sono privi da almeno 12 mesi di un impiego regolarmente retribuito e appartengono a una delle categorie di cui alle lettere da b. a g. della definizione di “lavoratore svantaggiato”.

7. L'inclusione intorno a noi: buone prassi e qualche esempio per un mondo (del lavoro) più inclusivo

- Gestione dei turni, orari di lavoro e pause pranzo anche in funzione delle festività/ritualità di altre religioni
- Alternative food friendly/corretta segnalazione degli ingredienti nelle mense nel rispetto delle risorse di tutte le religioni
- Adozione di ragionevoli accomodamenti sulla base di interventi HR/conoscenze delle risorse
- Ove possibile, forme ulteriori di flessibilità per mamme e neomamme
- Consapevolezza sulla genitorialità e sul ruolo dei papà
- Ideare e utilizzare strumenti di age management

Note

Quando in questo documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone.

Questo documento è stato realizzato in collaborazione con l'Employment Law & Litigation Department di The Adecco Group Italy.

Vademecum per l'inclusione
Un percorso condiviso verso la DE&I | Anno **2026**



fondazioneadecco.org



fondazioneadecco@fondazioneadecco.it



Fondazione Adecco



DE&I nel mondo del lavoro