GS1 Italy

The Global Language of Business

Accessibilità nel largo consumo: prodotti e punti vendita per tutti

Teorie, casi pratici e consapevolezza nel largo consumo italiano



ECR ITALY EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

Disclaimer

Nonostante lo sforzo profuso al fine di garantire che i contenuti riportati nel presente documento siano corretti, GS1 Italy e qualsiasi altra parte coinvolta nella creazione e predisposizione dello stesso declinano qualsivoglia forma di responsabilità, diretta o indiretta, nei confronti degli utenti ed in generale di qualsiasi soggetto terzo per ogni possibile pregiudizio che possa derivare da eventuali violazioni di diritti (anche di proprietà intellettuale) di terzi, imprecisioni, errori ed omissioni dei suddetti contenuti nonché da un utilizzo non corretto o riponendo in ogni caso un improprio affidamento sulla correttezza degli stessi. Nello specifico il presente documento viene fornito senza alcuna garanzia connessa inter alia alla sua commerciabilità, assenza di violazioni di qualsiasi natura, idoneità per uno specifico scopo ed utilizzo o qualsivoglia ulteriore garanzia.

Il presente documento potrebbe inoltre essere soggetto in qualsiasi momento e senza obbligo alcuno di preventivo avviso a modifiche unilaterali da parte di GS1 Italy e ciò a causa delle evoluzioni tecnologiche e degli standard GS1 o di nuove norme di legge e regolamentari. GS1 e il logo GS1 sono marchi registrati di titolarità di GS1 AISBL.

Sommario

Chi siamo 7
Premessa 11
Executive summary 13

Parte prima
Accessibilità: contesto e rilevanza 26

1. Perché l'accessibilità è urgente oggi 27
1.1 Elementi di attenzione 27
1.1.1 Invecchiamento della popolazione 27
1.1.2 Pressione normativa europea 28
1.1.3 Potere d'acquisto e aspettative di chi acquista 29
1.2 La disabilità in Italia: dati e dimensioni del fenomeno 30
1.3 Come si stanno muovendo le aziende 32

Parte seconda
Capire l'accessibilità: panoramica, teorie e norme 36

2. Elementi teorici, progettuali e normativi sull'accessibilità 37
2.1 Accessibilità: definizione 37
2.2 Il modello sociale della disabilità come bussola 42
2.3 Modelli per la progettazione accessibile 45
2.3.1 Universal Design 45
2.3.2 Inclusive Design 47
2.3.3 Design for All 48
2.3.4 Disability Justice e Design Justice 49
2.3.5 Accessibilità: da diritto a teoria a pratica 52
2.4 Il quadro europeo: l'European Accessibility Act 52

Parte terza
Accessibilità da teoria a lente di innovazione 60

3. Comprendere bisogni e comportamenti per orientare l'accessibilità 61
3.1 Partire dagli utenti per comprendere e identificare opportunità progettuali 61
3.2 Le persone al centro dei processi di innovazione 63
3.3 Metodi di ricerca qualitativa a supporto dei dati numerici 64
3.3.1 Osservazione del contesto 64

3.3.2 Interviste qualitative 64
3.3.3 Ricerca partecipativa 65
CASO STUDIO **In Barilla l'accessibilità nasce da collaborazione e partecipazione** 68
3.3.4 Testare le idee con le persone direttamente interessate 72
3.4 La journey map per visualizzare la ricerca 72
3.4.1 La journey map come strumento collaborativo: esperienza del workshop con aziende del largo consumo in GS1 Italy 73
3.5 Considerazioni sulla ricerca accessibile 77
3.6 Scelte progettuali e ricerca utente: i casi di IKEA e Walmart 78
3.7 Dalla ricerca al valore condiviso: il caso di Sensory Street e i supermercati accessibili 80
3.8 Tre modelli di co-design: casi concreti di diversi livelli di coinvolgimento, dal testing alla co-titolarità 81
3.8.1 Il primo modello: ricerca partecipativa con la comunità 81
3.8.2 Il secondo modello: competenza interna e leadership disability-led 85
3.8.3 Il terzo modello: co-titolarità e autodeterminazione progettuale 86
CASO STUDIO **Pensare prodotti e packaging accessibili: il caso di P&G con Dash Pods** 88
3.9 Il making di comunità come risposta a una mancanza di offerta 92
4. Da adattamento a inclusione nativa: il modello correttivo e i suoi limiti 95
4.1 Perché la compliance non è condizione sufficiente 95
CASO STUDIO **Accessibilità a tutto tondo: la strategia di P&G Italia** 97
4.2 Il rischio di accessibility washing e purple washing 101
4.3 Disabilità visibili e non visibili: l'importanza del riconoscimento e della rappresentazione 103
CASO STUDIO **Red Bull: eventi sociali che diventano pilastri aziendali** 108
4.4 Modello correttivo, accessibilità nativa e curb cut effect 111
4.5 Tecnologie a supporto di un'esperienza di acquisto accessibile 114
CASO STUDIO **GS S.p.A. e le ore di quiete: rendere la spesa accessibile riducendo gli stimoli sensoriali** 119
4.6 Linee guida come punto di partenza per una conoscenza condivisa 123
CASO STUDIO **La strategia di Barilla per mettere a sistema pratiche per un packaging più accessibile** 125

4.7 Collaborare per innovare: come strutturare partnership efficaci ... 129
CASO STUDIO **Il sostegno concreto e mirato di Gruppo Lactalis Italia con il "bollino antitruffa" per informare la popolazione fragile** ... 131
CASO STUDIO **"Ausilio per la spesa" di Coop Alleanza 3.0: il supporto attivo della rete** ... 135

Parte quarta
Approcci aziendali all'accessibilità nel largo consumo italiano ... 144

5. Le attività svolte per lo studio del largo consumo italiano ... 145
6. Come l'accessibilità entra nelle logiche aziendali: integrazione, priorità e modalità di lavoro delle aziende ... 149
6.1 Quanto e come l'accessibilità è integrata nella strategia aziendale ... 149
6.2 Formalizzazione dell'accessibilità nei documenti aziendali e modalità di lavoro ... 153
6.3 Consapevolezza dei dipendenti e formazione ... 157
7. Tre profili di maturità organizzativa: adattivo, sperimentale, pioniere ... 160
7.1 Verso profili più maturi: cosa frena e cosa abilita il cambiamento 162
8. Le persone e la governance ... 167
8.1 Funzioni coinvolte nell'accessibilità e competenze necessarie ... 167
8.2 Figure coinvolte nelle decisioni strategiche sull'accessibilità ... 170
8.3 Figure e team che si occupano di accessibilità ... 171
8.4 Modelli di governance ... 172
8.4.1 Modelli bottom-up ... 173
8.4.2 Modelli top-down ... 175
8.5 Messaggi chiave: le barriere organizzative ricorrenti ... 177
9. I progetti di accessibilità: definire, fare, collaborare e misurare ... 180
9.1 Definire (prima) ... 181
9.1.1 Cosa spinge ad agire ... 181
9.1.2 Le difficoltà percepite e l'impatto atteso ... 182
9.1.3 Come vengono prese le decisioni operative ... 185
9.1.4 Quali dimensioni della disabilità vengono considerate ... 186
9.1.5 In sintesi: la fase del definire ... 188
9.2 Fare (azione) ... 188
9.2.1 Progetti presenti e passati ... 189
9.2.2 Quali bisogni e touchpoint vengono considerati ... 190
9.2.3 Accessibility by design e co-design ... 192

9.2.4 In sintesi: la fase del fare 193
9.3 Collaborare (trasversale) 193
9.3.1 Collaborazione con persone con disabilità e con comunità 194
9.3.2 Collaborazione con altre aziende del settore 196
9.3.3 Il confronto Industria-Distribuzione: assi di divergenza e leve di collaborazione 196
9.3.4 In sintesi: la fase del collaborare 201
9.4 Misurare (dopo) 202
9.4.1 Misurare i benefici per l'azienda 202
9.4.2 Misurare l'impatto sul consumatore 204
9.4.3 In sintesi: la fase del misurare 205

Parte quinta
L'evoluzione dell'accessibilità nel largo consumo 207

10. Conclusioni 208
10.1 Accessibilità da obbligo legislativo a opportunità di innovazione 208
10.2 Da iniziative di singole persone a infrastruttura di sistema: pattern emergenti nel largo consumo italiano e uno sguardo al futuro 210
10.3 Il perimetro di azione 215

Chi siamo

GS1 Italy, molto più del codice a barre

L'organizzazione non profit GS1 è il motore dietro gli standard più diffusi a livello globale, primo fra tutti l'iconico codice a barre.

La nostra missione è chiara: **facilitare la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra le aziende e con le persone** - consumatori e pazienti - promuovendo efficienza, trasparenza e la trasformazione digitale.

Nati dalle imprese per le imprese, siamo un **network mondiale** di 120 organizzazioni nazionali, che conta **oltre 2 milioni di aziende**.

In Italia, **GS1 Italy riunisce 42 mila imprese**, con le quali il dialogo e la collaborazione sono costanti.

Da sempre punto di riferimento per il largo consumo, oggi sviluppiamo standard, servizi e soluzioni anche per i settori sanitario, foodservice, marketplace ed e-commerce, costruzioni, logistica, tessile e abbigliamento, bancario e ferroviario.

Oltre agli **standard GS1 per la creazione di un'identità unica globale e verificabile dei prodotti**, GS1 Italy propone:

- Servizi digitali per l'utilizzo ideale degli standard.
- La community ECR Italia con obiettivi di innovazione e networking.
- L'Academy, per una formazione personalizzata multilivello.
- Gli Osservatori Immagino, Non Food e Nuovo Codice Consumi, per aiutare le aziende a definire scelte sostenibili e attraenti per i mercati.

ECR Italia

Missione

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie all'adozione di un modello collaborativo.

Obiettivi

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema Industria Distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore. L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

Strategia

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra Industria e Distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni. ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

A ECR Italia aderiscono

- Barilla
- Bauli
- Beiersdorf
- Bic Italia
- Birra Peroni
- Bolton Group
- Cab Log
- Cameo
- Carapelli Firenze
- Carlsberg Italia
- Coca-Cola HBC Italia
- Colgate Palmolive
- Conad
- Conserve Italia
- Coop Italia
- Crai
- D.It - Distribuzione Italiana
- Danone Nutricia
- Davide Campari-Milano
- Despar Italia
- Elah Dufour
- Eridania Italia
- Esselunga
- Fater
- Ferrero Technical Services
- FHP di R. Freudenberg
- Granarolo
- GS S.p.A
- Haleon Italy
- Heineken Italia
- Henkel Italia
- Kellogg Italia
- Kimberly-Clark
- L'Oréal Italia
- La Doria
- Luigi Lavazza
- Metro Italia
- Mondelēz Italia
- Montenegro
- Nestlé Italiana
- Number1 Logistics Group
- Parmalat
- Perfetti Van Melle Italia
- Ponti
- Procter & Gamble
- Red Bull
- S.C. Johnson Italy
- Selex Gruppo Commerciale
- Sperlari
- Star Stabilimento Alimentare
- STEF Italia
- Transmec To Be
- Unilever Italia
- Veronesi Holding
- VéGé Retail

Aziende partecipanti al progetto

Imprese di produzione

- Barilla
- Carapelli Firenze
- Fater
- Granarolo
- Gruppo Lactalis Italia
- Kellanova
- Mondelēz Italia
- Procter & Gamble
- Parmalat
- Red Bull

Imprese di distribuzione

- Conad Adriatico
- Coop Alleanza 3.0
- Coop Italia
- CRAI
- Esselunga
- Gruppo Pam
- GS S.p.A
- Italmark
- Selex Gruppo Commerciale
- VeGè Retail

I lavori sono stati coordinati e facilitati da:

Stella Viscardi, ECR senior specialist di GS1 Italy

Carolina Gomez, ECR manager di GS1 Italy

Silvia Scalia, ECR and training director di GS1 Italy

Ricerca elaborata da:

Federica Caruso, Venanzio Arquilla e Matteo Ingaramo, Dipartimento di Design del Politecnico di Milano

Mario Galietti, Consulente

Per garantire la piena accessibilità del documento digitale, questa pubblicazione è stata realizzata curando formattazione del testo, font, interlinea, layout ed elementi grafici, in conformità alle linee guida WCAG 2.1 livello AA.

Conformità verificata da **Yeah! Impresa Sociale**.

Premessa

Il settore del largo consumo è parte integrante della vita quotidiana di una platea ampissima di consumatori che, ogni giorno, scelgono punti vendita e prodotti per soddisfare le proprie esigenze, affidandosi a un'offerta che accompagna ogni momento della giornata. Questa presenza porta con sé la responsabilità e l'opportunità di soddisfare al meglio le aspettative e le esigenze di clienti sempre più diversi, informati ed esigenti, offrendo esperienze e prodotti capaci di creare valore, fiducia e soddisfazione in ogni occasione di acquisto e di consumo. È proprio sulla **centralità del consumatore finale** che questo progetto pone le basi, ovvero sul riconoscere che la pluralità delle persone non può essere solamente ricondotta al "consumatore medio" e che l'offerta di prodotti e servizi può essere ripensata per servire al meglio tutti, partendo dai bisogni delle persone con disabilità.

L'accessibilità di prodotti e punti vendita è un tema sempre più rilevante, sia in relazione al crescente sforzo normativo dell'Unione europea in materia, sia considerando le sempre maggiori aspettative dei clienti, sia alla luce del quadro demografico italiano. In Italia le persone con limitazioni gravi nello svolgimento delle attività abituali sono circa 3,1 milioni, ma la platea supera i 12 milioni includendo anche le limitazioni non certificate. Inoltre, l'Italia è tra i paesi più anziani al mondo, con il 24,7% della popolazione con almeno 65 anni all'inizio del 2025. Questo contesto delinea come **l'accessibilità non riguardi una minoranza circoscritta, ma una porzione crescente di consumatori.**

Dal punto di vista di un'azienda operante nel largo consumo, **l'accessibilità ha quindi un duplice valore.** Il primo è il valore economico: rendere accessibili spazi, servizi e comunicazione **amplia la base di clienti raggiungibili** e apre un'opportunità di mercato. Il secondo valore è quello dell'accessibilità in sé, indipendente dalla redditività e legato alla **possibilità per ciascuna persona di partecipare pienamente all'esperienza d'acquisto**. Le due prospettive non sono alternative, ma complementari: la dimensione economica aiuta a motivare le decisioni delle imprese, e quella esperienziale indica dove e come intervenire. Insieme, permettono di capire perché conviene agire, cosa e dove misurare e con chi decidere.

In questo contesto, l'accessibilità rappresenta oggi una sfida ancora emergente per il settore del largo consumo. Pur essendo sempre più riconosciuta come una leva strategica di inclusione e competitività, mancano ancora riferimenti

comuni, linguaggi condivisi e strumenti operativi capaci di abilitare azioni coordinate di sistema. Proprio per colmare questa lacuna, questo studio si colloca su questa frontiera dell'innovazione, **proponendo per la prima volta in Italia una lettura dell'accessibilità in una prospettiva di settore**. La sua originalità risiede infatti nel costruire un quadro di riferimento condiviso che consenta agli attori del largo consumo di sviluppare un approccio sistemico, coordinato e orientato a rendere l'intera esperienza di acquisto progressivamente più accessibile per tutti.

ECR Italia ha sviluppato quindi il presente progetto con il duplice obiettivo di sviluppare **maggiore consapevolezza e un approccio condiviso all'accessibilità**, e al contempo di fotografare lo stato dell'arte del settore in termini di accessibilità. Grazie ai contributi delle aziende partecipanti al gruppo di lavoro, creato per facilitare il dialogo sul tema dell'accessibilità e comprendere come servire meglio tutti i consumatori, è stato possibile raccogliere una serie di evidenze, sistematizzate in maniera aggregata e anonimizzata in questo report.

Il documento fornisce gli elementi teorici che permettono di interrogarsi su quanto ambienti, oggetti, servizi, prodotti e processi che compongono l'esperienza d'acquisto siano progettati per accogliere le persone, oppure finiscano per escluderle. La prospettiva adottata non guarda infatti al solo gesto dell'acquisto, ma segue **l'intero percorso decisionale del cliente, dall'esperienza in negozio fino al consumo**. **L'accessibilità** viene così osservata lungo un perimetro esperienziale end-to-end, che tiene insieme spazi, relazioni, prodotti e servizi, e ne valuta la capacità di rispondere a **bisogni sensoriali, fisici, cognitivi e alle necessità specifiche di chi interagisce**.

L'accessibilità è quindi una proprietà sistemica che accompagna il consumatore, non è un attributo del singolo prodotto o punto vendita. Ne consegue che il **potenziale impatto va oltre le singole imprese**: rendere più accessibile l'esperienza d'acquisto significa ampliare la platea di persone che possono partecipare pienamente al consumo, con benefici sia sociali che di mercato. Per poter ottenere questi benefici, è necessario comprendere la situazione di partenza, quali strumenti sono a disposizione per modificarla, e **costruire una visione condivisa che orienti l'evoluzione dell'intero settore del largo consumo**.

Executive summary

Obiettivo dello studio

ECR Italia ha promosso lo sviluppo di questo progetto con un duplice obiettivo: **accrescere la consapevolezza sull'accessibilità** nel largo consumo e **costruire un approccio condiviso** tra le aziende del settore, riferito sia ai prodotti sia ai punti vendita. In concreto, lo studio presentato in questo report affronta il tema a livello di prodotto e di punto vendita, con il duplice obiettivo di fotografare lo stato dell'arte tra le aziende del settore e di **mappare le aree di intervento e le azioni necessarie per migliorare l'accessibilità**. Il percorso è stato guidato da tre domande: definire l'approccio ad oggi all'accessibilità e quali sono i driver motivazionali che portano le aziende ad attivare progetti sul tema; quali barriere vengono percepite; e per finire, quali azioni vengono realizzate e per quali ragioni.

Rilevanza del tema

L'accessibilità rappresenta una questione di **crescente rilevanza**, anzitutto per la sua dimensione quantitativa. A livello globale, l'Organizzazione Mondiale della Sanità stima che circa 1,3 miliardi di persone (il 16% della popolazione mondiale, ovvero una persona su sei) vivano con una disabilità significativa, un dato destinato a crescere con l'aumento delle malattie croniche e l'allungamento della vita. In Italia le persone con limitazioni gravi nello svolgimento delle attività abituali sono circa 3,1 milioni (5,2% della popolazione); la platea supera i 12 milioni includendo anche le limitazioni funzionali non certificate. Questi numeri, approfonditi nella **Parte Prima** del report, vanno letti insieme al profilo demografico del paese: l'Italia è tra le nazioni più anziane al mondo, con il 24,7% della popolazione di almeno 65 anni all'inizio del 2025 e un'età media di 46,6 anni. **L'accessibilità non riguarda quindi una minoranza circoscritta, ma una quota strutturale e in crescita dei consumatori.**

A rafforzare l'attualità del tema è anche la **spinta normativa europea**: dal 28 giugno 2025 è pienamente applicabile l'European Accessibility Act (Direttiva UE 2019/882), che estende i requisiti di accessibilità a numerosi prodotti e servizi e stabilisce, tra l'altro, che le informazioni di prodotto (comprese quelle veicolate da etichette e packaging) siano rese accessibili.

Prospettiva sulla disabilità e definizione di accessibilità

Se la scala e la spinta normativa motivano l'urgenza del tema, è la prospettiva adottata sulla **disabilità** a orientare l'intero lavoro. Per allineare il linguaggio, la disabilità è stata definita, in una prospettiva di giustizia sociale, come una **condizione dinamica che emerge dall'interazione tra gli individui e le barriere ambientali, sociali e relazionali,** come approfondito nel **Paragrafo 2.2**. Chiunque, in determinati momenti della vita, può trovarsi in una situazione che nega l'accesso a informazioni o a sistemi: una persona anziana che fatica a leggere un'etichetta con caratteri piccoli non può avere accesso alle informazioni testuali, un genitore con le mani occupate che non riesce ad aprire una confezione, una persona stanca o sotto stress che fa fatica a trovare il prodotto di cui necessita sullo scaffale a causa del sovraccarico di informazioni. Questo approccio si radica in una prospettiva secondo cui **le barriere non risiedono nei corpi o nelle menti delle persone, ma negli ambienti, nei prodotti e nei sistemi** che non sono stati progettati per accogliere e creare accesso, ma che, al contrario, possono creare limiti ed esclusione. **Progettare in modo accessibile significa quindi rimuovere le barriere che escludono alcune persone dalla possibilità di accedere, partecipare e sentirsi parte di uno spazio o di un'esperienza.**

Adottare questa visione ha un valore trasversale: **ciò che viene progettato per rispondere a un bisogno specifico finisce per migliorare l'esperienza di un pubblico più ampio e per adattarsi a molteplici situazioni.** Questo principio è noto come **"effetto curb-cut"**: soluzioni nate per rispondere a un bisogno specifico producono benefici diffusi anche per chi non ne era il destinatario originale, come approfondito nel **Paragrafo 4.4.** Un packaging più leggibile aiuta non solo chi ha difficoltà visive, ma anche chi fa la spesa di fretta. Una comunicazione che è stata pensata per essere semplificata supporta chi ha disabilità cognitive, ma anche chi legge in una lingua che non è quella primaria.

L'accessibilità, in questo senso, **non è un'eccezione o un adattamento**, ma un miglioramento della qualità complessiva dell'esperienza per una platea ampia di consumatori.

I bisogni dei consumatori: le undici dimensioni

A partire da questa definizione condivisa, i bisogni dei consumatori sono stati analizzati lungo undici dimensioni:

- **Percezione visiva:** persone cieche o ipovedenti, con sensibilità alla luce, daltonismo o che temporaneamente non possono utilizzare la vista.
- **Percezione uditiva:** persone sorde, con ipoacusia, acufeni, ipersensibilità ai suoni o che si trovano in contesti rumorosi.
- **Mobilità e interazione fisica:** persone che utilizzano sedie a ruote, stampelle o altri ausili; persone con variazioni nella forza, nella coordinazione, nella resistenza o nel comfort fisico.
- **Elaborazione cognitiva e apprendimento:** persone neurodivergenti (autistiche, con ADHD, dislessia o discalculia), con modalità di attenzione, memoria ed elaborazione delle informazioni non uniformi o sensibili al carico sensoriale.
- **Benessere psicologico ed emotivo:** persone che attraversano stati emotivi o psicologici mutevoli, inclusi stress, ansia, esperienze traumatiche o condizioni di vulnerabilità emotiva.
- **Corpi che cambiano:** persone con condizioni croniche o progressive, processi di invecchiamento, recupero post-operatorio o percorsi di riabilitazione.
- **Comunicazione e linguaggio:** persone con diversi livelli di familiarità con la lingua locale; persone che utilizzano più lingue, alfabetizzazioni o modalità comunicative (orali, scritte, visive o assistite).
- **Sensibilità sensoriali:** persone sensibili a luci, suoni, odori, temperature o materiali; persone con allergie, asma o esigenze ambientali specifiche.
- **Cura e responsabilità relazionali:** persone in gravidanza, nel periodo post-parto, in menopausa o con responsabilità di cura verso altri.
- **Energia e dolore cronico:** persone con livelli di energia o di dolore non costanti, come emicrania, endometriosi, fibromialgia, sindromi da fatica cronica o malattie autoimmuni.
- **Transizioni di vita e identità:** persone che attraversano cambiamenti legati all'identità o alla vita sociale, come percorsi di affermazione di genere, migrazione, cambiamenti di stato civile o lavorativo.

Le undici dimensioni individuate non intendono essere esaustive né universali, ma forniscono un linguaggio comune di riferimento. Allo stesso tempo, hanno permesso di promuovere una visione olistica dell'accessibilità come diritto di accesso, partecipazione e appartenenza, che va ben oltre la disabilità visibile e/o certificata.

Accessibilità nel largo consumo italiano

Partendo da queste basi teoriche condivise, sono state analizzate **18 aziende** operanti nel largo consumo italiano. Le azioni di ricerca principali sono state due: la compilazione di un **questionario** e lo svolgimento di **interviste semistrutturate** rivolte alle figure aziendali che più seguono il tema dell'accessibilità in azienda, spesso afferenti a funzioni e aree di competenza diverse. A queste attività di ricerca si sono aggiunti **due momenti formativi** e un **workshop**, pensato come spazio di collaborazione e confronto collettivo, raccontato nel Paragrafo 3.4.1.

A completamento, una **raccolta di casi di studio** e di pratiche già attuate nel settore del largo consumo e non solo arricchisce la riflessione. Il presente report include esempi provenienti sia dalle aziende del campione sia da progetti nazionali e internazionali, identificati attraverso l'attività di desk research e utili a offrire confronti significativi e spunti di ispirazione. I risultati hanno valore esplorativo e non sono statisticamente generalizzabili all'intero settore; il perimetro dello studio, inoltre, non include la prospettiva diretta delle persone con disabilità come consumatori.

Le principali evidenze

I dati derivanti dallo studio sono stati analizzati sul piano della strategia e della consapevolezza delle aziende, sul piano delle persone coinvolte e della governance, e sul piano del ciclo progettuale dei progetti di accessibilità.

Sul **piano strategico emerge un contesto a più velocità** (maggiori dettagli nel Paragrafo 6.1): tre aziende su 15 hanno integrato l'accessibilità come pilastro strategico, sei dichiarano di integrarla ma senza un ruolo centrale e sei non l'hanno ancora integrata. La priorità assegnata al tema si attesta su una media di 3,07 su cinque. Esiste però un divario tra la priorità assegnata all'accessibilità verso dipendenti e collaboratori (media 3,93) e quella verso i consumatori (media 3,0): nove aziende su 15 attribuiscono all'accessibilità interna una priorità più alta di quella esterna: la prima è legata a un obbligo organizzativo

e normativo, mentre la seconda dipende da decisioni soggette a valutazioni di mercato. Una difficoltà che emerge dalle interviste riguarda quanto sia complicato intervenire sull'accessibilità e rivedere ciò che esiste: **«Se devo fare un prodotto ex novo e lo penso già accessibile è un conto, se devo cambiare quello che è già sul mercato è più complicato, più costoso»**.

La **formalizzazione dell'accessibilità nei documenti aziendali**, approfondita nel Paragrafo 6.2, mostra un panorama in lenta progressione verso una definizione strutturata delle azioni e degli interventi: in otto casi su 15 l'accessibilità è considerata solo in aree o progetti specifici, solo quattro aziende la integrano in documenti strategici, due non la riconoscono e un'azienda la gestisce in modo informale. Il quadro della consapevolezza interna conferma questa visione frammentata e rivela un divario tra conoscenza normativa e mindset condiviso che, come emerge dalle interviste, molto spesso non vanno di pari passo: **«Si parte dalla norma, ma per fare la differenza bisogna arrivare alla cultura»**. Coerentemente sul fronte della formazione, dieci aziende su 15 implementano solo iniziative occasionali di sensibilizzazione e sei non hanno alcun percorso formativo specifico.

L'insieme di questi elementi ha consentito di raggruppare le organizzazioni in **tre profili di maturità** (descritti nel Paragrafo 7.): **adattivo** (compliance-driven e discontinuità operativa), **sperimentale** (integrazione valoriale ma confinata in silos funzionali) e **pioniere** (piani strutturati, governance dedicata e apertura all'esterno). I tre profili non rappresentano categorie statiche ma tappe di una progressione nella quale la posizione di un'azienda lungo questo percorso consente di riconoscere le leve su cui agire per orientarsi verso profili più maturi, come rappresentato nella Figura A. Interrogate su **cosa servirebbe per fare di più**, 11 aziende su 15 indicano una **più elevata priorità strategica**, più della copertura normativa (nove aziende) e delle risorse economiche (otto aziende); parallelamente, la **difficoltà giudicata più rilevante è la complessità del tema in sé** (rilevante per dieci aziende su 15), mentre la mancanza di norme è ritenuta poco rilevante.

Sul piano delle **persone e della governance**, descritte nel Paragrafo 8., la responsabilità dell'accessibilità è distribuita tra quattro aree con mandati diversi: CSR/Sostenibilità (mandato valoriale), IT (mandato di compliance), HR e DE&I (mandato culturale), marketing e packaging (mandato tecnico/comunicativo), senza un presidio centralizzato. 14 rispondenti su 15 **non dispongono di figure o team dedicati esclusivamente all'accessibilità** (sette segnalano ruoli parziali, un solo caso dichiara team formali). Le decisioni

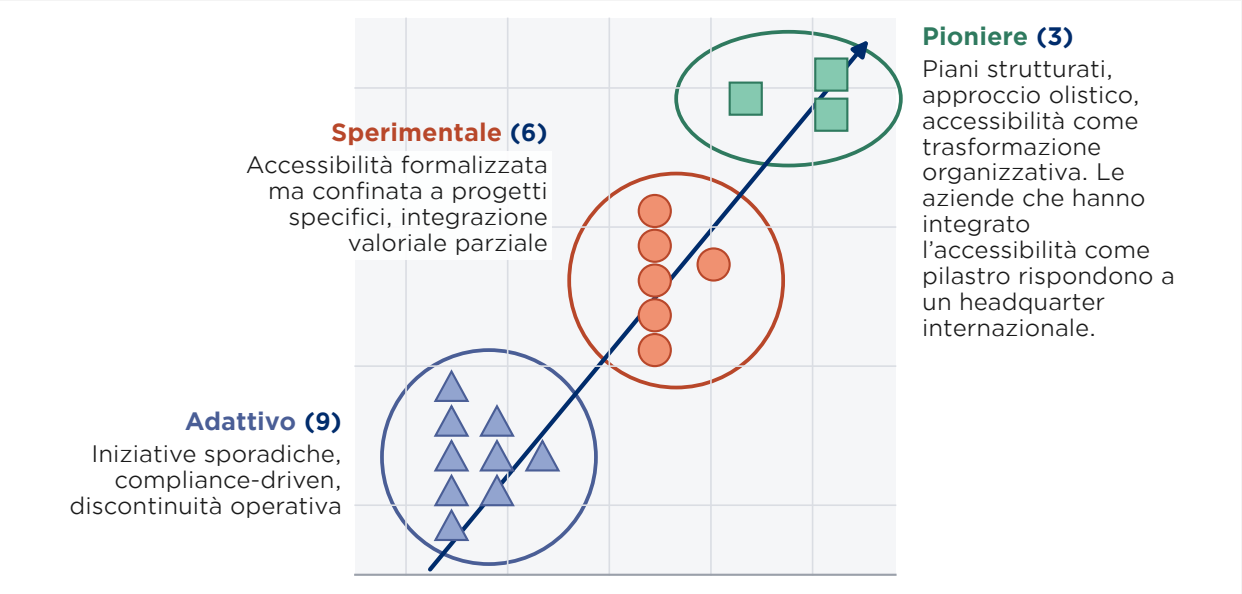


Figura A: Distribuzione delle aziende coinvolte secondo i tre profili di maturità strategica (totale di 18 casi)

Fonte: Elaborazione degli autori

strategiche coinvolgono soprattutto funzioni operative (dieci menzioni), dirigenti (nove menzioni) e team cross-funzionali (otto menzioni), mentre **restano marginali le partnership con comunità di persone con disabilità** (quattro menzioni) e i colleghi con disabilità (una menzione): un punto strutturale, per cui si progetta per un gruppo di persone senza includerle nel processo.

Un'altra analisi emersa dallo studio riguarda i **modelli di governance** (analizzati nel **Paragrafo 8.4**), i quali si dispongono lungo un continuum tra due poli, come mostrato nella **Figura B**.

- I **modelli bottom-up**, in cui l'accessibilità **nasce dall'iniziativa spontanea** dei dipendenti. Il suo valore è l'autenticità dell'impegno: i dipendenti, stando a contatto diretto con contesti e consumatori intercettano bisogni reali, anticipando la consapevolezza formale dell'azienda. Queste iniziative sono però difficili da scalare e vengono spesso lette come attività "solidali".
- I **modelli top-down**, in cui le **iniziative di accessibilità vengono gestite centralmente**. I vantaggi sono la solidità, il coordinamento, la scalabilità e una legittimità diffusa. Il rovescio della medaglia è la rigidità: tutto dipende dalla governance centrale e l'autonomia locale si riduce.

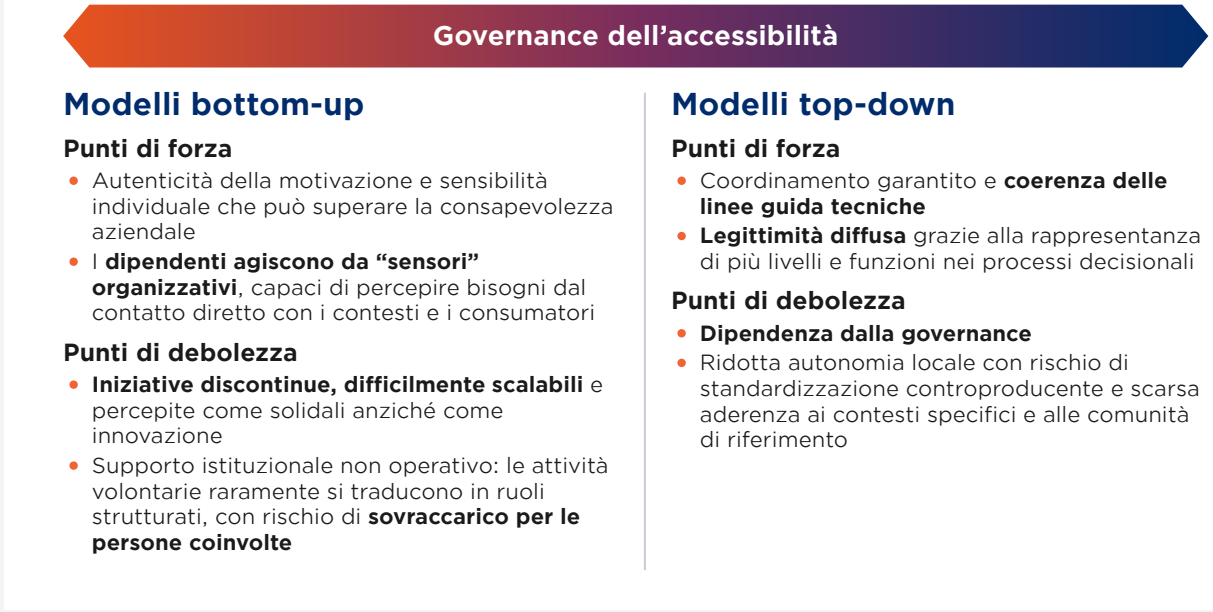


Figura B: Continuum dei modelli di governance, che spaziano dall'iniziativa spontanea del singolo dipendente alla pianificazione strategica definita dai vertici aziendali

Fonte: Elaborazione degli autori

L'architettura più efficace combina i due modelli: spinta dal basso e sponsorship della leadership. Ciò che emerge è che **«Serve qualcuno che spinga il tema, cioè qualcuno che lo presidi e che abbia anche il potere decisionale di dire "Ok, adesso questa cosa si farà, punto"»**.

L'analisi del ciclo progettuale, concettualizzato secondo le fasi del definire, fare, collaborare, misurare, come mostrato nella **Figura C**, mostra che l'accessibilità entra nell'agenda attraverso "porte laterali" più che come criterio trasversale di progettazione, come discusso nel **Paragrafo 9.**.

- Nella fase del **definire**, emerge come le aziende prendano decisioni operative principalmente caso per caso, senza criteri predefiniti, con la pressione normativa come principale fattore di spinta.
- Nella fase del **fare** gli interventi si concentrano dove l'obbligo è esplicito, la disabilità più conosciuta, e il costo contenuto.
- Il **collaborare** resta episodico sia con le persone con disabilità, sia con le comunità e le organizzazioni di riferimento, sia con altre aziende del settore.

- Il **misurare** è l'anello meno presidiato del ciclo. Ne deriva un circolo vizioso: l'assenza di evidenze rende difficile giustificare gli investimenti e l'assenza di investimenti impedisce la produzione di dati.

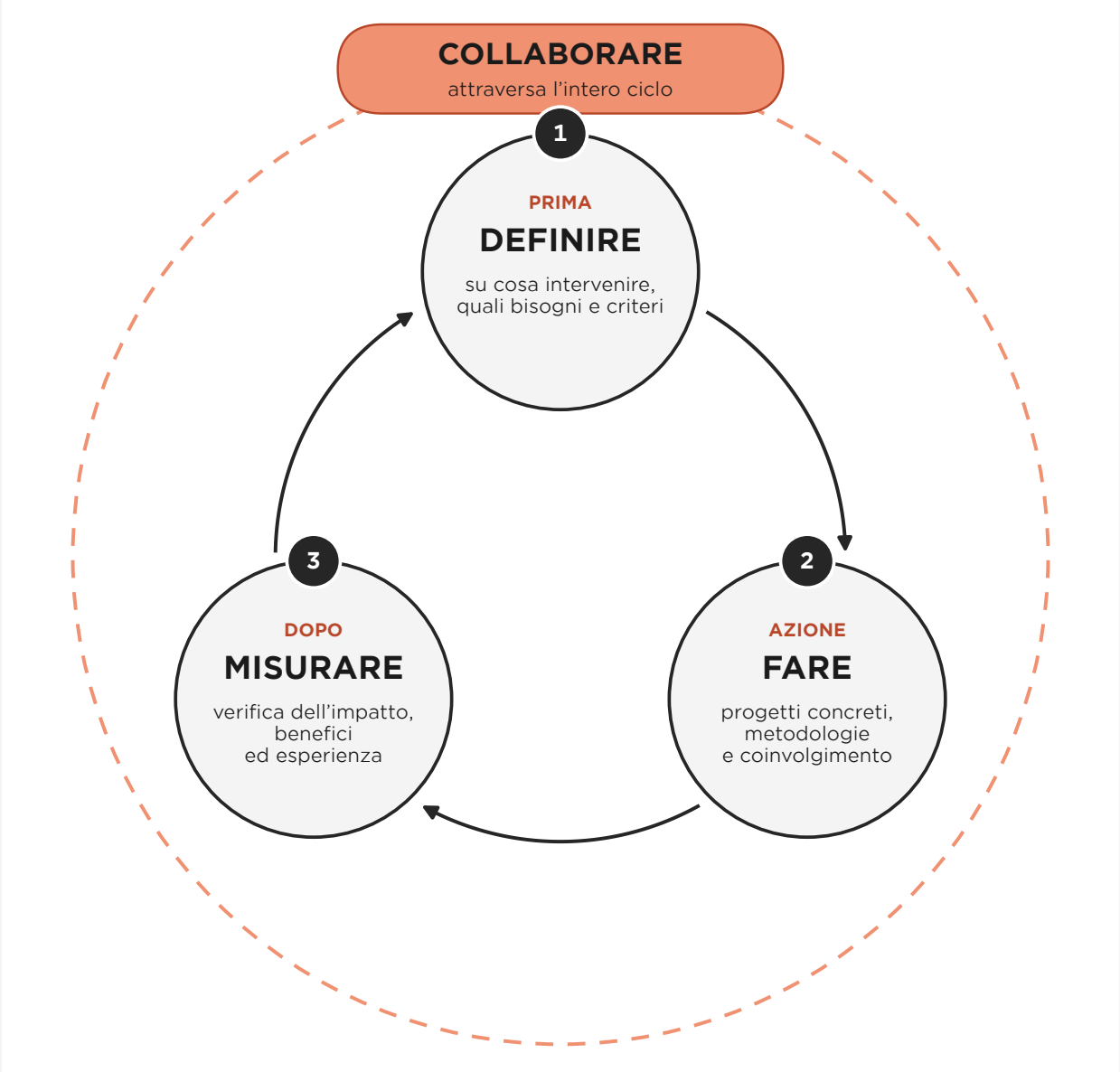


Figura C: Rappresentazione del ciclo attraverso cui l'accessibilità entra nei processi aziendali, articolato in tre fasi sequenziali (definire, fare, misurare) e in una quarta dimensione, il collaborare, che non corrisponde a un momento specifico del ciclo ma lo attraversa nella sua interezza

Fonte: Elaborazione degli autori

Categoria	Complessità tecnica	Difficile coinvolgimento di più comunità	Poca consapevolezza interna	Risorse limitate
Benessere psicologico ed emotivo	3	0	**9**	3
Comunicazione e linguaggio	3	0	**7**	3
Corpi che cambiano	4	0	**7**	4
Cura e responsabilità relazionali	3	0	4	3
Elaborazione cognitiva e apprendimento	3	0	**7**	2
Energia e dolore cronico	**5**	0	**7**	4
Mobilità e interazione fisica	**5**	0	4	3
Percezione uditiva	**7**	1	**6**	3
Percezione visiva	3	0	**5**	3
Sensibilità sensoriali	**7**	0	**7**	3
Transizioni di vita e identità	4	0	**8**	4
Totale	47	1	**71**	35

Legenda numero risposte 0 – Nessuna 1–2 – Bassa 3–4 – Media 5–6 – Alta 7+ – Massima

Tabella A: Difficoltà incontrate nell'affrontare diversi bisogni, i numeri rappresentano la frequenza

Gli ostacoli principali incontrati nell'ideazione e gestione di iniziative di accessibilità sono stati analizzati con riferimento agli 11 bisogni usati come mappatura (tutti gli approfondimenti sono disponibili nel **Paragrafo 9.**). Con riferimento alla **Tabella A**, in ordine di rilevanza questi ostacoli sono:

- **La poca consapevolezza interna:** le complessità più profonde riguardano la capacità delle aziende di riconoscere e nominare i bisogni.
- La **complessità tecnica** emerge come ostacolo rilevante solo per alcuni ambiti specifici, quelli in cui la traduzione operativa richiede competenze più specialistiche.
- Le **risorse limitate** sono percepite **come ostacolo diffuso ma non dominante.**
- Il difficile **coinvolgimento delle comunità** è quasi assente, con un'unica eccezione nella percezione uditiva: dato ambivalente, che potrebbe indicare sia che il coinvolgimento non è ancora una pratica strutturata, sia che la difficoltà esiste ma non viene riconosciuta come tale.

Il valore medio assegnato alle risorse limitate e quello alto assegnato alla scarsa consapevolezza interna confermano un quadro in cui gli **ostacoli organizzativi e culturali pesano più dei vincoli economici o materiali**.

Messaggi chiave

Il settore ha superato la fase dell'indifferenza ma non ha ancora raggiunto quella della piena strutturazione: la consapevolezza del tema è diffusa, la capacità di esecuzione strategica è ancora limitata. Il 20% delle organizzazioni ha già integrato l'accessibilità nella propria strategia, dimostrando che esistono modelli replicabili; la maggioranza, però, avanza per iniziative episodiche ed è esposta al rischio di farsi trovare impreparata dall'evoluzione normativa, a partire dall'European Accessibility Act.

Il freno principale non è economico né tecnico, ma organizzativo e culturale. Le aziende indicano come primo abilitatore la priorità strategica (11 su 15), non le risorse; il workshop ha confermato che le soluzioni immaginate non sono tecnicamente irrealizzabili, ma mancano la priorità e il presidio necessari a farle avanzare. **L'assenza quasi generalizzata di figure dedicate** (14 su 15) e di responsabilità formali lascia le iniziative dipendenti dalla sensibilità dei singoli: fragili, non scalabili e destinate a interrompersi quando le persone cambiano ruolo.

Tre pattern attraversano il campione:

- Il primo è un **business case gap strutturale**: il valore dell'accessibilità è riconosciuto in chiave valoriale e reputazionale, ma mancano gli strumenti per tradurlo in termini operativi ed economici.
- Il secondo è la **discontinuità tra dichiarazioni e pratica**: l'attenzione ai bisogni si traduce in consultazioni reattive più che in coinvolgimento generativo delle persone con disabilità, con il rischio di "inclusion washing" quando l'impegno dichiarato non trova riscontro nelle azioni.
- Il terzo è la **concentrazione sulle dimensioni visibili e normate della disabilità**, per cui l'accessibilità viene intesa come intervento tecnico su ciò che è immediatamente percepibile e il suo perimetro finisce per coincidere con quello della norma, lasciando fuori le barriere legate alle dimensioni fisiche, cognitive, psichiche e relazionali meno riconosciute.

La **collaborazione è la dimensione decisiva del ciclo progettuale**: dove il confronto diretto con persone con disabilità è avvenuto, anche solo in forma di testing, ha quasi sempre corretto le assunzioni di partenza. **Accessibilità del prodotto e del punto vendita sono inoltre interdipendenti**: un prodotto progettato per essere accessibile perde parte del suo valore se il punto vendita non lo è, e viceversa. Per questo l'**accessibilità non può essere l'iniziativa di una singola azienda virtuosa, ma richiede un coordinamento sistemico tra gli attori della filiera, che devono fronteggiare barriere diverse nell'implementazione di nuove soluzioni**, come descritto nella **Tabella B**.

Le direzioni di lavoro, come approfondito nel **Paragrafo 10.**, convergono su tre leve congiunte: **l'istituzionalizzazione di pratiche partecipative strutturate**, la **formazione interna** intesa come espansione del campo del "pensabile" e la **costruzione di un sistema condiviso di metriche settoriali**, capace di rendere il tema difendibile davanti alla leadership e di superare il rischio di social washing. Questi aspetti si declinano nelle possibili aree di intervento con azioni puntuali, come descritto nella **Tabella C**.

Ambito	INDUSTRIA	DISTRIBUZIONE
Innovazione di prodotto o spazio	**Rigidità dei sistemi produttivi:** ogni modifica impatta l'intera linea. **Barriera:** Selettività forzata	**Costi infrastrutturali elevati:** alcuni interventi richiedono la chiusura temporanea del punto vendita. **Barriera:** Selettività forzata
Scalabilità operativa	Supply chain globale con **elevato numero di formati**. **Barriera:** Difficile uniformare gli interventi	**Rete locale eterogenea:** centinaia di negozi con dimensioni e formati diversi. **Barriera:** Difficile scalare gli interventi oltre il singolo punto vendita e assicurare l'uniformità.
Relazione con l'utente	**Relazione a distanza, mediata dal retailer.** **Barriera:** Perdita di controllo sul last mile. Le caratteristiche di accessibilità del prodotto possono disperdersi in punto vendita.	**Contatto diretto con il cliente finale.** **Barriera:** L'esperienza dipende da formazione e sensibilità del personale, che può essere difficile da controllare.
Piano della governance	**Standardizzazione globale vs. adattamento locale.** **Barriera:** Accessibilità percepita come costo di sistema, non come leva competitiva.	**Adattamento locale vs. standard di settore.** **Barriera:** Accessibilità percepita come non prioritaria in assenza di guadagno diretto o scadenze normative.

Tabella B: Il confronto Industria-Distribuzione: le barriere percepite

Ambito di lavoro	Sfida principale	Possibili azioni
Accessibilità nel punto vendita	Superare la gestione caso per caso e definire linee guida condivise	• Protocolli per la riduzione degli stimoli sensoriali. • Introduzione ausili fisici per l'autonomia nella spesa. • Formazione del personale di frontline.
Accessibilità del packaging	Accessibilità non solo informativa ma anche funzionale	• Bilanciare innovazione con impatto sulle linee produttive. • Partnership e innovazioni per ergonomia delle confezioni. • Confronto industria-distribuzione per innovazione dei prodotti MDD.
Accessibilità digitale ed e-commerce	Principale abilitatore dell'autonomia del consumatore	• Accessibilità digitale estesa a tutto l'ecosistema. • Garantire un'esperienza omogenea e continuativa. • Possibile applicazione dell'intelligenza artificiale.
Accessibilità delle informazioni e della comunicazione	Garantire la trasparenza informativa senza sovraccaricare l'etichetta	• Adozione di codici QR accessibili. • Dialogo industria-distribuzione per un corretto posizionamento dei prodotti sugli scaffali.

Tabella C: Sintesi delle possibili azioni in quattro canali di intervento nel largo consumo

Le aziende chiedono conoscenza applicata, spazi di sperimentazione a rischio controllato e riferimenti comparabili condivisi. Emerge una domanda di sistema, in cui GS1 Italy è identificata come possibile facilitatore lungo cinque ambiti: mappatura dei bisogni, condivisione di strumenti operativi, business case e misurazione dell'impatto, networking e integrazione di filiera, formazione e cultura organizzativa. Il passaggio indicato dai dati è trasformare **l'accessibilità da iniziativa di singole persone a un modo di operare condiviso della filiera**.

1

Parte prima
Accessibilità: contesto e rilevanza

1. Perché l'accessibilità è urgente oggi

L'accessibilità è un tema sempre più pervasivo nella società e nelle realtà aziendali e la sua crescita è legata a diversi fattori, fra cui aspetti demografici, normativi e aspettative dei consumatori. In questa prima parte del report si delinea un quadro che chiarisce perché includere l'**accessibilità come criterio di design dei prodotti, dei servizi e delle esperienze di acquisto è un elemento urgente e di grande valore aggiunto per le aziende**.

1.1 Elementi di attenzione

1.1.1 Invecchiamento della popolazione

La prima ragione che rende l'accessibilità un tema non rinviabile è **demografica**. **L'Italia è il paese dell'Unione europea con il più alto indice di vecchiaia**, cioè il rapporto tra persone con 65 anni o più e persone sotto i 15 anni; inoltre, l'età media della popolazione residente, stimata in 47,1 anni al 1° gennaio 2026, continua a crescere[1]. Le persone con 65 anni o più rappresentano oggi il 24,3% della popolazione e, secondo le previsioni Istat, raggiungeranno il 34,6% entro il 2050. Nello stesso orizzonte la quota di persone con 85 anni o più passerà dal 3,9% al 7,2%[2]. La **tendenza è comune a tutta l'Unione europea**, dove le proiezioni di Eurostat indicano al 2100 una quota di persone con 80 anni o più in crescita dal 6% al 16% e un indice di dipendenza degli anziani, cioè il rapporto tra persone con 65 anni o più e popolazione in età lavorativa, in salita dal 34,5% al 59,7%[3]. Su scala mondiale, le Nazioni Unite prevedono che le persone con 65 anni o più raggiungeranno i 2,2 miliardi entro la fine degli anni Settanta del secolo, superando il numero di minori di 18 anni[4].

Alla trasformazione demografica si lega una seconda tendenza: la **disabilità è sempre più spesso una condizione che si acquisisce nel corso della vita**. In Italia, nel 2024, il 47,3% delle persone tra i 65 e i 74 anni presenta almeno due malattie croniche, quota che raggiunge il 66% tra chi ha 75 anni o più[5]. Per capire quanto l'allungamento della vita si traduca, o non si traduca, in anni vissuti senza barriere, la statistica pubblica affianca due indicatori complementari. Il primo è la **speranza di vita a 65 anni**, cioè quanti anni, in media, una persona che ha compiuto 65 anni può aspettarsi ancora di vivere: nel 2024 sono in media **19,8 anni per gli uomini e 22,6 anni per le donne**. Il secondo è la **speranza di vita senza limitazioni nelle attività**, che stima quanti di quegli anni saranno vissuti in autonomia, ovvero senza limitazioni nello svolgere attività quotidiane come prendersi cura di sé, o fare la spesa.

Nel 2024 questo secondo valore è di 10,4 anni[6]: **in media, chi compie 65 anni vivrà quindi circa la metà degli anni che ha davanti con qualche forma di limitazione**. I dati amministrativi confermano la tendenza: le nuove indennità di accompagnamento riconosciute ogni anno sono passate da circa 300 mila nel 2012 a 395 mila nel 2019, in un quadro segnato dall'aumento della popolazione anziana e molto anziana[7].

Questi dati hanno delle ricadute concrete per il settore del largo consumo. Nei prossimi decenni, la **clientela sarà strutturalmente più anziana**: spazi, prodotti e servizi progettati intorno a un corpo giovane corrisponderanno a una quota sempre minore delle persone che effettivamente li usano.

1.1.2 Pressione normativa europea

La seconda pressione che porta urgenza al tema dell'accessibilità è la **normativa**, come approfondito anche nel **Paragrafo 2.4**. Nel 2019 l'Unione europea ha approvato una legge sull'accessibilità, nota come **European Accessibility Act** (Direttiva UE 2019/882)[8], che segna un cambio di approccio: per la prima volta **l'accessibilità non è una raccomandazione o un obiettivo di principio, ma una condizione per poter vendere determinati prodotti e servizi nel mercato europeo**. L'elenco tocca direttamente il mondo del retail: il commercio elettronico, i terminali di pagamento e le postazioni self-service come casse automatiche e distributori, i servizi bancari rivolti alla clientela, i computer, gli smartphone e i lettori di libri digitali. L'**Italia ha recepito la legge europea nel 2022 (D.lgs. 82/2022)**[9], estendendo gli **obblighi a tutta la catena di fornitura**. Queste regole si affiancano all'ordinamento italiano, che prevede da tempo l'obbligo di eliminare le barriere architettoniche negli edifici (L. 13/1989) e requisiti di accessibilità per i servizi digitali (Legge Stanca, L. 4/2004)[10].

I primi monitoraggi indipendenti sull'attuazione dimostrano procedure di infrazione aperte verso tutti gli stati membri per recepimento tardivo, parziale o scorretto; la **conoscenza degli obblighi tra imprese e amministrazioni è disomogenea e le persone con disabilità e le loro organizzazioni sono state coinvolte poco nei processi di attuazione**[11]. Il rispetto formale della norma, da solo, non garantisce quindi che prodotti e servizi diventino effettivamente accessibili.

1.1.3 Potere d'acquisto e aspettative di chi acquista

La terza pressione viene dai **comportamenti e dalle aspettative di chi acquista**. Il Return on Disability Group del 2024 ha stimato per le persone con disabilità un potere di spesa complessivo superiore a 15 mila miliardi di dollari nei soli Canada, Unione europea, Regno Unito e Stati Uniti, includendo familiari e reti di prossimità[12]. Dati simili sono stati riscontrati anche da The Valuable 500, che indica in **13 mila miliardi di dollari il potere di acquisto annuo che le imprese non riescono a raggiungere quando prodotti e servizi non sono accessibili**[13].

Il caso più documentato è quello britannico, dove il **potere d'acquisto complessivo delle persone con disabilità** e delle loro famiglie ha un nome proprio, **"Purple Pound"**, e le stime che lo riguardano sono state riprese in un rapporto parlamentare della Camera dei Comuni dedicato all'accessibilità di prodotti e servizi. Secondo il rapporto, nel Regno Unito vivono circa 16 milioni di persone con disabilità (ovvero circa il 24% della popolazione, considerando in questa percentuale chi ha una disabilità fisica o mentale con effetto sostanziale e di lungo periodo), e il potere di spesa complessivo delle famiglie in cui vive almeno una persona con disabilità vale circa 274 miliardi di sterline l'anno, di cui 25 miliardi spesi online[14]. Un'ulteriore ricerca dell'Università di Bristol arriva a stimare il valore complessivo fino a 446 miliardi[15]. Alla misura del mercato si affianca la misura del comportamento: l'indagine Click-Away Pound, condotta nel 2016 e aggiornata nel 2019, ha rilevato che il **69% delle persone con esigenze di accesso, pari a 4,3 milioni di utenti, abbandona un sito di acquisto che trova difficile da usare, quasi sempre senza segnalare il problema** al venditore, e che l'83% limita i propri acquisti online ai siti che già conosce come accessibili; il mancato ricavo stimato è passato da 11,75 miliardi di sterline nel 2016 a 17,1 miliardi nel 2019, una perdita cresciuta tra le due edizioni a fronte di barriere rimaste sostanzialmente immutate[16].

Per l'**Italia non esiste un'espressione equivalente al Purple Pound** né una stima complessiva del potere d'acquisto delle persone con disabilità; il settore per cui esistono **i dati più solidi è il turismo**, che può servire da **indicatore indiretto per il resto dei consumi**. Il Rapporto sul turismo accessibile e inclusivo, realizzato dall'Istituto Italiano per il Turismo per Tutti[17] e presentato a Torino nell'ottobre 2025 durante il World Summit on Accessible Tourism, stima che il turismo accessibile valga oggi in Italia circa 5,3 miliardi di euro di impatto economico diretto, che salgono a 9,6 miliardi considerando gli effetti indiretti e indotti, per 8,8 milioni di arrivi e 38,4 milioni di presenze, pari all'8,2% del totale nazionale[18]. A livello europeo il turismo accessibile è valutato circa 400

miliardi di euro l'anno, il 3% del prodotto interno lordo dell'Unione e 9 milioni di posti di lavoro, ma solo il 9% dei servizi turistici europei risulta effettivamente accessibile. La struttura del fenomeno **mette in luce una domanda ampia e quantificabile** che non si traduce in consumi non per mancanza di interesse o di risorse, ma perché l'offerta presenta barriere.

1.2 La disabilità in Italia: dati e dimensioni del fenomeno

Questo paragrafo analizza il panorama e i dati sulla popolazione italiana per definire la rilevanza dell'accessibilità nel mercato italiano. Prima di presentarli è però necessaria un'avvertenza di metodo: non esiste un unico numero delle persone con disabilità in Italia, perché ogni fonte conta qualcosa di diverso a seconda di dove colloca la soglia tra chi rientra nella definizione e chi ne resta fuori.

La fonte di riferimento per l'Italia sono le **indagini Istat sulle condizioni di salute**, basate su una domanda standardizzata europea in cui è la persona stessa a dichiarare se, a causa di problemi di salute, è limitata da almeno sei mesi nelle attività che le persone svolgono abitualmente. **Considerando solo chi dichiara limitazioni gravi, nel 2023** le persone con disabilità in Italia sono **2 milioni 904 mila, pari al 5,0% della popolazione**, di cui 1 milione 690 mila donne; la quota cresce con l'età, dal 6,9% tra i 65 e i 74 anni al 19,2% oltre i 75, dove raggiunge il 21,9% tra le donne. Se si includono anche le limitazioni non gravi, i soli anziani e le sole anziane che vivono in famiglia e dichiarano limitazioni sono 6 milioni 469 mila[19]. Va inoltre considerato che queste indagini campionano le persone che vivono in famiglia e non includono chi vive in strutture residenziali, dove la disabilità grave è più frequente: **il dato nazionale è quindi, per costruzione, una sottostima**.

Per l'Italia, un conteggio diverso è quello delle **disabilità certificate**, cioè riconosciute da una commissione medico-legale ai fini dell'accesso a prestazioni e tutele, come l'invalidità civile. Nel **2024 per i trattamenti pensionistici di natura assistenziale erogati dall'Inps si stima una spesa annua di 28,5 miliardi di euro**; le prestazioni di invalidità civile rappresentano il 79,3% del comparto e, al loro interno, le indennità di accompagnamento, destinate a persone con gravi limitazioni dell'autonomia, sono il 77,8%[20]. Il linguaggio di queste fonti è ancora legato a categorie come invalidità e percentuale di riduzione della capacità lavorativa. Sono termini che riflettono un impianto ormai superato, centrato sulla condizione medica della persona più che sul suo contesto che anche la legislazione sta cercando di superare.

Nessuna delle fonti finora citate misura infine le **condizioni temporanee o situazionali**: limitazioni fisiche transitorie, carichi da trasportare o contesti ambientali che ostacolano la percezione o la comprensione. Un **esempio riferito agli Stati Uniti** rende l'ordine di grandezza: le persone prive di un braccio sono 26 mila, ma quelle che per un infortunio possono usarne temporaneamente uno solo sono 13 milioni e quelle che hanno un braccio occupato da un neonato sono 8 milioni, per una **platea complessiva di circa 21 milioni di persone che beneficiano delle stesse soluzioni di accesso**[21]. Questo significa che **il numero di persone che in un dato momento incontrano una barriera è sistematicamente più alto di qualunque statistica sulle persone con disabilità certificata**.

È bene affiancare ai dati demografici anche **dati economici**. Nel 2023, nell'Unione europea, si trovava in una condizione di **rischio di povertà o esclusione sociale il 28,8% delle persone con disabilità**, contro il 18,0% delle persone non disabili, quindi una differenza di 10,8 punti percentuali[22]. Il monitoraggio del Forum europeo sulla disabilità, la rete che riunisce le organizzazioni di persone con disabilità dei paesi membri, registra da anni la persistenza di questi divari anche nell'accesso al lavoro e nei livelli di reddito[23]. Se con questa considerazione sullo stato economico torniamo ai dati demografici, delle 2 milioni 904 mila persone con gravi limitazioni, 1 milione 690 mila sono donne, pari al 58% - con la prevalenza più alta di donne con più di 75 anni[24]. Una quota rilevante delle persone con gravi limitazioni è quindi, allo stesso tempo, donna, anziana e a rischio di povertà, che sono **condizioni che le statistiche misurano separatamente ma che nella vita quotidiana si presentano insieme**. Considerare l'accessibilità con questa sovrapposizione ha una conseguenza concreta: le barriere si combinano tra loro. Un punto vendita raggiungibile solo in automobile pesa di più su chi ha disabilità motorie e un reddito che non consente di possederne una; un servizio disponibile solo tramite canali digitali pesa di più su chi non ha un livello di alfabetizzazione digitale allineato al sistema che deve utilizzare; un prodotto accessibile ma più costoso della versione standard resta fuori dalla portata di chi ha un reddito basso. Considerare una sola di queste dimensioni alla volta porta quindi a sottostimare l'effetto complessivo delle barriere.

Per il settore del largo consumo, che serve quotidianamente tutta la popolazione, questi dati definiscono la platea reale del tema: **qualunque soglia statistica si adotti, si tratta di milioni di persone e famiglie**, concentrate nelle

fasce di clientela che il retail di prossimità e la grande distribuzione incontrano ogni giorno.

1.3 Come si stanno muovendo le aziende

La lettura di questi dati restituisce un quadro in cui **la popolazione con disabilità non è una parte minima della popolazione**, che si trova ad affrontare barriere di diversa natura imposte dal contesto in cui vive, dai servizi che utilizza e dai prodotti che acquista. Le imprese si trovano quindi nella posizione di poter mitigare ed eliminare queste barriere, agendo direttamente sui prodotti e servizi immessi sul mercato.

All'interno dei contesti aziendali, temi quali la disabilità e l'accessibilità sono spesso affrontati dalla **funzione DE&I**, acronimo di Diversity, Equity & Inclusion.

- La **diversity** riguarda la varietà delle persone presenti in un'organizzazione lungo dimensioni come genere, età, origine etnica e culturale, orientamento sessuale e abilità.
- L'**equity** è l'impegno a garantire a ciascuno pari opportunità, rimuovendo le barriere che ne ostacolano la piena partecipazione.
- L'**inclusion** è il processo che fa sì che queste differenze siano valorizzate, in un ambiente in cui ognuno si senta rispettato e libero di esprimersi[25].

Il legame con il tema dell'accessibilità è diretto: **le politiche DE&I sono lo strumento organizzativo con cui un'impresa traduce in prassi il principio dell'inclusione**, e la disabilità è una delle dimensioni che vi rientrano.

In Italia la diffusione di queste politiche è cresciuta, ma resta disomogenea e ancora acerba. Le ricerche più recenti stimano che solo una **minoranza di imprese disponga di programmi DE&I realmente strutturati** e che appena il 6% stia sviluppando una cultura autenticamente inclusiva, mentre la maggioranza si limita ad azioni di mitigazione dell'esclusione. Anche la distribuzione degli interventi è squilibrata: le iniziative si concentrano soprattutto sulla parità di genere (circa il 70% delle imprese) e sulla diversità culturale (40%), mentre l'**inclusione delle persone con disabilità resta uno degli ambiti meno presidiati**, con appena il 14% delle aziende che hanno adottato misure dedicate. Seguire l'evoluzione di questi temi nel tempo è utile per capire cosa è stato fatto, cosa ha funzionato e come migliorare[26].

Un ente che presidia la progressione delle aziende su questi ambiti è l'Osservatorio DE&I di Federdistribuzione, realizzato con ALTIS – Università

Cattolica, che monitora un campione di 27 grandi imprese[27] afferenti al settore della grande distribuzione organizzata. I suoi dati confermano che il tema è sempre più presidiato: governance dedicata, politiche strutturate e budget destinati alla DE&I sono cresciuti tutti in modo marcato nell'ultimo anno. La governance dedicata è passata da circa un quinto a oltre un terzo delle imprese, le politiche strutturate da un quarto a quasi la metà, e la presenza di un budget dedicato è quasi raddoppiata, fino a coinvolgere circa sette imprese su dieci. Sono segnali che **la DE&I sta passando da iniziativa spontanea a processo strutturato**, cioè da buona volontà a qualcosa che si può governare e monitorare.

La tendenza non è isolata alla sola GDO, ma va inquadrata in un contesto nazionale in cui la **diffusione del diversity management resta ancora contenuta e concentrata nelle imprese più grandi**. Secondo la rilevazione Istat sul diversity e inclusion management nelle imprese italiane, nel 2019 circa un quinto delle imprese con almeno 50 dipendenti aveva adottato almeno una misura non obbligatoria per legge volta a gestire e valorizzare le diversità dei lavoratori; la quota saliva al 34% tra le imprese con almeno 500 dipendenti, contro il 19,8% di quelle più piccole[28]. Nel report dell'Istat la disabilità risulta l'ambito più presidiato, con misure adottate dal 15,9% delle imprese complessivamente e dal 25,6% delle grandi imprese, davanti anche all'attenzione sulle discriminazioni di genere (12,7%). Questo si spiega in buona parte con il quadro degli obblighi di legge sull'inserimento lavorativo, che rende la disabilità un terreno di intervento più consolidato rispetto ad altre dimensioni. Va però sottolineato che si tratta di misure rivolte ai lavoratori: la rilevazione fotografa l'accessibilità interna all'organizzazione, non quella dell'esperienza offerta alla clientela. Emerge dunque che **le azioni concrete rilevate riguardano soprattutto i dipendenti** (per menzionarne alcune: mense attente alle esigenze alimentari diverse, flessibilità di orari e ferie per le festività legate alle culture di origine), indicando come le imprese intervengano prima sull'accessibilità interna e sul senso di appartenenza del personale che su quella rivolta alla clientela.

I **risultati dello studio** che è stato condotto nel largo consumo italiano vogliono andare oltre la dimensione interna, quella rivolta al personale dipendente, considerando anche l'attenzione verso l'esperienza dei clienti con disabilità. **Questo report sposta infatti l'osservazione dall'organizzazione interna dell'impresa all'esperienza di chi entra in negozio e acquista**.

Note parte prima

1 Istat. (2026). **Indicatori demografici, anno 2025**.

2 Istat. (2025). **Previsioni della popolazione residente e delle famiglie, base 1/1/2024**.

3 Eurostat. (2026). **Population projections in the EU (EUROPOP2025)**.

4 United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). **World population prospects 2024: Summary of results**.

5 Istat. (2025). **Rapporto annuale 2025**. La situazione del Paese (cap. 2).

6 Istat. (2025). **Rapporto Bes: il benessere equo e sostenibile in Italia**. Salute (dati 2024).

7 Inps, Consiglio di Indirizzo e Vigilanza. (2025). **Disabilità e non autosufficienza nel percorso della riforma**.

8 **Direttiva (UE) 2019/882 (European Accessibility Act)** - testo ufficiale.

9 **Decreto legislativo 27 maggio 2022, n. 82** - Gazzetta Ufficiale.

10 Per il quadro nazionale L. 13/1989 (barriere architettoniche) e L. 4/2004 (accessibilità digitale, "Legge Stanca"), sono reperibili su **Normattiva**.

11 European Union of the Deaf (2025), **Report on the implementation of the European Accessibility Act** (monitoraggio: infrazioni, consapevolezza disomogenea, mancato coinvolgimento).

12 Return on Disability Group. (2024). **The global economics of disability 2024**.

13 The Valuable 500. (2024). **Nothing about us without us: The path to sustained progress and accountability in inclusive disability representation**.

14 House of Commons Women and Equalities Committee. (2024). **Accessibility of products and services to disabled people (Fourth Report of Session 2023–24, HC 605)**. UK Parliament.

15 VisitBritain. (s.d.). **Discover the value of the Purple Pound**.

16 Williams, R., & Brownlow, S. (2020). **The Click-Away Pound report 2019: Revisiting the online shopping experience of customers with disabilities, and the cost to business of ignoring them**.

17 IsITT, & SRM. (2025). **Rapporto sul turismo accessibile e inclusivo [presentato al World Summit on Accessible Tourism, Torino, ottobre 2025]**. Sintesi in ANSA.

18 Superabile Inail. (2025, luglio). **Turismo accessibile: mercato da 27 miliardi in Italia**.

19 Istat. (2025). **Rapporto annuale 2025**. La situazione del Paese (cap. 2).

20 Inps. (2026). **XXV Rapporto annuale**.

21 Microsoft. (2016). **Inclusive design toolkit**.

22 Eurostat. (2023). **Disability statistics: Poverty and income inequalities**.

23 European Disability Forum. (2024). **European human rights report (Issue 8)**.

24 Istat. (2025). **Rapporto annuale 2025**. La situazione del Paese (cap. 2).

25 Randstad. (2024). **DE&I: la diversity, equity, inclusion in azienda**. Randstad Italia.

26 EY. (2024). **Aziende italiane e inclusione: solo il 6% sta sviluppando una cultura realmente inclusiva**. EY Italia.

27 Federdistribuzione & ALTIS – Università Cattolica del Sacro Cuore. (2025). **Osservatorio Diversity, Equity & Inclusion nella Distribuzione Moderna 2025**.

28 Istituto nazionale di statistica (ISTAT). (2020, 11 novembre). **Diversity e inclusion management nelle imprese in Italia: Anno 2019 [Statistica report]**.

2

Parte seconda
Capire l’accessibilità: panoramica, teorie e norme

2. Elementi teorici, progettuali e normativi sull'accessibilità

Questo paragrafo inquadra il tema dell'accessibilità, partendo dalle definizioni teoriche di accessibilità e disabilità, passando poi ai modelli progettuali che possono essere seguiti per progettare per l'accessibilità, e considerando infine le norme che regolano ambiti progettuali.

2.1 Accessibilità: definizione

Nel senso più ampio, **l'accessibilità è la possibilità concreta, per le persone, di raggiungere, comprendere e utilizzare un ambiente, un prodotto, un servizio o un'informazione, e di prendervi parte in condizioni di parità con le altre persone**. È la condizione che permette a ciascuno di partecipare pienamente e in autonomia alla vita sociale ed economica, su base di un principio di equità[1]. Una situazione è accessibile quando è progettata tenendo conto della varietà reale di chi la attraversa: le difficoltà che emergono dipendono dalle scelte di chi ha progettato lo spazio o il servizio, non dalla persona che le incontra.

Da questa definizione generale è possibile scendere verso formulazioni più precise, che ne esplicitano il significato in ambiti diversi. La Convenzione ONU identifica i **settori in cui l'accessibilità va garantita**, dall'ambiente fisico ai trasporti, all'informazione e alla comunicazione fino ai servizi aperti al pubblico, e per ciascuno esistono standard tecnici dedicati. Questi ambiti possono essere riassunti in quattro piani che, seppur non esaustivi, riescono a dare una visione ampia del tema:

- **Il piano dei diritti. L'accessibilità** è una delle condizioni che rendono effettivi i diritti e riguarda, su base di parità con le altre persone, l'ambiente fisico, i trasporti, l'informazione, le tecnologie della comunicazione e tutti i servizi aperti al pubblico, nelle aree urbane come in quelle rurali. Comprende sia l'eliminazione degli ostacoli già esistenti, sia misure attive come la diffusione di tecnologie di comunicazione accessibili[2].
- **L'ambiente costruito.** Per gli edifici e per gli spazi che possono essere visitati, l'accessibilità è l'insieme dei requisiti che permettono a persone con abilità fisiche, sensoriali e cognitive eterogenee di avvicinarsi a un edificio ed entrarvi, di muoversi al suo interno, di usarne servizi e informazioni e di uscirne in condizioni ordinarie o di emergenza. Riguarda elementi come

ingressi, percorsi interni, dislivelli, arredi e vie di uscita, guardando quindi all'accesso e alla piena fruibilità dello spazio[3].

- **Il piano ergonomico.** Riguarda il modo in cui una persona interagisce con un prodotto o un sistema mentre lo usa. Su questo piano l'accessibilità è la progettazione dei comandi, delle informazioni mostrate e delle risposte di un dispositivo in modo che possano essere percepiti e azionati secondo modelli di interazione diversi, e in modo che il prodotto funzioni insieme alle tecnologie assistive e agli ausili che alcune persone utilizzano[4].
- **I contenuti digitali.** Per siti, applicazioni e servizi online il significato di accessibilità è tradotto in requisiti verificabili, organizzati attorno a quattro proprietà: le informazioni devono poter essere percepite attraverso più di un senso, le interfacce devono poter essere utilizzate anche senza mouse, i contenuti devono risultare comprensibili e devono restare compatibili con la varietà di dispositivi e programmi, comprese le tecnologie assistive come i lettori di schermo[5].

Applicate al **commercio** e **all'industria**, queste definizioni riguardano la **possibilità per una persona di scegliere, acquistare e utilizzare un prodotto o un servizio in autonomia**, sia nel punto vendita sia attraverso altri canali, come l'e-commerce.

Questa ampia panoramica fa ben comprendere come **l'accessibilità è costituita da più dimensioni**, che sono collegate tra loro. Le barriere che la ostacolano si distinguono in due grandi categorie: quelle ambientali e quelle attitudinali[6]. Le **barriere ambientali** dipendono da come sono progettati gli spazi, gli oggetti e le informazioni, e questi fattori sono riconosciuti tra gli elementi che facilitano o ostacolano la partecipazione[7], distinguendosi in tre tipi a seconda di ciò che ostacolano:

- Le **barriere fisiche** sono gli ostacoli che l'ambiente frappone al movimento e alla manipolazione. Per fare alcuni esempi, rientrano in questa categoria un ingresso con gradini, corsie di un supermercato troppo strette, scaffali o casse fuori portata perché troppo in alto o difficilmente avvicinabili, azioni che, per essere compiute, richiedono una presa salda o l'uso di entrambe le mani.
- Anche le **barriere sensoriali** rientrano nelle barriere ambientali e compaiono quando un'informazione è resa disponibile su un solo canale percettivo. Ad esempio, un annuncio affidato al solo suono, un'indicazione data dal solo

colore, un testo con contrasto insufficiente, un contenuto audio privo di trascrizione.

- L'ultima tipologia di barriere ambientali è quella delle **barriere cognitive**, che derivano da una complessità legata all'orientarsi e al capire. Fanno parte di questa categoria una segnaletica ambigua, una disposizione dei reparti poco riconoscibile, etichette con caratteri difficili da leggere o che usano tecnicismi e linguaggio complesso, procedure di acquisto e di pagamento con troppi passaggi.

Esistono anche le **barriere attitudinali**, che dipendono invece dai comportamenti e dai pregiudizi verso le persone e tengono conto di una matrice culturale:

- Le **barriere attitudinali** non riguardano lo spazio o gli oggetti, ma il modo in cui le persone si comportano e i pregiudizi che circolano. Si presentano, per esempio, quando si parla più forte e più lentamente a chi usa la sedia a ruote, dando per scontato che abbia anche difficoltà di comprensione, o quando un gesto ordinario viene lodato come straordinario solo perché compiuto da una persona con disabilità (collegato al concetto di "inspiration porn" descritto nel **Paragrafo 4.2**).

Questi tipi di barriere non sono compartimenti separati, ma nel corso di un solo acquisto una stessa persona ne può incontrare più di uno, e **una barriera di un tipo può rendere inutile l'accessibilità raggiunta sugli altri**. Un ingresso senza gradini è un intervento minimo se poi la segnaletica è illeggibile e non si riesce a trovare il reparto; sul versante del prodotto, una confezione facile da aprire non basta se le istruzioni d'uso sono stampate in caratteri minuscoli, senza un'alternativa consultabile da chi non usa la vista come canale di informazione principale.
Questa lettura per barriere mostra gli ostacoli da rimuovere, ma non tutto **ciò che serve perché una persona partecipi davvero in modo equo all'esperienza**: ne restano fuori almeno tre aspetti che non forniscono un elenco completo ma una griglia di lettura.

- Il primo è l'**autonomia**, cioè il poter fare da sé. Un ambiente può essere accessibile sulla carta e non mettere comunque la persona in condizione di agire senza l'aiuto di altri. Per fare un esempio quotidiano, sulle scale di alcune stazioni della metropolitana, il servoscala consente a chi usa la sedia a ruote di scendere, ma solo dopo aver atteso che un addetto venga ad

azionarlo, mentre le altre persone passano senza fermarsi: il requisito tecnico è soddisfatto, l'esperienza non è equa.

- Il secondo è l'**appartenenza**, cioè l'essere previsti e accolti. L'accesso non è solo una proprietà dello spazio o del prodotto, ma si costruisce anche nelle relazioni: uno spazio conforme sul piano tecnico può restare escludente quando la presenza di una persona con disabilità è trattata come un'eccezione, cioè quando l'ambiente è pensato per il cliente dato per scontato e chi non vi corrisponde deve segnalarsi o adattarsi per essere considerato[8].
- Il terzo è la **dignità**, cioè l'essere riconosciuti e trattati come una persona di pari valore. Al di là del poter agire, conta non essere ridotti al proprio funzionamento né collocati nel ruolo di qualcuno da compatire o proteggere, e l'accesso dovrebbe rispettare l'identità di ciascuno e il diritto di decidere di sé, senza dare per scontato quale sia il modo giusto di vivere o di consumare.

Compreso il significato generale, è bene **distinguere l'accessibilità da due nozioni vicine** con cui viene spesso confusa:

- L'**accessibilità** è la **componente più oggettiva della relazione tra le caratteristiche di una persona e i requisiti dell'ambiente**: misura la loro corrispondenza, e alcuni suoi aspetti si valutano rispetto a norme e criteri stabiliti, come la larghezza di un passaggio o il contrasto di un testo. Non si esaurisce però in questi parametri, perché la sola conformità tecnica non garantisce l'accesso reale ed esistono barriere che nessuno standard misura. Risponde comunque a una domanda di principio, ovvero se una persona può accedere a uno spazio o a un servizio, e **costituisce la precondizione dell'usabilità**, perché senza accesso non c'è un uso di cui valutare la qualità[9].
- L'**usabilità** riguarda invece la qualità dell'uso effettivo: la norma internazionale che la definisce la descrive come **la misura in cui un prodotto, un sistema o un servizio permette a determinate persone di raggiungere i propri obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione, in un dato contesto d'uso**[10]. L'efficacia indica se la persona porta a termine ciò che si era proposta, l'efficienza quanto tempo e quanto sforzo le costa, la soddisfazione quanto l'esperienza risponde alle sue aspettative. Accessibilità e usabilità sono dimensioni connesse ma non coincidenti: un varco può rispettare la larghezza prevista e risultare quindi accessibile in senso tecnico

e restare comunque poco usabile se il percorso che lo precede è ingombro di espositori o se orientarsi richiede uno sforzo eccessivo.

- Un altro concetto ancora è l'**inclusività**, che riguarda il modo in cui si arriva a una soluzione: tenere conto fin dall'inizio della varietà delle persone e della loro pluralità nelle decisioni su ambienti, prodotti, servizi e informazioni. L'inclusività **attiene quindi all'approccio con cui si progetta e si organizza**, mentre l'accessibilità riguarda l'esito, cioè quali persone riescono effettivamente a usare ciò che viene realizzato e quali restano escluse[11]. Ne segue che l'accessibilità non è un adattamento introdotto quando la barriera esiste già, ma una qualità da prevedere fin dalla fase di progettazione. Una soluzione pensata dall'origine evita che la barriera si formi: è equa per tutte le persone, non richiede di segnalarsi, garantisce autonomia e integra l'accessibilità nelle scelte ordinarie anziché trattarla come un'eccezione.

I tre termini appena distinti costituiscono il **vocabolario condiviso** su cui si fondano le sezioni successive. Nel report il termine accessibilità è spesso impiegato in senso ampio: non indica soltanto la possibilità di accedere, ma comprende anche la qualità dell'uso, che rientra nell'usabilità, e l'attenzione alla varietà delle persone fin dalla progettazione, che rientra nell'inclusività. Ciò che li tiene insieme è un punto di vista comune: l'accessibilità non è una misura rivolta a un gruppo specifico, ma un criterio che attraversa ogni scelta relativa a spazi, prodotti, servizi e canali di vendita, e il compito di rimuovere le barriere spetta a chi quei beni e servizi li produce e li offre, non alla persona che li incontra. Su questo poggia la sua dimensione di equità[12]. Da qui prendono forma i paragrafi seguenti, che ricostruiscono com'è cambiato nel tempo il modo di intendere la disabilità e dove viene collocata la responsabilità del cambiamento.

Per concludere, una considerazione riguarda il linguaggio usato per parlare di disabilità. Le espressioni "persone con disabilità" e "persone disabili" corrispondono a due approcci linguistici distinti. La prima segue il person-first language, che pone la persona prima della sua condizione. La seconda segue l'identity-first language, che intende la disabilità come parte dell'identità e viene rivendicata da molte persone e da molti movimenti; nella lingua inglese "disabled" veicola l'idea di una persona disabilitata dall'ambiente, in coerenza con il modello sociale. Nessuna delle due formule è preferibile in assoluto: dove possibile, è opportuno rispettare l'autodefinizione della persona interessata. In questo report è usato il person-first language[13].

2.2 Il modello sociale della disabilità come bussola

Per **lungo tempo la disabilità è stata interpretata come un problema del singolo individuo**. Questa lettura viene chiamata modello individuale, secondo il quale la disabilità coincide con una condizione del corpo o della mente che si discosta da una norma di funzionamento e che va diagnosticata, curata o corretta. L'**obiettivo dichiarato del modello individuale è che la persona debba sforzarsi per avvicinarsi il più possibile alla norma e riesca così ad adattarsi all'ambiente esistente**. Il punto critico non è nella medicina o nella riabilitazione: gli interventi medici e riabilitativi conservano il loro valore quando rispondono a bisogni reali della persona; **la critica e il conseguente suo limite stanno nel fare dell'adattamento alla norma l'unica direzione del cambiamento**. Colmare la distanza dall'ambiente richiede alla persona con disabilità uno sforzo continuo (fisico, psicologico ed economico) che alle altre persone non è richiesto, mentre l'ambiente, che quella distanza contribuisce a creare, è dato per immutabile e non è chiamato a modificarsi[14].

Il **modello sociale ribalta questa impostazione**. Nasce negli anni Settanta nel Regno Unito all'interno del movimento delle persone con disabilità nel paese, secondo il principio, poi divenuto motto del movimento internazionale, che nulla che riguardi le persone con disabilità vada deciso senza le persone direttamente interessate[15]. L'operazione teorica consiste nel **distinguere due concetti che il modello individuale teneva uniti**. Il primo è la condizione fisica, sensoriale o intellettiva di una persona, cioè la **caratteristica del corpo o della mente in sé**, che sono quindi identità che si differenziano da persona a persona. Il secondo è la disabilità, intesa come lo **svantaggio imposto a una persona quando l'organizzazione sociale e materiale non tiene conto di lei** e la esclude dalla piena partecipazione. Detto altrimenti, **una persona con caratteristiche specifiche è disabilitata dal modo in cui è costruito il mondo intorno a lei**: un ambiente disabilitante diventa così una questione di giustizia, cioè una forma di esclusione prodotta socialmente e, proprio per questo, modificabile. La conseguenza è netta: se la disabilità è prodotta dalle barriere, l'intervento va diretto all'ambiente e alle persone con disabilità va riconosciuto il ruolo di protagoniste del cambiamento in quanto detengono la conoscenza delle barriere stesse; non devono essere destinatarie passive di cure o di tutele[16].

Tra il modello individuale e quello sociale si colloca un tentativo di sintesi proposto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). La classificazione

internazionale del funzionamento dell'OMS descrive la disabilità non come un tratto della sola persona né come effetto della sola società, ma come il **risultato dell'interazione tra le condizioni di salute di un individuo e i fattori del contesto in cui vive, sia ambientali che personali**[17]. Questo approccio è detto **biopsicosociale** perché tiene insieme tre livelli di spiegazione: quello biologico, legato al corpo; quello psicologico, legato al vissuto della persona; e quello sociale, legato alle barriere e ai facilitatori dell'ambiente. Sul valore di questa sintesi la letteratura è divisa: una parte la considera un ponte tra i due modelli, un'altra sostiene che resti sbilanciata sul versante clinico e individuale e che l'integrazione con il modello sociale sia più affermata che realizzata.

Sul piano del diritto, **il modello sociale ha trovato un riconoscimento vincolante nella Convenzione delle Nazioni Unite**. La **disabilità** viene descritta come un concetto in evoluzione, che nasce dall'**interazione tra le persone e le barriere, comportamentali e ambientali, che ne ostacolano la partecipazione su base di parità con le altre**[18]. Collocando l'origine della disabilità in questa interazione, e non nella persona, la Convenzione traduce il modello sociale in linguaggio giuridico e lo rende un riferimento per le politiche pubbliche.

Il **modello sociale** non va però inteso in modo rigido, e **due precisazioni** ne definiscono meglio i contorni:

- La prima riguarda il corpo: **separare del tutto la condizione individuale dall'ambiente non è possibile**, perché il dolore, la fatica o i limiti che una condizione comporta incidono sulla vita delle persone anche nel contesto più accessibile. La disabilità nasce in concreto dall'incontro tra un corpo e un ambiente, non da uno solo dei due elementi[19].
- La seconda riguarda le differenze tra le persone: **la disabilità non è una condizione unica e uguale per tutti**, perché l'esperienza delle barriere cambia a seconda di come si lega ad altre identità della persona, come genere, classe sociale, età o origine, ovvero quei fattori che si intrecciano con la disabilità e ne modificano l'esperienza. Rimuovere le barriere allarga le possibilità di partecipazione, ma non cancella ogni difficoltà, perché una parte dell'esperienza resta legata al corpo e va riconosciuta, non negata. Questo cambia il modo di progettare la rimozione della barriera: se l'esperienza delle barriere varia con il genere, l'età, la classe sociale o l'origine, non esiste un'unica "persona con disabilità" per cui progettare, ma una pluralità di situazioni da considerare.

A questa pluralità va aggiunta una **dimensione temporale**, spesso trascurata: la disabilità non è una condizione fissa che divide le persone in due gruppi stabili, ma un'**esperienza che può riguardare chiunque, in forme permanenti, temporanee o situazionali**. L'Organizzazione Mondiale della Sanità osserva che quasi ogni persona, nel corso della vita, sperimenterà una qualche forma di limitazione, transitoria o duratura[20]. Le persone cambiano ed evolvono nel corso della vita, quindi non ha senso descriverle come se restassero sempre uguali a se stesse[21]. **Una stessa barriera, infatti, agisce su piani diversi**: esclude in modo permanente una persona con un solo braccio, ostacola temporaneamente chi ha un arto immobilizzato e, in modo situazionale, chi tiene in braccio un bambino; allo stesso modo, un ambiente rumoroso rende inaccessibile un annuncio sonoro tanto a una persona sorda quanto, per quei minuti, a chiunque altro, come descritto nella **Figura 2.1**. Questi esempi mettono chiaramente in luce come le soluzioni progettate a partire dalle persone con disabilità servono, in momenti diversi, a una platea molto più ampia di clienti: chi spinge un passeggino, chi porta le borse della spesa, chi legge in una lingua che non padroneggia. In questa prospettiva, **l'accessibilità smette di apparire come un investimento rivolto a pochi**.
Assunto come bussola, il modello sociale sposta la domanda da che cosa non va nella persona a che cosa, nell'ambiente, nel prodotto e negli atteggiamenti, produce esclusione.

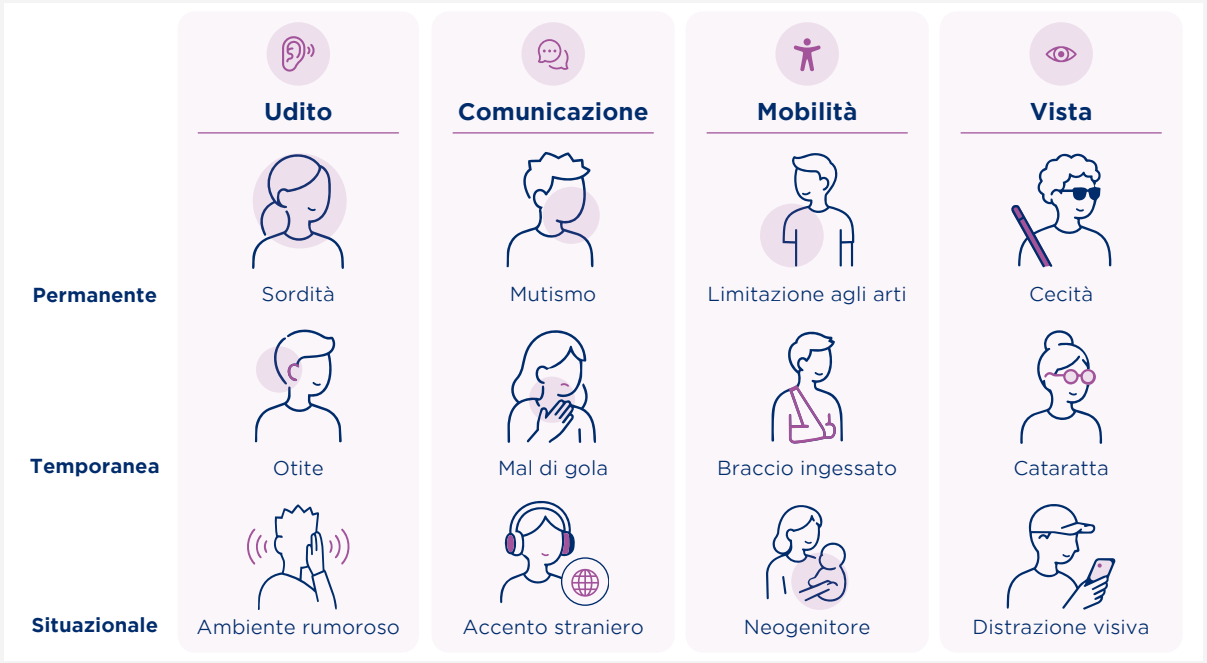


Figura 2.1: Disabilità come spettro di limitazioni permanenti, temporanee e situazionali

Fonte: Elaborazione degli autori

2.3 Modelli per la progettazione accessibile

Assunto il modello sociale come punto di partenza, "Riprogettare i sistemi e l'ambiente" resta però un'indicazione generale, che nel tempo è stata intesa e messa in pratica in modi diversi. Questa parte del report passa in rassegna **i principali quadri concettuali**, cioè i framework, con cui, nella progettazione di prodotti, servizi e spazi, **questo principio viene tradotto in criteri operativi**. I modelli differiscono per origine, per accento e per il punto del processo su cui intervengono.

I modelli esaminati in questa seconda parte del report sono quattro, seguiti da un principio di sintesi. I primi tre, l'Universal Design, l'Inclusive Design e il Design for All, sono **approcci alla progettazione**: indicano come pensare un prodotto, un servizio o uno spazio perché risulti utilizzabile dal maggior numero possibile di persone[22]. Il quarto modello, **Disability Justice**, non è un metodo di progettazione ma una **chiave di lettura**, e serve a **mettere a fuoco ciò che i primi tre tendono a lasciare implicito**, cioè chi rientri davvero nel "tutti" a cui si rivolgono.

2.3.1 Universal Design

Il primo modello analizzato è l'**Universal Design**, cioè "**progettazione universale**". Il termine è stato introdotto negli Stati Uniti dall'architetto Ronald Mace, che usava lui stesso una sedia a ruote in seguito alla poliomielite contratta nell'infanzia. Negli anni Settanta, Mace contribuisce alla revisione del codice edilizio della Carolina del Nord e collabora all'elaborazione degli standard attuativi della legislazione federale in materia di edilizia abitativa e di antidiscriminazione. Mace **distingue la progettazione universale dagli interventi di eliminazione delle barriere condotti a posteriori**: la differenza sta nel fatto che i requisiti di accesso non sono correzioni aggiunte a un progetto già concluso, ma una **qualità pensata dall'inizio per l'intera gamma di utenti**[23].

L'Universal Design può essere definito come la **progettazione di prodotti e ambienti utilizzabili da tutte le persone, nella misura più ampia possibile, senza bisogno di adattamenti o di una progettazione specializzata**. Vanno lette con attenzione due clausole: "nella misura più ampia possibile" indica un obiettivo tendenziale e non un assoluto, mentre "senza bisogno di adattamenti" distingue l'Universal Design dall'accomodamento richiesto di volta in volta per la singola persona. A tradurre quel criterio in indicazioni verificabili sono **sette princìpi**[24]:

1. **Uso equo:** cioè offrire a tutte le persone gli stessi mezzi d'uso, che siano identici quando possibile ed equivalenti quando non possibile, e di evitare soluzioni che separino o stigmatizzino qualcuno.
2. **Flessibilità d'uso:** chiede che il progetto accolga un ventaglio ampio di preferenze e capacità individuali, offrendo una scelta tra più modi d'uso, favorendo la precisione e adattandosi al ritmo di ciascuno.
3. **Uso semplice e intuitivo:** chiede che il funzionamento sia comprensibile a prescindere dall'esperienza, dalle conoscenze, dalle competenze linguistiche e dal livello di concentrazione del momento. Le linee guida prescrivono di eliminare la complessità non necessaria, di accogliere livelli diversi di alfabetizzazione, e di fornire riscontri efficaci durante e dopo l'azione.
4. **Percettibilità delle informazioni:** chiede che le informazioni necessarie raggiungano la persona indipendentemente dalle condizioni ambientali e dalle sue capacità sensoriali. La via indicata è la ridondanza, cioè, ad esempio, la presentazione della stessa informazione in forma visiva, verbale e tattile, con un contrasto e una leggibilità adeguati.
5. **Tolleranza all'errore:** chiede di ridurre al minimo i rischi e le conseguenze delle azioni accidentali o non volute. Gli elementi più usati vanno resi più accessibili e quelli pericolosi eliminati, i pericoli vanno segnalati, e vanno previste funzioni di sicurezza che intervengano quando l'errore avviene.
6. **Contenimento dello sforzo fisico:** chiede che l'uso sia efficiente e comodo con la minima fatica, mantenendo una postura rilassata del corpo, richiedendo forze di azionamento ragionevoli e riducendo le azioni ripetitive e lo sforzo prolungato.
7. **Dimensioni e spazio adeguati all'avvicinamento e all'uso:** chiede che ogni elemento sia visibile, raggiungibile e manovrabile, quali che siano la statura, la postura o la mobilità della persona.

Presi insieme, **i sette princìpi funzionano come una griglia di verifica, tanto per gli spazi architettonici quanto per i servizi e le interfacce digitali**. Il modello ne dichiara tre usi: valutare progetti esistenti, orientare il processo di progettazione e formare chi progetta e chi usa. Rispetto al modello sociale della disabilità, l'Universal Design **sposta la soluzione sull'oggetto e sullo spazio e punta a un'unica soluzione valida per tutte le persone**, senza versioni separate per chi ha una disabilità. Il limite riconosciuto al modello riguarda proprio l'ambizione dell'"utilizzabile da tutti": **nel pretendere l'universale la**

formula rischia di dare per scontato un utente medio, di ridurre l'accesso a una questione tecnica e di mercato e di lasciare in ombra la domanda su chi resti comunque escluso, che i quadri successivi riprendono[25].

2.3.2 Inclusive Design

Il secondo modello analizzato è l'**Inclusive Design**, cioè "**progettazione inclusiva**". Condivide con l'Universal Design la finalità, ma se ne distingue su un punto di fondo: **ammette apertamente che una sola soluzione può non andare bene per tutte le persone, e che l'obiettivo realistico non è l'uso da parte di chiunque, ma la riduzione dell'esclusione**.

Il modello ha **due radici**, che portano contributi diversi e complementari:

- La prima radice nasce nel Regno Unito all'inizio degli anni Novanta, nella **ricerca sul rapporto tra design e invecchiamento**. A coniare il termine è Roger Coleman, del Royal College of Art di Londra, nel 1994, sulla base dei dati sull'invecchiamento della popolazione[26]. Grazie ai dati demografici, l'esclusione smette così di essere presentata come un tema di nicchia e diventa un problema anche per i futuri sé destinati a invecchiare e inizia a interessare anche il mercato. Alla diffusione del modello contribuisce anche uno standard nazionale britannico, che lo definisce così: "**progettare prodotti e servizi di uso comune in modo che possa usarli il maggior numero ragionevolmente possibile di persone, senza adattamenti speciali o versioni dedicate**"[27]. Due aspetti meritano attenzione. Il primo: rendere inclusivo un prodotto è un compito dell'intera organizzazione, lungo tutto lo sviluppo, e non solo di chi progetta. Il secondo è l'espressione "ragionevolmente possibile", che segna la differenza rispetto all'Universal Design: includere tutte le persone non è un obiettivo assoluto, ma un risultato da misurare, verificando per ogni scelta di progetto quante persone vengono incluse e quante restano fuori.
- La seconda radice è industriale, maturata in ambito tecnologico nel decennio successivo e che ha diffuso il vocabolario oggi più comune. In Microsoft, un gruppo di lavoro guidato dalla designer Kat Holmes elabora tra il 2014 e il 2016 un toolkit che condensa il modello in tre principi: riconoscere l'esclusione, imparare dalla diversità e "risolvere per una persona ed estendere a molte", cioè partire dal bisogno di chi è escluso per arrivare a soluzioni utili a un pubblico ampio[28]. Al toolkit si deve in particolare il persona spectrum, che legge ogni limitazione lungo un continuum permanente, temporaneo e situazionale, come spiegato nel **Paragrafo 2.2**[29].

Le due radici hanno un tratto comune: per entrambe **l'inclusione dipende più dal processo che dal risultato**. Ciò che rende inclusivo un progetto è il modo in cui viene costruito, e in particolare il coinvolgimento diretto delle persone escluse durante la progettazione (un metodo noto come co-design, approfondito nel **Paragrafo 3.8**). Questa è anche la differenza principale rispetto all'Universal Design: uno valuta le proprietà del prodotto finito, l'Inclusive Design chiede chi è stato coinvolto e in quale fase della progettazione.

Restano aperte due questioni. La prima: **il metodo riconosce solo una parte delle esclusioni**. I suoi strumenti misurano capacità funzionali come vista, udito o mobilità, ma non considerano i fattori sociali che pure contribuiscono a escludere. La seconda è un rischio segnalato dalla stessa Holmes: **adottare il linguaggio del modello come etichetta, senza coinvolgere davvero le persone** che dovrebbe includere e avere voce nella definizione delle soluzioni[30].

2.3.3 Design for All

Il terzo modello analizzato è il **Design for All**, cioè "**progettazione per tutti**". Ha la stessa finalità dell'Universal Design ed è spesso usato come suo sinonimo, ma ha origine e accento diversi: il Design for All si afferma in Europa in un contesto di politiche pubbliche e di diritti. Il suo documento fondativo, la Dichiarazione di Stoccolma, colloca le radici dell'approccio nella tradizione ergonomica europea degli anni Sessanta e nell'idea svedese di "una società per tutti"[31].

Per Design for All si intende la **progettazione per la diversità umana, l'inclusione sociale e l'uguaglianza**, e ne indica lo scopo nel garantire a tutte le persone pari opportunità di partecipare a ogni aspetto della società: a questo fine chiede che **l'ambiente costruito, gli oggetti di uso quotidiano, i servizi, la cultura e l'informazione siano accessibili, comodi da usare per tutte le persone, e capaci di rispondere alla varietà umana in evoluzione**[32]. La triade diversità, inclusione sociale e uguaglianza colloca l'accessibilità sul terreno dei diritti in modo esplicito: l'oggetto della progettazione non è l'usabilità di un prodotto ma la partecipazione alla vita sociale, di cui l'usabilità è condizione.

Il Design for All è presentato come una **sfida creativa ed etica rivolta non solo a chi progetta, ma anche a chi pianifica, amministra, fa impresa e ha responsabilità politiche**[33]. Il piano d'azione eEurope 2002, adottato nel 2000 per accelerare la transizione digitale europea sotto l'insegna di una "società dell'informazione per tutti", include tra le sue misure l'adozione di standard di Design for All per l'accessibilità dei prodotti informatici[34]. Da allora il **Design**

for All è l'**etichetta con cui le politiche europee di e-Inclusion designano la progettazione accessibile dei prodotti e dei servizi digitali**.

Il Design for All non si articola in una lista di principi numerati: **funziona come orientamento generale che fissa la finalità, cioè la progettazione per l'intera diversità umana senza bisogno di adattamenti o soluzioni speciali**, e rimanda poi agli standard tecnici di settore per l'attuazione concreta. Questa impostazione, se da un lato lascia spazio alle norme specifiche e si presta bene all'uso nelle politiche pubbliche, dall'altro rende il **quadro meno immediatamente traducibile in indicazioni operative**: chi progetta non vi trova una griglia di verifica o strumenti di valutazione. Inoltre, la cornice della "diversità umana" resta ampia, e vale per essa il limite già discusso a proposito dell'ambizione universalista[35]: **se non si specifica chi rischia concretamente di essere escluso, l'indicazione può restare astratta**, e la diversità rischia di essere trattata come un insieme indifferenziato, un punto che il quadro successivo riprende.

2.3.4 Disability Justice e Design Justice

I modelli precedenti rispondono, con accenti diversi, a una stessa domanda: come progettare perché nessuno resti fuori. Il primo interviene sul risultato, il secondo sul processo, il terzo sul piano delle politiche e dei diritti, ma per tutti e tre la rassegna ha segnalato lo stesso limite: un'idea di "tutti" che resta generica e non specifica chi rischi concretamente di restare fuori[36].

Il quarto modello, il **Disability Justice**, cioè "**giustizia per la disabilità**", parte da questo punto e pone una domanda diversa: **chi resta escluso anche quando si progetta "per tutti"**? La sua risposta è che l'esclusione dipende da diverse condizioni sociali, come la provenienza, il genere, la classe e l'identità sessuale che si intrecciano con l'identità della persona con disabilità. Una persona sorda che comunica in lingua dei segni e ha poca confidenza con l'italiano scritto può comunque non riuscire a chiedere assistenza, se il servizio è pensato solo come scambio parlato o scritto in italiano; una persona con disabilità che sta affrontando un percorso di affermazione di genere può rinunciare all'aiuto del personale, se ogni richiesta passa da documenti o tessere che riportano un nome in cui non si riconosce e la costringono a dare spiegazioni. In entrambi i casi **l'esclusione nasce dall'intreccio tra la disabilità e un'altra identità** (la lingua o l'identità di genere) che la rimozione delle barriere fisiche non intercetta.

Il **Disability Justice** non è un metodo di progettazione ma un **quadro politico**, nato all'interno del movimento collettivo Sins Invalid a partire dal 2005, composto in prevalenza da persone con disabilità nere, queer e trans[37]. Il quadro è formulato in dieci principi, che possono essere raggruppati in tre aree tematiche: la prima riguarda come si analizza l'esclusione, la seconda chi guida i processi, la terza che cosa si intende per accesso.

- La prima area corrisponde al principio dell'**intersezionalità**, il concetto elaborato dal pensiero femminista nero per indicare che **più fattori di svantaggio non si sommano semplicemente, ma si combinano in forme specifiche di esclusione**, che restano invisibili finché ciascun fattore viene esaminato singolarmente[38]. Applicato alle barriere, il concetto indica che queste non colpiscono tutte le persone allo stesso modo, ma variano in funzione della posizione sociale di ciascuno. Un esempio per spiegare il concetto può essere l'interazione con una cassa automatica. Per una persona cieca che conosce poco l'italiano, gli ostacoli si combinano: la guida vocale in italiano compensa la vista ma non la lingua; uno schermo multilingue compenserebbe la lingua ma non la vista; la sua esclusione non è la somma di due difficoltà separate, ma una condizione specifica che nessuna delle due soluzioni, da sola, riesce a intercettare. Le due esperienze, inoltre, non si lasciano dedurre l'una dall'altra: progettare per la prima persona non intercetta necessariamente i bisogni della seconda. La conseguenza pratica dell'intersezionalità risiede nel fatto che **finché l'analisi procede per categorie separate**, (l'età, la vista, la lingua) le persone che si trovano all'incrocio di più categorie restano invisibili.
- La seconda area stabilisce **chi debba guidare i processi**, estendendo lo slogan storico del movimento per i diritti delle persone con disabilità, "niente su di noi senza di noi"[39]. Chi vive più forme di esclusione contemporaneamente conosce il sistema in punti che restano invisibili a chi ne vive una sola, e per questo il quadro chiede che siano queste persone a orientare le decisioni[40]. L'esperienza dell'esclusione multipla è considerata una competenza, non una testimonianza da raccogliere.
- La terza area ridefinisce la **nozione di accesso**, che non coincide con la conformità di uno spazio a un requisito tecnico, ma è intesa come un processo che le persone costruiscono e mantengono insieme. Per chi progetta, la conseguenza è concreta: l'accessibilità non si esaurisce nel requisito soddisfatto, perché comprende anche la relazione in cui il requisito

viene usato, per esempio, la preparazione del personale che accoglie la persona, oltre alla rampa che permette di entrare.

Il limite del Disability Justice deriva dalla sua stessa natura: essendo un quadro politico più che metodologico, **offre criteri di orientamento ma non criteri operativi**. Questa traduzione è il compito che si assume il Design Justice, cioè "**giustizia nel design**", il **collegamento più diretto tra il Disability Justice e la pratica progettuale**. Elaborato all'interno del Design Justice Network, una rete di persone attiviste e progettiste nata nel 2015 a Detroit, il quadro riprende l'analisi intersezionale appena descritta e la traduce in principi e indicazioni operative per chi progetta[41].

- Un primo principio fissa la **finalità complessiva**: usare il design per sostenere e rafforzare le comunità, non per riprodurre i sistemi che le marginalizzano.
- Viene poi indicata l'importanza di **ridistribuire i ruoli nel processo**: al **centro stanno le voci delle persone direttamente impattate dagli esiti del progetto**, chi progetta opera come facilitatore e non come esperto unico, ogni persona è considerata esperta in forza della propria esperienza vissuta, conoscenze e strumenti usati nella progettazione vanno condivisi con le comunità anziché restare un sapere professionale riservato.
- Un'ulteriore indicazione sposta il **criterio con cui si valuta un progetto**: conta l'impatto sulla comunità più delle intenzioni di chi progetta, il cambiamento è inteso come l'esito di un processo collaborativo e accessibile, di cui si risponde alla comunità, e non come un traguardo raggiunto una volta per tutte, e **i risultati devono restare sostenibili e sotto il controllo della comunità stessa**.
- Un'ultima indicazione chiede di **partire da ciò che esiste**: prima di cercare soluzioni nuove, riconoscere le pratiche che già funzionano a livello locale, comprese le conoscenze tradizionali e indigene quando presenti.

Il Design Justice ha come **indicazione centrale la guida comunitaria del processo**, in cui le persone interessate non sono soltanto consultate ma co-titolari delle scelte. Anche questo quadro ha però un limite pratico: la redistribuzione del **potere decisionale che richiede è difficile da realizzare dentro organizzazioni strutturate**, e rischia di ridursi a una dichiarazione di principio se non è accompagnata da impegni verificabili.

2.3.5 Accessibilità: da diritto a teoria a pratica

Sul piano dei diritti, l'accessibilità è un obbligo, non un miglioramento facoltativo. I **modelli esaminati** in questa parte del report rispondono a una domanda operativa che **cerca di orientare la norma verso la pratica progettuale**, ciascuno da un'angolatura diversa. Applicare questi modelli richiede però informazioni che chi progetta non possiede in partenza. Sapere in anticipo dove si formano le barriere, e per chi, non si deduce da un'idea generica dell'utente: richiede di **osservare i comportamenti reali e di coinvolgere direttamente chi quelle barriere le incontra**. L'espressione "**accessibility by design**" - **accessibilità fin dalla progettazione** - dà un nome a questo tratto comune, aggiungendo una precisazione che non riguarda il contenuto delle scelte, ma **quando le scelte vengono applicate**. Per essere efficace, l'accessibilità va prevista dalle prime fasi di ideazione, non aggiunta a posteriori come correzione di una barriera già costruita. Questo concetto permette di saldare i tre temi base affrontati in questa parte del documento:

- L'accessibilità come diritto, riconosciuta dalla Convenzione ONU e dal modello sociale, definisce l'obiettivo.
- I modelli interpretativi ne forniscono la teoria progettuale, cioè i criteri per tradurre l'obiettivo in scelte concrete e percorsi possibili.
- L'approccio di **accessibility by design ne indica il momento, spostando il baricentro dalla riparazione alla prevenzione**. Il riferimento più vicino è la privacy by design, definita come approccio proattivo anziché reattivo, volto a evitare i problemi prima che emergano invece di porvi rimedio quando sono già presenti[42].

Come si superi il modello correttivo attraverso ricerca e co-progettazione, e quali rischi emergano quando l'accessibilità si riduce al rispetto formale dei requisiti, è il filo conduttore che verrà esplorato nella parte successiva del report.

2.4 Il quadro europeo: l'European Accessibility Act

Nel 2010 l'Unione europea ha aderito alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità[43]. Questa adesione ha una conseguenza pratica precisa, infatti la Convenzione obbliga chi vi aderisce ad **adottare misure adeguate per garantire l'accessibilità**, e da quel momento l'obbligo vale anche per le istituzioni europee, che sono quindi tenute a tradurlo nella propria legislazione.

Fino al 2019 l'Unione è intervenuta sull'accessibilità un settore alla volta. Una serie di regolamenti ha riconosciuto ai passeggeri con disabilità diritti di assistenza e di non discriminazione nel trasporto aereo, marittimo, su autobus e ferroviario[44]. Le direttive sui media audiovisivi e sulle comunicazioni elettroniche hanno introdotto obblighi in materia di sottotitoli, audiodescrizione e accesso equivalente ai servizi di comunicazione. Nel 2016 una direttiva dedicata ha reso obbligatoria l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili, ma solo per le amministrazioni pubbliche[45]. Questo approccio per settori ha prodotto una **tutela disomogenea. L'European Accessibility Act**, formalmente la Direttiva (UE) 2019/882, nasce per superare questa situazione. Adottata nell'aprile 2019, è la prima legge europea che fissa requisiti comuni di accessibilità per prodotti e servizi digitali offerti sul mercato da operatori privati, promuovendo il principio anticipatorio all'accessibilità spiegato dall'accessibility by design[46]. I requisiti dell'European Accessibility Act sono di tipo funzionale. **La direttiva non prescrive soluzioni tecniche specifiche, ma stabilisce che cosa un prodotto o un servizio deve rendere possibile**. Ad esempio, la norma non impone che un terminale abbia una determinata sintesi vocale, ma richiede che le informazioni siano fruibili attraverso più di un canale sensoriale, così che una persona che non usa la vista per usufruire delle informazioni a schermo possa comunque completare l'operazione.

La direttiva si applica a:

- **Prodotti**. Computer e sistemi operativi di uso generale, smartphone, apparecchiature per l'accesso ai servizi televisivi, lettori di libri elettronici e terminali al servizio del pubblico (categoria che comprende i terminali di pagamento e i terminali self-service come sportelli automatici, biglietterie elettroniche, postazioni di check-in e chioschi informativi interattivi)[47].
- **Servizi**. Servizi di comunicazione elettronica, servizi che danno accesso ai media audiovisivi, gli elementi digitali del trasporto passeggeri (siti, app, biglietteria elettronica e informazioni di viaggio), servizi bancari per i consumatori, libri elettronici con i relativi software e commercio elettronico.

Sul versante **digitale** il commercio elettronico è coperto per l'intero percorso di **acquisto**, dalla ricerca del prodotto al carrello, dal pagamento alla gestione dell'account. Se anche un solo passaggio non è utilizzabile, per esempio la conferma del pagamento, la persona non può concludere l'acquisto e l'accessibilità dei passaggi precedenti perde valore. Nel **punto vendita fisico** rientrano nell'ambito della direttiva le **casse self-service e i terminali di**

pagamento, perché sono strumenti attraverso cui la clientela accede al servizio. Non vi rientra invece lo spazio fisico del negozio, cioè ingressi, percorsi e scaffali. Su questo punto la direttiva lasciava a ogni Stato membro la facoltà di estendere gli obblighi all'ambiente costruito in cui il servizio viene fornito, e l'**Italia** ha scelto di non farlo. L'accessibilità degli spazi commerciali resta quindi regolata dalle norme nazionali sull'eliminazione delle barriere architettoniche.

Per quanto riguarda le scadenze, gli Stati membri dovevano recepire la direttiva entro il 28 giugno 2022, e l'Italia lo ha fatto con il **decreto legislativo 82/2022**. Il decreto estende gli **obblighi a tutta la catena di fornitura**, con responsabilità distinte per ciascun operatore: il fabbricante deve certificare che i prodotti "sono stati progettati e fabbricati conformemente ai requisiti" (art. 6); l'importatore "immette sul mercato solo prodotti conformi" dopo aver verificato la documentazione fornita (art. 8); il distributore, se ha motivo di ritenere un prodotto non conforme, "non immette il prodotto sul mercato finché esso non sia stato reso conforme" (art. 9); il fornitore di un servizio, come un sito di commercio elettronico, "progetta e fornisce i servizi in conformità ai requisiti di accessibilità" e ne rende pubbliche le modalità (art. 12). Gli **obblighi si applicano dal 28 giugno 2025**, e da quella data i prodotti immessi sul mercato, cioè resi disponibili per la vendita per la prima volta, e i servizi forniti ai consumatori devono rispettare i requisiti di accessibilità. Per **prodotti e servizi esistenti valgono due regimi transitori**. I servizi già in essere prima del 28 giugno 2025 hanno tempo fino al 28 giugno 2030 per adeguarsi, un margine pensato per consentire agli operatori di riprogettare ciò che già era in funzione. I terminali self-service già installati possono invece restare in servizio fino alla fine della loro vita economica, ma comunque non oltre vent'anni dall'entrata in uso. Chi non si adegua rischia sanzioni da 2.500 a 40.000 euro. Sono escluse dall'obbligo solo le imprese di servizi più piccole, quelle con meno di dieci dipendenti e un fatturato annuo fino a due milioni di euro.

Un ultimo passaggio tecnico riguarda il **modo in cui un'impresa dimostra di rispettare i requisiti**. La direttiva rinvia a norme tecniche europee che traducono i requisiti funzionali in criteri misurabili e verificabili. Il riferimento principale è la **norma EN 301 549**, che raccoglie i requisiti di accessibilità per prodotti e servizi digitali ed è in corso di aggiornamento per incorporare la versione più recente delle linee guida internazionali sui contenuti web[48]. Un prodotto o un servizio conforme a queste norme tecniche si presume conforme alla direttiva, il che dà alle imprese un riferimento operativo concreto. La

vigilanza sul rispetto degli obblighi spetta alle autorità nazionali designate da ciascuno Stato.

Occorre però porre l'accento su alcuni **limiti**, che le organizzazioni delle persone con disabilità hanno documentato fin dall'approvazione della direttiva:

- Le **microimprese** che forniscono servizi, cioè quelle con meno di dieci addetti e un fatturato annuo fino a due milioni di euro, sono esentate dagli obblighi.
- I **regimi transitori** si estendono su tempi lunghi, fino al 2030 per i servizi e potenzialmente fino al 2045 per i terminali già installati.
- L'**ambiente costruito**, come si è visto, è rimasto fuori dal recepimento italiano.

A questi confini scritti nella norma si aggiunge un dato che emerge dal primo monitoraggio dell'attuazione. La **conoscenza degli obblighi tra gli operatori è disomogenea, e le persone con disabilità vengono raramente consultate nei processi con cui la direttiva viene applicata**[49]. Se chi vive le barriere non partecipa alle decisioni, l'adeguamento rischia di fermarsi alla conformità documentale senza produrre accesso reale.

Nel giugno 2026, a un anno dall'applicazione dell'European Accessibility Act, un benchmark condotto da Ergoproject ha analizzato con strumenti automatici **1.418 siti web rivolti ai consumatori**, in diversi settori, esaminando fino a 50 pagine pubbliche per ciascuno[50]. Questo monitoraggio automatico verifica soltanto una parte dei requisiti di accessibilità (23 dei 55 criteri tecnici applicabili), e riguarda le aree pubbliche dei siti, non l'intero percorso di acquisto. Fornisce quindi un'indicazione di massima, non un giudizio di conformità completo, e tende semmai a sottostimare i problemi, dato che molte barriere emergono solo con verifiche manuali. In media, **le pagine analizzate presentano 21,5 errori di accessibilità ciascuna**, e la maggior parte riguarda problemi elementari e facili da correggere, come il contrasto insufficiente tra testo e sfondo, i collegamenti privi di una descrizione comprensibile, e le immagini prive di testo alternativo. Nella **grande distribuzione i risultati migliori** sono quelli di Esselunga e Coop, i cui canali digitali per la spesa online figurano ai primi posti del settore nelle verifiche automatiche e manuali. È un riscontro importante, perché mostra che un buon livello di accessibilità è un obiettivo raggiungibile quando l'impresa decide di perseguirlo. Le difficoltà diffuse non dipendono quindi da un limite tecnico, ma dal grado di attenzione che ciascuna azienda dedica al tema. Un fenomeno

segnalato dal benchmarking che vale la pena spiegare, perché riguarda proprio la differenza tra conformità formale e accesso reale, consiste nel fatto che **un numero crescente di siti supera i controlli automatici pur conservando barriere serie**, che emergono solo quando una persona prova concretamente a usarli. Questo accade perché un programma di analisi può verificare la presenza di certi elementi, ma non la loro qualità. Può accertare, per esempio, che un'immagine abbia un testo alternativo, ma non che quel testo la descriva in modo utile; può misurare il contrasto tra testo e sfondo, ma non capire se la pagina si può navigare con la sola tastiera o se l'ordine dei contenuti è comprensibile per chi usa un lettore di schermo. **Un sito può quindi risultare in regola a una scansione automatica e restare comunque difficile o impossibile da usare**. Il dato conferma quanto osservato sopra, e cioè che passare i controlli misurabili in automatico non equivale a garantire l'accesso reale.

Il **quadro europeo va quindi letto per ciò che è, cioè una soglia minima obbligatoria che definisce il punto di partenza comune**. La distanza tra rispettare questa soglia e offrire un'esperienza pienamente accessibile dipende dalle scelte delle imprese, ed è l'oggetto delle sezioni che seguono.

Note parte seconda

1 Nazioni Unite. (2006). **Convenzione sui diritti delle persone con disabilità**.

2 Comitato sui diritti delle persone con disabilità. (2014). **General comment No. 2 (2014): Article 9**. Accessibility (CRPD/C/GC/2). Nazioni Unite.

3 International Organization for Standardization. (2021). **Building construction: Accessibility and usability of the built environment (ISO Standard No. 21542:2021)**.

4 International Organization for Standardization. (2008). **Ergonomics of human-system interaction: Part 171**. Guidance on software accessibility (ISO Standard No. 9241-171:2008).

5 World Wide Web Consortium. (2023). **Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2**.

6 Nazioni Unite. (2006). **Convenzione sui diritti delle persone con disabilità**.

7 Organizzazione Mondiale della Sanità. (2001). ICF: Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute. Organizzazione Mondiale della Sanità.

8 Titchkosky, T. (2011). The question of access: Disability, space, meaning. University of Toronto Press.

9 Titchkosky, T. (2011). The question of access: Disability, space, meaning. University of Toronto Press.; Iwarsson, S., & Ståhl, A. (2003). Accessibility, usability and universal design: Positioning and definition of concepts describing person-environment relationships. Disability and Rehabilitation, 25(2), 57-66.

10 International Organization for Standardization. (2018). **Ergonomics of human-system interaction: Part 11**. Usability: Definitions and concepts (ISO Standard No. 9241-11:2018).

11 Titchkosky, T. (2011). The question of access: Disability, space, meaning. University of Toronto Press.

12 Comitato sui diritti delle persone con disabilità. (2014). **General comment No. 2 (2014): Article 9**. Accessibility (CRPD/C/GC/2). Nazioni Unite.

13 Cuollo, M., & Righetti, S. (2020, 3 dicembre). **La lotta all'abilismo passa dal linguaggio: Termini da non usare quando si parla di disabilità**. Bossy.

14 Shakespeare, T., & Watson, N. (2001). **The social model of disability: An outdated ideology?** Research in Social Science and Disability, 2, 9-28.

15 Union of the Physically Impaired Against Segregation (UPIAS). (1976). Fundamental principles of disability. UPIAS; Charlton, J. I. (1998). Nothing about us without us: Disability oppression and empowerment. University of California Press.

16 Oliver, M. (1990). The politics of disablement. Macmillan.

17 Organizzazione Mondiale della Sanità. (2001). ICF: Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute. Organizzazione Mondiale della Sanità.

18 Nazioni Unite. (2006). **Convenzione sui diritti delle persone con disabilità**.

19 Shakespeare, T., & Watson, N. (2001). **The social model of disability: An outdated ideology?** Research in Social Science and Disability, 2, 9-28.

20 Organizzazione Mondiale della Sanità & Banca Mondiale. (2011). **World report on disability**. Organizzazione Mondiale della Sanità.

21 Organizzazione Mondiale della Sanità. (2022). **Global report on health equity for persons with**

disabilities. Organizzazione Mondiale della Sanità.

22 Persson, H., Åhman, H., Yngling, A. A., & Gulliksen, J. (2015). **Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: Different concepts, one goal?** On the concept of accessibility, historical, methodological and philosophical aspects. Universal Access in the Information Society, 14(4), 505-526.

23 Mace, R. L. (1985). Universal design: Barrier-free environments for everyone. Designers West, 33(1), 147-152.

24 Connell, B. R., Jones, M., Mace, R., Mueller, J., Mullick, A., Ostroff, E., Sanford, J., Steinfeld, E., Story, M., & Vanderheiden, G. (1997). **The principles of universal design (Version 2.0)**. Center for Universal Design, North Carolina State University.

25 Imrie, R. (2012). **Universalism, universal design and equitable access to the built environment**. Disability and Rehabilitation, 34(10), 873-882.

26 Coleman, R. (1994). The case for inclusive design: An overview. Proceedings of the 12th Triennial Congress of the International Ergonomics Association, Toronto, Canada.

27 British Standards Institution. (2005). BS 7000-6:2005. Design management systems: Managing inclusive design. Guide. BSI.

28 Microsoft. (2016). **Inclusive design toolkit**.

29 Holmes, K. (2018). Mismatch: How inclusion shapes design. MIT Press.

30 Holmes, K. (2018). Mismatch: How inclusion shapes design. MIT Press.

31 EIDD – Design for All Europe. (2004). **The EIDD Stockholm Declaration**. (**trad. it**.)

32 Imrie, R. (2012). **Universalism, universal design and equitable access to the built environment**. Disability and Rehabilitation, 34(10), 873-882.

33 EIDD – Design for All Europe. (2004). **The EIDD Stockholm Declaration**. (**trad. it**.)

34 Consiglio dell'Unione Europea & Commissione Europea. (2000). **eEurope 2002: Una società dell'informazione per tutti**. Piano d'azione.

35 Imrie, R. (2012). **Universalism, universal design and equitable access to the built environment**. Disability and Rehabilitation, 34(10), 873-882.

36 Imrie, R. (2012). **Universalism, universal design and equitable access to the built environment**. Disability and Rehabilitation, 34(10), 873-882.

37 Berne, P. (2015). Disability justice: A working draft. Sins Invalid.

38 Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), 139-167.

39 Charlton, J. I. (1998). Nothing about us without us: Disability oppression and empowerment. University of California Press.

40 Berne, P. (2015). Disability justice: A working draft. Sins Invalid.

41 Design Justice Network. (2018). **Design Justice Network principles**.

42 Cavoukian, A. (2009). Privacy by design: The 7 foundational principles. Information and Privacy Commissioner of Ontario, Canada.

43 Consiglio dell'Unione europea. (2010). **Decisione 2010/48/CE relativa alla conclusione, da**

parte della Comunità europea, della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità.

44 Unione europea. (2021). **Regolamento (UE) 2021/782 relativo ai diritti e agli obblighi dei passeggeri nel trasporto ferroviario**.

45 Unione europea. (2016). **Direttiva (UE) 2016/2102 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici**.

46 Unione europea. (2019). **Direttiva (UE) 2019/882 sui requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi (European Accessibility Act)**.

47 Unione europea. (2021). **Regolamento (UE) 2021/782 relativo ai diritti e agli obblighi dei passeggeri nel trasporto ferroviario**.

48 ETSI, CEN & CENELEC. (2021). **EN 301 549 — Accessibility requirements for ICT products and services (V3.2.1)**.

49 European Disability Forum. (2019). **Our analysis of the European Accessibility Act**.

50 Ergoproject. (2026). **Accessibilità digitale 2026**. Benchmark dei principali settori di mercato (Report V.01, giugno 2026).

3

Parte terza
Accessibilità da teoria a lente di innovazione

3. Comprendere bisogni e comportamenti per orientare l'accessibilità

L'accessibilità non si progetta a partire da assunzioni su chi userà un prodotto o un servizio, ma dalla **conoscenza concreta dei bisogni e dei comportamenti delle persone reali**. Per capire chi sono gli utenti, come si muovono nei contesti d'uso e dove incontrano ostacoli esistono molte metodologie di ricerca che hanno lo scopo di coinvolgere più o meno le persone, **trasformando l'accessibilità da principio a criterio operativo che orienta le decisioni progettuali**.

3.1 Partire dagli utenti per comprendere e identificare opportunità progettuali

Un'analisi condotta su un campione di 346 aziende statunitensi rileva che le organizzazioni all'avanguardia nell'inclusione della disabilità generano ricavi 1,6 volte superiori, un utile netto 2,6 volte superiore e un profitto economico doppio rispetto alle aziende che non la considerano prioritaria, con una **probabilità di circa il 25% più alta di superare i concorrenti in produttività**[1]. Il business case ha però un limite quando diventa l'argomento principale a favore dell'accessibilità: ancorare l'accessibilità a un ritorno economico atteso rischia di renderla contingente, subordinata alla persistenza di quel ritorno, e di ricondurre l'accessibilità a una logica di ottimizzazione aziendale anziché al diritto delle persone con disabilità di accedere a prodotti, servizi e ambienti su base di eguaglianza[2]. Il contesto normativo europeo sottolinea che l'accessibilità è un obbligo giuridico che prescinde da qualunque dimostrazione di ritorno economico atteso.

Infatti, se decisioni prese nelle fasi iniziali, ovvero quali bisogni includere e quali voci ascoltare nella definizione del problema, quali casi d'uso considerare rappresentativi, e quali vincoli assumere come dati, escludono una parte degli utenti, nessuna correzione tecnica successiva può compensare pienamente l'impostazione di partenza: può solo ridurne le conseguenze, a un costo crescente.

Risulta quindi necessario investire in metodi che permettano di conoscere per chi si progetta, e molte metodologie sono ad oggi disponibili per coinvolgere

le persone nei processi progettuali e fare ricerca orientata e trovare nuove opportunità di innovazione.

Un primo motivo concreto per investire in metodologie di ricerca riguarda la riduzione del rischio: **integrare l'accessibilità fin dalle prime fasi di sviluppo tende a essere più semplice, meno costoso e più efficace rispetto a una correzione successiva**[3]. Un'interfaccia pensata per un utente standard e poi adattata per includere chi usa tecnologie assistive, ad esempio, rimane, strutturalmente, un'interfaccia escludente perché la barriera non viene rimossa ma compensata, molto spesso dalle persone stesse. La struttura resta quella di partenza e l'accesso dipende da uno strato aggiuntivo in cui chi incontra l'ostacolo deve trovare un percorso alternativo, chiedere assistenza o ricorrere a soluzioni proprie.

Ogni scelta progettuale che ignora la pluralità degli utenti produce quello che viene definito "**accessibility debt**", il **debito accumulato che si sedimenta nel sistema e diventa sempre più costoso da saldare man mano che le infrastrutture si consolidano**[4]. Il debito si forma attraverso decisioni che nel breve periodo sembrano ragionevoli: scadenze da rispettare, budget limitati, l'idea di rimandare l'accessibilità a versioni più mature del prodotto. Prese singolarmente queste scelte hanno un impatto contenuto, come un contrasto cromatico ridotto o un'icona che presuppone un significato condiviso. Sommate nel tempo, determinano chi può usare il prodotto e chi resta escluso dal prodotto e dal servizio[5]. **Il costo del debito di accessibilità inizia dal primo giorno, ma resta invisibile**: le persone che non riescono a usare un prodotto raramente presentano una segnalazione di errore, in quanto molto spesso anche questa non garantisce accesso. Questa perdita silenziosa di utenti non si manifesta nei canali di feedback tradizionali, ed è quindi difficile da rilevare finché non raggiunge una dimensione difficile da ignorare.

Il secondo motivo per fare ricerca e coinvolgere le persone nel processo di innovazione riguarda il **superamento del "mito dell'utente medio"**. Progettare per una media statistica produce standard che riflettono e consolidano una norma implicita, escludendo strutturalmente chi non vi corrisponde. Riconoscere questo limite porta a chiedersi quale sia l'alternativa, **e la risposta non consiste nel proporre un'offerta "speciale" pensata per categorie definite**, poiché sarebbe una risposta che rinforza l'eccezione e produce valore isolato. L'obiettivo è assumere la variabilità delle persone come condizione di partenza della progettazione, per **ridefinire i sistemi che generano esclusione, rendendoli accessibili a una gamma più ampia di esperienze**. Questo non

richiede interventi puntuali e sporadici, ma la costruzione di un approccio sistemico che sappia prima identificare le barriere prodotte dalle strutture esistenti, poi metterle in discussione e, infine, trasformarle.

3.2 Le persone al centro dei processi di innovazione

L'approccio human-centered design, sistematizzato da IDEO negli anni Novanta, ha formalizzato la necessità che la **ricerca fosse continua e integrata lungo tutto il ciclo di vita del progetto**, non concentrata in una fase isolata[6]. Il processo è rappresentato da IDEO con una linea aggrovigliata, rendendo l'idea che non sia un processo lineare ma iterativo, fatto di ritorni e aggiustamenti, prima di arrivare a una soluzione perseguibile. Il processo è costituito da cinque tappe:

1. **Sfida** (Challenge): è il punto di partenza, la sfida di progetto che inquadra il problema e dà una direzione al lavoro, senza ancora presumere la soluzione.
2. **Ispirazione** (Inspiration): la fase esplorativa vera e propria. Si osservano le persone nei loro contesti d'uso, si definiscono gli scenari e si costruisce una comprensione condivisa dei bisogni; il problema di partenza viene messo a fuoco e, spesso, riformulato alla luce di ciò che emerge.
3. **Ideazione** (Ideation): la fase progettuale di generazione, a partire dagli insight raccolti, identificano ed esplorano molte possibili soluzioni, dando forma alle idee.
4. **Sperimentazione** (Experimentation): la fase di verifica in cui le idee vengono tradotte in prototipi e messe alla prova con test iterativi, che permettono di raffinare, scartare, e consolidare ciò che funziona prima di investire su larga scala.
5. **Lancio e imparo** (Launch & Learn): il lancio non chiude il processo, perché una volta immessa sul mercato la soluzione continua a essere monitorata attraverso feedback strutturati, che alimentano cicli di miglioramento successivi e possono riaprire il percorso.

Nella pratica organizzativa, questo processo ideale si scontra con vincoli reali: budget limitati, tempistiche compresse e strutture decisionali rigide tendono a concentrare o eliminare la ricerca, sostituendola con soluzioni già disponibili o con verifiche di conformità a posteriori. **Non esiste un unico metodo adeguato per affrontare la ricerca**: in base al contesto e alle condizioni, i metodi dovrebbero essere flessibili e adattabili. La ricerca efficace nel campo

dell'accessibilità richiede la triangolazione di approcci qualitativi e quantitativi, selezionati in funzione degli obiettivi specifici e delle persone coinvolte.

3.3 Metodi di ricerca qualitativa a supporto dei dati numerici

La **ricerca quantitativa misura modelli comportamentali su larga scala** attraverso strumenti come i sondaggi e, in contesti più strutturati, utilizzando sistemi di analisi in-store che rilevano flussi e interazioni fisiche in tempo reale. Questi strumenti indicano dove si collocano i problemi di accessibilità, ma non perché si presentino. Per rispondere a questa seconda domanda è bene utilizzare la **ricerca qualitativa**, che esplora motivazioni, emozioni e contesti attraverso campioni ridotti ma approfonditi, generando **ipotesi e insight non previsti**. Le due logiche **operano in modo complementare**: i dati quantitativi orientano la ricerca qualitativa verso le aree critiche, mentre la ricerca qualitativa interpreta i dati quantitativi e ne illumina le cause[7].

Di seguito verranno presentati alcuni esempi di ricerca qualitativa applicabili nel contesto dell'accessibilità nel largo consumo.

3.3.1 Osservazione del contesto

Tra le tecniche qualitative, l'osservazione etnografica è particolarmente utile nel retail perché **consente di studiare le persone nel loro contesto reale**, cogliendo come interagiscono con l'ambiente e con i prodotti nel momento stesso in cui il comportamento si manifesta. All'interno di questo approccio, lo **shadowing** consiste nell'accompagnare le persone mentre interagiscono con il punto vendita, **seguendole "come un'ombra"** e registrando in tempo reale ostacoli e momenti di incertezza senza intervenire nel processo[8]. Lo **shop-along** introduce invece l'interazione diretta: chi esegue la ricerca cammina al fianco della persona e, attraverso il **"think aloud" (pensare ad alta voce)**, le chiede di verbalizzare i propri pensieri durante l'esperienza[9]. Questa tecnica permette di accedere ai processi decisionali nel momento in cui avvengono, facendo emergere le ragioni dietro i momenti di frizione lungo il percorso d'acquisto.

3.3.2 Interviste qualitative

Un'altra tecnica sono le interviste dirette, che approfondiscono sentimenti e prospettive soggettive. A seconda del grado di strutturazione, le interviste assumono forme diverse. L'**intervista strutturata** segue una traccia fissa di domande poste nello stesso ordine a tutti i partecipanti, privilegiando la comparabilità dei dati[10]. L'**intervista non strutturata** procede invece in forma

aperta, lasciando che siano i temi sollevati da chi parla a orientare il discorso. Questa modalità si presta meglio a fasi esplorative, in quanto fa emergere tematiche inaspettate che partono dalle storie di chi partecipa alle interviste. Tra le due, l'**intervista semi-strutturata** combina una traccia di riferimento con la libertà di seguire le piste che emergono nel corso del dialogo, rendendola la modalità più diffusa nella ricerca qualitativa applicata alla progettazione.

Nell'organizzare le domande dell'intervista sono da prediligere strutture a imbuto, che partono da domande aperte e generali, utili a mettere la persona a proprio agio e a far emergere il suo quadro di riferimento, per poi restringersi progressivamente verso aspetti specifici[11]. È bene evitare domande chiuse o che orientano la risposta, che restituiscono conferme più che comprensione; le domande aperte, che non polarizzano posizioni rispetto all'esito atteso, lasciano spazio a ciò che il ricercatore non ha previsto. Nel contesto dell'accessibilità la conduzione richiede di adattare ritmo, linguaggio e canale alle modalità comunicative di chi partecipa, affinché la forma dell'intervista non diventi essa stessa una barriera all'espressione.

3.3.3 Ricerca partecipativa

Le tecniche di ricerca partecipativa coinvolgono le persone nei processi generativi e decisionali con livelli di complessità e coinvolgimento diversi a seconda della fase progettuale e dello scopo dell'attività di ricerca.

I **workshop di co-progettazione** coinvolgono attivamente persone con esperienze plurali nella generazione di idee, che possono prevedere differenti modalità di coinvolgimento. Possiamo distinguere tre concetti che spiegano meglio le potenzialità della co-progettazione e i livelli di coinvolgimento:

- Nel caso della **progettazione per gli utenti** il loro coinvolgimento diretto nel design di prodotti e servizi non è previsto. La limitazione è che le persone sono osservate e studiate come soggetti passivi, e il ricercatore-progettista interpreta i loro bisogni per conto loro.
- Al contrario nel caso della **progettazione con gli utenti** le persone vengono consultate e chiamate a reagire, valutare e affinare proposte progettuali in momenti specifici del processo, attraverso interviste generative, focus group o test su prototipi.
- Nella **co-progettazione**, infine, le persone assumono il ruolo di "esperte della propria esperienza" e partecipano fin dalle fasi iniziali alla definizione

stessa del problema e alla generazione delle soluzioni, condividendo con i progettisti la titolarità delle scelte.

Questa gradazione può essere letta come un continuum di redistribuzione del potere decisionale. Nel campo della disabilità, l'**impostazione della co-progettazione è intrecciata con il principio "Nothing About Us Without Us"**. Questo principio è stato formulato a partire dall'attivismo per i diritti delle persone con disabilità ed è fondato sul diritto all'autodeterminazione, ovvero sull'autorità di chi vive una condizione di poterla definire[12]. Le pratiche progettuali che vengono solitamente utilizzate tendono a riprodurre le stesse esclusioni strutturali che dichiarano di voler risolvere, proprio perché le comunità più colpite restano esterne al processo di design[13]. Ad esempio, nel contesto dell'accessibilità digitale, l'assenza di persone con disabilità nei processi decisionali produce sistematicamente soluzioni tecnicamente conformi ma esperienzialmente inadeguate[14].

La **co-progettazione** è dunque una condizione metodologica per ottenere dati validi. **Le barriere che non vengono vissute in prima persona raramente vengono rilevate da chi le osserva dall'esterno**, a causa dei limiti strutturali dell'osservazione rispetto all'esperienza incarnata. I processi co-progettati, in cui le persone con disabilità rivestono un ruolo attivo, partecipando e validando le decisioni che le riguardano in prima persona, producono insight qualitativamente diversi e più trasferibili rispetto ai processi in cui la disabilità è solo oggetto di indagine[15].

Per rendere possibile il coinvolgimento delle persone, la ricerca partecipativa mette a disposizione **strumenti e formati che abbassano le barriere all'espressione e attivano la creatività dei partecipanti**. Tra i principali:

- **Strumenti generativi** (generative toolkits o make tools): kit di materiali (collage, immagini, componenti modulari) con cui i partecipanti costruiscono artefatti che danno forma a bisogni, ricordi e aspirazioni difficili da verbalizzare, esplicitando così anche la conoscenza tacita e latente[16].
- **Sonde culturali** (cultural probes): pacchetti di attività auto-documentative come diari, macchine fotografiche, cartoline, mappe, affidati alle persone perché registrino frammenti della propria quotidianità nel tempo, restituendo al progettista materiali ispirazionali e situati[17].
- **Giochi di progettazione** (design games): formati ludici con regole e materiali condivisi che mettono sullo stesso piano partecipanti ed esperti, facilitando il dialogo, la negoziazione e l'immaginazione di scenari futuri[18].

- **Prototipazione partecipata** (experience prototyping): costruzione e messa in scena di soluzioni provvisorie (anche con tecniche di role-play) che i partecipanti sperimentano in prima persona, trasformando la valutazione in un atto progettuale condiviso[19].

In Barilla l'accessibilità nasce da collaborazione e partecipazione



INDUSTRIA FOOD

PROGETTO CONCLUSO

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Per molte persone, ad esempio per persone anziane o persone con disabilità motorie e sensoriali, azioni quotidiane come aprire una confezione, leggere un'etichetta o orientarsi in uno spazio aziendale possono essere rese più difficili da barriere spesso invisibili a chi progetta prodotti e ambienti. Per rendere visibili queste condizioni è necessario un dialogo con chi le vive direttamente. In questo contesto, Barilla ha scelto di lavorare in collaborazione con esperti, associazioni e consumatori con bisogni specifici, valorizzando il dialogo come strumento per trasformare esigenze reali in soluzioni concrete.

Descrizione del progetto

Nell'affrontare l'accessibilità, Barilla valorizza molto la **collaborazione** con esperti e associazioni e il **coinvolgimento dei dipendenti** nel processo di design di prodotti e spazi accessibili, con un impegno su più fronti.

BITE: l'edificio dedicato a Ricerca, Sviluppo e Qualità nella sede di Parma, ad esempio, è stato completamente riprogettato per essere **integralmente accessibile**. La palazzina, denominata BITE (Barilla Innovation & Technology Experience), è stata ripensata per eliminare barriere fisiche e sensoriali, ed è oggi un punto di riferimento in azienda quando si parla di accessibilità. L'elemento distintivo del progetto, che si è svolto lungo il corso di tre anni, è stato l'approccio partecipativo: la progettazione è avvenuta a quattro mani con **Dynamo Camp**, un'organizzazione specializzata nel supporto a bambini e ragazzi con patologie gravi o croniche. BITE è l'esempio concreto di come la visione inclusiva di Barilla si sia tradotta in uno spazio fisico esperibile.

HACKABILITY: nell'ambito della **progettazione collaborativa**, Barilla ha svolto attività in collaborazione con **Hackability**, una non profit italiana dedicata allo sviluppo e **co-progettazione** di soluzioni innovative e accessibili. Sono state organizzate diverse sessioni per ripensare l'usabilità dei prodotti attraverso la **collaborazione diretta tra designer e persone con disabilità**. L'obiettivo di queste sessioni era quello di superare le barriere motorie e sensoriali legate all'uso delle confezioni, sviluppando non solo soluzioni legate alla **modifica del packaging** ma anche a **device e accessori** capaci di migliorarne la funzionalità e l'esperienza. Un esempio concreto di device aggiuntivi è stata la progettazione di un supporto in silicone per facilitare l'apertura dei vasetti di pesto o sugo. Durante le sessioni sono state coinvolte persone con diverse tipologie di disabilità motoria, che hanno potuto esprimere le proprie esigenze nell'uso e interazione. Questo dialogo ha generato una **soluzione** utile **su più ampia scala**, risultata preziosa anche per consumatori anziani con ridotta mobilità nelle mani.

FETTE BISCOTTATE: un'altra iniziativa partecipativa si è invece concentrata sui bisogni dei consumatori senior, un target particolarmente rilevante per alcune categorie di prodotti Barilla. Il progetto, condotto in **collaborazione con il corso di laurea in Design Industriale dell'Università di Genova** e con il coinvolgimento di studenti e membri dell'Università della Terza Età, ha preso come oggetto di studio le fette biscottate, il prodotto più consumato dalla fascia over 60. L'unione tra la creatività dei giovani designer e le esigenze reali

dei consumatori anziani ha permesso di individuare alcuni insight rilevanti riguardo all'apertura e utilizzo delle confezioni. Sulla base dei risultati di questo processo progettuale, **l'azienda ha apportato modifiche mirate** nella grafica, per mettere in evidenza caratteristiche e funzionalità del packaging.

Queste iniziative mostrano come il dialogo e la collaborazione con esperti, associazioni, e persone con disabilità e bisogni specifici possano essere una chiave di volta nella comprensione dei bisogni e nella traduzione di questi in soluzioni scalabili.

Driver di progetto

Volontà dell'azienda di tradurre i propri valori in uno spazio concreto.

Collaborazione con enti e associazioni per comprendere bisogni reali e rispondere in maniera appropriata.

Difficoltà e criticità emerse

- L'impatto sulle linee di produzione limita la scalabilità da prototipo a modifica su larga scala.
- Il rallentamento delle linee produttive potrebbe compromettere la stabilità dell'intera supply chain.

Elementi vincenti

- La collaborazione con associazioni che operano sul campo, come Dynamo Camp, permette di validare le soluzioni tecniche e dare concretezza sociale ai progetti.
- Il dialogo con persone con disabilità o bisogni specifici fornisce una prospettiva mirata ed efficace sulla progettazione di spazi e prodotti.
- Lo stimolo alla creazione e all'innovazione insieme ai dipendenti favorisce la creazione di consapevolezza e la diffusione di una reale cultura inclusiva.
- Ogni gruppo di azione è supportato da uno sponsor membro del Leadership Team aziendale: questo garantisce ai progetti la necessaria legittimazione strategica e l'accesso al budget.
- Questi progetti generano un forte vantaggio reputazionale, rendendo l'azienda più attrattiva e permettendole così di far crescere idee e progetti innovativi con persone esperte.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☑ **Percezione visiva**
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☐ Benessere psicologico ed emotivo
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☐ Comunicazione e linguaggio
- ☐ Sensibilità sensoriali
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☑ **Energia e dolore cronico**

Touchpoint dell'esperienza

- ☑ **Prodotto e confezione**
- ☐ Esperienza nel punto vendita
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☑ **Informazioni e supporto**
- ☐ Eventi e comunità

3.3.4 Testare le idee con le persone direttamente interessate

I test di usabilità **valutano l'efficacia di un progetto attraverso prototipi** e consentono di individuare le criticità prima che la loro correzione diventi costosa. Il coinvolgimento di persone con disabilità nella valutazione non coincide con la verifica di conformità tecnica. Ne è un esempio l'accessibilità digitale, dove i test con utenti reali identificano problemi di usabilità che la verifica automatizzata degli standard non intercetta.

Questa modalità di testing si scontra spesso con un limite strutturale: per raccogliere il riscontro di persone con disabilità su un prototipo, **il prototipo stesso deve essere accessibile**. Sempre in ambito digitale, gli strumenti più diffusi per la prototipazione presentano barriere significative per chi usa screen reader, navigazione da tastiera, controllo vocale o switch device. Il risultato è purtroppo un circolo che si autoalimenta, poiché costruendo prototipi inaccessibili che non si riescono a testare con le persone più colpite dalle barriere si produrrà tecnologia inaccessibile[20]. In questa prospettiva, il co-design, quindi la partecipazione attiva di persone con disabilità durante tutto il processo di sviluppo, permette di mitigare in parte queste limitazioni.

3.4 La journey map per visualizzare la ricerca

Per **tradurre i risultati della ricerca in decisioni progettuali sono molto efficaci gli strumenti di mappatura**, che funzionano anche come supporti al dialogo e alla riflessione condivisa all'interno dei team[21]. Si tratta di strumenti adattabili e versatili a scale e contesti molto differenti, che possono descrivere tanto l'interazione con un singolo prodotto quanto un intero ecosistema di servizio.

In particolare, la **customer journey map** permette di visualizzare un'**esperienza nella sua interezza** (prima, durante e dopo l'esperienza) **lungo una sequenza temporale**. L'esperienza analizzata può essere di natura molto varia: l'utilizzo di un prodotto, la fruizione di un servizio, lo svolgimento di un'azione o un percorso articolato nel tempo. Per ciascuna fase dell'esperienza si possono articolare i touchpoint, ovvero i punti di contatto in cui la **persona entra in relazione con il prodotto, il servizio o l'organizzazione** (si può trattare di un'interfaccia digitale, di un ambiente fisico, di un documento o dell'interazione con un altro individuo), e le emozioni che possono essere provate lungo il percorso, evidenziando anche eventuali punti di frizione o momenti di abbandono. L'accostamento di questi livelli (cosa accade, dove accade e come viene vissuto) **restituisce una lettura dell'esperienza al tempo stesso sistemica ed empatica**. La funzione principale della customer journey map

è quella di **rendere visibili le barriere che possono pregiudicare la fruizione dell'esperienza** (pain points), trasformando dati qualitativi raccolti sul campo in evidenze comunicabili a chi prende decisioni progettuali e organizzative[22]. Portare in una stanza di decisori una visualizzazione dell'esperienza di chi incontra barriere, mettendo in luce le emozioni, le aspettative disattese, e i momenti di rinuncia, genera una comprensione condivisa che **non solo descrive cosa succede, ma rende difficile ignorarlo**.

Nel contesto della disabilità, la customer journey map ha dimostrato un'**utilità specifica come strumento di advocacy**, mettendo in luce elementi che rischierebbero di restare impliciti[23]. Ad esempio, ricostruendo un percorso d'uso insieme a persone con disabilità diverse, la mappatura può individuare le barriere presenti in ciascuna fase e mostrare la loro distribuzione complessiva, individuando come e dove gli ostacoli sono distribuiti evidenziando pattern, e prioritizzando gli interventi[24].

3.4.1 La journey map come strumento collaborativo: esperienza del workshop con aziende del largo consumo in GS1 Italy

ESEMPIO Come discusso, la **customer journey map** è uno strumento molto utile che permette di far emergere in modo chiaro le barriere che si incontrano durante un'esperienza. Per poter calare questo strumento nel **settore del largo consumo, GS1 Italy ha ricreato una possibile shopper journey**, descrivendo ciò che avviene **prima, durante e dopo l'esperienza di acquisto in punto vendita**. Questa concettualizzazione è stata utilizzata all'interno di un **workshop collaborativo, rivolto agli attori di Industria e Distribuzione**.

Il workshop nasce dall'osservazione che rendere l'esperienza di acquisto più accessibile non è qualcosa che industria e distribuzione possano affrontare separatamente. L'obiettivo del workshop non era arrivare a soluzioni definitive né individuare la risposta giusta al problema dell'accessibilità, ma **creare le condizioni perché persone con ruoli e prospettive diverse si confrontassero su problemi concreti e ragionassero insieme su ciò che già esiste e su ciò che potrebbe essere fatto altrimenti.**

In questo contesto, la **shopper journey** è una **rappresentazione fittizia ma coerente dell'esperienza di acquisto in un punto vendita**, dalla scelta del prodotto fino al consumo a casa. Non è una fotografia di un negozio

specifico, ma uno strumento che ha permesso ai partecipanti di ragionare su situazioni e touchpoint riconoscibili, ancorandosi al concreto. La journey non vuole essere esaustiva: il suo scopo è mostrare come l'accessibilità non riguardi un singolo momento ma attraversi trasversalmente l'intera esperienza. Affronta i seguenti step e azioni della persona:

- **Step 1: Prima della visita.** Il percorso inizia prima ancora di entrare in negozio. La persona si prepara per la spesa, decide cosa comprare, raccoglie le informazioni sulle promozioni e organizza quando andare. In questa fase consulta il volantino, cartaceo o digitale, o altri strumenti per individuare le offerte in corso e i prodotti scontati, scopre nuovi prodotti potenzialmente interessanti, redige o aggiorna la lista della spesa e sceglie giorno e orario della visita, tenendo conto anche della propria disponibilità e dell'affollamento atteso.
- **Step 2: Ingresso e orientamento.** Varcata la soglia, la persona cerca di capire dove andare e definisce il proprio percorso in funzione di ciò che deve comprare. Prende un carrello o un cestino, familiarizza con lo spazio cercando una mappa del negozio o affidandosi alla segnaletica dei reparti, e imposta il tragitto seguendo la lista.
- **Step 3: Navigazione del punto vendita.** La persona si muove tra le corsie, individua le categorie di prodotto che cerca e raggiunge gli articoli da comprare, procedendo secondo la lista oppure in esplorazione, e intercettando lungo il tragitto aree promozionali ed esposizioni fuori categoria.
- **Step 4: Selezione del prodotto.** È lo step più articolato e si scompone in tre sotto momenti:
  - **Selezione a scaffale:** la persona identifica il prodotto che cerca e lo confronta con gli altri: individua la categoria, si orienta scegliendo prodotto, formato e marca, verifica le condizioni di eventuali promozioni (prezzo, soglia minima, carta fedeltà), cerca informazioni aggiuntive sul cartellino o sul materiale in store (origine, variante, codice prodotto). Nel reparto frutta e verdura, pesa i prodotti sfusi alla bilancia self-service, che stampa l'etichetta con peso, prezzo e codice a barre. Infine mette l'articolo nel carrello.
  - **Informazioni sulla confezione e verifica le informazioni del packaging**: la persona esplora i dati di base, controlla la presenza

di allergeni, legge la tabella nutrizionale e l'elenco degli ingredienti, verifica le certificazioni e individua la data di scadenza.

- **Esperienza al banco servito**: la persona identifica e comunica il prodotto di cui ha bisogno, prenota e attende il proprio turno, indica al personale prodotto e quantità e resta in fila mentre è l'operatore a pesare e prezzare l'articolo.

- **Step 5: Fila e casse.** La persona si dirige verso le casse, valuta quale tipo di cassa usare (automatica o con personale), coglie eventuali promozioni e valuta i prodotti in avancassa, sistema gli articoli sul nastro o li scansiona da sé, effettua il pagamento (carta, contanti o app), controlla lo scontrino, ripone la spesa nelle borse e verifica la correttezza delle promozioni, del prezzo pagato e dei punti fedeltà.
- **Step 6: Uso del prodotto a casa.** Il percorso non si chiude alla cassa ma l'esperienza di acquisto continua durante l'uso del prodotto. A casa la persona apre la confezione al momento dell'uso, consulta le istruzioni di preparazione o conservazione, richiude e conserva il prodotto e smaltisce l'imballaggio nei contenitori di raccolta appropriati.

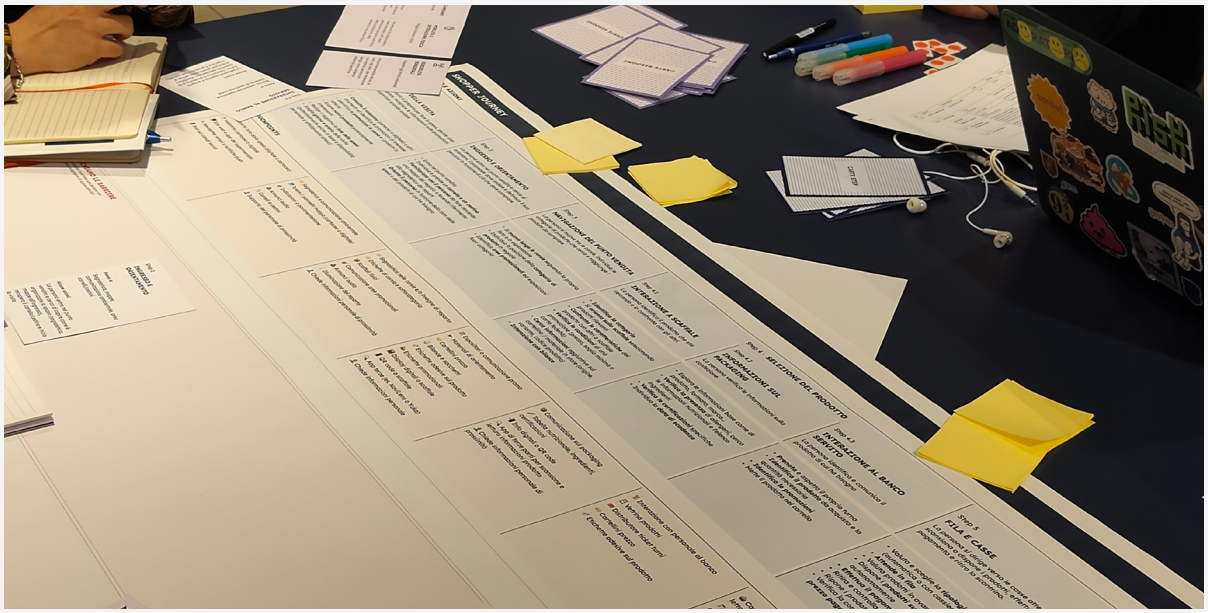


Figura 3.1: Shopper journey utilizzata durante il workshop collaborativo organizzato da GS1 Italy

Fonte: GS1 Italy

Il workshop è stato pensato come un esercizio di riflessione collettiva, come rappresentato nella **Figura 3.1**, sulla shopper journey. Usando la mappa del percorso d'acquisto come terreno comune, i partecipanti si sono **confrontati chiedendosi quali barriere una persona potrebbe incontrare in un determinato momento del percorso**. Ancorare la riflessione alla journey ha permesso di distribuire l'attenzione lungo l'intero percorso, e non su un singolo momento. Osservando gli step legati alla percezione visiva, i partecipanti hanno riconosciuto come testi troppo piccoli o poco contrastati su cartellini, etichette e packaging, comunicazioni digitali non progettate per supporti alternativi e informazioni promozionali collocate in punti difficili da raggiungere con lo sguardo rendano faticoso orientarsi e scegliere. Ragionando sulla mobilità, sono emerse l'altezza scomoda dei prodotti a scaffale, lo spazio ridotto al banco, l'assenza di sedute e la difficoltà di compiere azioni semplici (come prendere il numero dei turni) quando si hanno le mani occupate. Il confronto sulla comunicazione e sul linguaggio ha portato a riconoscere come l'uso esclusivo della lingua locale, privo di alternative iconiche, numeriche o multilingue, escluda chi non padroneggia l'italiano o le convenzioni del contesto. Riflettendo sui temi dell'energia e dei corpi che cambiano, i partecipanti hanno individuato percorsi lunghi senza punti di sosta, carrelli pesanti e la presupposizione implicita di un corpo costante, che non tiene conto dell'invecchiamento, della gravidanza o della stanchezza cronica. Sul versante dell'elaborazione cognitiva sono state riconosciute la sovrastimolazione informativa a scaffale e la complessità delle interfacce alle casse self-service; su quello delle sensibilità sensoriali, odori intensi, rumori e illuminazione riflettente in assenza di zone di de-escalation. Infine, guardando alla navigazione del punto vendita con un passeggino o accompagnando qualcuno, sono emerse corsie strette, scaffali pensati per chi può alzare lo sguardo e la mancanza di aree di attesa confortevoli.

Leggendo insieme la journey, i partecipanti hanno imparato a **descrivere le barriere come caratteristiche di un'azione precisa, di un touchpoint o di un ambiente, e non come "limiti" delle persone**. È questo spostamento di sguardo, reso possibile dalla riflessione collaborativa sulla mappa, il primo esito rilevante dell'attività. Questo testimonia come la consapevolezza e l'opportunità di confrontarsi con partner di filiera possano offrire una prospettiva nuova sull'accessibilità: una leva progettuale per innovare e ripensare come tutti i consumatori vivono l'esperienza di acquisto e consumo.

3.5 Considerazioni sulla ricerca accessibile

Un requisito trasversale a tutte le metodologie di ricerca descritte riguarda **l'accessibilità degli strumenti stessi**. Progettare processi accessibili non basta se gli strumenti attraverso cui si svolgono (piattaforme di reclutamento, prototipi, moduli di consenso) restano inaccessibili a chi dovrebbe partecipare. Mappando le barriere di accessibilità presenti negli strumenti e nei metodi usati nella prototipazione è emerso che queste barriere escludono di fatto le persone con disabilità dalla piena partecipazione ai processi di ricerca, anche quando l'intenzione dichiarata è quella di includerle[25]. Alcuni elementi da considerare sono:

- Screener, piattaforme di scheduling, moduli di consenso e ambienti (fisici o remoti) devono essere compatibili con le tecnologie assistive usate dai partecipanti. Ogni punto che non soddisfa questi requisiti introduce una barriera che esclude i partecipanti prima ancora che la ricerca cominci. In questa prospettiva, **chiedersi "chi manca nella stanza" è un'operazione metodologica concreta** che richiede di mappare le esperienze assenti e di costruire percorsi di reclutamento capaci di raggiungerle.
- Sul piano della conduzione, **il ritmo e il canale di comunicazione devono essere adattabili**. Se una persona non usa la voce come canale primario, la ricerca deve prevedere alternative, dalla comunicazione aumentativa alla scrittura, senza che la qualità del dato raccolto ne risenta. Anche le pause rientrano nel metodo.
- Un'ulteriore dimensione riguarda la responsabilità di chi conduce la ricerca: **strumenti inadeguati o domande invasive** possono generare un carico cognitivo, emotivo e sensoriale. Il concetto di "access intimacy" descrive il livello di comprensione che una persona ha verso i bisogni di accesso di un'altra, senza che questa debba spiegarli ogni volta[26]. Il rischio opposto è la "forced intimacy", ossia la tendenza strutturale a richiedere alle persone con disabilità di esporre informazioni personali sulla propria condizione come condizione di accesso a beni, servizi o, in questo caso, alla partecipazione stessa alla ricerca[27]. Chiedere a un partecipante di descrivere la propria disabilità come prerequisito per il reclutamento dovrebbe essere fatto solo se l'informazione è strettamente necessaria e comunque essere raccolta con protocolli espliciti e rispettosi.

3.6 Scelte progettuali e ricerca utente: i casi di IKEA e Walmart

I casi che seguono mostrano **in che modo la ricerca utente incide sul successo o sul fallimento di una strategia di business**, e come la qualità della ricerca sul prodotto non garantisca da sola l'accessibilità sistematica.

ESEMPIO **IKEA** conduce regolarmente ricerche etnografiche nelle abitazioni dei clienti, con visite prolungate e osservazione diretta dell'uso degli spazi domestici[28]. Su questa base, nel 2019 IKEA ha lanciato **ThisAbles**, in collaborazione con due organizzazioni no-profit in Israele: **13 componenti stampabili in 3D e scaricabili gratuitamente per rendere accessibili prodotti già esistenti**, come impugnature più larghe da afferrare con il polso, estensioni per interruttori e supporti per bastoni da passeggio. Il progetto ha generato download in 127 paesi e un incremento del 37% nelle vendite dei prodotti adattati[29].

Il risultato è rilevante, ma la struttura stessa dell'iniziativa ne segna il limite: **ThisAbles non interviene sui prodotti, li affianca**. È un layer esterno, un componente aggiuntivo che presuppone l'inaccessibilità del prodotto originale, e resta un intervento puntuale più che un cambio di paradigma progettuale. A questo si aggiunge un limite pratico spesso trascurato: l'accessibilità non è integrata nel prodotto, ma delegata all'utente, che per ottenerla deve procurarsi il file, disporre di una stampante 3D o accedervi, e produrre autonomamente il componente. **In altre parole, la soluzione trasferisce sulla persona con disabilità l'onere di rendere accessibile ciò che acquista, presupponendo competenze, strumenti e risorse che non sono scontati**. Questa iniziativa dimostra che alcune barriere si possono ridurre senza modificare la piattaforma produttiva esistente, ma lascia aperta la domanda su come quella piattaforma potrebbe essere progettata per non richiedere correzioni, né a monte né da parte di chi la utilizza.

ESEMPIO L'uso dei dati può aiutare a muoversi in una direzione più anticipatoria. Nel 2019 **Walmart** ha aperto l'**Intelligent Retail Lab (IRL)** in un punto vendita a New York, dove 1.500 telecamere, standard e tridimensionali, integrate con sensori sugli scaffali, permettono di monitorare i flussi in tempo reale, individuare le zone di attrito (code, scaffali vuoti, sovraffollamento) e intervenire prima che il disagio si manifesti[30]. Il sistema non nasce con un obiettivo di accessibilità, ma segue lo stesso principio, cioè individuare dove il sistema crea attrito. Il sistema

rileva però solo l'attrito di chi ha accesso al punto vendita: se le persone con disabilità non accedono allo spazio, le barriere che le riguardano restano fuori dai dati. Strumenti di questo tipo risultano utili quando sono orientati a domande di ricerca specifiche e circoscritte, non come osservazione generalizzata.

A partire dal 2023, Walmart ha tradotto questa direzione in misure esplicitamente orientate all'inclusione. La più recente è il **programma pilota in partnership con Aira**, annunciato nel dicembre 2024. Aira è un'azienda statunitense fondata nel 2015 che offre un **servizio di interpretazione visiva a distanza per persone cieche o ipovedenti**: tramite la fotocamera dello smartphone, l'utente si collega in tempo reale a interpreti umani professionisti e formati, vincolati alla riservatezza, che descrivono l'ambiente circostante, leggono testi ed etichette e assistono nell'orientamento. Il servizio è disponibile 24 ore su 24 e gratuito nei punti convenzionati[31]. Il servizio è disponibile in tutti i punti vendita statunitensi e sui canali digitali, senza limiti di tempo. Anche in questo caso, però, vale una lettura critica: l'autonomia che Aira abilita è mediata, perché **non elimina la dipendenza da un'altra persona** ma la sposta da un aiuto fisico presente in negozio a un interprete remoto con accesso alla fotocamera personale. La soluzione opera ancora nella logica dell'adattamento: la partecipazione viene abilitata, però avviene in un ambiente che non è stato ripensato.

Questi esempi condividono lo stesso **schema reattivo**: partono da una barriera già esistente e vi aggiungono strati che abilitano la partecipazione, senza modificare le condizioni che l'hanno resa necessaria. La loro utilità resta concreta, ma consolidano implicitamente la norma: l'ambiente rimane progettato per un utente standard e la tecnologia o il servizio aggiuntivo diventa la condizione di accesso per chi non era stato considerato. È la logica del modello correttivo, di cui il **Paragrafo 4.4** analizza la definizione e i limiti strutturali.

La differenza è data dal momento in cui la ricerca entra nel processo di innovazione. **Quando la ricerca arriva a valle, serve a compensare un'esclusione già progettata; quando entra a monte e coinvolge gli utenti reali fin dall'inizio, permette di anticipare la complessità e integrarla nella progettazione, riducendo la necessità stessa di correzioni**.

3.7 Dalla ricerca al valore condiviso: il caso di Sensory Street e i supermercati accessibili

Un progetto di ricerca che lavora sulle **barriere sensoriali degli spazi pubblici per le persone autistiche**, in cui queste ultime sono coinvolte come co-ricercatrici e nella validazione dell'interpretazione dei risultati, è **Sensory Street**[32]. L'obiettivo dello studio, condotto con 24 persone autistiche tra i 18 e i 24 anni, era **individuare quali luoghi pubblici risultano più disabilitanti o più abilitanti in funzione dell'ambiente sensoriale**, e quali fattori ne determinano la qualità.

Guardando ai risultati, **i supermercati sono risultati al primo posto tra gli ambienti sensoriali più disabilitanti**, seguiti dai locali di ristorazione, le vie commerciali e centri urbani, il trasporto pubblico, le strutture sanitarie e i negozi al dettaglio nei centri commerciali. Gli ambienti più abilitanti risultano invece gli spazi all'aperto, alcuni negozi al dettaglio, i musei, i locali per concerti, i cinema e i teatri, gli stadi.

La ricerca ha identificato **sei principi che determinano se un luogo è disabilitante o abilitante**, rappresentati in una "ragnatela sensoriale". Questo framing permette di valutare i luoghi secondo questi principi e permette di collocare le barriere nell'ambiente e nella progettazione, non nella persona.

I sei principi sono:

- **Sensoryscape - spazio sensoriale:** carico, persistenza e non controllabilità degli stimoli.
- **Space - ambiente:** affollamento e ambienti chiusi o angusti.
- **Predictability - prevedibilità:** disponibilità di informazioni, chiarezza di segnaletica e layout.
- **Understanding - comprensione:** conoscenza e formazione di personale e pubblico sull'autismo e le differenze sensoriali.
- **Adjustments - adattamenti:** ad esempio flessibilità dei tempi, opzioni di comunicazione non verbale, adeguatezza delle iniziative.
- **Recovery - recupero:** disponibilità di spazi per sottrarsi agli stimoli e recuperare.

Un ulteriore output di questo progetto è la **Sensory-inclusive Supermarkets e-guide**, co-prodotta con membri della comunità autistica e rivolta a chi lavora nei supermercati e a chi li progetta. La **guida traduce i sei prìncipi**

in indicazioni operative: rimuovere stimoli sensoriali non necessari come la musica di sottofondo, prevedere orari a bassa stimolazione o ridurre gli stimoli in modo continuativo, introdurre percorsi a senso unico e spazi più aperti, fornire mappe e segnaletica chiara e informazioni consultabili in anticipo, formare il personale, garantire flessibilità nei tempi e opzioni per non dover interagire verbalmente, e prevedere spazi di recupero e uscite agevoli.

Questo caso evidenzia come **la posizione che le persone con disabilità occupano nel processo (da fonti di informazione a titolari delle scelte) incide direttamente sulla validità dei dati raccolti e sulla solidità delle soluzioni proposte**.

3.8 Tre modelli di co-design: casi concreti di diversi livelli di coinvolgimento, dal testing alla co-titolarità

I casi analizzati di seguito illustrano tre modelli distinti di **coinvolgimento delle persone con disabilità** nel processo progettuale. Si tratta di paradigmi che differiscono per il ruolo attribuito alle persone con disabilità: da informatori esterni, a co-progettisti interni, fino ad autori e titolari del processo stesso.

3.8.1 Il primo modello: ricerca partecipativa con la comunità

ESEMPIO Il primo caso è Rare Beauty, che ha **riprogettato il packaging a partire dall'esperienza diretta di persone con disabilità** motoria. Nell'ambito dell'iniziativa Made Accessible, in collaborazione con il Casa Colina Research Institute, l'azienda ha condotto uno **studio con 57 persone con disabilità degli arti superiori**, chiamate a **valutare i prodotti sulla base della propria esperienza d'uso**[33]. I risultati hanno **orientato scelte concrete**: il sistema di apertura è passato dalla torsione alla pressione laterale, i tappi sono stati dotati di superficie zigrinata e i manici degli applicatori ridisegnati con impugnatura ergonomica. Tra gli elementi più apprezzati dalla comunità figura anche il tappo del profumo, progettato per essere premuto con il palmo o l'avambraccio.

Durante la ricerca condotta le persone con disabilità degli arti superiori hanno partecipato a un utilizzo prolungato (due settimane) di sette prodotti Rare Beauty **riportando i feedback della loro esperienza**: i partecipanti hanno indicato che la forma dei flaconi, il design dei tappi e la texture influenzano significativamente l'usabilità, e i prodotti sono stati giudicati complessivamente comodi e facili da usare, con i livelli di comfort più elevati riportati proprio dalle persone con le compromissioni motorie fini

più marcate. Le recensioni online della comunità con disabilità restituiscono un quadro simile, con persone con paralisi cerebrale, disabilità visive e altre condizioni che condividono esperienze positive, apprezzando in particolare i sistemi di identificazione tattile[34]. Inoltre, Rare Beauty è un brand beauty fondato dalla cantante e attrice Selena Gomez, che vive con il lupus, una malattia che può causare artrite alle mani. L'esperienza in prima persona della fondatrice, che ha orientato fin dall'inizio le scelte di design, rafforza ulteriormente la credibilità dell'approccio di ricerca partecipativa.

Va segnalata, tuttavia, una voce critica nel dibattito intorno al brand. Diverse commentatrici e commentatori della comunità disabile hanno descritto Rare Beauty come un brand "accidentally accessible" ("accessibile per caso"): la stessa direzione di prodotto dell'azienda ha ammesso che **l'accessibilità non era un obiettivo di progetto esplicito fin dall'origine, ma è emersa dalle preferenze d'uso della fondatrice e, solo in seguito, dal riscontro della comunità**[35]. A ciò si aggiunge un limite metodologico: lo studio sull'usabilità dei prodotti è finanziato dall'azienda stessa e privo di un gruppo di controllo che posso controprovare l'efficacia dei dati, circostanza che gli stessi autori riconoscono come vincolo alla generalizzabilità dei risultati[36].

In altre parole, non esistono prove definitive che il packaging sia stato progettato ex ante per persone con disabilità, e parte dell'accessibilità riscontrata potrebbe essere in parte non intenzionale.

Questa ambiguità non toglie valore al caso, ma ne precisa la portata. L'esempio mostra **cosa accade quando l'esperienza diretta entra nelle decisioni di prodotto, dove le scelte nascono da un uso reale e non da un profilo astratto, con un beneficio che si estende a una platea più ampia**.

Il confronto tra Rare Beauty e altre iniziative dello stesso periodo aiuta a mettere a fuoco le condizioni di sistema dell'accessibilità, che non si limitano al prodotto o all'innovazione in sé ma richiedono un cambio di paradigma spesso complesso da misurare e valutare.

ESEMPIO Ad esempio il progetto **HAPTA, il dispositivo stabilizzatore per rossetto sviluppato da Lancôme** e presentato al CES 2023, rappresenta un'iniziativa particolarmente ambiziosa sul piano tecnologico[37]. Tramite controlli di movimento e attacchi personalizzabili, con 360 gradi di rotazione e fino a 70 gradi di flessione, in grado di distinguere i tremori involontari dai movimenti intenzionali, il dispositivo è progettato per **aiutare**

persone con disabilità motoria di mani e braccia ad applicare il trucco in modo autonomo e preciso[38]. Il feedback iniziale di chi ha partecipato ai test è stato incoraggiante: alcune persone hanno dichiarato che prima di HAPTA si sentivano escluse dall'industria beauty, e che farsi applicare il trucco da altri non era la stessa cosa[39].

Il valore dell'iniziativa è stato riconosciuto anche al di fuori dell'azienda: sviluppato in collaborazione con Verily, un'azienda statunitense del settore health tech, HAPTA ha **ottenuto numerosi premi** dopo la presentazione al CES, tra cui il CES Innovation Award 2023 e l'inclusione tra le "Best Inventions of 2023" della rivista Time[40].

Attorno al progetto si è aperto anche un confronto su alcuni nodi che ne condizionano l'impatto reale. Il primo riguarda l'**accessibilità economica**: a fronte di un rossetto che costa in media tra i 15 e i 30 sterline, HAPTA è stato proposto a circa 199 sterline[41]. Diverse voci dalla comunità di persone con disabilità hanno osservato come questo aspetto sia particolarmente delicato, dato che le barriere economiche già esistenti, tra cui un divario salariale strutturale, rendono difficile per una parte del pubblico target accedere pienamente al dispositivo[42]. Un secondo tema riguarda i **tempi di disponibilità**: annunciato per la fine del 2023, HAPTA ha seguito un percorso di sviluppo più lungo del previsto, con la distribuzione di 300 dispositivi beta per un test finale nel 2025 e il lancio al pubblico fissato per il 3 dicembre 2025. L'intervallo tra la presentazione mediatica e l'effettiva disponibilità mostra quanto sia complesso portare sul mercato una tecnologia assistiva di questo tipo.

ESEMPIO Da considerare anche il caso **Olay Easy Open Lid**. Il progetto nasce da **feedback reali dei consumatori**: alcune persone avevano lasciato recensioni raccontando di aver passato la notte a cercare di aprire un vasetto di crema per il viso, o di aver cercato su Google come farlo[43]. Le **persone con disabilità sono state coinvolte in fase di sviluppo** attraverso incontri con consumatori con disabilità agli arti superiori, dolori articolari cronici e disabilità visive ed esperti esterni, **in forma consultiva**. La proposta progettuale include **elementi concreti di modifica al tappo standard**: tappo alare per facilitare l'apertura, superficie rialzata con grip, etichetta ad alto contrasto, testo in Braille; inoltre, Olay ha scelto di non brevettare il design, invitando altri brand a replicarlo. Le reazioni della comunità, tuttavia, sono state miste. Due elementi hanno alimentato lo scetticismo: il prodotto era **disponibile solo online** e il testo in Braille era identico su

tutti i flaconi, rendendo impossibile distinguere tra prodotti diversi (il testo in Braille riportava genericamente "face cream", quindi non permetteva di distinguere prodotti diversi)[44]. **Si stima inoltre che solo una piccola percentuale di persone cieche che lo hanno imparato da bambini legga il Braille**, riducendo ulteriormente l'utilità pratica di questa funzione.

ESEMPIO Proprio a questo limite del Braille prova a rispondere un'iniziativa del gruppo Procter & Gamble, che ha lavorato sull'**integrazione di elementi tattili direttamente sul packaging**, con l'obiettivo di rendere i propri **prodotti riconoscibili in modo autonomo principalmente da persone**



Figura 3.2: Shampoo prodotto da P&G con marcatori tattili

Fonte: Procter&Gamble

con disabilità visiva. Procter & Gamble ha ideato un **sistema di marcatori tattili in rilievo, pensato per essere universale, intuitivo e accessibile**. Questi simboli, presenti nel packaging, permettono di identificare i prodotti anche attraverso il tatto. Un marcatore, basato su un linguaggio semplice e immediato, è molto più diretto rispetto a una scritta sull'etichetta. I marcatori sono in rilievo, permettendo di coinvolgere un pubblico più ampio, rendendo l'identificazione del prodotto immediata e intuitiva, affiancando e completando le informazioni visive dell'etichetta. Il sistema prevede diversi simboli tattili, specifici per tipologia di prodotto. Ad esempio, sulle bottiglie, il balsamo è riconoscibile da otto puntini, mentre

lo shampoo si distingue per quattro linee verticali, come rappresentato nella **Figura 3.2**. I marcatori sono parte delle confezioni, non modificano la sola etichetta, quindi l'implementazione richiede **investimenti significativi** (nell'ordine di milioni di euro) per intervenire sugli stampi industriali delle bottiglie. Per questo motivo questa soluzione è attualmente applicata ai formati con i volumi produttivi più alti. Significativa anche la scelta strategica di P&G di non brevettare in esclusiva il sistema, mettendolo a disposizione dell'intero settore per favorire una standardizzazione del linguaggio tattile sul packaging: P&G accoglie con favore altre aziende e produttori ad adottare questi simboli tattili come un sistema volontario armonizzato che facilita l'identificazione dei prodotti per tutti[45].

3.8.2 Il secondo modello: competenza interna e leadership disability-led

ESEMPIO **Target**, negli Stati Uniti, ha deciso di avviare un progetto sulle **casse automatiche** presenti nei propri punti vendita. Le casse automatiche presuppongono familiarità con il sistema, schermi leggibili a una specifica altezza e distanza, e la capacità di gestire simultaneamente scansione, pesatura e pagamento. Quando il sistema non garantisce queste condizioni, per sequenze d'azione rigide o assenza di feedback adeguati, l'interazione non garantisce l'autonomia promessa. Steve Decker, Senior manager per l'accessibilità UX di Target e persona cieca, ha guidato lo sviluppo del **primo terminale di self-checkout accessibile della grande distribuzione americana**, progettato specificamente per persone cieche o con disabilità visive. Il progetto di Target illustra come il cambiamento, in questo caso focalizzato sulle casse automatiche, possa nascere dall'interno di una grande organizzazione quando l'**esperienza vissuta della disabilità è presente ai livelli decisionali del processo progettuale**[46]. Le funzionalità implementate includono icone in Braille e ad alto contrasto, un ingresso per cuffie con controllo del volume, tasti fisici di navigazione e un controller tattile personalizzato, quest'ultimo co-sviluppato con un produttore di schermi touch. Il processo ha coinvolto la National Federation of the Blind come partner durante tutto l'arco di sviluppo, dalla progettazione al testing. Questo caso mette in evidenza un punto spesso sottovalutato: **l'esperienza diretta della disabilità non produce solo testimonianze, ma una competenza progettuale a tutti gli effetti**. Si tratta della conoscenza che deriva dal confronto quotidiano con ambienti e prodotti pensati senza tenere conto delle proprie esigenze: dove l'uso si interrompe, quali soluzioni

funzionano, quanto tempo ed energia costa aggirare una barriera. Quando questa competenza entra nei processi dell'organizzazione, il miglioramento non riguarda una versione separata del prodotto o servizio ma l'offerta nel suo insieme. **Perché accada con continuità, però, l'esperienza vissuta va trattata come una fonte di conoscenza al pari della ricerca di mercato o della valutazione tecnica, e non come un contributo da raccogliere in casi eccezionali**[47].

3.8.3 Il terzo modello: co-titolarità e autodeterminazione progettuale

Intotum e Unhidden rappresentano un approccio qualitativamente diverso rispetto ai modelli precedenti: non consultano la comunità della disabilità, ne sono l'espressione diretta.

ESEMPIO **Intotum** è un **brand di moda adattiva** fondato da Hanan Tantush, designer britannica neurodivergente. Il progetto nasce da un'esperienza familiare diretta: dopo tre operazioni per un tumore, il nonno di Hanan ha vissuto con un sacchetto per urostomia, scoprendo che i vestiti comuni rendevano la sua gestione complicata. I capi in commercio avevano cinghie nei punti sbagliati o elastici che premevano su aree sensibili, in alternativa esistevano capi dall'aspetto clinico e impersonale[48]. Il brand, che significa letteralmente "tutti", sviluppa ogni referenza attraverso un **dialogo continuo con la comunità**: capi che riflettono le tendenze dell'abbigliamento mainstream, con funzionalità integrate e non visibili, progettati per **promuovere l'indipendenza nel vestirsi senza rinunciare allo stile**. Tantush valuta i bisogni specifici delle persone con disabilità lavorando direttamente con utenti e caregiver in ogni fase del processo[49].

ESEMPIO **Unhidden** nasce da un percorso simile. Victoria Jenkins, fondatrice e designer con oltre 16 anni di esperienza nell'industria della moda, è diventata disabile in seguito a un intervento chirurgico[50]. Quell'esperienza l'ha portata a creare Unhidden, un **brand di abbigliamento adattivo** i cui capi includono pantaloni che si aprono lateralmente per chi usa la sedia a ruote, camicie con accessi discreti per sondini, e tessuti morbidi e traspiranti che non irritano la pelle sensibile, tutto **progettato per sembrare moda, non abbigliamento ospedaliero**. Unhidden è il primo brand adattivo ad essere entrato come membro nel British Fashion Council e ad aver organizzato sfilate autonome in calendario[51].

Questo terzo modello introduce la nozione di **co-titolarità**: le **persone con disabilità non partecipano a un processo altrui, ma ne sono le autrici**. Definiscono il problema, guidano la soluzione, valutano i risultati. L'adozione spontanea da parte di persone in gravidanza, in fase post-operatoria o anziane, non deriva da una strategia deliberata di ampliamento del mercato, ma è la conseguenza naturale di un design costruito attorno a bisogni reali spesso trascurati, e che non trovano risposte di mercato.

I tre modelli si distinguono per la posizione che le persone con disabilità occupano nel processo, e la **qualità dell'output progettuale tende a crescere quanto più il sapere situato nelle persone con disabilità viene integrato precocemente** e strutturalmente nelle decisioni di business.

Pensare prodotti e packaging accessibili: il caso di P&G con Dash Pods





INDUSTRIA CURA DELLA PERSONA E DELLA CASA

PROGETTO IN CORSO

La progettazione dei prodotti e delle loro confezioni è un processo che richiede di tenere in considerazione molti aspetti (come il target, il branding, le esigenze comunicative) e quindi di rispettare una moltitudine di vincoli progettuali. I criteri di accessibilità vengono spesso valutati a valle del processo di design, quando le modifiche al prodotto sono ormai più complesse e spesso costose. Quando l'accessibilità viene invece inserita nel frame progettuale sin dall'inizio, può diventare una potente leva di innovazione per ripensare i prodotti, la modalità di fruizione delle informazioni, e il packaging, a beneficio di una platea più ampia di consumatori.

Descrizione del progetto

P&G Italia ha stilato un piano per affrontare l'accessibilità, dove uno dei pilastri è rappresentato dai marchi. Questo impegno implica che la progettazione di prodotti, packaging, e comunicazioni segua criteri di **design inclusivo**, al fine di portare benefici nella vita quotidiana di tutti i suoi consumatori.

Ne è un esempio la **riprogettazione di Dash Pods**, le capsule monodose di detersivo per lavatrice commercializzate da P&G Italia. Molti degli interventi si sono concentrati sul packaging, considerando non solo le informazioni riportate sulla confezione ma anche sulla sua ergonomia. La **confezione è stata riprogettata** per garantire un'apertura facilitata a persone con artrite o disabilità motorie agli arti superiori. Il meccanismo prevede la pressione simultanea di due pulsanti laterali in cartone, calibrati sulla dimensione del palmo di mano di un adulto. Questo sistema produce un **"click" sonoro** a conferma dell'apertura o della corretta chiusura, fornendo un feedback uditivo importante. Il design dell'apertura funge anche da **chiusura di sicurezza per i bambini**: le loro mani sono troppo piccole per esercitare la pressione necessaria su entrambi i lati contemporaneamente, prevenendo aperture accidentali.

Sulle confezioni è inoltre applicato il **codice NaviLens**. Questa tecnologia permette alle persone con disabilità visiva di accedere vocalmente a istruzioni e ingredienti tramite smartphone, senza la necessità di messa a fuoco precisa.

Oltre a queste soluzioni, il packaging delle Dash Pods include il sistema di **marcatori tattili** sviluppato da P&G, come mostrato in foto, che consente a chiunque una maggiore identificazione del prodotto anche al tatto. Infine, il **formato monodose delle pods** facilita ulteriormente l'uso eliminando la necessità di versare liquidi, a vantaggio anche dei consumatori non vedenti, ipovedenti, o con limitata forza.

La progettazione è stata supportata da **focus group specifici con persone con disabilità motorie**, che avevano evidenziato le barriere poste dai packaging tradizionali: sulla base di queste indicazioni è stato possibile ripensare il packaging, introducendo soluzioni volte all'accessibilità del prodotto.

Driver di progetto

A seguito di focus group specifici con persone con disabilità motorie, le competenze sviluppate all'interno di P&G hanno permesso di accelerare la progettazione e l'implementazione delle soluzioni emerse.

Difficoltà e criticità emerse

- Le decisioni sull'accessibilità non dipendono da un'unica persona. Esiste un dialogo continuo nel team.
- L'integrazione di caratteristiche di accessibilità e modifiche del packaging deve bilanciare obiettivi di inclusione e necessità di business.

Elementi vincenti

- L'utilizzo di focus group con persone con disabilità motorie garantisce una soluzione basata su bisogni reali e non ipotetici.
- L'intervento dimostra come anche prodotti quotidiani possano essere ripensati in ottica inclusiva senza comprometterne la funzionalità.
- Lo sviluppo di un packaging che coniuga accessibilità, semplicità d'uso e sicurezza, grazie a un'apertura ergonomica, al formato monodose e a una chiusura child-proof accessibile, migliorano l'esperienza d'uso per persone con diverse esigenze senza compromettere la protezione del prodotto.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☑ **Percezione visiva**
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☑ **Elaborazione cognitiva e apprendimento**
- ☐ Benessere psicologico ed emotivo
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☑ **Comunicazione e linguaggio**
- ☑ **Sensibilità sensoriali**
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☑ **Energia e dolore cronico**

Touchpoint dell'esperienza

- ☑ **Prodotto e confezione**
- ☐ Esperienza nel punto vendita
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☑ **Informazioni e supporto**
- ☐ Eventi e comunità

3.9 Il making di comunità come risposta a una mancanza di offerta

I tre modelli descritti nel paragrafo precedente riguardano organizzazioni che progettano un prodotto, ma **in alcuni casi quel prodotto sul mercato non arriva**. Fanno parte di questa casistica gli **ausili di uso quotidiano a bassa complessità**, per i quali il mercato non riconosce un volume sufficiente e per cui il sistema pubblico non prevede rimborso. Per ausilio, o prodotto assistivo, si intende qualsiasi prodotto (dispositivo, strumento, attrezzatura o software, realizzato appositamente o già disponibile sul mercato) utilizzato per supportare la persona e agevolarla nell'attività e nella partecipazione[52].

In questo spazio opera il **making assistivo di comunità**: la produzione distribuita di ausili a basso costo da parte di reti di volontari attraverso stampa 3D, elettronica open source e documentazione condivisa. **Tre problematiche documentate** spiegano l'esistenza di queste reti:

- La prima è di **accesso.** Quasi un miliardo delle oltre 2,5 miliardi di persone che ne avrebbero bisogno non dispone di alcun prodotto assistivo, con tassi di copertura che oscillano dal 3% al 90% a seconda del reddito del paese[53].
- La seconda è di **prezzo.** L'ausilio arriva, ma costa molto più dei materiali che lo compongono. 20 ausili a bassa complessità realizzati con una stampante 3D possono costare tra l'86,3% e il 98,5% in meno degli equivalenti in commercio[54].
- La terza riguarda la **scelta** e l'utilità dell'ausilio nella vita quotidiana. Quasi un terzo dei dispositivi consegnati non viene utilizzato, spesso perché la selezione è stata compiuta da altri (il servizio sanitario, un familiare) senza che la persona che lo userà abbia preso parte al confronto tra le alternative e alla decisione finale[55].

Il making interviene su tutte e tre le problematiche cambiando chi produce l'ausilio e come: costruisce una rete di produzione distribuita e di conoscenza condivisa, riduce il costo a quello dei materiali, poiché progettazione e manodopera sono volontarie e le informazioni per riprodurre l'ausilio sono rilasciate in licenza aperta (open sources) e l'ausilio non viene assegnato ma costruito con la persona o da lei stessa. Quest'ultimo punto è centrale nel fenomeno. Costruire da sé il proprio ausilio non è un ripiego rispetto al prodotto industriale ma chi lo realizza ne verifica l'utilità mentre lo costruisce,

e per questo è più probabile che continui a usarlo nel tempo e che risponda a una sua esigenza reale[56].

Alcuni **esempi di rete** di questo tipo sono:

- **Makers Making Change** funziona come libreria e servizio di matching: oltre 200 dispositivi open source corredati di file, istruzioni e recensioni, e un meccanismo che abbina chi ha bisogno di un ausilio a un maker volontario che lo realizza al solo costo dei materiali[57].
- **TOM – Tikkun Olam Makers**, fondata nel 2014, adotta il formato makeathon: 72 ore in cui squadre di maker lavorano insieme ai need-knowers, cioè persone con disabilità, caregiver o terapisti occupazionali[58].
- **Hackability**, avviata a Torino nel 2015, organizza hackathon non competitive in cui l'ausilio viene progettato con la persona e non per la persona, e di cui viene rilasciato in open source anche il metodo[59].
- Opendot, fabrication laboratory milanese che, con la fondazione TOG - Together To Go, ha portato avanti il **progetto "L'oggetto che non c'è"** (esempio nella **Figura 3.3**), attraverso cui produce giochi e ausili co-progettati con terapisti, bambini e genitori, poi rilasciati in open source perché possano essere replicati altrove[60].



Figura 3.3: Esempio di coprogettazione tra TOG e Opendot, Glifo ausilio per la scrittura

Fonte: Thingiverse, scheda del progetto Glifo

I **limiti del fenomeno del making** si dispongono lungo le stesse tre problematiche da cui muove. Sull'accesso, il perimetro è fissato dalla **regolamentazione**: un ausilio con finalità medica ricade sotto le implicazioni che vincolano i dispositivi medici[61]. Di conseguenza, le librerie alla fine tendono a oggetti a basso rischio (girachiavi, impugnature, apri-blister, supporti)[62] ma non ausili nel senso stretto del termine. Realizzare un ausilio richiede inoltre modellazione 3D, uso di una stampante e, in alcuni casi, elettronica e programmazione, competenze distribuite in modo diseguale: un file aperto è disponibile solo in senso formale, perché **senza qualcuno che lo sappia usare e rendere prodotto resta un progetto virtuale**[63]. Sul prezzo, il confronto con il costo di mercato considera i soli materiali e tiene conto solo parzialmente, o per nulla quando il lavoro è volontario, di progettazione e manodopera. Sulla scelta, mancano i dati che ne verifichino l'efficacia: le revisioni sistematiche sulle protesi di arto superiore stampate in 3D, il segmento più visibile del fenomeno, segnalano l'assenza di trial randomizzati controllati, e comfort, durabilità ed **effetti a lungo termine sulla qualità della vita restano non documentati**[64].

4. Da adattamento a inclusione nativa: il modello correttivo e i suoi limiti

I paragrafi precedenti hanno mostrato come la ricerca possa essere la leva per identificare le esigenze reali e intervenire sulle cause che generano le barriere di accessibilità. Questo paragrafo vuole fornire **esempi e riflessioni sul vantaggio di agire in un'ottica di "accessibility by design"**, approfondita nel Paragrafo 2.3.5, ovvero l'opposto del modello in cui l'accessibilità viene verificata solo in fase di test o dopo il rilascio, generando interventi reattivi, costi maggiori e soluzioni non ottime[65].

4.1 Perché la compliance non è condizione sufficiente

La **conformità alle norme certifica il rispetto di requisiti minimi, ma non garantisce che un servizio offra la stessa qualità dell'esperienza e la stessa equità a tutti**.

ESEMPIO Un esempio è il **Vessel di New York**, l'opera inaugurata nel 2019 a Hudson Yards. Sul piano formale, la struttura prevedeva un **ascensore per adeguarsi all'Americans with Disabilities Act** (ADA). Tuttavia, nel modello concettuale dell'architetto il progetto era concepito per offrire a chi cammina un'esperienza di ascesa e scoperta, un luogo "da scalare". Al contrario, **per chi usa la sedia a ruote, ne restava accessibile una porzione minima**: solo tre delle 80 piattaforme erano raggiunte da un unico ascensore. Questa discrepanza evidenzia che l'esperienza del luogo non è equa, infatti il Dipartimento di Giustizia statunitense contestò che, al di fuori delle porzioni immediatamente adiacenti all'ascensore, gran parte dell'edificio non fosse conforme all'ADA. Nel dicembre 2019 vennero aggiunte altre piattaforme per estendere l'accesso a tutti i livelli.

La stessa logica spiega la critica agli overlay o ai widget di accessibilità, i pannelli che l'utente attiva su un sito per modificarne la visualizzazione (dimensione dei testi, contrasto, spaziatura, colori). Il vantaggio di questi strumenti è la rapidità di implementazione e l'apparenza di una soluzione immediata. Tuttavia, le criticità sono sostanziali: danno un falso senso di sicurezza, perché non correggono i difetti nel codice sorgente, intercettano solo una piccola parte dei problemi di accessibilità, e spesso entrano in conflitto con altre tecnologie assistive. Ad esempio, chi utilizza uno screen reader configurato secondo le proprie preferenze, è costretto ad abbandonarlo

a favore di uno strumento sostitutivo meno efficace, al punto che alcuni utenti installano estensioni pensate apposta per bloccare i widget di accessibilità.

Un'icona "accessibilità" o delle soluzioni accessibili che rimandano a servizi separati, a flussi specifici, o che modificano in modo sostanziale l'esperienza dell'utente, non risolvono il problema dell'accessibilità del servizio ma restano un rimedio temporaneo. Per poter adottare un approccio veramente accessibile alla progettazione è fondamentale che questo tema sia parte della strategia dell'organizzazione, in modo da poter guidare in modo coerente tutte le scelte progettuali.

Accessibilità a tutto tondo: la strategia di P&G Italia



INDUSTRIA CURA DELLA PERSONA E DELLA CASA

PROGETTO IN CORSO

La creazione di strategie, di piani di lavoro dedicati e ben definiti, e l'introduzione di figure dedicate sono elementi chiave per affrontare il tema dell'accessibilità in modo consapevole. L'impegno coordinato su diversi ambiti dell'organizzazione permette un cambio di prospettiva: da semplice adempimento, l'accessibilità si trasforma in una leva di rilevanza e innovazione capace di migliorare l'esperienza d'uso per tutti i consumatori.

Descrizione del progetto

Procter & Gamble si impegna a promuovere un'esperienza inclusiva per tutti, valorizzando l'usabilità dei propri prodotti, servizi e comunicazioni. L'azienda ha iniziato ad adottare un approccio completo all'accessibilità, integrando il concetto di design inclusivo in tutte le fasi, dalla concezione iniziale al prodotto finale. Questo impegno si articola su **tre pilastri fondamentali**: i dipendenti, i marchi e i partner e le comunità. L'accessibilità, intesa come approccio progettuale e culturale, beneficia un'ampia gamma di persone, non solo quelle con disabilità, ma anche anziani, bambini e chiunque possa trarre vantaggio da prodotti e comunicazioni più semplici e intuitivi.

Recentemente l'azienda ha introdotto la figura dell'**Accessibility Communication Manager**, un ruolo strategico e innovativo all'interno di Procter & Gamble in Italia, essenziale per promuovere un significativo cambiamento culturale attraverso l'integrazione di competenze comunicative e pratiche di accessibilità. Questo ruolo assicura che le iniziative aziendali siano progettate per essere accessibili e contribuisce a creare un ambiente inclusivo che valorizza la diversità, generando un impatto positivo sia sul business che sulla comunità. È responsabile dell'implementazione delle pratiche di accessibilità interne, monitora le tendenze emergenti e crea sinergie con organizzazioni esterne.

Dipendenti: P&G promuove una cultura aziendale orientata all'accessibilità e all'inclusione, favorendo un ambiente di lavoro in cui ogni persona possa partecipare pienamente e valorizzare il proprio potenziale. Alcune delle attività svolte in questo ambito, anche grazie al coordinamento della figura dedicata presente in azienda, sono l'accessibilità della comunicazione interna e la promozione di attività di formazione e sensibilizzazione sui temi della disabilità e dell'accessibilità, per rafforzare la consapevolezza e le competenze di tutta l'organizzazione.

Partner e comunità: P&G si impegna a promuovere l'accessibilità e le pari opportunità attraverso partnership e iniziative che generino un impatto sociale duraturo. Vengono sostenuti e sviluppati progetti rivolti alla comunità per favorire l'inclusione delle persone con disabilità e diffondere una cultura dell'accessibilità attraverso formazione e sensibilizzazione degli stakeholder esterni. Ad esempio, attraverso il **programma "Campioni Ogni Giorno"**, P&G Italia facilita l'accesso allo sport per i giovani con disabilità attraverso il supporto alle organizzazioni sportive, la promozione dello spirito paralimpico

nelle scuole e la donazione di ausili sportivi. Un ulteriore esempio è il **progetto "Oltre la Rampa"**, che accompagna le farmacie in un percorso di formazione e fornisce strumenti pratici per migliorare l'accessibilità dei servizi, intervenendo non solo sulle barriere fisiche, ma anche su quelle sensoriali e comunicative.

Marchi: Prodotti, packaging e comunicazioni sono progettati con un design inclusivo, rendendo la vita quotidiana più semplice e conveniente per tutti. Ne è un esempio la confezione di Dash Pods, approfondita in una scheda dedicata.

Driver di progetto

La strategia e i progetti nascono da conoscenza e consapevolezza interna all'azienda, che hanno permesso di calare nel contesto italiano la direzione indicata dall'headquarter globale.

Difficoltà e criticità emerse

- Lavorare sulla consapevolezza e sulla formazione dei dipendenti è fondamentale per poter raggiungere gli obiettivi fissati dal piano aziendale.
- Il supporto della leadership è imprescindibile per riuscire a coniugare progetti di innovazione per l'accessibilità con gli obiettivi di business.

Elementi vincenti:

- L'introduzione di una figura professionale dedicata all'accessibilità, con ruolo di coordinamento, è chiave per avere il controllo sui progetti attivi e assicurare che tutte le attività siano allineate agli obiettivi.
- La formalizzazione dell'impegno in un piano basato su tre pilastri permette di strutturare il lavoro in maniera coerente e tenere alta l'attenzione sul tema.
- Le iniziative relative alla comunicazione interna e alla formazione permettono lo sviluppo di una cultura interna sull'accessibilità, elemento chiave per la buona riuscita delle iniziative.
- Le partnership con enti esterni e comunità favoriscono la sensibilizzazione alle tematiche e la realizzazione di progetti concreti per promuovere l'accessibilità.
- La progettazione di prodotti, packaging e campagne di comunicazione accessibili by design, lungo tutto il ciclo progettuale, minimizza la necessità di modifiche ex-post e permette di massimizzare la platea di consumatori.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☑ **Percezione visiva**
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☑ **Elaborazione cognitiva e apprendimento**
- ☑ **Benessere psicologico ed emotivo**
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☑ **Comunicazione e linguaggio**
- ☑ **Sensibilità sensoriali**
- ☑ **Cura e responsabilità relazionali**
- ☐ Energia e dolore cronico

Touchpoint dell'esperienza

- ☑ **Prodotto e confezione**
- ☑ **Esperienza nel punto vendita**
- ☑ **Sito/App e acquisti online**
- ☐ Informazioni e supporto
- ☑ **Eventi e comunità**

4.2 Il rischio di accessibility washing e purple washing

Il Vessel e gli overlay descrivono la stessa dinamica da due angolazioni diverse: quella dell'**accessibility washing**, ovvero la **pratica di comunicare o lasciar intendere un livello di accessibilità che nei fatti non esiste o esiste solo in forma formale**. Rendere un servizio realmente accessibile richiede interventi strutturali, redesign dell'architettura informativa, revisione del codice sorgente, formazione del personale e ripensamento dei processi. Al contrario, una dichiarazione di conformità, un badge, un widget o un'iniziativa vetrina producono un beneficio comunicativo e reputazionale immediato ma non un reale beneficio per le persone. A questo si aggiunge la **pressione regolatoria** che spinge le organizzazioni a dimostrare rapidamente un adeguamento, alimentando un mercato di soluzioni "rapide", di cui gli overlay sono l'esempio digitale più diffuso, ma non l'unico.

ESEMPIO Un caso analogo, fuori dal contesto digitale, è quello di **Uber**. L'azienda ha costruito per anni una narrativa pubblica di impegno verso l'accessibilità per le persone con disabilità motoria, nonostante il **servizio UberWAV di veicoli attrezzati per sedie a ruote restasse marginale rispetto ai veicoli standard**. A Washington D.C., ad esempio, nessuno dei circa 30.000 veicoli Uber in circolazione poteva trasportare passeggeri con sedie a ruote non pieghevoli, che venivano dirottati su taxi esterni con attese più lunghe e tariffe più alte. Il conseguente contenzioso legale, promosso da Disability Rights Advocates e dall'Equal Rights Center in diverse città, si è concluso con un accordo che impegnava Uber ad azioni concrete (incentivi economici ai conducenti, formazione sulla sicurezza del trasporto di persone su sedia a ruote), a conferma che il rischio dell'accessibility washing non è solo reputazionale ma anche legale[66].

Un rischio analogo è quello del **disability washing** (o **"purple washing"**), che riguarda la **rappresentazione delle persone con disabilità a scopo comunicativo**. Il termine "purple washing"[67] nasce per analogia con greenwashing, pinkwashing e rainbow washing: pratiche che usano un colore associato a una causa (l'ambiente, il cancro al seno o le persone LGBTQIA+) per comunicare un **allineamento valoriale superficiale, senza cambiamenti sostanziali nelle pratiche interne**. Il viola è il colore associato alla disabilità e compare sui nastri di sensibilizzazione, sui lanyard che segnalano disabilità invisibili, nelle grafiche della Giornata internazionale delle persone con disabilità che si tiene il 3 dicembre.

Il fenomeno si manifesta in forme ricorrenti:

- La più visibile è la **"performance nelle giornate di sensibilizzazione". Un'azienda pubblica un post o cambia temporaneamente il proprio logo sui toni del viola in occasione di una ricorrenza legata alla disabilità**, per poi tornare a prodotti, siti o sedi fisiche inaccessibili il resto dell'anno.
- Una seconda forma è l'uso della cosiddetta "**inspiration porn**"[68], termine coniato dall'attivista Stella Young, che fa riferimento alle immagini di persone disabili presentate come "ispiranti" per il semplice fatto di vivere la propria vita. Young lo definisce come **«l'oggettificazione delle persone con disabilità a beneficio delle persone non disabili»**: immagini e storie che presentano una persona disabile come fonte di ispirazione per il solo fatto di svolgere attività ordinarie della propria vita[69]. L'inspiration porn colloca la persona disabile in una posizione di eccezione, rappresentando la disabilità come una tragedia da superare a livello individuale e quindi spostando l'attenzione dalle barriere sociali che la società costruisce alla presunta straordinarietà del singolo[70].
- Una terza forma di purple washing è l'assunzione fra i propri dipendenti di una singola persona disabile in un ruolo visibile, lasciando però invariati i processi di selezione, promozione e ritenzione del personale. Questo fenomeno si può manifestare anche nel mondo dei media e dell'intrattenimento, quando un **ruolo viene assegnato a una persona con disabilità, in modo però puramente simbolico**.
- Per concludere, un'ulteriore forma in cui si può manifestare questo fenomeno riguarda le **dichiarazioni di accessibilità basate su un'unica caratteristica isolata**, ad esempio una sola pagina di un sito compatibile con screen reader, oppure una sola stanza d'albergo adattata alle esigenze di persone con disabilità, cioè cambiamenti circoscritti ad una piccola porzione del prodotto o del servizio. In questi casi si va incontro a purple washing quando le dichiarazioni di accessibilità vengono estese all'intero prodotto/servizio, nonostante questi rimangano per la maggior parte inaccessibili.

Le pratiche di purple washing **assorbono attenzione**, fondi e volontà politica che potrebbero sostenere un cambiamento reale. Inoltre, **tolgono visibilità alle organizzazioni guidate da persone con disabilità**, che dispongono di budget comunicativi molto più ridotti rispetto a governi e grandi aziende. Più in generale, il purple washing tende a **riprodurre narrazioni abiliste** invece della cornice politica e strutturale che il movimento per i diritti delle persone con

disabilità rivendica da decenni. Nel tempo, inoltre, queste pratiche generano **scetticismo diffuso verso qualunque comunicazione sull'inclusione**, anche quelle che non rientrano nel perimetro del purple washing, rendendo la fiducia difficile da ricostruire[71].

ESEMPIO Un altro esempio che aiuta a spiegare come l'accessibilità dovrebbe essere del sistema e non solo della singola azione o prodotto è il caso di **Nike Go FlyEase**: un prodotto accessibile nella progettazione, che però non arriva alle persone per cui è stato pensato. Nel 2021 vengono lanciate sul mercato le scarpe Go FlyEase **progettate per essere indossate e tolte senza l'uso delle mani**: un meccanismo piega la suola verso l'alto aprendo completamente il calzare, che poi si richiude con un semplice spostamento del peso sul tallone. Il prodotto nasce da un **processo di co-progettazione** (tra i collaboratori figurano atleti paralimpici, tra cui Bebe Vio), e **risponde a una barriera** per persone con disabilità motorie, chi ha arti amputati, chi porta ortesi o ha le mani occupate.

In questo caso specifico il problema non emerge dalla progettazione di per sé, ma i **limiti si manifestano nella fase di distribuzione**. Il lancio della scarpa è stato limitato a poche centinaia di unità, che sono state immediatamente acquistate da rivenditori che le hanno rimesse in vendita ad un prezzo nettamente superiore, di 500 dollari o più. Le persone con disabilità per cui la scarpa è stata progettata sono quindi rimaste in larga parte escluse dall'acquisto. Il prodotto è quindi accessibile per design ma inaccessibile per distribuzione, segnalando come **l'accessibilità vista solamente come singolo atto progettuale non riesca a sortire il cambio culturale auspicato**. Negli anni successivi, un secondo lancio con distribuzione più ampia ha in parte corretto il problema. Tuttavia, il danno reputazionale e la frattura di fiducia con la comunità della disabilità aveva già prodotto i suoi effetti.

4.3 Disabilità visibili e non visibili: l'importanza del riconoscimento e della rappresentazione

La posizione occupata dalle persone con disabilità nei processi progettuali dipende anche dal modo in cui la disabilità viene concepita. Molte condizioni disabilitanti sono non apparenti, per fare qualche esempio dolore cronico, affaticamento, disabilità sensoriali parziali, condizioni neurologiche o psichiche. La loro "invisibilità" comporta che la persona debba spesso dichiarare o documentare la propria condizione per ottenerne il riconoscimento.

Le disabilità non visibili sono associate a diverse dinamiche:

- Il **passing**, ovvero l'**essere percepito come non disabile**. Questo "passare" può essere volontario, cioè una scelta per evitare stigma, discriminazione o pregiudizio, ma è spesso involontario, ovvero sono gli altri ad attribuire alla persona uno statuto sulla base dell'apparenza. In entrambi i casi il passing ha delle conseguenze per la persona, primo fra tutti l'invisibilità dei propri bisogni[72].
- Il **coming out** descrive invece il **momento della dichiarazione**. Per molte disabilità non visibili, la dichiarazione deve essere ripetuta in ogni nuovo contesto, e la reazione più frequente non è il riconoscimento ma il dubbio. Inoltre, la dichiarazione comporta spesso la richiesta di una prova materiale, come una diagnosi, una documentazione medica, spostando il controllo del riconoscimento della persona a un'autorità esterna[73].
- A queste dinamiche si collega il concetto di **masking** (o camouflaging), che indica il lavoro attivo e continuativo per la **soppressione o il mascheramento di comportamenti, reazioni e tratti considerati atipici** e la loro sostituzione con condotte ritenute normative. Il **masking** non va inteso come una scelta libera, ma come una risposta allo stigma, i cui effetti a lungo termine includono diagnosi tardive o mancate, problemi di salute mentale e burnout[74].

Il **riconoscimento ha quindi conseguenze concrete sulla partecipazione**: essere riconosciuti significa che la propria esperienza viene considerata una fonte di conoscenza valida e non una testimonianza isolata. Il riconoscimento, in questo senso, opera anche sul piano di chi ha l'autorità di definire il problema e di narrarsi, e non solo di chi viene rappresentato da altri[75].

ESEMPIO L'**Hidden Disabilities Sunflower Scheme**[76], nato a Gatwick Airport nel 2016, offre una risposta concreta a questa invisibilità. Il sistema consente alle persone con disabilità non visibili, tra cui autismo, fibromialgia, PTSD, epilessia, malattie infiammatorie croniche e disturbi della salute mentale, di **segnalarsi volontariamente al personale tramite un laccetto o una spilla con un girasole**. Non è richiesta alcuna diagnosi né documentazione ma il simbolo comunica che quella persona potrebbe aver bisogno di più tempo, di una comunicazione adeguata, di maggiore pazienza o di uno spazio fisico più ampio e meno affollato per svolgere un'azione in un luogo pubblico. Adottato oggi in oltre 170 paesi, il sistema conta tra i suoi partner della grande distribuzione Morrisons, M&S, Tesco,

> Sainsbury's e Aldi UK, ed è presente nei principali aeroporti europei e intercontinentali.
>
> La barriera che il girasole affronta non è fisica, ma relazionale. Le persone con disabilità non visibili si trovano spesso a dover gestire un doppio onere: la barriera ambientale, come casse rapide inaccessibili, luci troppo intense o rumori imprevedibili, e quella sociale, ovvero la necessità di giustificare il proprio bisogno in assenza di una disabilità riconoscibile. Ciononostante, chi utilizza il girasole lo descrive come un **aiuto reale ma non come una soluzione**: se il supermercato rimane caotico e il personale non è adeguatamente formato su come rispondere al segnale, il simbolo rischia di restare decorativo. Una parte della comunità segnala inoltre che il sistema sposta il peso sul singolo, che deve scegliere di esporsi per ricevere un adattamento, invece di intervenire strutturalmente sull'ambiente. Nonostante ciò il valore del simbolo sta nel riconoscimento di una mancanza culturale con un costo di adozione molto contenuto.

Collegato a questo punto, un'altra dimensione importante dell'accessibilità è la **rappresentazione**, che viene ancora prima dell'utilizzo del prodotto o del servizio. Infatti, la rappresentazione agisce sul piano del riconoscimento, cioè della **possibilità di vedersi parte del pubblico a cui un brand si rivolge**. Quando le persone con disabilità non compaiono, o compaiono in modo stereotipato nelle immagini, nei simboli e nei messaggi, i consumatori con disabilità ricevono il segnale implicito di non essere il consumatore atteso. Questo meccanismo sottolinea come la rappresentazione non sia neutra per chi guarda, ma **influisce sul benessere percepito, sull'engagement e sull'intenzione d'acquisto**[77], mostrando come i meccanismi della rappresentazione della disabilità nel marketing siano più complessi di una semplice presenza/assenza[78]. Inoltre, aumentare la visibilità non basta se la rappresentazione resta di facciata o affidata a sguardi esterni: una rappresentazione credibile richiede il coinvolgimento diretto di creator e consulenti con disabilità, così da evitare le narrazioni stereotipate[79]. La dimensione della rappresentazione ha una **ricaduta concreta per i brand** per i quali i contenuti adeguati generano più coinvolgimento e fiducia da parte della comunità della disabilità[80]. La rappresentazione, in sintesi, **non sostituisce l'accessibilità strutturale, ma ne è la precondizione culturale**, che definisce chi viene implicitamente incluso o escluso ancora prima che una barriera fisica entri in gioco.

ESEMPIO Il progetto **Ability Signs di Decathlon Canada** (si rimanda alla **Figura 4.1**) affronta esattamente la dimensione della rappresentazione, dal punto di vista dei simboli. In occasione dei Giochi Paralimpici di Parigi 2024, Decathlon Canada ha sviluppato 25 **icone para-sportive da posizionare sui parcheggi riservati a persone con disabilità, in sostituzione del profilo statico di una persona su sedia a ruote**. Le icone mostrano atleti in movimento: chi tira con l'arco, chi nuota, chi corre con una protesi, chi gioca a rugby su sedia a ruote. Rilasciate con licenza Creative Commons, possono essere scaricate, adattate e replicate gratuitamente. Oltre agli impianti paralimpici di Parigi, sono state adottate nei mesi successivi in aeroporti, centri commerciali e spazi pubblici in tre continenti. Il feedback della comunità paralimpica ha restituito positivamente l'esperienza di **vedersi rappresentati in uno spazio pubblico, non come profilo anonimo e generico, ma come persona che fa sport, che si muove, che ha un'identità riconoscibile**. Le voci critiche segnalano due limiti che vale la pena tenere presenti. Il primo riguarda la rappresentatività: le 25 icone **coprono disabilità prevalentemente motorie e visibili**, lasciando fuori le disabilità intellettive, le disabilità visive in sport senza ausili tipici e le disabilità intermittenti o non manifeste. Il secondo è strutturale: le icone **cambiano il simbolo sul parcheggio, non le barriere fisiche all'interno dell'impianto**.



Figura 4.1: Simboli "Ability Signs" sviluppati da Decathlon Canada.

Fonte: Decathlon Canada

Letti insieme, il simbolo con i girasoli e i simboli dei parcheggi segnalano la stessa lacuna: **la rappresentazione senza accessibilità strutturale rischia di diventare una forma sofisticata di accessibility washing**. Entrambi i casi dimostrano però, in modo molto chiaro, che **l'accessibilità non si esaurisce nelle barriere fisiche, ma attraversa la cultura, il linguaggio e la rappresentazione**. Questi messaggi sono molto importanti per le aziende del largo consumo italiano, perché chi appare nella comunicazione di un brand definisce implicitamente chi è il consumatore atteso. Un packaging, una campagna o un sistema di simboli che non include corpi, identità e stili di vita diversi dalla norma non è neutro, ed è un segnale che precede qualsiasi barriera fisica o relazionale.

Red Bull: eventi sociali che diventano pilastri aziendali



INDUSTRIA FOOD

PROGETTO CONCLUSO

Allineare l'azienda ai valori espressi da un evento o da un'iniziativa rappresenta un'opportunità per costruire un'identità valoriale autentica e coerente con il proprio posizionamento. Questi temi diventano davvero rilevanti quando vanno oltre la semplice azione solidale e contribuiscono a generare cambiamenti nella cultura aziendale e nelle pratiche che l'impresa sceglie di adottare.

Descrizione del progetto

Red Bull mostra attenzione verso l'accessibilità degli eventi, sia a livello locale che internazionale. Questa caratteristica consente di integrare soluzioni di accessibilità mirate in base al contesto e al tipo di iniziativa.

Gli eventi si svolgono spesso in ambienti naturali o urbani che non sono nati come spazi accessibili. In questi casi, l'azienda interviene per mappare le barriere presenti e adattare temporaneamente l'ambiente alle esigenze dell'evento, così da rendere l'esperienza fruibile e ben organizzata per tutte le

persone coinvolte. Dove non sia possibile rendere completamente accessibile un luogo, i canali social e digitali di Red Bull ne permettono la fruizione anche da remoto.

In alcuni eventi l'accessibilità diventa il cuore dell'iniziativa. L'esempio più significativo è la **Wings for Life World Run**, una corsa internazionale a sostegno della ricerca sulle lesioni del midollo spinale, progettata per essere aperta a chiunque, comprese persone affette da disabilità motoria. La gestione complessiva dell'evento è supervisionata dal team globale di Wings for Life World Run, mentre i team locali si occupano di adattare l'esperienza al contesto che ospita l'evento. La corsa esiste in due formati, le "app run", organizzate localmente e fruibili tramite un'app dedicata, e le "flagship run", organizzate in grandi città con tracciati ufficiali e omologati. La gestione coordinata del team globale con i team locali permette di essere flessibili mantenendo allo stesso tempo un unico standard globale scalabile, sia per le "app run" che per le "flagship run". Nel 2026, l'evento, a livello mondiale, ha raccolto l'adesione di oltre 340 mila partecipanti.

Nei diversi eventi organizzati da Red Bull, l'azienda si occupa soprattutto della comunicazione e dell'attivazione locale, mentre la parte operativa è supportata da agenzie specializzate. Red Bull ha inoltre espresso la volontà di definire standard qualitativi che non si limitino a rendere accessibile il luogo durante la manifestazione, ma lascino anche un impatto positivo duraturo sul territorio. In questa prospettiva rientrano iniziative come le convenzioni per i trasporti, pensate per facilitare il raggiungimento dell'evento, oppure la riqualificazione di aree dove si sono svolti gli eventi, come campi da basket, che poi rimangono a disposizione della comunità.

Driver di progetto

Iniziativa nata dalla sede centrale dell'azienda, declinata a livello locale adattandosi al contesto.

Difficoltà e criticità emerse

- L'adattamento alle norme comunali e di accessibilità varia in base al contesto locale, richiedendo un lavoro di adeguamento caso per caso.

Elementi vincenti:

- L'evento **Wings for Life World Run** contribuisce a portare all'attenzione pubblica il tema delle disabilità motorie e dell'importanza della ricerca scientifica.
- Format di eventi globali, come **Wings for Life World Run** o Red Bull Cliff Diving, dimostrano che l'organizzazione locale è un elemento vincente per adattare l'esperienza alle esigenze del territorio, nel rispetto delle norme di accessibilità e delle specificità della comunità ospitante.

Stato del progetto

Stato iniziale	**Progetto pilota**	**Pratica di business**
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☐ Percezione visiva
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☑ **Benessere psicologico ed emotivo**
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☐ Comunicazione e linguaggio
- ☐ Sensibilità sensoriali
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☐ Energia e dolore cronico

Touchpoint dell'esperienza

- ☐ Prodotto e confezione
- ☐ Esperienza nel punto vendita
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☐ Informazioni e supporto
- ☑ **Eventi e comunità**

4.4 Modello correttivo, accessibilità nativa e curb cut effect

L'**approccio correttivo** all'accessibilità **interviene su un prodotto o un servizio già progettato attorno a una persona presunta come standard e vi aggiunge in un secondo momento un elemento dedicato per rispondere a requisiti di accessibilità**: un accessorio speciale, una cassa riservata, un servizio parallelo. Questo modello risponde alla logica del retrofit, che la letteratura critica sull'accessibilità descrive come "correzione a posteriori di ambienti costruiti su un corpo assunto come norma"[81].

Questo approccio presenta due limiti strutturali. Il primo è lo stigma: separa le persone con disabilità dal flusso di esperienza comune e le identifica come eccezione da gestire. Il secondo è il costo: ogni adattamento va negoziato e innestato su un sistema che non lo prevedeva. Il **modello nativo** ribalta la logica: **riconoscere chi è escluso, co-progettare con la comunità interessata e riprogettare il momento d'uso in modo che comprenda esperienze plurali fin dall'origine**[82]. Il risultato dell'applicazione del modello nativo è scalabile e porta con sé benefici che si estendono a una platea ampia, ancor più ampia della minoranza per cui è stato progettato.

Il concetto che spiega perché **l'accessibilità non riguardi solo una minoranza** è il "**curb cut effect**", l'effetto scivolo di marciapiede[83]. Il nome deriva da una vicenda legata al movimento per i diritti delle persone con disabilità. Nei primi anni Settanta, a Berkeley, un **gruppo di studenti che usavano la sedia a ruote**, i Rolling Quads, **unì azioni dirette e pressione istituzionale per rendere percorribile la città**. Di notte alcuni attivisti costruirono rampe improvvisate versando cemento sui cordoli dei marciapiedi, mentre in parallelo il gruppo portò la questione al consiglio comunale. Il 28 settembre 1971 il consiglio comunale deliberò all'unanimità l**a realizzazione di scivoli per marciapiedi in 15 incroci**, creando il primo programma sistematico di curb cuts. Negli anni successivi, tra il 1970 e il 1974, il progetto fu esteso, rendendo l'area di Telegraph Avenue il primo percorso urbano pianificato accessibile in sedia a ruote degli Stati Uniti. L'obbligo generalizzato di scivoli fu poi codificato dall'Americans with Disabilities Act nel 1990[84]. **Quegli scivoli, rivendicati da e per persone che usano la sedia a ruote, sono oggi utilizzati da chi spinge un passeggino, trascina un trolley, va in bicicletta o consegna merci, al punto che quasi nessuno li riconosce più come esito di una lotta per l'accessibilità**.

Il meccanismo generale descritto dal curb cut effect si può riassumere in: **una soluzione nata per rimuovere una barriera specifica migliora l'esperienza di un numero molto più ampio di persone**. La ricerca lo conferma anche in ambiti diversi dallo spazio urbano. Per fare alcuni esempi di uso quotidiano: i sottotitoli, nati per le persone sorde, migliorano comprensione, attenzione e memoria anche per chi guarda video in ambienti rumorosi, studia una lingua o scorre contenuti senza audio[85]; **comandi vocali**, sviluppati per persone con disabilità motorie o visive, sono usati da chi guida o ha le mani occupate; la **modalità scura** delle interfacce digitali, utile per chi ha sensibilità alla luce, è diventata una preferenza diffusa; le **porte automatiche**, concepite per chi ha mobilità ridotta, servono chiunque abbia le braccia impegnate da borse o bambini.

Lo stesso schema si ritrova nei prodotti di largo consumo, dove alcune innovazioni di successo sono nate dall'osservazione di chi era escluso dall'uso.

ESEMPIO Il **Broxodent**, primo **spazzolino elettrico di successo commerciale**, fu sviluppato in Svizzera nel 1954 dal medico Philippe-Guy Woog, pensando a come poter facilitare l'attività di lavarsi i denti per **pazienti con disabilità motorie agli arti superiori**. Il prodotto ebbe un grande successo, anche grazie ad una performance migliore rispetto agli spazzolini manuali, e si diffuse così sul mercato generale.

ESEMPIO Gli **utensili da cucina OXO Good Grips** offrono un esempio più articolato dello stesso processo. Il caso nasce nel 1989, quando Betsey Farber, architetta con una forma di artrite alle mani, si trovò a cucinare in una casa in affitto in Provenza con un pelapatate tradizionale in metallo. La barriera non stava nelle sue mani, ma nell'impugnatura sottile, rigida e scivolosa dell'oggetto, progettata senza considerare la varietà delle prese possibili. Il marito Sam Farber, imprenditore, riconobbe nel problema un'occasione progettuale e fondò OXO. L'obiettivo di Farber era quello di **creare utensili da cucina adatti a chi ha meno forza e meno controllo motorio nella mani**. Il risultato del processo di progettazione fu lo sviluppo di un'**impugnatura larga di forma ovale**, realizzata in un **elastomero morbido e antiscivolo**, e con **alette flessibili** che segnalano la zona di presa e assecondano la pressione delle dita, rappresentata nella **Figura 4.2** Questa impugnatura può essere applicata a diversi utensili da cucina e facilita non solo le persone con ridotta forza nelle mani, ma anche, ad esempio, chi ha le mani bagnate durante la cucina. La linea debuttò nel 1990 con quindici utensili e, nonostante un prezzo superiore a quello dei

concorrenti, ottenne un successo commerciale immediato, ampliandosi negli anni a centinaia di prodotti. Il pelapatate Good Grips è entrato nella collezione permanente del MoMA di New York e il caso è diventato un riferimento ricorrente nella letteratura sul design inclusivo: un'**impugnatura progettata a partire dalle mani di una persona con artrite si è rivelata più comoda, sicura ed efficiente per molte persone rispetto ai competitors in commercio**[86].



Figura 4.2: Pelapatate OXO Good Grips esposto nella collezione del MoMA dedicata al design

Fonte: MoMA, scheda dell'opera OXO Good Grips

Questa lettura richiede due precisazioni. La prima riguarda chi guida il processo. Il **curb cut effect non nasce da una progettazione benevola per le persone con disabilità, ma da una mobilitazione condotta dalle persone con disabilità**: la leadership di chi è più direttamente interessato dalle barriere è un principio consolidato nella letteratura di riferimento[87]. La seconda precisazione riguarda la giustificazione dell'accessibilità. **Il beneficio esteso alla maggioranza è una conseguenza, non una condizione di legittimità**: l'accessibilità si fonda su diritti ed equità, e resta dovuta anche quando serve poche persone[88]. Subordinarla alla sua utilità per la platea generale riprodurrebbe la stessa logica che ha prodotto le barriere.

Per questo il curb cut effect non è l'obiettivo ma la conseguenza di un buon processo, in cui l'accessibilità è una priorità di progetto e non una casella da spuntare. Quando l'accessibilità si riduce a una checklist, l'effetto non si manifesta, al contrario, quando un prodotto o un servizio funziona davvero per chi è marginalizzato, tende a funzionare meglio anche per chi è sotto stress, per chi ha bisogni temporanei o situazionali, per contesti e mercati non previsti all'inizio.

La dinamica correttiva resta comunque un primo passo, e in molti contesti esistenti è l'unico praticabile nel breve periodo in quanto ripensare i sistemi richiede tempo e iterazione. Il suggerimento operativo è quindi un **approccio misto e a scalare: lavorare in modo correttivo dove non è possibile fare diversamente, e adottare l'approccio nativo nei nuovi investimenti**, nei nuovi punti vendita, nei nuovi modelli di business, nei siti e servizi digitali rinnovati, riconoscendo chi è escluso, co-progettando con la comunità e riprogettando le condizioni d'uso perché funzionino per esperienze plurali. Questo permette interventi realmente inclusivi e costruisce una **scalabilità strutturale**.

4.5 Tecnologie a supporto di un'esperienza di acquisto accessibile

Applicare la lente dell'accessibilità nella progettazione dei negozi per renderli più accessibili non richiede necessariamente interventi astratti o molto costosi. Diverse **soluzioni e tecnologie, spesso di natura digitale**, esistono già e sono documentate. In questo paragrafo osserviamo alcune soluzioni che si inseriscono in **quattro momenti dell'esperienza di acquisto**.

L'esperienza di **orientarsi nel punto vendita** (wayfinding, cioè trovare la propria strada nello spazio), che comprende l'individuazione e il raggiungimento di un prodotto tra le corsie, può essere resa difficile dall'organizzazione dello spazio e dalla mancanza di indicazioni che vadano oltre al canale visivo, ad esempio per indicare la categoria di prodotti nelle corsie.

ESEMPIO Per far fronte a queste barriere, sono state sviluppate delle **app che funzionano come un navigatore per gli ambienti interni**. GoodMaps, nata nel 2019 dall'American Printing House for the Blind, ricostruisce una mappa dettagliata del negozio con una tecnologia laser (il LiDAR, un sensore che misura le distanze) e fornisce indicazioni vocali, senza bisogno di installare dispositivi lungo gli scaffali[89]. Un'alternativa più semplice è quella dei beacon, piccoli trasmettitori collocati nei negozi che comunicano allo

smartphone la posizione dell'utente, già impiegati in ambito commerciale e sanitario[90].

ESEMPIO Sul fronte dell'orientamento, anche le **applicazioni di indoor positioning** (localizzazione negli spazi interni) possono essere una valida soluzione. Ne è un esempio **NaviLens**, una soluzione tecnologica basata sulla lettura tramite smartphone di **marcatori colorati ad alto contrasto, simili a codici QR ma progettati per essere letti in condizioni molto più difficili**. Mentre un QR tradizionale va inquadrato da vicino, a fuoco e da fermi, un marcatore NaviLens viene riconosciuto dalla fotocamera dello smartphone fino a dodici volte più lontano, senza bisogno di mettere a fuoco e anche mentre la persona è in movimento. Quando la fotocamera individua il marcatore, l'app fornisce le informazioni in più formati alternativi: audio, testo a grandi caratteri, versione semplificata, video in lingua dei segni o più lingue. Questa soluzione permette a una persona cieca o ipovedente di sapere dove si trova un ingresso, una corsia o una fermata e di raggiungerla in autonomia. Il sistema è già in uso su larga scala: la rete di trasporto pubblico di Barcellona (TMB) ha installato migliaia di questi marcatori nella metropolitana e sugli autobus[91]. Applicata al packaging, la stessa tecnologia consente di leggere le informazioni del prodotto. Una soluzione simile è stata proposta da **Zappar**, che si focalizza proprio sull'applicazione di **codici QR accessibili sui prodotti**. In questo caso i tradizionali codici QR vengono affiancati da una "L" rovesciata nella parte in basso a destra del QR, aumentando la distanza dalla quale può essere letto il codice. Una volta scansionato, lo smartphone annuncia il nome del prodotto e produce dei "bip" per far comprendere a quale distanza si trova il prodotto (i suoni diventano più acuti e ravvicinati al diminuire della distanza). Questa soluzione permette di identificare i prodotti sugli scaffali e comprendere come raggiungerli. Inoltre, il codice contiene anche tutte le informazioni riportate sull'etichetta del prodotto, che possono essere lette ad alta voce all'utente[92].

Questa soluzione prende quindi in considerazione anche la lettura e la comprensione delle **etichette dei prodotti**, uno step fondamentale nell'esperienza di acquisto. Un'indagine riportata da Packaging Europe rileva che l'83% dei consumatori con disabilità visiva ha difficoltà ad accedere alle informazioni stampate sulle confezioni alimentari, che il 40% usa già i codici QR per farsele leggere dallo smartphone e che l'80% li userebbe se fossero più diffusi[93].

ESEMPIO Sul fronte del riconoscimento dei prodotti un esempio molto diffuso è l'applicazione **Be My Eyes**, un'app gratuita creata nel 2015 dal danese Hans Jørgen Wiberg, una persona ipovedente. La app mette in **collegamento video una persona con disabilità visiva e un volontario vedente**, che guardando attraverso la fotocamera dello smartphone descrive ciò che ha davanti, per esempio quale delle due confezioni molto simili è quella cercata. La rete conta oggi oltre sei milioni di volontari in circa 180 lingue, a fronte di più di 500.000 utenti con disabilità visiva. Nel 2023 l'app ha aggiunto una funzione automatica, Be My AI, che usa l'intelligenza artificiale per descrivere un'immagine e rispondere a domande in linguaggio naturale, senza bisogno di coinvolgere un volontario: l'utente scatta una foto e riceve una descrizione dettagliata della scena o dell'etichetta[94].

La terza esperienza riguarda lo **stimolo sensoriale**, cioè il modo in cui l'ambiente del negozio agisce su chi lo attraversa. Per una persona autistica, o con disturbi d'ansia o d'attenzione, luci intense, musica alta e annunci frequenti possono rendere difficile completare la spesa.

ESEMPIO Uno dei primi supermercati a fornire una risposta a queste necessità è stato **Morrisons**. La soluzione proposta è stata l'**introduzione delle "Quieter Hours"** settimanali: riduzione dell'illuminazione dove possibile, silenzio radio, annunci in-store sospesi, movimentazione di carrelli e casse ridotta al minimo, volume dei bip alle casse abbassato[95]. Nel 2024 le ore silenziose sono state estese a tutte le fasce pomeridiane e oggi il programma è diventato **permanente e si applica a tutti i negozi UK**. L'intervento ha beneficiato anche clienti con bambini piccoli, persone anziane con ipersensibilità uditiva progressiva, persone con emicrania occasionale, lavoratori in turno che fanno la spesa in orari specifici, e anche clienti che semplicemente preferiscono un ambiente meno caotico. La riduzione del rumore ambientale beneficia anche i dipendenti con disabilità uditive o sensoriali. Questi interventi sono validi negli intenti ma sono una misura parziale: per cambiare più a fondo l'esperienza in store servirebbero azioni più profonde, come store map disponibili in anticipo oppure formazione del personale sulla disabilità invisibili. Alcune linee guida su come migliorare lo stimolo sensoriale nei punti vendita sono fornite nel progetto Sensory Street descritto nel **Paragrafo 3.7**.

L'ultima parte dell'esperienza di acquisto qui citata è quella del **pagamento alla cassa**. Le casse self-service, in cui il cliente scansiona da solo i prodotti,

presentano ogni istruzione su uno schermo e risultano quindi inutilizzabili per una persona con disabilità visiva.

ESEMPIO La **cassa self-service accessibile di Target**, già richiamata in precedenza nel **Paragrafo 3.8.2**, mostra come questa barriera possa essere superata modificando la cassa standard anziché costruirne una separata, e affiancando allo schermo una guida vocale sviluppata insieme all'organizzazione delle persone che l'avrebbero usata[96].

L'idea di fondo è che **la tecnologia non vada aggiunta come un elemento a sé**, visibile e ingombrante, ma **integrata negli spazi in modo seamless, cioè fluido e senza interruzioni, fino a diventare parte dell'ambiente stesso**. Quando questa integrazione riesce, si costruiscono ambienti phygital, spazi fisici dotati di un'intelligenza digitale coerente, in cui al centro restano sempre la persona e la sua pluralità. La dimensione phygital si scompone in tre componenti, descritti[97] nella **Figura 4.3**. La prima è la **tecnologia pervasiva**, presente ovunque nell'ambiente proprio perché integrata in modo invisibile, che raccoglie dati e impara da essi (deep learning). La seconda riguarda **i diversi ruoli della persona**, cioè le relazioni che intrattiene: con altri esseri umani, con lo spazio, e con l'intelligenza artificiale. La terza componente è la **capacità degli ambienti di adattarsi a chi li attraversa**, attraverso il riconoscimento dell'utente e i servizi personalizzati.

È proprio nell'adattabilità degli spazi che gli spazi phygital possono essere direttamente implicati nell'accessibilità. Un ambiente capace di riconoscere chi vi entra e di adattarsi in modo fluido potrebbe fornire a ciascuno le informazioni e il supporto necessario, indicazioni audio, contenuti semplificati, minori stimoli sensoriali, senza che la persona debba attivare nulla o dichiarare la propria esigenza, e senza soluzioni separate.

Da queste componenti discendono **quattro implicazioni progettuali**:

- Le **implicazioni etiche** riguardano la consapevolezza e la privacy nella raccolta dei dati, tanto più delicate se l'ambiente riconosce e monitora le persone in modo invisibile.
- Le **implicazioni estetiche** chiedono di dare un'estetica e un significato al monitoraggio, così che la persona possa valutarne criticamente il vantaggio.
- Le **implicazioni culturali** ricordano che una tecnologia viene accolta o rifiutata a seconda del contesto, segno che la cultura non è solo lingua, ma anche ciò che aiuta o frena le scelte delle persone.

- Le **implicazioni conversazionali**, descrivono come le interazioni con interfacce e spazi devono diventare più umane, senza pretendere che la persona impari un "codice" per dialogare con i sistemi.

Il principio di sintesi è che **la tecnologia è un amplificatore, non un sostituto: le soluzioni tecnologiche moltiplicano l'autonomia solo se il sistema intorno funziona** (illuminazione, layout, etichette leggibili, Wi-Fi, personale formato); la stessa tecnologia diventa un overlay cosmetico se applicata a un punto vendita progettato per "l'utente medio", proprio come il widget di accessibilità sui siti web genera spesso più ostacoli che benefici reali.

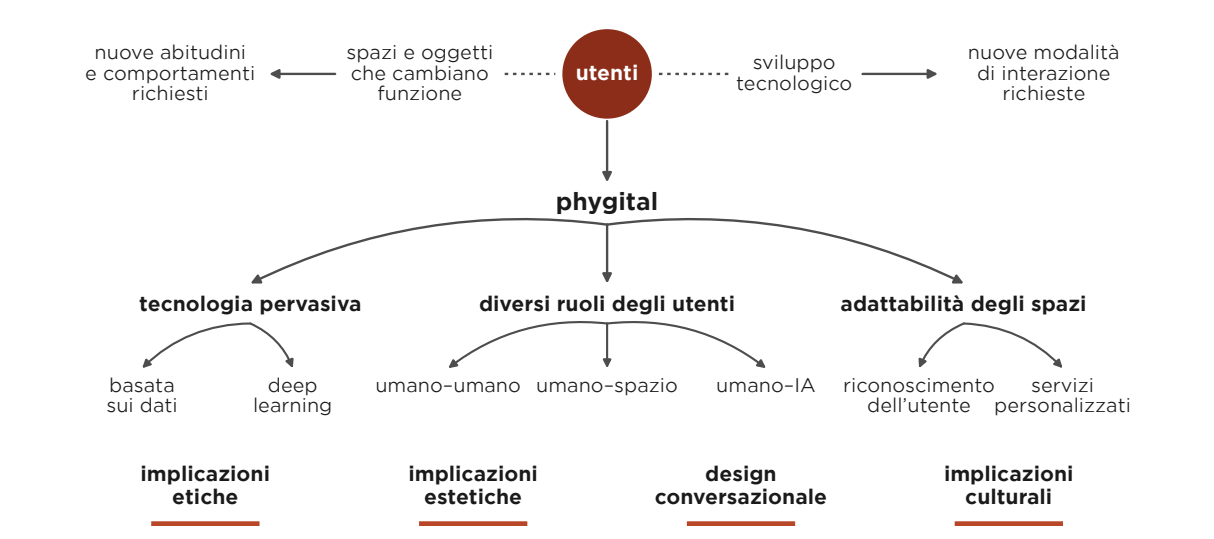


Figura 4.3: Elementi da considerare nella progettazione di un'esperienza phygital

Fonte: Traduzione degli autori sulla base di Zurlo, F., Arquilla, V., Carella, G., & Tamburello, M. C. (2018). Designing acculturated phygital experiences. Diffused Transition & Design Opportunities. In Cumulus Conference Proceedings Wuxi 2018: Diffused Transition & Design Opportunities. (pp 156-168) ISBN 978-952-60-0091-6

GS S.p.A. e le ore di quiete: rendere la spesa accessibile riducendo gli stimoli sensoriali



DISTRIBUZIONE

PROGETTO CONCLUSO

Il supermercato è un ambiente multisensoriale: suoni, luci, profumi e stimoli visivi si sovrappongono continuamente. Per una parte crescente della popolazione — persone neurodivergenti o semplicemente consumatori in cerca di un ambiente più tranquillo — quegli stessi stimoli possono diventare una fonte di disagio o esclusione. Per un'insegna che fa dell'esperienza in negozio un elemento distintivo, investire sull'accessibilità sensoriale e sulla formazione

del personale significa ampliare la capacità di accoglienza e rafforzare la propria reputazione.

Descrizione del progetto

Il progetto delle "Ore di quiete" (Quiet Hours) in GS S.p.A. è un'iniziativa finalizzata a rendere l'esperienza di acquisto più accessibile per le persone neurodivergenti o con ipersensibilità sensoriale, con un focus specifico sullo spettro autistico. L'iniziativa nasce come input a livello di gruppo globale, che ha fornito linee guida e framework da declinare poi a livello nazionale nei vari paesi, inclusa l'Italia.

Le ore di quiete individuano fasce orarie dedicate, durante le quali vengono adottati accorgimenti tecnici per limitare il carico sensoriale all'interno del punto vendita: abbassamento delle luci (dimmeraggio) e riduzione o spegnimento della musica e della radio aziendale. Il personale in punto vendita e in cassa è formato per adottare un'interazione più lenta, empatica e consapevole, in grado di accogliere le esigenze specifiche dei clienti senza forzature. Le ore di quiete e la segnaletica chiara riducono lo stress dell'esperienza d'acquisto. L'abbassamento di luci e rumori, inoltre, viene apprezzato da una clientela più ampia, che sceglie determinati orari per godere di un ambiente più rilassato.

Sebbene l'impostazione del progetto sia definita dalla casa madre, l'adozione e la gestione nei singoli negozi dipendono dalla sensibilità dei direttori del punto vendita. Per l'azienda, l'impatto sociale si unisce al desiderio di integrarsi positivamente nel tessuto locale. Il progetto si sviluppa infatti insieme alle realtà del territorio che si occupano di autismo, il cui aiuto è fondamentale per far conoscere l'iniziativa a livello locale. La Quiet Hour offre un servizio unico, capace di rispondere concretamente alle esigenze di una fascia di clienti spesso poco ascoltata.

Driver di progetto

Nasce come proposta a livello di gruppo internazionale, con linee guida e framework declinati poi a livello nazionale. Grazie alla collaborazione con associazioni del territorio che si occupano di autismo si è sviluppato in modo capillare rispondendo a bisogni specifici e richieste puntuali.

Difficoltà e criticità emerse

- Le scelte dei singoli negozi possono determinare la presenza disomogenea delle Ore di Quiete fra diversi punti vendita.
- Gli accorgimenti tecnici per ridurre il carico sensoriale dell'esperienza di acquisto non coprono l'intero orario di apertura dei negozi.

Elementi vincenti

- La spinta su temi di accessibilità a livello di governance generale ha permesso di integrare ufficialmente nella strategia aziendale impegni che vanno oltre il profitto portando avanti progetti diffusi.
- La collaborazione con le associazioni ha permesso di mappare i bisogni reali delle persone che vivono quotidianamente la disabilità, superando il limite di conoscenza e i pregiudizi di chi non vive tali condizioni e validare tecnicamente le soluzioni progettate per garantirne l'effettiva utilità.
- Le soluzioni pensate per l'autismo risultano utili anche per chi preferisce un'esperienza d'acquisto più tranquilla, potenzialmente migliorando complessivamente la customer experience.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☐ Percezione visiva
- ☐ Percezione uditiva
- ☐ Mobilità e interazione fisica
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☑ **Benessere psicologico ed emotivo**
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☐ Corpi che cambiano
- ☑ **Comunicazione e linguaggio**
- ☑ **Sensibilità sensoriali**
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☑ **Energia e dolore cronico**

Ambito di applicazione

- ☐ Prodotto e confezione
- ☑ **Esperienza nel punto vendita**
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☐ Informazioni e supporto
- ☐ Eventi e comunità

4.6 Linee guida come punto di partenza per una conoscenza condivisa

ESEMPIO Un caso internazionale del 2025 mostra cosa accade quando l'intento di creare cultura sull'accessibilità viene applicato non all'interno di una singola parte dell'organizzazione, ma si cerca di scalare lungo tutta la filiera. Nel marzo 2025 **Microsoft** pubblica la **Accessible Packaging Guide**: un insieme di **linee guida per l'accessibilità del packaging distribuito a tutti i propri fornitori come standard condiviso obbligatorio**. Il costo di adozione per i fornitori è contenuto perché le linee guida non richiedono macchinari nuovi né lavorazioni aggiuntive, ma modificano i parametri già presenti nelle specifiche di progetto: il sistema di apertura, il corpo del testo, il contrasto, la presenza di riferimenti tattili.

Le linee guida coprono quattro dimensioni: **leggibilità** (contrasto, dimensione dei caratteri, font senza-serif, spaziatura), **apertura e manipolazione** (forza di apertura, sistemi di tiro, ergonomia della presa), **codifica tattile e non visiva** (indicatori di superficie, differenziazione tra referenze), e **informazioni digitali accessibili** (compatibilità con tecnologie assistive, QR code leggibili).

Il progetto nasce nel 2018 dall'**Xbox Adaptive Controller**, il controller co-progettato con la comunità di persone con disabilità per giocatori con disabilità motoria degli arti superiori. Come racconta Kevin Marshall, Senior creative director del team, quel prodotto ha reso immediatamente evidente che mettere un oggetto progettato per essere accessibile dentro una confezione che non lo era avrebbe significato vanificare l'intero sforzo progettuale. Il packaging della Xbox Adaptive Controller, apribile con una sola mano, senza l'uso di cutter, con forza minima, è diventato il caso pilota da cui sono stati ricavati i principi poi applicati progressivamente agli altri prodotti.

La guida è stata poi rilasciata pubblicamente e open-source, poiché concepita come **risorsa condivisibile con qualsiasi azienda o designer interessato all'accessibilità del packaging**. Questa logica di condivisione di conoscenza permette di fare crescere il tema e di implementare le linee guida su larga scala per testare l'efficacia in vari contesti. La condivisione della guida ha generato adozione esterna con diverse aziende del settore packaging europeo.

ESEMPIO Sul tema delle linee guida, nel 2024 Starbucks ha pubblicato l'**Inclusive Spaces Framework**, un insieme di **criteri che dovrebbero essere incorporati in tutti i nuovi punti vendita e nelle ristrutturazioni negli Stati Uniti**, ed è stato reso **liberamente disponibile online perché altre aziende possano adottarlo**[98]. Il framework è stato sviluppato con una comunità di clienti, dipendenti ed esperti con disabilità, ed è pensato a doppio senso, cioè non solo per i clienti ma anche per il personale con disabilità (le attrezzature accessibili migliorano l'esperienza di chi ci lavora). Qui però emerge la prima tensione da segnalare: la stessa Starbucks che comunica questa attenzione è stata oggetto di cause per discriminazione, tra cui quella di una barista sorda licenziata dopo aver ripetutamente chiesto adattamenti ragionevoli per partecipare a riunioni e formazioni, e di numerose azioni legali per barriere architettoniche nei punti vendita ordinari[99]. Qui nasce il divario tra il flagship progettato con cura che segue le linee guida e il negozio di dimensioni ridotte o in un luogo meno centrale che non segue le stesse regole, non mantenendo la promessa di adattamento di tutti i punti vendita ma creando un unico punto vendita vetrina. Il valore di questo sta non nella sua riuscita pratica ma nel processo che ha messo in atto, **co-progettazione con le comunità e la scelta di trasformare un pilota in uno standard aperto e diffuso**.

La strategia di Barilla per mettere a sistema pratiche per un packaging più accessibile



INDUSTRIA FOOD

PROGETTO IN CORSO

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Il packaging primario dei prodotti è il mezzo principale attraverso cui le aziende possono comunicare e informare chi acquista: è un'interfaccia analogica, ma anche tecnologica, culturale e informativa, che non solo protegge, ma anche connette, racconta, comunica. Le informazioni riportate sulla confezione possono essere la chiave di un corretto consumo o utilizzo del prodotto oppure racchiudere informazioni rilevanti riguardo ingredienti, allergeni, e specifiche esigenze di consumo. Inoltre, la forma e l'ergonomia del packaging determinano la qualità dell'accesso e dell'interazione con il prodotto. Ad esempio, la modalità di apertura della confezione determina la facilità di consumo del prodotto, così come la scelta cromatica e il contrasto fra testo e sfondo nella grafica possono garantire o meno una corretta leggibilità.

Descrizione del progetto

Nell'ambito della propria strategia di innovazione, il Global Packaging Team di Barilla, e in particolare il team di Packaging Innovation, ha adottato l'approccio **Design for All** come riferimento per la progettazione di soluzioni di packaging sempre più inclusive e accessibili. I temi dell'accessibilità e dell'attenzione verso persone con disabilità sono da tempo parte delle attività di Barilla, seppur in modo informale e poco strutturato. Il tema è stato principalmente affrontato da un gruppo interno di dipendenti, afferenti a diverse funzioni, che hanno lavorato per promuovere progetti legati al tema della disabilità che possano avere un impatto positivo sugli obiettivi aziendali di CSR. Negli anni, questo gruppo ha lavorato su diversi progetti legati all'accessibilità del packaging, che hanno permesso di **aumentare la conoscenza interna sul tema**. Grazie alla consapevolezza e alle competenze acquisite negli anni, e grazie all'**ascolto dei bisogni dei consumatori**, Barilla ha iniziato a interrogarsi su come poter **portare su più larga scala l'approccio accessibile al packaging**. Sono stati identificati tre **ambiti di progettazione inclusiva nel packaging**:

- **Accessibilità grafica**, per rendere le informazioni più leggibili, comprensibili e facilmente individuabili. L'azienda ha lavorato creando un gruppo interfunzionale guidato da Packaging Innovation e in collaborazione con il team di Global Design per sviluppare un set di **Linee Guida per l'Accessibilità Grafica**. **Gerarchia, Contrasto, Colore e Tipografia** sono gli elementi che sono stati identificati per garantire che le informazioni siano facili da trovare, leggere e comprendere. Le linee guida sono state stilate basandosi su riferimenti scientifici e standard internazionali di accessibilità (tra cui ISO 17480:2015, lo standard Internazionale su Accessible Packaging design e Ease of opening, o il Clari-Fi tool, un metodo sviluppato dal Cambridge Engineering Design Centre...), includendo anche l'utilizzo di metriche oggettive per misurare i parametri scelti. La leadership aziendale è promotrice del **coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni** per la diffusione delle linee guida. Esternamente, Barilla ha avviato iniziative di comunicazione e formazione con le agenzie grafiche che supportano l'azienda nel design del packaging, e altre sono previste in futuro. Internamente, il gruppo interfunzionale dedicato al progetto sta coinvolgendo le diverse aree aziendali che intervengono sul packaging per informare e formare i colleghi, per favorire l'integrazione **organica delle linee guida nei processi e nella cultura aziendale**, con l'obiettivo di far applicare le linee guida elaborate a tutti i brand di Barilla.

- **Accessibilità funzionale**, per facilitare l'apertura, la manipolazione, il trasporto e l'utilizzo del prodotto. Diversamente dagli aspetti di accessibilità grafica - atterrati su soluzioni immediatamente implementabili - le caratteristiche di accessibilità funzionale dei numerosi packaging e brand Barilla necessitano di un processo di sviluppo più lungo, attualmente in una fase di work in progress.
  Rimuovere le barriere d'uso funzionali può tradursi in caratteristiche quali meccanismi di apertura facilitata, design ergonomico e introduzione di elementi tattili. Il processo è stato avviato partendo dall'analisi delle interazioni dei consumatori con le Blue Box di pasta Barilla. **I consumer test** avviati indagano quale sistema di apertura riesce a bilanciare al meglio facilità d'uso, chiarezza e funzionalità. I test hanno introdotto per la prima volta **l'ascolto di un target di persone over 70 e con lievi difficoltà motorie o visive** per capire la loro esperienza reale nella vita quotidiana. Queste indagini sono la base per poter esplorare future aree di miglioramento e guidare la creazione di un sistema di packaging funzionale e accessibile a tutti.
- **Accessibilità digitale**, per ampliare l'accesso a contenuti e informazioni attraverso strumenti e tecnologie digitali.

Attraverso queste tre dimensioni, Barilla promuove un approccio al packaging orientato a rimuovere le barriere d'uso e ad aumentare l'accessibilità comunicativa e funzionale delle confezioni, con l'obiettivo di offrire un'esperienza migliore al più ampio numero possibile di persone.

Driver di progetto

Volontà aziendale di rendere l'accessibilità un requisito di progettazione.

Mix di spinte top down e bottom up verso un percorso di inclusività.

Difficoltà e criticità emerse

- Il cambio culturale richiesto a stakeholder interni ed esterni richiede un presidio continuativo da parte degli sponsor dell'iniziativa.

Elementi vincenti

- Il supporto della leadership, favorito dalla consapevolezza maturata nel tempo, ha permesso di formalizzare l'impegno dell'azienda sull'accessibilità in una strategia chiara.

- La strategia elaborata abbraccia diversi aspetti di progettazione del packaging, favorendo l'accessibilità complessiva delle confezioni dei prodotti.
- Le linee guida che sono state stilate definiscono dei criteri comuni e chiaramente misurabili su base scientifica per migliorare l'accessibilità del packaging.
- Il coinvolgimento degli stakeholder promuove azioni coordinate di accessibilità, al fine di creare un approccio condiviso e scalabile a tutti i brand di Barilla.
- La collaborazione cross-funzionale permette di arrivare a risultati più completi e condivisi.
- Considerare l'accessibilità come un percorso e non una iniziativa singola permette di lavorare su roadmap di progetto a breve, medio e lungo termine.

Stato del progetto

Stato iniziale	**Progetto pilota**	**Pratica di business**
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☑ **Percezione visiva**
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☐ Benessere psicologico ed emotivo
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☑ **Comunicazione e linguaggio**
- ☐ Sensibilità sensoriali
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☐ Energia e dolore cronico

Touchpoint dell'esperienza

- ☑ **Prodotto e confezione**
- ☐ Esperienza nel punto vendita
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☑ **Informazioni e supporto**
- ☐ Eventi e comunità

4.7 Collaborare per innovare: come strutturare partnership efficaci

Nessuna organizzazione possiede da sola tutte le competenze che l'accessibilità richiede, perché si tratta per sua natura di un campo interdisciplinare. **Progettare esperienze realmente accessibili ed eque significa far dialogare saperi che raramente convivono nella stessa funzione aziendale o in una singola expertise ma soprattutto, coinvolgere il sapere di chi vive quotidianamente le barriere**. È in questo spazio che gli enti esterni, dalle associazioni alle organizzazioni di persone con disabilità fino ai centri di ricerca, diventano strategici: non solo perché portano competenze multidisciplinari, ma perché danno accesso a comunità reali con cui dialogare e testare le idee, utenti autentici e non simulati che danno feedback, offrono legittimità e credibilità. Questa esigenza è oggi un **principio riconosciuto a livello internazionale**: le Nazioni Unite ribadiscono che le persone con disabilità vanno coinvolte in modo significativo, attraverso le loro organizzazioni rappresentative, in tutte le decisioni che le riguardano[100].

Tradotta in prassi, una **collaborazione efficace è qui strutturata in cinque passaggi progressivi**:

- Il primo è l'**ascolto attivo**: incontrare le comunità prima di qualsiasi decisione progettuale, anziché presentarsi con un brief già definito.
- Il secondo è la **co-progettazione** vera e propria, che non si esaurisce in un focus group occasionale ma prende la forma di un advisory board continuativo.
- Il terzo è il **pilota controllato**, cioè testare in uno o pochi punti vendita o su prototipi di prodotti, raccogliendo dati qualitativi e quantitativi prima di scalare, così da verificare cosa funziona davvero.
- Il quarto è la **compensazione equa**: il know-how delle associazioni e delle persone con esperienza diretta ha un valore economico e non si ripaga con la sola "visibilità", per cui serve un budget dedicato e vincolante[101].
- Il quinto è la **scalabilità strutturale**: estendere ciò che funziona adattandolo al contesto, con un cambiamento misurabile e non con una campagna spot.

Simmetricamente, alcune **pratiche vanno evitate** perché riproducono, sotto forma di partecipazione, le stesse asimmetrie che dichiarano di voler superare:

- La prima è il **tokenismo**, cioè l'azione superficiale o l'uso di una singola persona con disabilità come "rappresentante" di un'intera comunità. Questa pratica rappresenta una scorciatoia che svuota la co-progettazione del suo scopo, ossia lo spostamento effettivo del potere verso chi vive le barriere[102], e a cui si risponde coinvolgendo le organizzazioni rappresentative, plurali e non riducibili a una voce sola[103].
- La seconda sono le **soluzioni separate** o le eccezioni di processo e servizio che finiscono per segregare invece di includere.
- La terza sono le **iniziative spot**, campagne una tantum prive di misurazione e di continuità. Occorre però precisare cosa renda problematica questa modalità, perché non è la durata limitata in sé a costituire un difetto. Alcune azioni sono per loro natura circoscritte nel tempo (una campagna di comunicazione, ad esempio, ha un ciclo di vita definito e non è pensata per essere permanente). Ciò che trasforma un'iniziativa temporanea in una pratica da evitare è la sua funzione: **quando l'azione episodica viene usata come sostituto di un impegno strutturale**, esaurisce la questione dell'accessibilità in un singolo evento, senza modificare processi, prodotti o servizi in modo duraturo. In questi casi la temporaneità coincide con l'assenza di continuità e di obiettivi verificabili, e l'iniziativa rischia di produrre visibilità per l'organizzazione più che benefici concreti per le persone con disabilità.
- La quarta è il **compliance-washing**, cioè soddisfare il minimo normativo senza perseguire un'idea di accessibilità di sistema.

Ciò che invece produce valore duraturo si muove nella direzione opposta. Anzitutto la **formazione continua del personale**, che non si limiti all'orientamento iniziale ma preveda un aggiornamento periodico, perché è nel contatto quotidiano che l'accessibilità si realizza o si vanifica. Poi un **community advisory board** con rappresentanza plurale che permetta un dialogo stabile con chi vive in prima persona le conseguenze dell'inaccessibilità: questo dovrebbe alimentare un flusso di feedback costante che permetta di migliorare in itinere i progetti. Infine un **canale diretto e rapido per la segnalazione delle barriere**, che tenga aperto il confronto nel tempo. Tutti questi elementi poggiano sulla **condizione che le aziende riconoscano l'esperienza diretta come una competenza**[104].

Il sostegno concreto e mirato di Gruppo Lactalis Italia con il “bollino antitruffa” per informare la popolazione fragile





INDUSTRIA FOOD

PROGETTO CONCLUSO

L’attenzione verso una popolazione che invecchia rappresenta uno degli ambiti più rilevanti per l’industria alimentare. In particolare, osservando i prodotti più presenti nelle abitudini di consumo di questa fascia della popolazione, è possibile attivare azioni mirate, costruite a partire da pratiche quotidiane, preferenze alimentari e contesti d’uso specifici.

Allo stesso tempo, le persone anziane sono spesso più esposte a forme di vulnerabilità sociale, tra cui le truffe, che colpiscono con maggiore frequenza chi vive in condizioni di isolamento o ha un accesso più limitato ai canali informativi. Per un’azienda con una presenza capillare nella distribuzione e un portafoglio prodotti ampiamente diffuso nelle famiglie italiane, il packaging non

è quindi solo uno strumento commerciale, ma può diventare anche un canale di comunicazione sociale.

In questo contesto, Lactalis ha colto l'opportunità di utilizzare le proprie confezioni come veicolo di messaggi di prevenzione, costruendo una collaborazione con le istituzioni locali per rispondere a un bisogno concreto della comunità.

Descrizione del progetto

Il progetto "bollino antitruffa" di Lactalis è un'iniziativa di comunicazione sociale che **utilizza il packaging come canale per raggiungere una fascia di popolazione fragile, nello specifico la popolazione anziana**.

Nel contesto di questo progetto, l'azienda ha modificato la grafica delle confezioni di alcuni prodotti per inserire messaggi di allerta e consigli di **prevenzione contro le truffe rivolte agli anziani**. L'iniziativa si è concentrata sul **latte UHT** di Parmalat e la **mozzarella Santa Lucia** di Galbani, identificati come prodotti estremamente capillari, **quotidiani e largamente consumati anche nella fascia di popolazione più anziana,** rendendoli quindi prodotti ideali per diffondere il più possibile il messaggio al target identificato.

Il progetto è stato realizzato in **sinergia con l'Arma dei Carabinieri di Parma**, che ha fornito il supporto istituzionale e i contenuti dei messaggi. Questo progetto evidenzia come l'imballaggio possa trasformarsi in un vero e proprio canale di servizio, superando la sua funzione primaria per diventare uno strumento di supporto sociale per consumatori fragili.

L'iniziativa è stata **promossa anche attraverso i canali social** del Gruppo Lactalis ed è stata considerata di buon impatto reputazionale per l'azienda. L'impatto sulla reale riduzione delle truffe andate a buon fine può essere valutato dall'Arma dei Carabinieri sulla base dei dati in loro possesso.

L'azione, sebbene circoscritta in termini temporali e di prodotti coinvolti, ha portato **l'attenzione sui temi della fragilità all'interno dell'azienda**. Inoltre, la modifica puntuale della grafica delle confezioni rappresenta un esempio di come l'industria alimentare possa collaborare con le istituzioni per comunicare con il pubblico su temi di sicurezza sociale sfruttando la propria forza distributiva.

Driver di progetto

Collaborazione con un ente istituzionale (Arma dei Carabinieri) per definire il problema e il perimetro di intervento.

Difficoltà e criticità emerse

- Stima degli impatti positivi del progetto in termini di riduzione del numero di truffe.
- Iniziativa circoscritta in termini temporali e prodotti coinvolti.

Elementi vincenti

- Collaborazione con istituzioni del territorio per comprendere i bisogni della popolazione locale.
- Modifica mirata del packaging con l'obiettivo di veicolare un messaggio di consapevolezza sociale.
- Scelta del prodotto in base al target comunicativo di riferimento: l'utilizzo del latte UHT e della mozzarella, prodotti quotidiani e molto diffusi tra i consumatori anziani, garantisce ampia capillarità e frequenza di esposizione al messaggio.
- I messaggi direttamente sul packaging permettono di raggiungere il target in modo accessibile, familiare e non invasivo.
- Pur essendo un'iniziativa spot, il progetto ha contribuito a sensibilizzare l'azienda sui temi della fragilità sociale e dell'accessibilità della comunicazione.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☐ Percezione visiva
- ☐ Percezione uditiva
- ☐ Mobilità e interazione fisica
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☑ **Benessere psicologico ed emotivo**
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☑ **Comunicazione e linguaggio**
- ☐ Sensibilità sensoriali
- ☐ Cura e responsabilità relazionali
- ☐ Energia e dolore cronico

Touchpoint dell'esperienza

- ☑ **Prodotto e confezione**
- ☐ Esperienza nel punto vendita
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☑ **Informazioni e supporto**
- ☐ Eventi e comunità

“Ausilio per la spesa” di Coop Alleanza 3.0: il supporto attivo della rete



DISTRIBUZIONE

PROGETTO IN CORSO

L’accesso ai beni di prima necessità è un diritto fondamentale, ma per molte persone fare la spesa può rappresentare una difficoltà concreta e quotidiana. In un sistema distributivo sempre più orientato all’efficienza e alla digitalizzazione,

il rischio è quello di escludere una parte della popolazione che continua a dipendere in misura maggiore dai canali fisici di acquisto.

Per una cooperativa radicata nel territorio e fondata su valori di mutualità e responsabilità sociale, rispondere a questo bisogno non significa solo essere coerente con la propria identità, ma anche rafforzare il legame con la comunità locale. In questa prospettiva, la prossimità territoriale non è soltanto una caratteristica organizzativa, ma può diventare un elemento distintivo, capace di generare valore sociale e consolidare la relazione con il territorio.

Descrizione del progetto

Il progetto "Ausilio per la spesa" promosso da Coop Alleanza 3.0 consiste nell'**attività gratuita di consegna della spesa a domicilio**. Si rivolge specificamente a persone anziane, persone con disabilità, o soggetti con limitata autonomia fisica e motoria. Ad oggi, Ausilio è attivo in **15 punti vendita** della rete e coinvolge circa **500 volontari sul territorio**, tutti soci della cooperativa che nel tempo libero si dedicano a questa attività di mutuo aiuto.

Sulla base della relazione creata con le persone aiutate, i volontari raccolgono settimanalmente le necessità degli utenti, effettuano le spese, le ripongono in frigoriferi dedicati all'interno del punto vendita e provvedono poi alla consegna entro un raggio di pochi chilometri utilizzando un automezzo messo a disposizione da Coop Alleanza 3.0. L'attività prevede un'organizzazione autonoma per ciascun gruppo di volontari; la cooperativa mette a disposizione gli spazi, le attrezzature e le competenze necessarie per garantirne l'operatività.

Il progetto nasce e si alimenta grazie al **contatto con il territorio**, e perciò risulta profondamente radicato in specifici territori, come l'area di Bologna e la Romagna.

Il progetto compensa le barriere fisiche o l'impossibilità di recarsi in negozio attraverso il fattore umano e il volontariato sociale, con una forma di assistenza di prossimità che rafforza il legame tra la cooperativa, i suoi soci e la comunità locale.

Driver di progetto

Iniziativa nata dalla volontà e dallo spirito mutualistico dei soci della cooperativa.

Difficoltà e criticità emerse

- Non trattandosi di un servizio ma di un'attività promossa da soci volontari, potrebbe rendersi complesso il mantenimento nel tempo.

Elementi vincenti

- L'attività risponde a bisogni concreti di persone anziane, con disabilità o con ridotta autonomia, favorendo l'accesso ai beni essenziali e l'inclusione sociale.
- Iniziativa che coinvolge 15 punti vendita, con un'ampia platea di beneficiari.
- L'assenza di costi a carico dei beneficiari e di vincoli rigidi rende il supporto facilmente fruibile anche da persone fragili.
- Presenza capillare sul territorio (in alcune aree) e ascolto delle necessità della comunità.

Stato del progetto

Stato iniziale	Progetto pilota	Pratica di business
Sviluppo idea o progetto allo stato preliminare di ricerca	In corso come test o su azioni esclusive	Su più asset

Area tematica

- ☐ Percezione visiva
- ☐ Percezione uditiva
- ☑ **Mobilità e interazione fisica**
- ☐ Elaborazione cognitiva e apprendimento
- ☐ Benessere psicologico ed emotivo
- ☐ Transizioni di vita e identità
- ☑ **Corpi che cambiano**
- ☐ Comunicazione e linguaggio
- ☐ Sensibilità sensoriali
- ☑ **Cura e responsabilità relazionali**
- ☑ **Energia e dolore cronico**

Touchpoint dell'esperienza

- ☐ Prodotto e confezione
- ☑ **Esperienza nel punto vendita**
- ☐ Sito/App e acquisti online
- ☑ **Informazioni e supporto**
- ☑ **Eventi e comunità**

Note parte terza

1 Accenture, Disability:IN, & American Association of People with Disabilities. (2023). **The disability inclusion imperative**.

2 Costanza-Chock, S. (2020). **Design justice: Community-led practices to build the worlds we need**. The MIT Press.

3 W3C Web Accessibility Initiative. (2016). **Developing organizational policies on web accessibility**. World Wide Web Consortium.

4 Williams, G. (2024). **Doing the numbers: Digital accessibility and shifting left**. Deque.

5 Mantzios, M. (2026). **Accessibility debt and hidden costs**. UX Planet.

6 IDEO U. (2025). **What is human-centered design?** A complete guide for innovators.

7 Raj, T. (2024). **Ethnography in market research**. Looppanel.

8 Czarniawska, B. (2007). **Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies**. Liber/Copenhagen Business School Press. McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. Qualitative Research, 5(4), 455–473.

9 Hollywood et al. (2026), "Let's talk about promotions: shoppers' discourse during a grocery shop", British Food Journal 128(4)

10 Portigal, Interviewing Users (2ª ed., 2023), Rosenfeld Media

11 Nielsen Norman Group (2022), The Funnel Technique in Qualitative User Research

12 Charlton, J. I. (1998). Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment. University of California Press.

13 Costanza-Chock, S. (2020). Design Justice: Community-Led Practices to Build the Worlds We Need. MIT Press.

14 Spiel, K., Gerling, K., Bennett, C. L., Brulé, E., Williams, R. M., Rode, J. & Mankoff, J. (2020). Nothing About Us Without Us: Investigating the Role of Critical Disability Studies in HCI. Extended Abstracts of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. ACM. DOI: 10.1145/3334480.3375150

15 Fraser, M., Barbour, L. et al. (2023). Shifting Power to People with Disability in Co-Designed Research. UNSW Social Policy Research Centre. Disponibile su: unsw.edu.au

16 Spiel, K., Gerling, K., Bennett, C. L., Brulé, E., Williams, R. M., Rode, J. & Mankoff, J. (2020). Nothing About Us Without Us: Investigating the Role of Critical Disability Studies in HCI. Extended Abstracts of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. ACM. DOI: 10.1145/3334480.3375150

17 Gaver, B., Dunne, T., & Pacenti, E. (1999). Cultural Probes. interactions, 6(1), 21–29.

18 Brandt, E. (2006). Designing Exploratory Design Games. Proceedings of the 9th Participatory Design Conference (PDC), 57–66.

19 Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2012). Convivial Toolbox: Generative Research for the Front End of Design. BIS Publishers.

20 Williams, M. A. (2024). **Conducting accessibility research in an inaccessible ecosystem**. Smashing Magazine.

21 Kalbach, J. (2016). Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams. O'Reilly Media.

22 Nielsen Norman Group (2020). Journey Mapping 101. NN/G. nngroup.com

23 Crosier, A. & Handford, A. (2012). Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. Social Marketing Quarterly, 18(1), 67–76. DOI: 10.1177/1524500411435483

24 Lee, C. D. et al. (2023). Understanding Travel Considerations and Barriers for People with Disabilities to Using Current Modes of Transportation Through Journey Mapping. Transportation Research Record. SAGE. DOI: 10.1177/03611981231188730

25 Piedade, P., et al. (2025). **Access in context: Futuring accessible prototyping tools and methods**. In Extended Abstracts of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1–7).

26 Mingus, M. (2011). **Access intimacy: The missing link**. Leaving Evidence.

27 Mingus, M. (2017). **Forced intimacy: An ableist norm**. Leaving Evidence.

28 IKEA. (n.d.). **Life at Home Report: Ricerca IKEA sulla vita in casa**. Estratto il 15 luglio 2026.

29 Aouf, R. S. (2019). **IKEA's ThisAbles add-ons adjust furniture for people with disabilities**. Dezeen.

30 Smith, M. (2019). **Walmart's new Intelligent Retail Lab shows a glimpse into the future of retail, IRL**. Walmart.

31 Aira. (n.d.). **Aira: Video remote interpreting [Home page]**. Estratto il 15 luglio 2026.

32 Sensory Street. (n.d.). **Sensory Street: Making public places sensory-inclusive for autistic people [Home page]**. Estratto il 15 luglio 2026.

33 Fullmer, N., Cone, H., Gumarang, J., Kieffer, E., Bae, S. E., & Rosario, E. R. (2024). **Exploring beauty product accessibility for individuals with upper extremity disabilities [Preprint]**. medRxiv.

34 Camero, K. (2021). **Rare Beauty is a win for accessible makeup, but some people with disabilities say the industry still excludes them**. BuzzFeed News.

35 Disability & Access Collective. (2024). **Decor and/or a disability aid: Reviewing Selena Gomez's "Rare Beauty" cosmetics line**.

36 L'Oréal. (2023). **Lancôme HAPTA, a smart makeup applicator designed for people with limited arm mobility**.

37 L'Oréal. (2023). **Lancôme HAPTA, a smart makeup applicator designed for people with limited arm mobility**.

38 TIME. (2023). **Lancôme Hapta: The 200 best inventions of 2023**.; CNN Business. (2023, January 5). **This L'Oréal device aims to help people with limited mobility apply makeup**.

39 NewBeauty. (2023). **Lancôme debuts device to help limited-mobility users apply makeup**.

40 L'Oréal Finance. (2023). **L'Oréal Groupe Beauty Tech innovation, HAPTA, earns 'TIME Best Inventions 2023' accolade**.

41 Human Beauty. (2024). **Is L'Oréal's HAPTA really about accessibility?**

42 Dazed. (2024). **Why disability remains the beauty industry's next inclusivity frontier**. Dazed Digital.

43 Olay. (2021). **OLAY introduces Easy Open Lid for people with disabilities, shares design with beauty industry**. Business Wire.

44 Packaging Europe. (2021). **Olay launches Easy Open Lid designed with and for disabled**

consumers.; Jackson, L., & Virdi, J. (2021). Olay's new lid was made for disabled people. Too bad you can't find it in stores. Fast Company.

45 È possibile contattare accessibility.im@pg.com per maggiori informazioni sull'utilizzo dei marcatori tattili

46 Target Corporate. (2025). Ahead of holidays, Target launches first-of-its-kind accessible self-checkout nationwide.

47 Target. (2025). Target's first-of-its-kind accessible self-checkout built with the community.

48 University of the Arts London – London College of Fashion. (n.d.). Intotum: Redefining adaptive fashion for a more inclusive world.

49 BRICKS Magazine. (2025). Resilient threads and the hands that weave them.

50 Unhidden. (n.d.). About Unhidden.

51 London Fashion Week / British Fashion Council. (n.d.). Unhidden.

52 World Health Organization & United Nations Children's Fund. (2022). Global report on assistive technology. World Health Organization.

53 World Health Organization & UNICEF. (2022). Global report on assistive technology. WHO.

54 Álvarez Ariza, J., & Pearce, J. M. (2022). Low-cost assistive technologies for disabled people using open-source hardware and software: A systematic literature review. IEEE Access, 10, 124894–124927.

55 Phillips, B., & Zhao, H. (1993). Predictors of assistive technology abandonment. Assistive Technology, 5(1), 36–45.

56 Hurst, A., & Tobias, J. (2011). Empowering individuals with do-it-yourself assistive technology. In Proceedings of the 13th International ACM SIGACCESS Conference on Computers and Accessibility (pp. 11–18). ACM.

57 Neil Squire Society. (s.d.). Makers Making Change: Assistive device library.

58 TOM: Tikkun Olam Makers. (s.d.). Makeathons.

59 Hackability. (s.d.).

60 Opendot. (s.d.). Glifo.

61 Regolamento (UE) 2017/745 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 aprile 2017 sui dispositivi medici.

62 Neil Squire Society. (s.d.). Makers Making Change: Assistive device library.

63 Enabling The Future. (s.d.-b). FAQs.

64 Diment, L. E., Thompson, M. S., & Bergmann, J. H. M. (2018). Three-dimensional printed upper-limb prostheses lack randomised controlled trials: A systematic review. Prosthetics and Orthotics International, 42(1), 7–13.

65 Accessible Minds. (2024). Embracing shift left accessibility in design, development and testing. Medium.

66 Equal Rights Center. (2024). Timeline of events in ERC's disability discrimination lawsuit against Uber. Plautz, J. (2019). Uber sued over wheelchair accessibility in Pittsburgh. Smart Cities Dive.

67 Langtree, I. C. (2026). Purple washing: Disability and performative allyship. Disabled World.

68 Young, S. (2014). **I'm not your inspiration, thank you very much [Video]**. TED Conferences.

69 Young, S. (2012, 3 luglio). **We're not here for your inspiration**. ABC News (Ramp Up).

70 Ayers & Reed (2022), Inspiration Porn and Desperation Porn: Disrupting the Objectification of Disability in Media

71 Langtree, I. C. (2026). **Purple washing: Disability and performative allyship**. Disabled World.

72 Samuels, E. (2003). My body, my closet: Invisible disability and the limits of coming-out discourse. GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies, 9(1–2), 233–255.

73 My body, my closet: Invisible disability and the limits of coming-out discourse. GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies, 9(1–2), 233–255.

74 Price, D. (2022). Unmasking autism: Discovering the new faces of neurodiversity. Harmony Books.

75 Costanza-Chock, S. (2020). Design justice: Community-led practices to build the worlds we need. MIT Press.

76 Hidden Disabilities Sunflower. (n.d.). **Hidden Disabilities Sunflower [Home page]**. Estratto il 15 luglio 2026.

77 Qayyum, A., Jamil, R. A., Shah, A. M., & Lee, K. (2023). **Inclusive advertising featuring disability on Instagram: Effect on consumer well-being, brand engagement, and purchase intention**. Journal of Retailing and Consumer Services, 75, 103515.

78 Södergren, J., & Vallström, N. (2022). **Disability in influencer marketing: A complex model of disability representation**. Journal of Marketing Management, 39(3–4), 227–251.

79 AbilityNet. (2023). **What authentic disability representation looks like in advertising**.

80 Nielsen. (2024). **Beyond disability: Inclusive marketing in an intersectional world**.

81 Hamraie, A. (2017). Building Access: Universal Design and the Politics of Disability. University of Minnesota Press.

82 Microsoft (2016). Inclusive: A Design Toolkit. Microsoft Design.; Holmes, K. (2018). Mismatch: How Inclusion Shapes Design. MIT Press.

83 Blackwell, A. G. (2017). The Curb-Cut Effect. Stanford Social Innovation Review, 15(1), 28-33.

84 The Berkeley Revolution. (n.d.). **A place for every body**. University of California, Berkeley.

85 Gernsbacher, M. A. (2015). Video Captions Benefit Everyone. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 2(1), 195-202.

86 Holmes, K. (2018). Mismatch: How Inclusion Shapes Design. MIT Press.

87 Berne, P. (2015). Disability Justice: A Working Draft. Sins Invalid.; Sins Invalid (2019). Skin, Tooth, and Bone: The Basis of Movement is Our People (2ª ed.). Sins Invalid.

88 Mingus, M. (2011). Access Intimacy: The Missing Link. Leaving Evidence.

89 Lighthouse Guild. (2022). **New approaches in access: Smart tools for indoor navigation and information transfer [Audio podcast episode]**. On Tech & Vision.

90 Kontakt.io. (2021). **How beacon wayfinding is changing indoor navigation**.

91 NaviLens. (n.d.). **NaviLens [Home page]**. Estratto il 15 luglio 2026; AccessibleEU. (n.d.). **NaviLens – Smart signage system for inclusive way-finding – Spain**. European Commission. Estratto il 15 luglio 2026.

92 Zappar. (n.d.). **What is accessible QR (AQR)?** Zapvision. Estratto il 15 luglio 2026.

93 Packaging Europe. (2026). **Seven in ten visually impaired consumers struggle to read food labels**.

94 Be My Eyes. (2023). **Introducing: Be My AI**.

95 Morrisons. (2026). Discover our quieter hour: A more accessible shopping experience.

96 Target. (2025). **Just in time for the holidays: Target launches first-of-its-kind accessible self-checkout, built with the blind community**.

97 Zurlo, F., Arquilla, V., Carella, G., & Tamburello, M. C. (2018). Designing acculturated phygital experiences. Diffused Transition & Design Opportunities. In Cumulus Conference Proceedings Wuxi 2018: Diffused Transition & Design Opportunities. (pp 156-168) ISBN 978-952-60-0091-6

98 Starbucks. (2024). **Building inclusive spaces: Starbucks announces new accessibility guidelines for its U.S. store portfolio [Press release]**.

99 U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2011). **Starbucks sued by EEOC for disability discrimination [Press release]**.

100 United Nations Youth Office, UNFPA, & Center for Inclusive Policy. (2024). **Believe in better: Shaping the future through the meaningful engagement of young persons with disabilities**. United Nations.

101 Benz, C., Scott-Jeffs, W., McKercher, K. A., et al. (2024). Community-based participatory-research through co-design: Supporting collaboration from all sides of disability. Research Involvement and Engagement, 10, 47.

102 Fraser-Barbour, E., Robinson, S., Gendera, S., et al. (2023). Shifting power to people with disability in co-designed research. Disability & Society.

103 United Nations Youth Office, UNFPA, & Center for Inclusive Policy. (2024). **Believe in better: Shaping the future through the meaningful engagement of young persons with disabilities**. United Nations.

104 Watchorn, V., Tucker, R., Hitch, D., & Frawley, P. (2024). **Co-design in the context of universal design: An Australian case study exploring the role of people with disabilities in the design of public buildings**. The Design Journal, 27(1), 68–88.

4

Parte quarta
Approcci aziendali all’accessibilità nel largo consumo italiano

5. Le attività svolte per lo studio del largo consumo italiano

Con le aziende coinvolte è stato avviato uno studio con un duplice obiettivo: **mappare le aree di intervento e le azioni necessarie per migliorare l'accessibilità** di prodotti e punti vendita e fotografare lo stato dell'arte tra i partecipanti, raccogliendo riflessioni che possano ispirare azioni future.

Le domande che hanno guidato il percorso di studio sono state:

- Come **viene approcciata l'accessibilità oggi** e quali sono i driver motivazionali che portano le aziende ad attivare progetti sul tema?
- Quali **sono le barriere percepite** quando si tratta di avviare progetti e attività legate all'accessibilità?
- Che **tipo di azioni vengono realizzate**, quali vengono predilette e per quali ragioni?

La promozione del dialogo e della collaborazione tra gli attori della filiera e la consolidata rete di relazioni di GS1 Italy ed ECR Italia hanno reso possibile il coinvolgimento di un campione totale di **18 aziende**: nove aziende dell'Industria (di cui due operanti nel settore non food) e nove realtà della Distribuzione. Il campione ha offerto una visione equilibrata del settore del largo consumo italiano, coprendo in modo uniforme sia il lato dell'Industria sia quello distributivo. Le aziende che hanno partecipato allo studio sono sia realtà di grande scala, incluse multinazionali con headquarter internazionali, sia operatori prevalentemente nazionali. Questa eterogeneità ha permesso di rilevare come le variabili strutturali nel modello di governance e l'autonomia decisionale incidono concretamente sulla capacità di integrare l'accessibilità nella strategia aziendale.

Le azioni principali sono state due: la compilazione di un **questionario** e lo svolgimento di **interviste semistrutturate**. A queste attività si sono aggiunti due **momenti formativi** e un **workshop**, quest'ultimo sviluppato a partire da un'esigenza delle aziende per avere uno spazio di collaborazione collettiva e di confronto sulle principali barriere e opportunità legate all'accessibilità nel settore, e approfondito nel **Paragrafo 3.4.1**. Durante questo workshop, i partecipanti sono stati guidati, attraverso un'attività di brainstorming collaborativa, nell'analisi delle diverse fasi che compongono il processo di acquisto in punto vendita e il successivo utilizzo del prodotto alla luce delle undici dimensioni dell'accessibilità individuate nello studio.

Il questionario è stato articolato in tre sezioni:

- La prima ha esplorato se e come l'**accessibilità** fosse **integrata nella strategia e negli obiettivi aziendali**, e quale fosse il livello di consapevolezza dell'azienda in merito.
- La seconda parte si è concentrata sulle **aree di interesse** per l'azienda e sui **progetti concreti rivolti ai consumatori**: ha indagato i temi prioritari, le iniziative attivate, le modalità di realizzazione e le difficoltà incontrate.
- La terza sezione, infine, ha avuto carattere prospettico, cioè, ha invitato le aziende a immaginare **come potrebbe svilupparsi l'accessibilità** per il consumatore, con quali obiettivi e attraverso quali strumenti.

Le **interviste semistrutturate** hanno avuto l'obiettivo di approfondire gli **atteggiamenti**, le **pratiche** e le **barriere** che influenzano la **capacità delle imprese di attuare politiche di accessibilità**. Inoltre, le interviste hanno permesso di validare e arricchire le ipotesi interpretative derivanti dal questionario, ma soprattutto di entrare nel dettaglio delle azioni intraprese dalle aziende e di raccogliere casi ispiratori da valorizzare nella restituzione collettiva.

Sebbene lo studio si sia concentrato principalmente sull'accessibilità verso i consumatori, durante il suo svolgimento, e in particolare durante le interviste, sono emersi anche elementi legati alle iniziative e alle **pratiche interne dedicate al personale dipendente**. Pur essendo stati analizzati come un altro ambito di lavoro, questi aspetti si sono rivelati utili per comprendere il **livello di attenzione e la rilevanza attribuita** all'accessibilità nelle strategie aziendali, nonché il possibile valore di alcune pratiche interne come **riferimento per le azioni rivolte al consumatore**.

Hanno risposto al questionario 15 aziende, mentre hanno partecipato alle interviste un totale di 18 aziende. Durante le interviste, che si sono svolte online, più di un rappresentante aziendale ha potuto prendere parte alla sessione, allargando la partecipazione a diversi ruoli e funzioni aziendali.

All'interno dello studio, i bisogni dei consumatori sono stati analizzati lungo undici dimensioni:

- **Percezione visiva:** persone cieche o ipovedenti, con sensibilità alla luce, daltonismo o che temporaneamente non possono utilizzare la vista.
- **Percezione uditiva:** persone sorde, con ipoacusia, acufeni, ipersensibilità ai suoni o che si trovano in contesti rumorosi.

- **Mobilità e interazione fisica:** persone che utilizzano sedie a ruote, stampelle o altri ausili; persone con variazioni nella forza, nella coordinazione, nella resistenza o nel comfort fisico.
- **Elaborazione cognitiva e apprendimento:** persone neurodivergenti (autistiche, con ADHD, dislessia o discalculia), con modalità di attenzione, memoria ed elaborazione delle informazioni non uniformi o sensibili al carico sensoriale.
- **Benessere psicologico ed emotivo:** persone che attraversano stati emotivi o psicologici mutevoli, inclusi stress, ansia, esperienze traumatiche o condizioni di vulnerabilità emotiva.
- **Corpi che cambiano:** persone con condizioni croniche o progressive, processi di invecchiamento, recupero post-operatorio o percorsi di riabilitazione.
- **Comunicazione e linguaggio:** persone con diversi livelli di familiarità con la lingua locale; persone che utilizzano più lingue, alfabetizzazioni o modalità comunicative (orali, scritte, visive o assistite).
- **Sensibilità sensoriali:** persone sensibili a luci, suoni, odori, temperature o materiali; persone con allergie, asma o esigenze ambientali specifiche.
- **Cura e responsabilità relazionali:** persone in gravidanza, nel periodo post-parto, in menopausa o con responsabilità di cura verso altri.
- **Energia e dolore cronico:** persone con livelli di energia o di dolore non costanti, come emicrania, endometriosi, fibromialgia, sindromi da fatica cronica o malattie autoimmuni.
- **Transizioni di vita e identità:** persone che attraversano cambiamenti legati all'identità o alla vita sociale, come percorsi di affermazione di genere, migrazione, cambiamenti di stato civile o lavorativo.

Nei paragrafi successivi, i dati raccolti vengono analizzati in modo qualitativo e presentati per tematiche trasversali, integrando le evidenze del questionario con le riflessioni delle interviste.

I risultati che seguono vanno letti tenendo presenti tre **caratteristiche strutturali dello studio**, utili a comprenderne il perimetro:

- **Il campione:** i dati raccolti si basano sulle 18 organizzazioni partecipanti. I risultati hanno valore esplorativo e non sono statisticamente generalizzabili all'intero settore del largo consumo italiano. Nel report, i dati vengono

espressi preferibilmente come frequenze assolute (ad esempio, "otto aziende su 15") per rendere immediatamente leggibile il peso reale di ciascuna risposta. Dove compaiono percentuali vanno lette come strumento di orientamento, non come misura di valenza statistica.

- **Natura delle risposte:** i dati del questionario sono auto-dichiarati, pertanto sono integrati con i dati qualitativi delle interviste per restituire un quadro più articolato e critico e fornire una visione interpretativa sul tema. Per questo le affermazioni e i dati sono supportati da citazioni anonimizzate dei partecipanti e da osservazioni dirette.
- **Perimetro dello studio:** il disegno dello studio ha coinvolto esclusivamente organizzazioni, aziende dell'Industria e della Distribuzione, e non include la prospettiva diretta delle persone con disabilità come consumatori.

6. Come l'accessibilità entra nelle logiche aziendali: integrazione, priorità e modalità di lavoro delle aziende

Questa sezione analizza come l'accessibilità entra nelle logiche aziendali del largo consumo italiano, dal livello di integrazione formale alla priorità assegnata. L'analisi considera inoltre le modalità di lavoro associate e i profili di maturità delle aziende sul tema.

6.1 Quanto e come l'accessibilità è integrata nella strategia aziendale

L'integrazione nella strategia aziendale dell'accessibilità si trova in una **fase di transizione o di bassa rilevanza strategica**. Nello specifico, su un totale di 15 aziende, tre aziende hanno integrato l'accessibilità come pilastro strategico, sei non l'hanno ancora integrata e altre sei dichiarano di averla integrata o di aver avviato un percorso per l'integrazione ma senza ruolo centrale o di primo piano nella strategia (si faccia riferimento alla **Figura 6.1**). Nel complesso emerge un contesto a più velocità: **una minoranza di organizzazioni guida il cambiamento**, mentre la **maggioranza avanza con cautela o rimane in una fase iniziale**. Questo divario espone molte realtà al rischio di farsi trovare impreparate di fronte all'evoluzione normativa e a una crescente attenzione del mercato verso il tema.

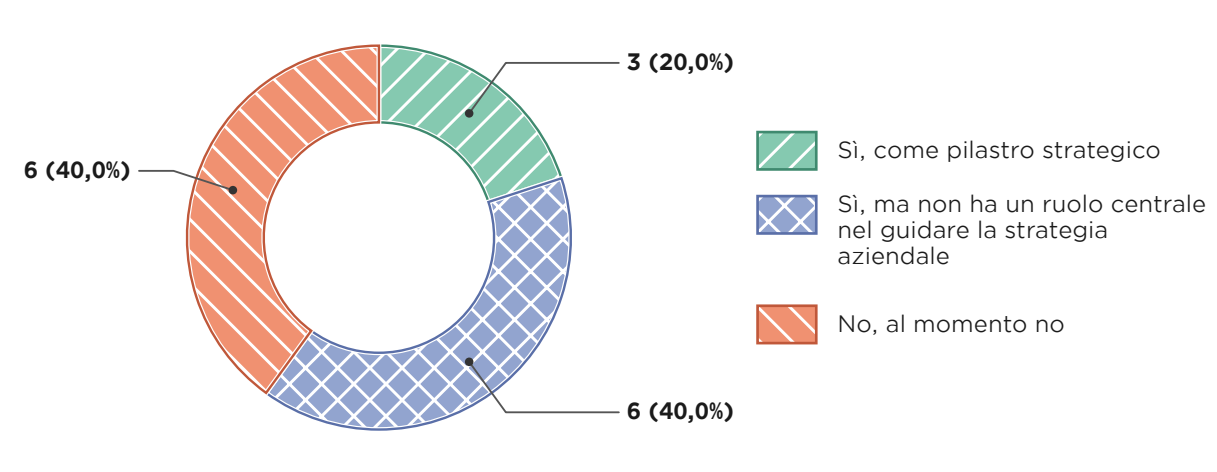


Figura 6.1: Presenza dell'accessibilità nella strategia aziendale (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Questa distribuzione disomogenea si riflette anche nel modo in cui le aziende assegnano priorità al tema, sia verso l'esterno, cioè verso i consumatori, sia verso l'interno, cioè verso dipendenti e collaboratori. La **priorità assegnata all'accessibilità**, rappresentata nella Figura 6.2, e misurata su una scala da uno a cinque, mostra una **media di 3,07**. La maggior parte delle aziende si colloca su valori medi (valore tre, in cinque casi) o bassi (valore due, in quattro casi), con **poche che la considerano una priorità molto alta** (valore cinque, in due casi) o **molto bassa** (valore uno, in un caso).

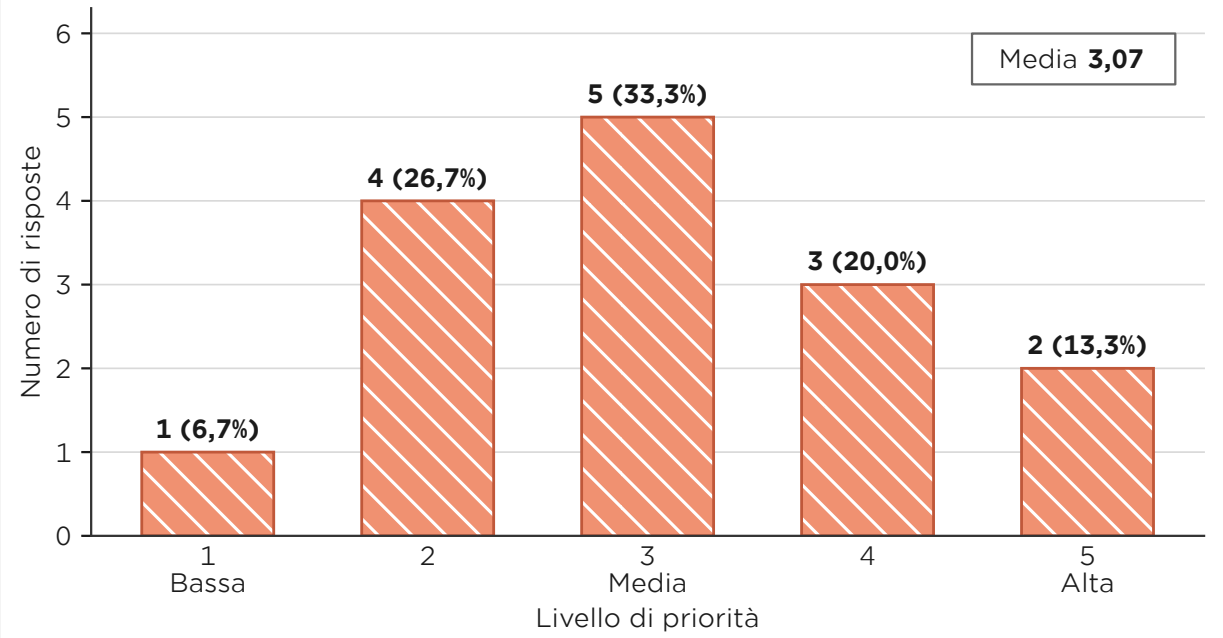


Figura 6.2: Priorità dell'accessibilità nella strategia aziendale (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Confrontando i punteggi assegnati alla priorità dell'accessibilità verso i consumatori (media 3,07 su 5) e quella verso i dipendenti e collaboratori (media 3,93 su 5) si può notare che 9 aziende su 15 attribuiscono all'**accessibilità interna una priorità più alta rispetto a quella esterna verso i consumatori**, come rappresentato nella Figura 6.3.

Questo dato è coerente con quanto emerso nelle interviste: in molte organizzazioni il **percorso verso l'accessibilità è iniziato dall'interno** (dalla gestione delle risorse umane, dalla DE&I, dal welfare) e solo in un secondo momento si è esteso ai prodotti e ai servizi verso il mercato. Questa sequenza temporale è ricorrente nelle aziende partecipanti, ma **non è possibile**

concludere che l'accessibilità interna produca quella esterna. Questi dati possono essere compatibili tanto con un percorso di trasferimento in corso o con una separazione strutturale tra i due ambiti.

I due ambiti rispondono a logiche istituzionali distinte:

- **L'accessibilità interna** è percepita soprattutto come **obbligo organizzativo e normativo**, sostenuta dalle pressioni sindacali e dalle politiche delle risorse umane (HR).
- L'**accessibilità esterna** dipende invece da decisioni di prodotto, **subordinate a valutazioni di mercato e priorità commerciali**, e fatica a entrare nella strategia aziendale come priorità autonoma.

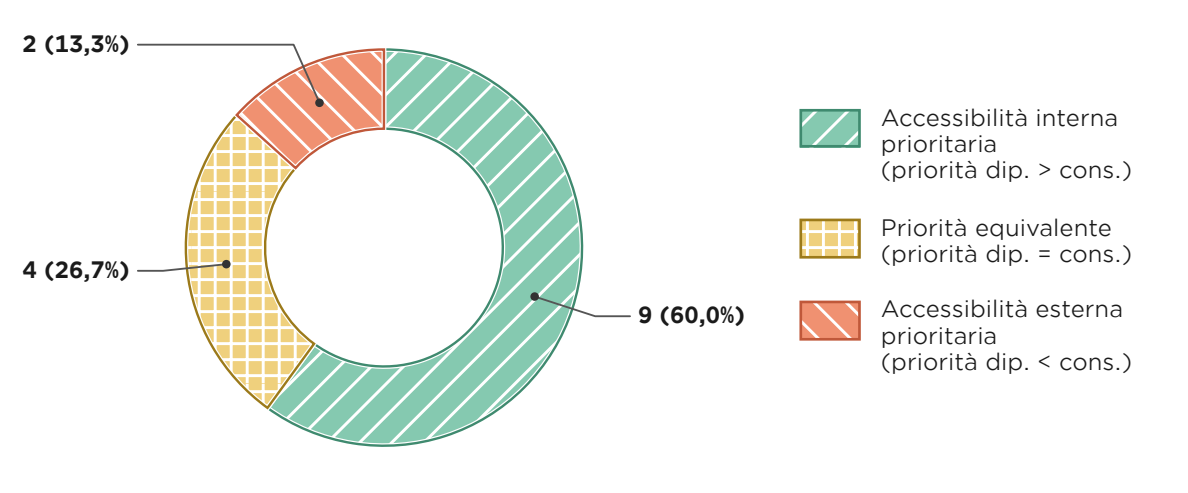


Figura 6.3: Confronto tra la priorità assegnata all'accessibilità verso i dipendenti e la priorità dell'accessibilità verso i consumatori (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

I **due ambiti possono convivere** sotto la stessa strategia, e in diverse aziende osservate è così, **ma sono presidiate da funzioni e dipartimenti diversi**. Finché il legame tra le due non viene reso esplicito, l'impegno dell'azienda nel garantire l'accessibilità interna rischia di restare separato dalle scelte che riguardano chi acquista. A questo si aggiunge che sul versante interno, il percorso è relativamente lineare perché la funzione **HR o DE&I** (Diversity, Equity and Inclusion, approfondito nel Paragrafo 1.3) **ha un mandato perimetrato** e maggiori esempi da imitare su cui basarsi. Sul versante esterno, gli ostacoli si moltiplicano, come spiegato durante un'intervista: **«Se devo fare un prodotto ex novo e lo penso già accessibile è un conto, se devo cambiare quello**

che è già sul mercato è più complicato, più costoso». Quando la pressione normativa non è ancora abbastanza forte da imporre un intervento, l'approccio tende a ridursi alla sola compliance: **«Si rispettano le norme esistenti, ma non risultano ancora attivate iniziative sistematiche oltre questo livello»**. **Il cambiamento culturale** che può maturare nell'ambito HR non incontra automaticamente le stesse condizioni **sul prodotto o servizio**, perché lì deve rispondere a logiche di business più complesse.

Analizzando il **perimetro decisionale** dichiarato (autonomia piena, parziale, esecutiva) insieme al livello di integrazione strategica dell'accessibilità si rileva che le quattro aziende che hanno integrato l'**accessibilità come pilastro strategico** hanno tutte **autonomia decisionale parziale**, ossia rispondono a un headquarter internazionale. Al contrario, le **aziende con piena autonomia decisionale** tendono a collocarsi nei profili in cui **l'integrazione dell'accessibilità nella strategia è assente o in corso**, come rappresentato nella Figura 6.4.

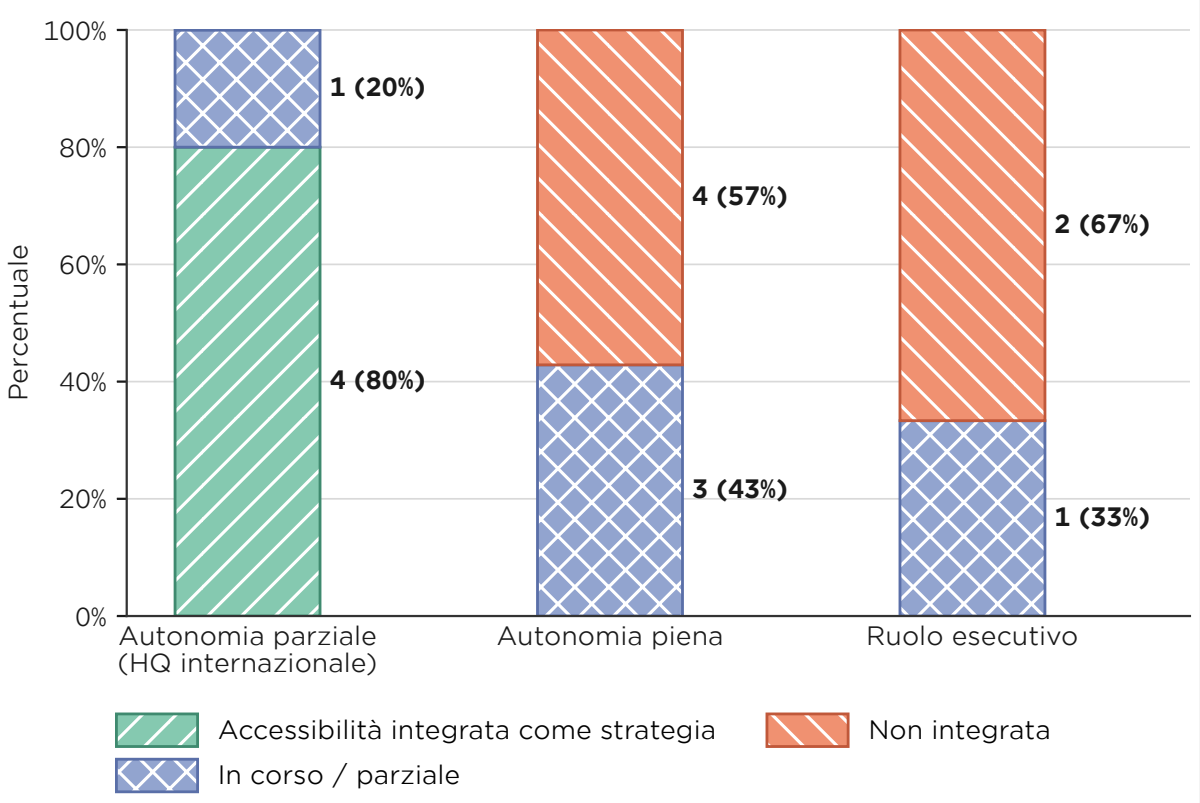


Figura 6.4: Correlazione tra livelli di autonomia e integrazione dell'accessibilità nella strategia aziendale (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Osservando la correlazione tra autonomia parziale e maggiore integrazione dell'accessibilità nella strategia, un'ipotesi interpretativa è che le **policy globali di gruppo trasformino l'accessibilità da scelta discrezionale a requisito di conformità interna**. Va però considerato che le stesse organizzazioni multinazionali sono tipicamente più grandi, più esposte a pressioni reputazionali internazionali e operano in mercati con normative già più avanzate: variabili che potrebbero spiegare la correlazione di accelerazione del tema da parte della governance che ha poi ripercussioni dirette sulle policy locali.

La **governance globale produce effetti diversi** a seconda del livello a cui opera e della fase in cui si trova l'organizzazione:

- A **livello strategico e nella fase di attivazione**, tende ad avere un effetto **abilitante e requisito di conformità interna**, sbloccando budget e fornendo risorse per le strutture locali. In questo senso, la pressione della governance globale funziona da acceleratore per le strutture locali riducendo il costo organizzativo dell'attivazione.
- A **livello operativo e nella fase di implementazione**, la spinta della governance globale **può diventare un vincolo**. Le soluzioni definite a livello di headquarter, pensate per contesti regolatori, linguistici e culturali diversi, lasciano spesso poco margine di adattamento alle specificità locali. **L'accessibilità, per sua natura, richiede contestualizzazione**: una soluzione di packaging efficace per il mercato nordamericano può non rispondere ai bisogni degli utenti italiani, e un formato di comunicazione inclusiva in inglese può perdere parte del suo valore tradotto in modo letterale.

Nei casi osservati, la presenza di indicazioni provenienti dall'headquarter globale ha l'indubbio beneficio di far entrare l'accessibilità nelle strategie aziendali, facendole assumere un ruolo rilevante all'interno delle organizzazioni.

6.2 Formalizzazione dell'accessibilità nei documenti aziendali e modalità di lavoro

La priorità assegnata al tema si riflette poi nel modo in cui l'accessibilità viene, o non viene, formalizzata **in documenti aziendali**. Come rappresentato nella **Figura 6.5**, in otto casi su 15 l'accessibilità viene considerata **solo in alcune aree o progetti specifici**, solo **quattro aziende integrano l'accessibilità in documenti di carattere strategico** (come mission, vision o codici etici), in due

casi l'accessibilità non viene riconosciuta e in un caso risulta riconosciuta in modo formale e integrata nei documenti aziendali.

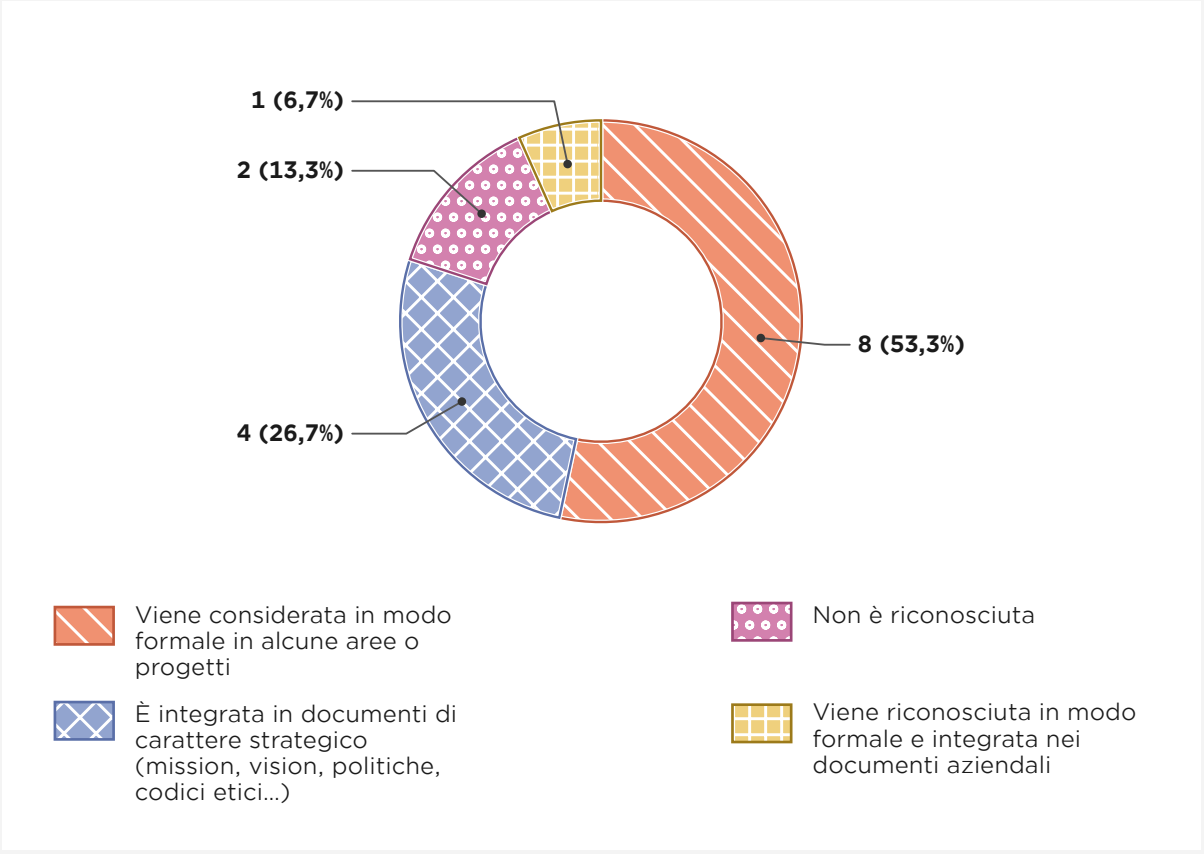


Figura 6.5: Formalizzazione dell'accessibilità nei documenti aziendali (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

La **gestione informale dell'accessibilità** include casi in cui i **lavoratori di frontline si scambiano suggerimenti e buone pratiche** per integrare criteri di accessibilità nei progetti senza che questi siano codificati in procedure aziendali. Questo scambio informale dipende dalle singole persone, che si interrompe quando queste lasciano l'azienda e **produce azioni episodiche**, prive di una direzione condivisa. **Senza questo ancoraggio documentale, l'impatto resta difficile da misurare e gli investimenti più sistematici difficili da giustificare.**

I diversi livelli di maturità nell'integrazione dell'accessibilità nelle strategie aziendali e nelle azioni intraprese emergono chiaramente anche dalle **modalità di lavoro e tipologie di iniziative dichiarate** (sporadiche, informali,

pianificate, ecc.), rappresentate nella **Figura 6.6**. Sette aziende su 15 segnalano l'esistenza di iniziative sporadiche e non guidate da obiettivi ben precisi. Tre aziende non hanno ancora formalizzato né obiettivi né un piano strutturato legati all'accessibilità. Solo due aziende dispongono di un piano strutturato con monitoraggio attivo dei progressi, mentre altre due hanno avviato una pianificazione circoscritta ad alcune aree organizzative. Una sola azienda dichiara di avere in programma l'implementazione di un piano trasversale all'integrazione dell'accessibilità a livello organizzativo.

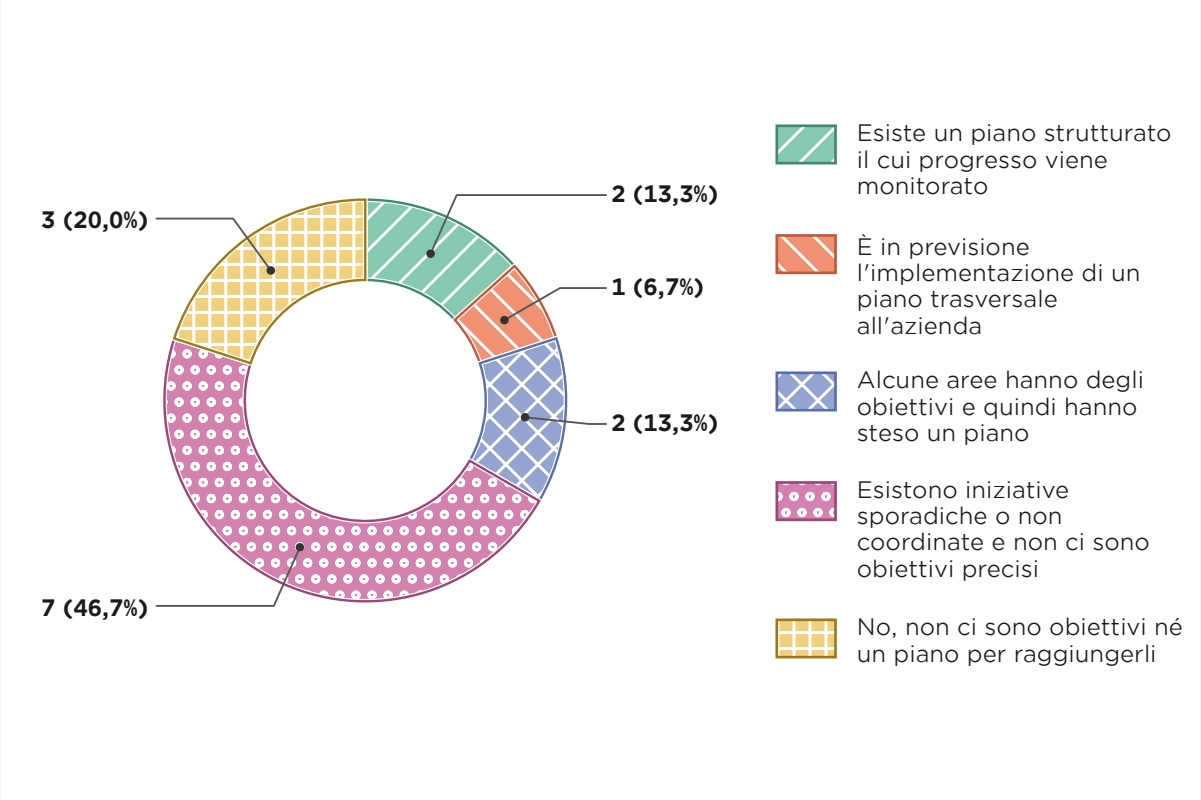


Figura 6.6: Modalità di lavoro e obiettivi: livello di strutturazione dei piani di accessibilità nelle aziende del campione (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Emerge un contesto in cui il lavoro che viene fatto per l'accessibilità è **spesso frammentato e discontinuo**, a causa della frequente mancanza di un obiettivo da perseguire o di piani strutturati di lavoro. La frammentazione nelle modalità di lavoro non è casuale: trova una spiegazione diretta nel **livello di consapevolezza interna**. Dove **mancano conoscenza normativa e competenza tecnica**, difficilmente si costruiscono piani strutturati. Sul totale delle 15 aziende, solo **quattro si dichiarano pienamente consapevoli delle normative vigenti**, una lo è parzialmente, tre lo sono solo in alcuni ambiti, tre non hanno

alcuna consapevolezza e quattro non sono in grado di rispondere (si rimanda alla Figura 6.7). **La consapevolezza tecnica** (intesa come consapevolezza di quali standard si applichino ai propri prodotti e servizi) **risulta ancora più lacunosa, sette aziende dichiarano di non possederla affatto**, solo quattro la detengono in modo sistematico, due si dichiarano parzialmente consapevoli e due non sono in grado di rispondere.

Una quota significativa di aziende **conosce l'esistenza delle normative, ma non dispone delle competenze tecniche necessarie** per implementarle concretamente. Le interviste confermano questa lettura: la "scintilla" culturale parte spesso dalla pressione normativa (la Legge Stanca[1] è citata come caso tipico) per poi evolvere, in una seconda fase, verso una sensibilità più proattiva: **«Si parte dalla norma, ma per fare la differenza bisogna arrivare alla cultura»**. Molte organizzazioni sembrano però fermarsi alla compliance, **vedendo l'accessibilità come un adempimento e quindi non investendo nello sviluppo di competenze tecniche dedicate**, utili a far progredire il tema.

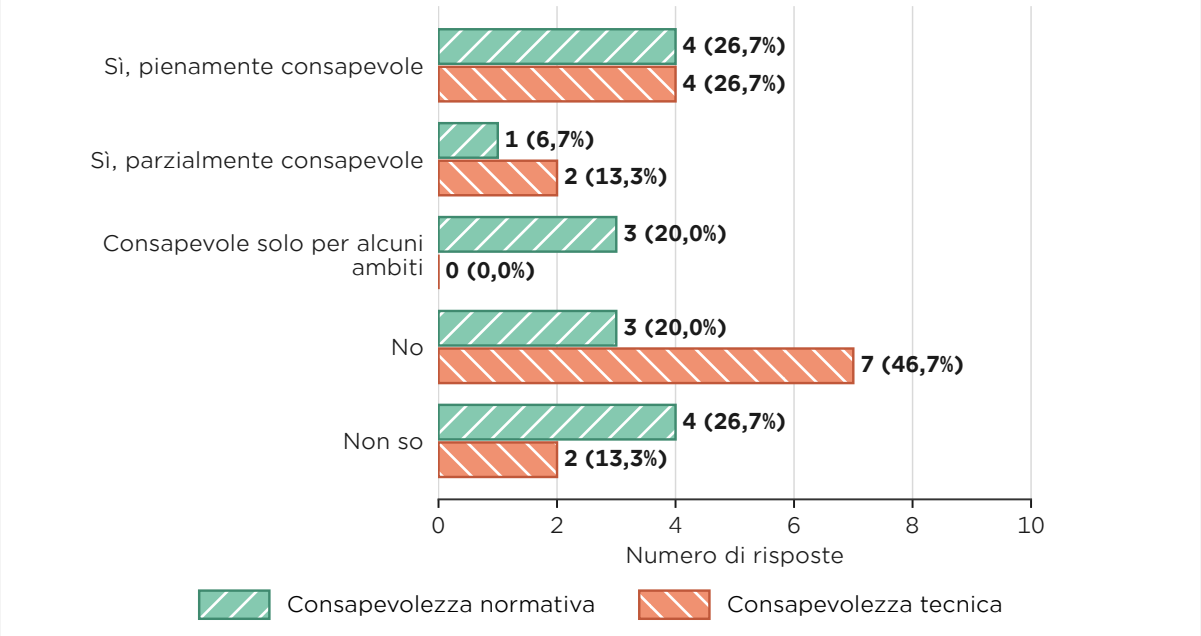


Figura 6.7: Confronto tra consapevolezza normativa (conoscenza dell'EU Accessibility Act e della sua applicazione al settore) e consapevolezza tecnica (valutazione dell'allineamento a standard come le WCAG 2.1) (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

6.3 Consapevolezza dei dipendenti e formazione

Sul piano della **formazione e della creazione di consapevolezza** dei 15 rispondenti, rappresentato nella **Figura 6.8**, dieci dichiarano di implementare iniziative occasionali di sensibilizzazione e sei di non avere alcun percorso formativo specifico; i **programmi strutturati restano un'eccezione, con una sola azienda che li rende obbligatori** e una che li offre su base facoltativa. In quattro casi la consapevolezza è affidata alla presenza di figure responsabili dedicate. Le interviste distinguono tra organizzazioni in cui la formazione è concepita come processo cumulativo e continuativo, "la goccia che scava il sasso", e realtà in cui l'accessibilità rimane una conversazione informale, priva di azioni continue e risultati misurati. La maggioranza delle aziende si trova in una fase di sperimentazione, con **programmi costruiti per gradi e adattati ai vincoli normativi esistenti.** Un dato rilevante da considerare in merito alla formazione è che le organizzazioni che investono in **formazione interna** sono anche quelle che mostrano una più alta propensione alla collaborazione esterna con comunità e associazioni: **la formazione non prepara solo a rispondere alle normative, ma a fare le domande giuste prima che la normativa le imponga**.

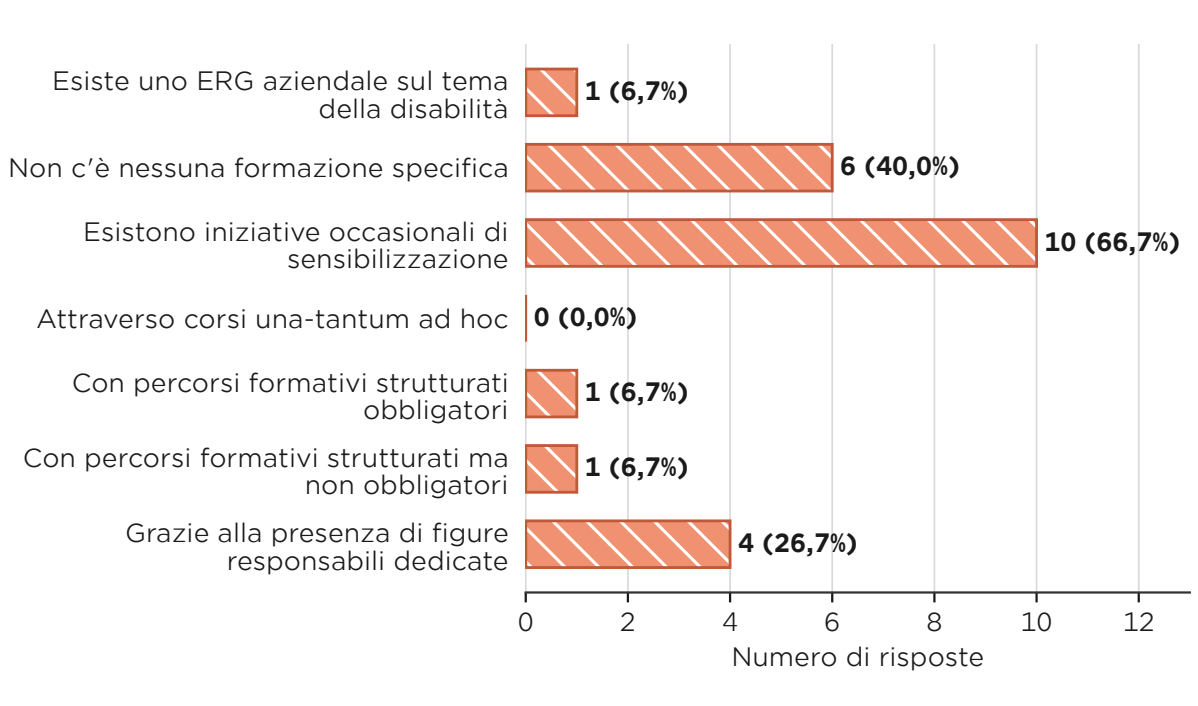


Figura 6.8: Iniziative messe in atto per aumentare la consapevolezza dei dipendenti (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

Dalle interviste si delinea un quadro molto dettagliato sul tema della formazione:

- Emerge una **preferenza diffusa per formati brevi e modulari**, integrati nelle piattaforme di formazione esistenti. Questa risponde a una logica di progressione graduale: **«Non ti faccio un corso di 200 ore... parto per gradi dandoti degli insight sempre più approfonditi»**. La completezza va bilanciata con la sostenibilità dell'attenzione: **«Bisogna modulare verticalità e frequenza perché tempo, risorse e attenzione sono limitati; meglio pochi moduli mirati, ben somministrati, che un sovraccarico inefficace»**.
- La formazione richiede inoltre un **doppio adattamento**. Il primo riguarda lingua e **contesto**: **«Abbiamo localizzato un training che era globale... in italiano e fatto in aula, dove abbiamo spiegato... come fare una email accessibile.»** Il secondo riguarda la differenziazione dei contenuti per ruolo: **«...percorsi tecnici e specialistici costruiti ad hoc in funzione delle categorie professionali coinvolte»**.
- Più delle competenze tecniche, **l'obiettivo formativo riconosciuto è il cambiamento di mindset**: imparare a riconoscere il valore di un tema finora trattato come accessorio, **«la specifica attività sull'accessibilità che può sembrare un fiocchetto, fiocchetto non è»**. In questo **le policy da sole non bastano**, perché **«se le policy non sono accompagnate da una formazione adeguata, rischiano di essere percepite come una forzatura» è essenziale che le persone ne comprendano il significato** e ne adottino i valori.
- Viene fatta notare **l'efficacia dell'apprendimento per esposizione diretta**. Il contatto con l'esperienza vissuta produce una comprensione che la trasmissione teorica non raggiunge: **«La vera leva non è tanto la teoria quanto l'esperienza concreta. Vedere e vivere il problema renderebbe il tema immediatamente più reale e urgente»**. Nelle aziende in cui questa esposizione diventa ricorrente, attraverso **testimonianze dirette** di persone con disabilità, pratiche non episodiche di **co-design** tra più funzioni e **figure di riferimento dedicate**, le aziende riconoscono più facilmente esigenze che nessuna norma o standard tecnico rende esplicite.

Il tema della formazione è emerso con forza anche nel workshop collaborativo, su due livelli:

- Il primo riguarda il **personale in store**: formare chi lavora al banco o alle casse a gestire interazioni con bisogni ed esperienze eterogenee **può rispondere alle barriere relazionali e comunicative**, ma è anche la

condizione per cui ogni altra soluzione funzioni. Infatti, strumenti e servizi in punto vendita danno risultati se chi accoglie la clientela sa quando proporli e come adattare l'interazione.

- Il secondo livello riguarda la **formazione interna**: i partecipanti hanno attribuito un ruolo chiave all'**erogazione di percorsi ad hoc**, ma anche alla diffusione di una **cultura trasversale alle funzioni aziendali**.

In entrambi i casi è emerso lo stesso limite: **senza strumenti concreti di rinforzo** (materiali post-formazione, riferimenti consultabili, casi condivisi e figure interne che mantengano vivo il tema nel tempo) **le competenze acquisite non persistono**.

7. Tre profili di maturità organizzativa: adattivo, sperimentale, pioniere

Leggendo in modo trasversale i dati presentati, emerge un quadro che distingue le aziende in base alla loro maturità sul tema. Le aziende partecipanti sono state raggruppate in tre profili di maturità strategica, ciascuno caratterizzato da approcci e rischi distinti. Questi profili emergono dall'osservazione di un percorso evolutivo ricorrente: **l'accessibilità entra spesso nell'agenda aziendale come risposta a obblighi normativi, per poi acquisire, nei casi più avanzati, una dimensione valoriale più ampia**. Solo nelle aziende più mature il tema viene riconosciuto come parte della propria identità e come leva reputazionale capace di consolidare la relazione con i consumatori.

- **Profilo adattivo:** compliance-driven e discontinuità operativa.
  Questo profilo include aziende che sviluppano **iniziative sporadiche** e prive di obiettivi strutturati, in cui l'accessibilità non è ancora gestita come un processo organizzato, ma dipende spesso dall'**iniziativa dei singoli individui o dalla risposta a esigenze contingenti e puntuali**. In molti casi le aziende si interessano al tema come risposta a obblighi normativi (come lo European Accessibility Act[2]) con interventi concentrati sui canali digitali, visti come un adempimento tecnico-legale e non come leva innovativa che porta valore al business. Poiché l'intento resta l'adempimento normativo, gli **obiettivi non vengono formalizzati nei documenti aziendali**, di conseguenza, il ritorno sull'investimento non è misurabile e i risultati non hanno una responsabilità assegnata. Ne deriva un'esperienza per il consumatore frammentata, dove le azioni tendono a concentrarsi su una sola fase (tipicamente quella in-store o quella digitale, seguendo le normative vigenti).
- **Profilo sperimentale:** integrazione valoriale e iniziative a perimetro limitato.
  Questo secondo profilo include le organizzazioni in cui l'**accessibilità ha iniziato a essere formalizzata ma rimane confinata in funzioni che lavorano a silos**. È il caso delle aziende in cui un singolo dipartimento (come il Digital o l'HR) prende in carico lo sviluppo di progetti che seppur di valore sono **sporadici**, senza che il tema sia un valore condiviso dal vertice, impedendo di allocare budget, costruire competenza attraverso la formazione, e coinvolgere altre funzioni. Sebbene in molti casi sia presente una forte sensibilità individuale o di reparto, la **mancanza di formalizzazione impedisce che queste iniziative si traducano in strategie aziendali strutturate**. Il rischio principale è un'accessibilità "a macchia di leopardo",

che produce un'esperienza inconsistente che non riesce a generare impatto misurabile.

- **Profilo pioniere:** maturità proattiva e approccio olistico.
  Questo profilo comprende le aziende che stanno lavorando su **piani strutturati**, con l'intento dichiarato di trasformare l'accessibilità "da progetto a modo di operare", **integrandola nativamente in ogni fase di sviluppo del prodotto o del servizio**. Queste aziende si distinguono per la **collaborazione strutturata con stakeholder esterni** (cooperative sociali, associazioni di riferimento e comunità di persone con disabilità), che sposta l'accessibilità da processo interno a pratica di co-creazione. Tuttavia, anche a questo livello nessuna organizzazione ha raggiunto una piena visione sistemica. Ciò che contraddistingue questo profilo è la consapevolezza che l'accessibilità vada ben oltre la compliance. Queste realtà sperimentano, cercano di misurare i risultati, anche quando non sono ancora pienamente visibili nel breve termine, e lavorano alla **costruzione di una visione di lungo periodo condivisa all'interno dell'organizzazione**.

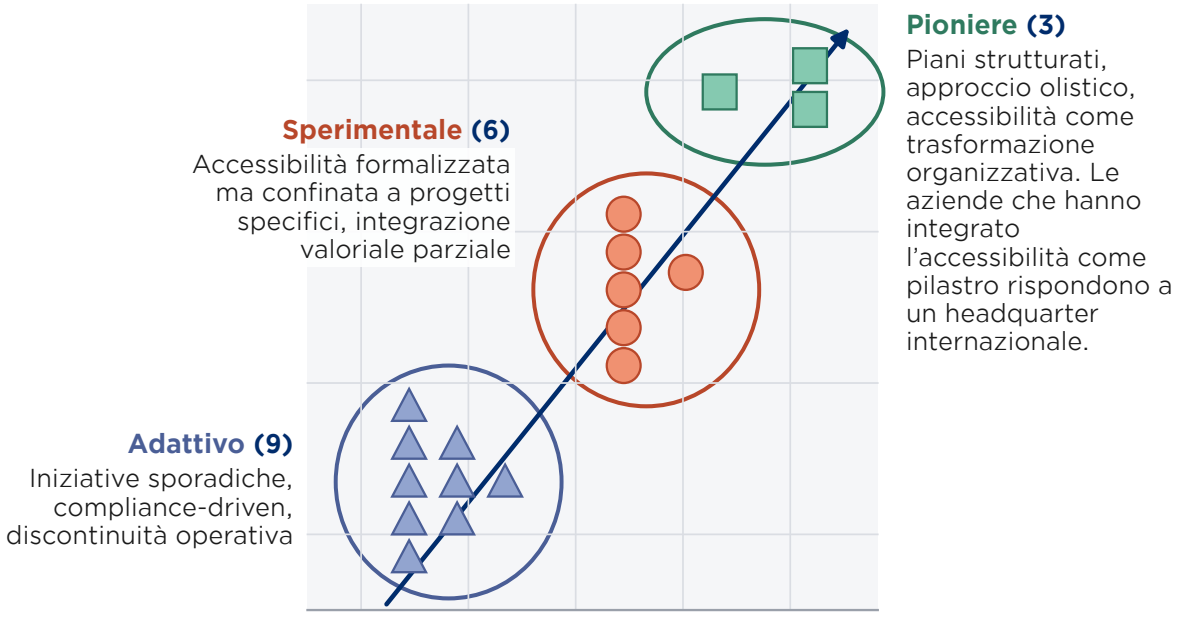


Figura 7.1: Distribuzione delle aziende coinvolte secondo i tre profili di maturità strategica (totale di 18 casi)

Fonte: Elaborazione degli autori

La **Figura 7.1** mostra la distribuzione delle aziende coinvolte secondo i tre profili. **Comprendere a quale profilo appartiene un'organizzazione è utile non solo per fotografare lo stato attuale**, ma anche per **identificare quali leve strutturali, culturali o di governance** possono accelerare il percorso **verso una maggiore maturità**. I dati sui facilitatori e sugli ostacoli, analizzati nella sezione successiva, aiutano a spiegare perché il percorso verso la maturità sia così lento e discontinuo.

7.1 Verso profili più maturi: cosa frena e cosa abilita il cambiamento

Alla domanda su cosa servirebbe per fare di più in materia di accessibilità (dati rappresentati nella **Figura 7.2**), l'abilitatore più citato è "**più elevata priorità strategica**" (11 aziende su 15), seguito da "**maggiori competenze interne**" e "maggiore chiarezza normativa". Le risorse economiche non sono l'abilitatore più citato, pur restando segnalate da più della metà del campione (otto aziende su 15), contro le 11 che indicano una più elevata priorità strategica. Il workshop conferma questa gerarchia. Messi di fronte a soluzioni concrete per la shopper journey, i partecipanti hanno riconosciuto che le idee prodotte non sono tecnicamente irrealizzabili, e ciò che frena la loro progressione è di natura organizzativa e non economica.

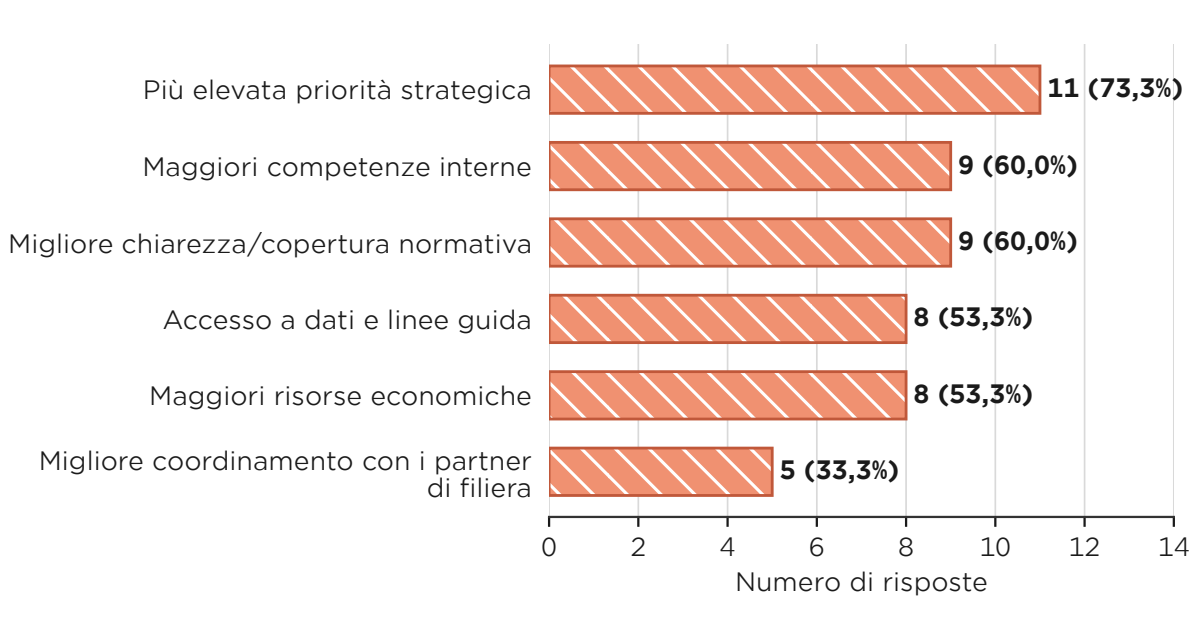


Figura 7.2: Gli abilitatori dichiarati, ovvero cosa serve per fare di più in materia di accessibilità (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

La **Tabella 7.1** mostra come le aziende hanno valutato i diversi **fattori di ostacolo allo sviluppo dell'accessibilità** su una scala da uno (non rilevante) a cinque (molto rilevante), con una colonna aggiuntiva per le risposte "non so". Le difficoltà giudicate più rilevanti **sono la mancanza di dati e conoscenza sul consumatore con disabilità e la mancanza di competenze interne**, entrambe collocate ai livelli quattro o cinque da sette aziende su 15, seguite dalla complessità del tema (sei aziende), che è però l'unico ostacolo su cui le risposte si distribuiscono lungo tutta la scala. La tabella consente di leggere dove si concentrano le aziende. Nessuna azienda ritiene i vincoli economici irrilevanti, le cui risposte si concentrano sui livelli centrali e alti. Nel caso dei riferimenti normativi, sette aziende lo collocano al livello due (poco rilevante), confermando che l'assenza di norme non è percepita come freno prioritario. Il rischio reputazionale è invece l'ostacolo percepito come meno pressante: nove aziende su 15 lo collocano ai due livelli più bassi, nessuna al massimo, e due dichiarano di non saper rispondere. Il tema della reputazione entra dunque nelle motivazioni ad agire - è citato da otto aziende come impatto atteso (si rimanda alla **Figura 9.3**), ma non come rischio da cui difendersi.

Ostacolo	1 Non rilevante	2	3 Rilevante	4	5 Molto rilevante	Non so
Complessità del tema	2	1	6	2	4	0
Mancanza competenze e conoscenza	4	0	4	5	2	0
Mancanza dati e conoscenza consumatore con disabilità	2	0	5	6	1	1
Vincoli economici	0	3	5	3	3	1
Mancanza riferimenti normativi	3	7	2	2	1	0
Difficoltà coordinamento industria-distribuzione	3	4	4	2	2	0
Rischio reputazionale	4	5	3	1	0	2
Resistenza culturale interna	3	6	5	1	0	0

Legenda numero risposte 0 – Nessuna 1–2 – Bassa 3–4 – Media 5–6 – Alta 7+ – Massima

Tabella 7.1: I numeri indicano la frequenza delle risposte per ciascun ostacolo e livello di rilevanza (totale di 15 risposte)

Leggendo trasversalmente questi ostacoli, molti sono riconducibili alla **mancanza di una decisione di leadership che collochi l'accessibilità tra le priorità** operative. Quello che serve, secondo un partecipante, è **«qualcuno che spinga il tema, cioè qualcuno che lo presidi e che abbia anche il potere decisionale di dire "Ok, adesso questa cosa si farà, punto"»**. La stessa distanza tra intenzione e pratica si osserva quando le iniziative devono essere finanziate, dove **«possiamo avere tutte le migliori idee, avere a cuore le migliori cose, però se non abbiamo dei budget sufficienti a un certo punto ci dobbiamo fermare»**, e nelle aziende che hanno già formalizzato un impegno, dove la traduzione operativa resta aperta: **«C'è una varietà tale di target, tematiche, necessità... al momento è TBD (To Be Defined): è necessario che ogni azione sia ragionata»**.

L'accessibilità **dovrebbe quindi salire in cima all'agenda**, e da qui emergono tre criticità che frenano una piena integrazione dell'accessibilità nelle strategie aziendali:

1. La prima è la **mancanza di responsabilità**: in assenza di obiettivi e piani formalizzati, nessuno si fa carico del tema e lo affronta in modo strutturato, rendendo impossibile misurare il progresso e correggere le azioni.
2. La seconda è la **frammentazione dell'esperienza e del linguaggio**: la prevalenza di iniziative non coordinate genera un'accessibilità parziale e discontinua. Le persone con disabilità si trovano a navigare esperienze coerenti solo in alcuni touchpoint e mancanti in altri. A questo si aggiunge la mancanza di un linguaggio e di standard comuni a livello di settore. In assenza di metriche condivise, ogni organizzazione rischia di reinventare strumenti e processi già sviluppati altrove, con un aumento dei costi industriali e una difficoltà strutturale nell'interoperabilità tra produttori e distributori.
3. La terza criticità è il **gap tra intenzione e pratica**: la maggioranza delle aziende nel campione non è ancora pronta per trasformare l'accessibilità da iniziativa episodica a pilastro strategico. Inoltre, l'inserimento dell'accessibilità in un documento strategico non garantisce automaticamente che le azioni quotidiane siano coerenti con quell'impegno. Ciononostante, la formalizzazione produce effetti concreti e non trascurabili: genera visibilità interna al tema, attiva risorse di budget dedicate e, soprattutto, crea un obiettivo condiviso che responsabilizza l'intera organizzazione. Quando un valore è scritto nella strategia, è più difficile ignorarlo e più facile richiamarlo nei processi decisionali.

Il passaggio dalla sensibilità individuale alla formalizzazione strategica resta un salto fondamentale, anche quando l'esecuzione è ancora imperfetta. L'impegno dichiarato deve poi tradursi in un ripensamento dei sistemi, dei processi e delle pratiche che generano inaccessibilità e barriere. Senza questo passaggio, il rischio è che l'accessibilità rimanga una cornice valoriale senza incidere sulla realtà quotidiana delle persone.

8. Le persone e la governance

Questa sezione analizza chi si occupa di accessibilità nelle organizzazioni: i ruoli coinvolti, le competenze attivate, le figure dedicate, le dinamiche decisionali e i modelli di governance emersi dallo studio.

8.1 Funzioni coinvolte nell'accessibilità e competenze necessarie

L'analisi delle funzioni aziendali a cui afferiscono i partecipanti allo studio evidenzia una **prevalenza delle figure appartenenti all'area CSR, sostenibilità, HSE, DE&I**. Questo dato conferma come molte aziende stiano progressivamente strutturando competenze dedicate ai temi sociali e ambientali. Seguono, con una presenza significativa, i profili di marketing e brand management, spesso operativamente connessi alla CSR. Le restanti funzioni risultano invece più eterogenee e distribuite, come rappresentato nella **Figura 8.1**.

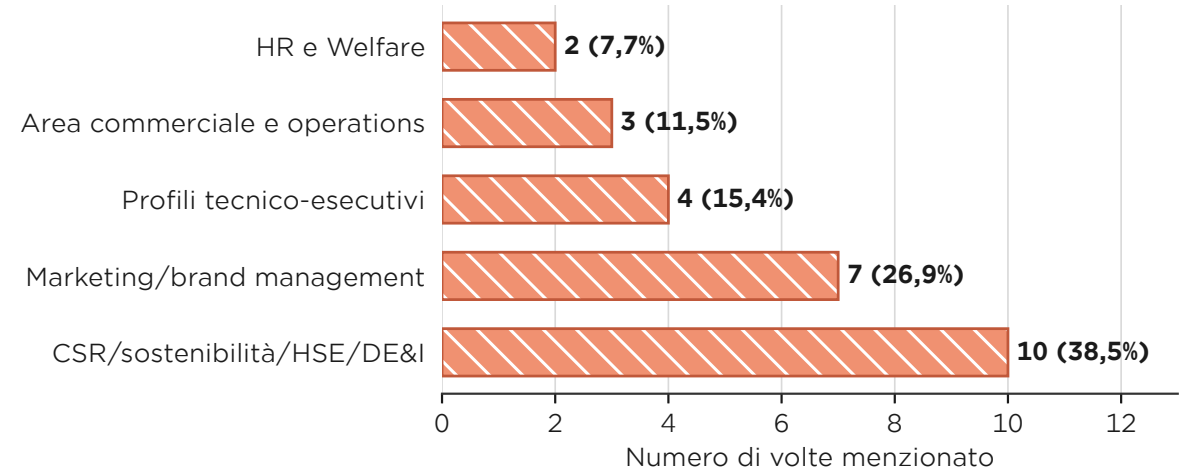


Figura 8.1: Ruoli dei partecipanti alla ricerca (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

La distribuzione delle figure mostra una prevalenza di **ruoli ibridi e trasversali**, in cui **l'accessibilità non costituisce una responsabilità esclusiva** ma che si intreccia con altri ambiti di competenza a seconda dei contesti, delle priorità organizzative o delle spinte normative. Solo una minoranza delle persone intervistate indica la presenza di una funzione aziendale chiaramente dedicata al tema.

La gestione dell'accessibilità si articola principalmente in quattro aree, ciascuna con un **mandato specifico**:

- Area **sostenibilità e CSR - mandato valoriale**: l'area sostenibilità e CSR si occupa di integrare l'accessibilità nei pilastri strategici aziendali, cercando di favorire l'integrazione anche nell'identità organizzativa. Secondo questo mandato, definito valoriale, il presidio è più orientato alla **visione e al coordinamento** che all'operatività diretta. Tuttavia, emerge frequentemente la mancanza di ruoli formalizzati: come riportato da una persona intervistata, **«Non esiste ancora una funzione dedicata a DE&I... molte iniziative nascono in modo spontaneo»**.
- Area **IT e governance digitale - mandato di compliance**: in quest'area l'ownership nasce da un mandato di **compliance verso le normative** (Legge Stanca, European Accessibility Act), come racconta una persona dell'area IT, **«Ho iniziato a occuparmene quando è diventato necessario essere conformi alla normativa»**, per poi evolvere in molti casi verso una dimensione valoriale, con il supporto di altre funzioni e della direzione generale.
- Area **risorse umane e DE&I - mandato culturale**: quest'area si concentra sulla **dimensione interna e sul benessere organizzativo**. Qui il mandato, definito culturale, è spesso inizialmente ampio e poco perimetrato, e viene costruito nel tempo in base alla sensibilità e all'iniziativa delle persone coinvolte. L'accessibilità si traduce in politiche di inclusione, formazione, ascolto e strumenti di supporto, contribuendo a rendere più accessibile l'esperienza lavorativa.
- Area **marketing e packaging - mandato tecnico/comunicativo**: in queste aree il mandato è tecnico e comunicativo e riguarda l'**implementazione concreta delle soluzioni**, con team che si definiscono **«dei tecnici della questione»** e, in alcuni casi, figure dedicate all'accessibilità della comunicazione, responsabili di garantire l'accessibilità dei contenuti informativi e pubblicitari.

Nel loro insieme, queste funzioni **distinguono ruoli strategici e ruoli tecnico-operativi**. I primi hanno una funzione di regia: definiscono le priorità e il dialogo con gli stakeholder. I secondi traducono i principi di accessibilità in soluzioni concrete, sia sui servizi digitali sia sugli aspetti materiali dell'esperienza, come leggibilità, usabilità e orientamento. A questi si affianca un mandato culturale, che agisce sul piano organizzativo interno attraverso pratiche

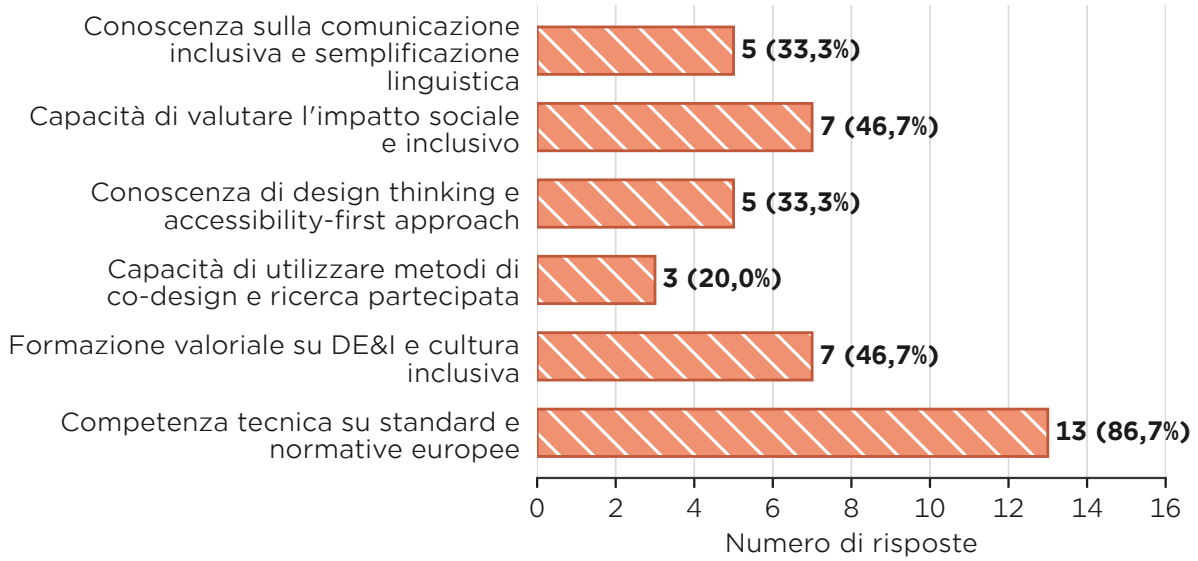


Figura 8.2: Competenze ritenute necessarie per affrontare l'accessibilità (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

di inclusione, welfare e partecipazione. **L'accessibilità diventa strategia, e non adempimento, solo quando i quattro mandati** (valoriale, culturale, di compliance e tecnico) **si allineano**.

I quattro mandati evidenziati trovano riscontro anche nelle **competenze considerate prioritarie dalle aziende**, rappresentate graficamente nella **Figura 8.2**: prevalgono infatti i **saperi tecnici** relativi a standard e normative europee, seguiti da **competenze valoriali** su DE&I e cultura inclusiva e da capacità di valutazione dell'impatto sociale e inclusivo. Più marginali risultano invece le competenze metodologiche di co-design e ricerca partecipativa, così come gli approcci progettuali accessibility-first, segnalando come l'**accessibilità sia ancora spesso interpretata in chiave tecnica** piuttosto che come capacità trasversale da integrare stabilmente nei processi di innovazione.

Nel complesso, queste evidenze mettono in luce la **necessità di una maggiore integrazione tra dimensione strategica e operativa**, affinché l'accessibilità possa diventare un elemento strutturale dell'organizzazione e non un'attività accessoria, episodica, o circoscritta ad ambiti specifici.

8.2 Figure coinvolte nelle decisioni strategiche sull'accessibilità

La Figura 8.3 mostra che le **funzioni operative, i dirigenti e i team cross-funzionali** sono i soggetti più frequentemente coinvolti nelle **decisioni strategiche relative all'accessibilità**, mentre restano marginali le partnership con comunità di persone con disabilità, i colleghi con disabilità e i consulenti esterni.

Le decisioni sull'accessibilità sono concentrate in chi detiene potere organizzativo, mentre **le persone con disabilità sono quasi completamente assenti**. I colleghi con disabilità compaiono in una sola menzione, le comunità di persone con disabilità in solo quattro. Le conseguenze sono che si progetta per un gruppo di persone senza che queste siano incluse nel processo. In questo contesto, il "consumatore medio" funziona come riferimento implicito, portando ad escludere sistematicamente chi non rientra in questa definizione. La diffusione di team cross-funzionali (citati in otto casi) indica che nelle organizzazioni più strutturate la collaborazione tra funzioni è già riconosciuta

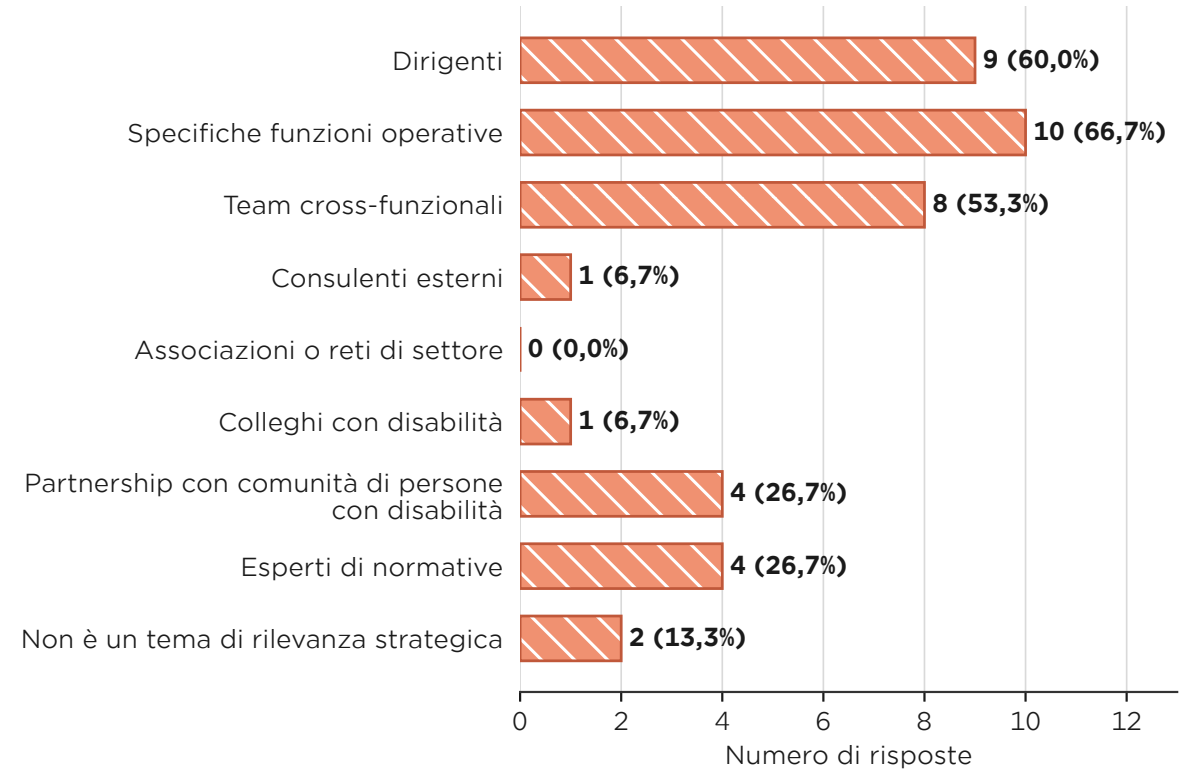


Figura 8.3: Ruoli che hanno potere sulle decisioni strategiche in tema di accessibilità (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

come necessaria. Coordinamento interno e coinvolgimento esterno restano però due dimensioni distinte: un team interfunzionale migliora l'integrazione tra reparti, ma non porta dentro l'organizzazione la prospettiva di chi ne è fuori.

8.3 Figure e team che si occupano di accessibilità

Nel questionario, 14 aziende su 15 dichiarano di **non disporre di figure o team dedicati esclusivamente all'accessibilità**, come riportato nella **Figura 8.4**. Di questi, sette segnalano ruoli parziali, combinati con altre responsabilità. Una sola azienda dichiara l'esistenza di team formali dedicati. Il workshop approfondito nel **Paragrafo 3.4.1** conferma questa visione: chiamati a portare avanti le soluzioni ideate, i partecipanti hanno individuato l'ostacolo decisivo nell'**assenza di un project owner**, cioè di una titolarità esplicita che coordini le funzioni e garantisca la continuità. **Prima delle risorse o delle competenze, è la mancanza di una figura dedicata a impedire all'accessibilità di tradursi in progetti stabili**. Questa carenza strutturale genera la stessa vulnerabilità già descritta a proposito della formalizzazione documentale (**Paragrafo 6.3**): **in assenza di ruoli riconosciuti, la continuità delle iniziative dipende dalla permanenza delle persone che le animano, non da processi istituzionalizzati**. La continuità del tema dipende quindi dalla presenza di una figura di riferimento con accesso diretto alla leadership, il cui ruolo non è solo di coordinamento operativo: mantiene l'accessibilità nell'agenda anche in assenza di un mandato formale e previene la situazione in cui nessuna funzione si considera responsabile del tema. Senza questo raccordo, anche dove più aree sono coinvolte, il **presidio resta gestito a compartimenti**, coerente all'interno di ciascuna funzione ma privo di una regia orientata a obiettivi condivisi. Infatti, i dati raccolti mostrano che, anche nelle organizzazioni in cui più aree sono coinvolte, il coordinamento tra di esse è raramente formalizzato: ciascuna funzione tende ad agire secondo la propria logica operativa. Il risultato è un **presidio frammentato, con interventi coerenti all'interno di ciascun perimetro funzionale ma non integrati in una strategia organica**.

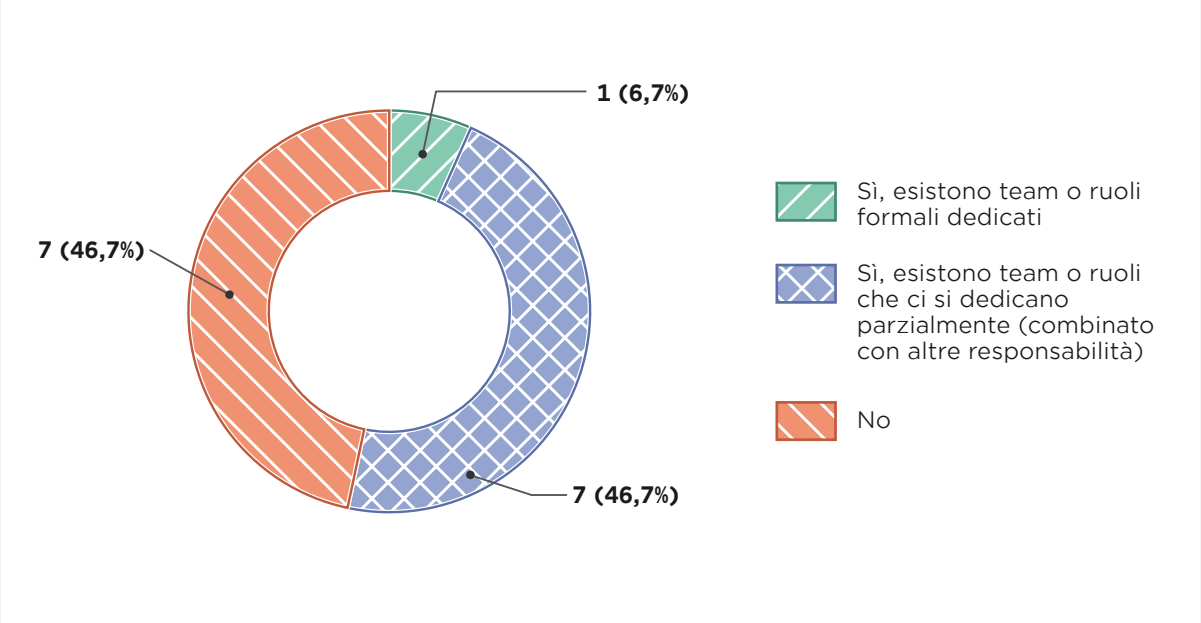


Figura 8.4: Presenza di figure o team dedicati all'accessibilità (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

8.4 Modelli di governance

La frammentazione osservata non è di per sé un'anomalia ma riflette la complessità strutturale delle organizzazioni e la pluralità dei mandati con cui il tema viene declinato, come obbligo normativo, come valore identitario o come leva di welfare interno. Da queste considerazioni e dall'analisi delle interviste emerge come le aziende adottano approcci differenti, definendo dei **modelli di governance**, che spaziano da strutture altamente formalizzate (**approccio top-down**) a modalità spontanee e "dal basso" (**approccio bottom-up**).
Abbiamo distinto i modelli di governance per l'accessibilità **lungo un continuum** (rappresentato nella **Figura 8.5**), che spazia dall'iniziativa spontanea del singolo dipendente alla pianificazione strategica definita dai vertici aziendali. L'iniziativa che nasce dal basso può ricevere legittimazione istituzionale in misura variabile; quando la direzione è invece definita dall'alto, si possono osservare modelli diversi legati ai gradi variabili di autonomia delle strutture locali.

Governance dell'accessibilità						
	Modelli bottom-up			Modelli top-down		
	Informale	Finalità sociale	Partecipativo	Associativo	Collegiale	Centralizzato
Supporto istituzionale	Nessuno	Dichiarativo	Operativo	Indiretto	Negoziato	Diretto
Autonomia locale	Alta	Media	Media	Media	Bassa	Bassa
Implementazione	Frammentata	Volontaristica	Strutturata	Eterogenea	Condivisa	Uniforme

Figura 8.5: Rappresentazione dei modelli di governance lungo un continuum, che spazia dall'iniziativa spontanea del singolo dipendente alla pianificazione strategica definita dai vertici aziendali

Fonte: Elaborazione degli autori

8.4.1 Modelli bottom-up

In questi modelli l'attenzione all'accessibilità nasce da **iniziative autonome, non imposte dall'alto**. Il loro sviluppo dipende dalla presenza e dall'intensità del sostegno organizzativo: senza un appoggio istituzionale, anche le iniziative più attive faticano a tradursi in ruoli strutturati e riconosciuti. L'architettura composta da una spinta dal basso e con sponsorship istituzionale dall'alto si configura come una delle soluzioni più efficaci osservate, poiché combina l'autenticità della motivazione con la capacità di influenza organizzativa. Senza il presidio interno della leadership **«il tema resterebbe confinato alla buona volontà dei singoli, senza tradursi in progetti strutturati»**. Questi modelli presentano però una criticità: i **dipendenti coinvolti dedicano spesso tempo e risorse proprie**, al di fuori delle loro funzioni ordinarie, e i progetti che ne derivano tendono a essere **percepiti come attività solidali piuttosto che come vera innovazione aziendale**. La critica ricorrente è che tali iniziative **«non fanno veramente business»**: il loro **riconoscimento strategico risulta difficile** perché vengono ricondotti alla sfera solidale e quindi non ne vengono misurati gli impatti.

Modello informale: spontaneo, minimo supporto istituzionale

La caratteristica principale di questo modello è che le **azioni nascono dalla sensibilità individuale o da occasioni contingenti**, senza ruoli definiti, né figure dedicate, né budget allocati. Si manifesta in gesti quotidiani di supporto non codificati, dove la consapevolezza dei singoli supera spesso quella della strategia aziendale. Limite strutturale di questo modello è l'**assenza di continuità delle iniziative proposte**, che dipendono da interessi e disponibilità specifiche dei dipendenti a causa della mancanza di un riconoscimento formale del loro lavoro su questi temi. Come emerso dalle interviste **«Se trovi le persone in un momento buono, perché sono meno sotto pressione di lavoro, e qui non c'è mai nessuno che è davvero scarico, riesci a portare il tema avanti»**. Poiché la **discontinuità nelle iniziative è percepita come parte del modello**, non emerge come un problema da affrontare.

Modello a finalità sociale: formale, medio supporto istituzionale dichiarativo ma non partecipativo

La caratteristica principale di questo modello è che la **governance definisce obiettivi generali** in materia di accessibilità e benessere del personale, ma l'**attuazione operativa è lasciata a gruppi interni di volontari**. Il ruolo della direzione si esprime nella formalizzazione dei valori: vengono create le occasioni, ma la gestione concreta delle attività rimane in capo ai team volontari, senza che a questi siano assegnate risorse o mandati specifici. Il limite strutturale di questo modello è il **supporto istituzionale più dichiarativo che operativo**: senza risorse e legittimazione esplicita, le iniziative restano fragili e poco scalabili. **«C'è sempre stata difficoltà nella comunicazione interna: vengono considerate "iniziative extra". Quando c'è il supporto dell'amministratore delegato, allora vanno avanti»**. La dipendenza dal vertice non è una scelta strategica progettuale, ma il risultato di un modello a struttura in cui l'accessibilità non ha un presidio autonomo: diventa una priorità solo quando qualcuno con potere decisionale la riconosce come tale, e torna nell'ombra appena quell'attenzione si sposta altrove.

Modello partecipativo: massima legittimazione da parte dei vertici

«Ciascun dipendente può su base assolutamente volontaria sposare la causa e diventare anche lui o lei parte del gruppo, indipendentemente dal livello gerarchico, dalla funzione, dal job title»: questa **trasversalità** è uno dei punti di forza del modello partecipativo perché porta nel gruppo sensibilità

diverse. Il limite emerge però nel passaggio dalla partecipazione all'impatto: la motivazione individuale non si traduce automaticamente in riconoscimento istituzionale. Caratteristica principale di questo modello è la presenza di **gruppi di dipendenti che agiscono come alleati interni**: propongono progetti tematici su base volontaria e interessi personali, e fungono da "sensori" organizzativi, proattivi nelle azioni ma anche nel raccogliere dati e memoria sui progetti. I dipendenti in questo caso sono definiti sensori in quanto hanno la tacita capacità di percepire dei bisogni su cui lavorare. Questa capacità può scaturire dal loro vissuto ma anche da esperienze che osservano nel contatto con i consumatori. Questi gruppi hanno dei **ruoli specifici e delle mansioni organizzative** per portare avanti un progetto, potendo contare anche su una **persona che ha il ruolo di leader e si fa portavoce del gruppo**. A differenza dei modelli precedenti, il **ruolo della direzione è qui attivo** e non solo dichiarativo: si fanno sponsor nel Leadership Team, garantendo allineamento strategico, accesso al budget e visibilità organizzativa. Questo è l'elemento differenziante: senza tale appoggio, le iniziative restano confinate alla buona volontà dei singoli. Le iniziative sono misurate su indicatori di soddisfazione e responsabilità sociale, anche se i risultati non vengono sempre valutati in termini economici. Questo modello presenta due limiti strutturali principali. Il primo riguarda la **dipendenza dal supporto direzionale**: quando i vertici non sostengono attivamente le iniziative, i dipendenti faticano a dedicare loro tempo durante l'orario lavorativo e a sentirsi pienamente legittimati nel farlo. Il secondo, e più rilevante, riguarda il riconoscimento istituzionale: **le attività svolte su base volontaria vengono difficilmente trasformate in ruoli strategici formali**. Nel lungo periodo, questo rischia di generare un carico di lavoro eccessivo per le persone coinvolte, minando la sostenibilità del modello stesso.

8.4.2 Modelli top-down

In questi modelli la **direzione strategica è definita dai vertici**. Ciò che varia significativamente è il grado di autonomia lasciato ai team operativi nell'interpretare e attuare le indicazioni ricevute: dal controllo stretto alla quasi totale autonomia operativa. Questi modelli sono osservati spesso nelle realtà multinazionali, dove le linee guida strategiche sono definite a livello di headquarter globale. Un team internazionale stabilisce gli standard, che sono attuati nelle sedi locali attraverso figure manageriali dedicate. Questo schema garantisce **coerenza e scalabilità**, ma rischia di produrre soluzioni standardizzate poco aderenti ai contesti locali e alle esigenze specifiche delle comunità di riferimento. Le organizzazioni che sembrano trarre

maggiore beneficio dal mandato globale sono quelle in cui l'headquarter definisce gli obiettivi e i principi lasciando alle strutture locali la responsabilità delle soluzioni concrete. Il modello top-down viene osservato anche nelle organizzazioni cooperative o a governance distribuita, dove le **decisioni passano attraverso più livelli di approvazione e richiedono un consenso condiviso** tra i diversi attori coinvolti. La sede centrale opera da promotrice e amplificatrice, con il ruolo dichiarato di **«sensibilizzare le imprese affiliate senza imporre scelte rigide»**. Questo approccio, più lento nelle decisioni, tende a produrre un'adesione più profonda e duratura da parte delle strutture locali. La scalabilità di questo modello rimane tuttavia complessa, poiché dipende da molteplici fattori, come la partecipazione dei dipendenti e delle sedi locali e il loro ingaggio attivo nelle attività, la dipendenza dall'entusiasmo dei vertici a portare avanti e prioritizzare i temi di accessibilità e da un continuo lavoro di adattamento ai contesti specifici.

Modello centralizzato: strategico, minima autonomia locale

La caratteristica principale di questo modello è l'**accessibilità integrata come pilastro della strategia aziendale**. Esistono figure dedicate a tutti i livelli dell'organizzazione, dalla direzione centrale ai team operativi periferici, e documenti interni che raccolgono linee guida tecniche e orientano le attività. Questi sono i principali benefici di questo modello, in cui l'accessibilità è presidiata su diversi livelli e fronti, consentendo la creazione di **progetti continuativi e omogenei**. L'intervento dei vertici è considerato essenziale affinché i team locali non agiscano in modo non coordinato. Il limite strutturale risiede nel **ridotto margine di autonomia locale**, che può limitare la capacità di adattamento ai contesti specifici e portare ad una **elevata standardizzazione delle iniziative**, che in termini di accessibilità può essere talvolta controproducente.

Modello collegiale e cooperativo definito da una autonomia negoziata tra vertici e sedi locali

In questo modello la **responsabilità è distribuita tra funzioni valoriali** (ruoli dedicati alla sostenibilità sociale) **e funzioni tecniche** (IT per gli adempimenti normativi), e le decisioni transitano per istanze condivise: le proposte sono discusse in un comitato di direzione e approvate dal consiglio di amministrazione, in cui siedono rappresentanti del personale dei diversi livelli e team, incluse le rappresentanze delle unità locali nelle strutture multi-sede.

Il punto di forza è l'autonomia che è negoziata all'interno di una **struttura decisionale definita ma partecipata, garantendo sia allineamento che legittimità diffusa**. L'implementazione delle soluzioni è quindi facilitata dalla partecipazione diretta di diverse funzioni aziendali alle decisioni strategiche, che permette l'**interiorizzazione dei principi e la loro introduzione nelle diverse attività aziendali**. Il rischio legato a questo tipo di governance è la **disomogeneità delle azioni**, poiché diverse funzioni aziendali o sedi locali hanno la libertà di declinare i principi strategici nel contesto in cui operano, senza linee guida specifiche e stringenti. Nonostante l'implementazione sia diffusa ad ampio spettro, il modo in cui l'accessibilità viene messa in pratica può variare.

Modello associativo: stimolo, massima autonomia locale

La caratteristica principale è una **direzione che svolge una funzione di orientamento e sensibilizzazione**, lasciando ai team operativi, e, nelle organizzazioni aziendali multi-sede, alle unità locali, **ampia libertà nella declinazione concreta delle iniziative**. In questo modello il ruolo dei vertici è quello di presentare l'accessibilità come leva competitiva e valoriale, stimolando le unità locali senza imporre obblighi rigidi, salvo dove richiesto dalla normativa. Sta alle singole funzioni e alle realtà locali capire come declinare le direttive valoriali date dalla sede centrale e quindi interpretare i valori per declinarli in progetti tangibili. Il limite strutturale risiede in questa linea interpretativa. La forte autonomia locale genera **eterogeneità nelle pratiche adottate sul campo**, con rischi di disomogeneità nella qualità e nella diffusione dell'implementazione, poiché non c'è un mandato diretto che presidia e promuove la diffusione su larga scala.

8.5 Messaggi chiave: le barriere organizzative ricorrenti

I dati presentati mostrano come l'accessibilità faccia fatica a diventare una priorità per la leadership, la responsabilità si disperda tra più funzioni e le iniziative si fermino a ogni cambio di persona o di governance. Di seguito vengono riportati i tre messaggi chiave emersi finora riportati come **dinamiche strutturali che limitano lo sviluppo di iniziative di accessibilità**.

- **Mancanza di coordinazione e di piani comuni: l'assenza di un "proprietario" definito nell'organigramma**. Senza un responsabile riconosciuto, le iniziative restano dipendenti dalla sensibilità individuale e mancano di una visione d'insieme. A questo si aggiunge un disallineamento

tra gli **obiettivi dei team che promuovono l'accessibilità e quelli orientati all'efficienza operativa o al business**, che si manifesta in modo diverso a seconda del contesto. Ad esempio, nelle realtà multibrand più complesse, il team di accessibilità opera separatamente dai singoli brand manager, rendendo l'integrazione di funzionalità inclusive frutto di negoziazioni continue e non automatico. Un altro esempio è il coordinamento fra sostenibilità e marketing, descritto come uno **«scoglio ricorrente»**, in particolare nella fase di comunicazione esterna dei progetti. Un ultimo esempio riguarda le figure tecniche, per le quali l'implementazione di standard di accessibilità digitale richiede tempo e risorse aggiuntive, creando tensioni con i ritmi serrati dello sviluppo software.

- **Strutture organizzative complesse e multilivello: l'assetto organizzativo delle aziende determina il livello a cui vengono prese le decisioni rilevanti per l'accessibilità**. Nelle realtà cooperative o federate la sede centrale può proporre orientamenti e strumenti, ma non imporre scelte operative alle imprese affiliate o ai soci locali: gli interventi sul territorio risultano quindi eterogenei. Nelle aziende con headquarter internazionale le decisioni su prodotto e packaging sono prese a livello globale, mentre le sedi nazionali dispongono di margini di intervento limitati alla comunicazione e agli eventi, condizione che ostacola un approccio integrato all'accessibilità.
- **Assenza di un linguaggio e di obiettivi comuni**: senza obiettivi strutturati e una direzione chiara sul tema, i **diversi reparti non riescono a dialogare sulla base di obiettivi comuni**, e l'accessibilità resta nel campo dei "buoni sentimenti" anziché diventare una leva di business misurabile. A questo si aggiunge l'assenza di canali interni efficaci per condividere buone pratiche, ad esempio tra punti vendita e sede centrale, una lacuna che può essere acuita da transizioni societarie che possono disperdere strumenti e memoria organizzativa.

Il risultato complessivo è che le **iniziative di accessibilità vengono percepite come un carico aggiuntivo rispetto all'operatività ordinaria, anziché come parte integrante della strategia aziendale**. Costruire un linguaggio condiviso è una condizione necessaria per lavorare insieme sul tema. Come emerso dalle interviste, **«Bisognerebbe prima di tutto costruire un linguaggio comune. Non si può parlare seriamente di accessibilità se prima non si chiarisce che cosa si intende. Senza un dizionario condiviso, diventa impossibile costruire un discorso strutturato»**. In merito a questo viene portato il **confronto con il percorso sulla sostenibilità** intrapreso da quasi tutte le aziende. Infatti, anche

sul tema della sostenibilità sono serviti anni prima che le aziende disponessero di definizioni, metriche e framework riconosciuti a livello di settore.
L'accessibilità si trova oggi in una fase simile, con la pressione normativa che impone scadenze e richiede preparazione immediata.

9. I progetti di accessibilità: definire, fare, collaborare e misurare

L'analisi presentata in questa sezione segue le **fasi attraverso cui l'accessibilità entra, o non entra, nei processi aziendali**, rappresentate nella Figura 9.1. La struttura proposta consente di osservare l'accessibilità come processo continuativo anziché come esito puntuale, e di identificare le fasi in cui si concentrano gli ostacoli più rilevanti.

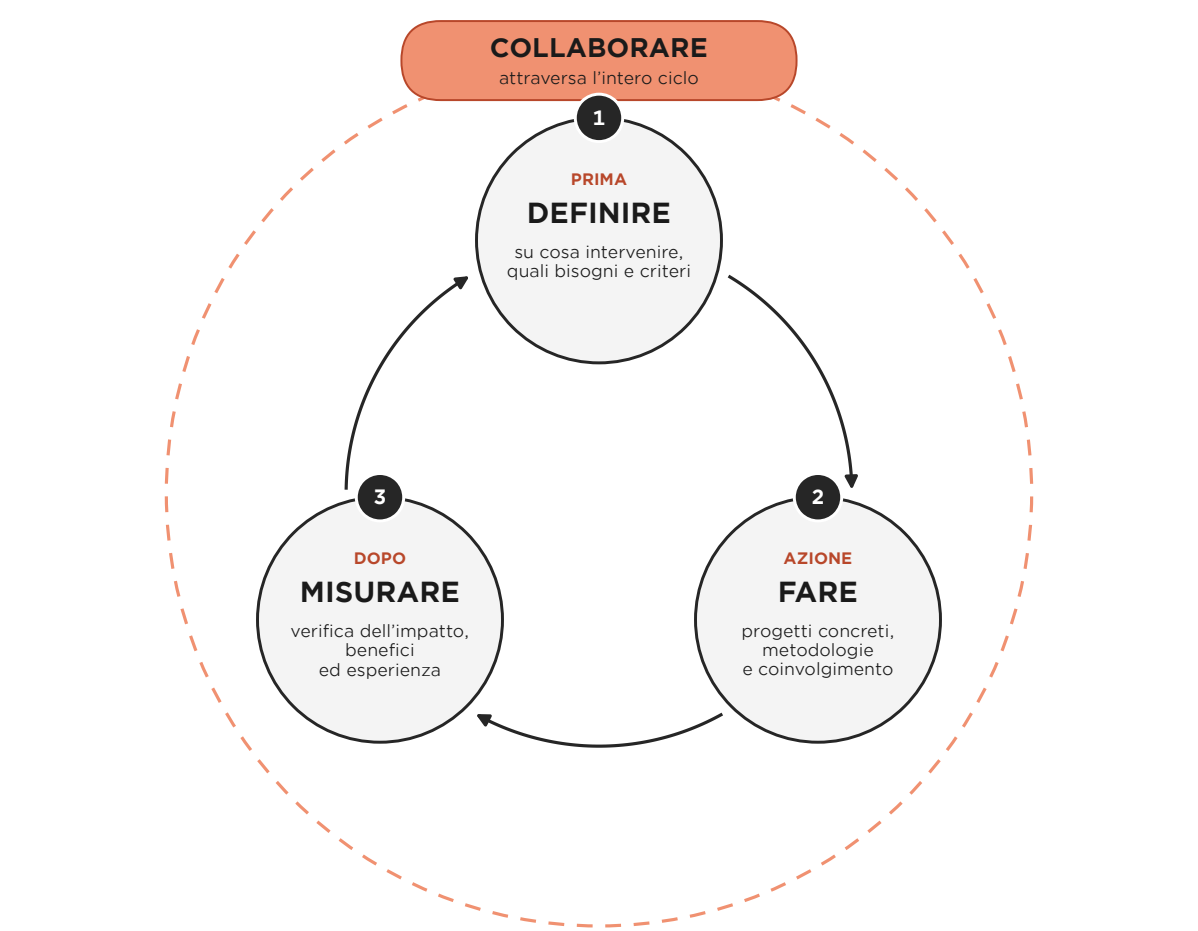


Figura 9.1: Rappresentazione del ciclo attraverso cui l'accessibilità entra nei processi aziendali, articolato in tre fasi sequenziali (definire, fare, misurare) e in una quarta dimensione, il collaborare, che non corrisponde a un momento specifico del ciclo ma lo attraversa nella sua interezza

Fonte: Elaborazione degli autori

- Il "**definire**" riguarda ciò che **precede l'azione**: su cosa le aziende scelgono di intervenire, quali bisogni riconoscono, in base a quali criteri decidono.
- Il "**fare**" riguarda la **traduzione delle intenzioni in progetti**: cosa viene realizzato, con quali metodologie, con quale grado di **coinvolgimento delle persone con disabilità**.
- Il "**misurare**" riguarda ciò che segue: se e come le aziende v**erificano l'impatto delle proprie azioni**, sul piano dei benefici aziendali e su quello dell'esperienza di consumo.
- A queste tre fasi si affianca un quarto ambito, il "**collaborare**", che non corrisponde a un momento specifico del ciclo ma lo attraversa per intero: la qualità di ciò che viene definito, fatto e misurato dipende anche dagli **attori coinvolti lungo il percorso.**

9.1 Definire (prima)

Prima di intervenire, le aziende sono chiamate a rispondere a una domanda fondamentale: su cosa agire, e perché. Questa fase **riguarda il momento in cui l'accessibilità entra, o non entra, nell'agenda progettuale**. Questa sezione analizza i fattori che orientano la scelta dei progetti, le barriere percepite nei diversi ambiti della disabilità, le modalità con cui vengono assunte le decisioni operative.

9.1.1 Cosa spinge ad agire

L'azione delle aziende nel campo dell'accessibilità **non è mossa da un unico** fattore, ma da un mix di spinte normative, valori identitari e opportunità strategiche, con pesi diversi a seconda del settore e della maturità organizzativa.

- **La pressione normativa è il fattore più citato**, come segnalato nella **Figura 9.2**: 11 aziende su 15 la indicano come impulso principale, in particolare in relazione all'EU Accessibility Act e alle WCAG 2.1[3]. Nel settore della distribuzione, a questa si aggiunge la pressione dei Comuni, le cui norme guidano la progettazione fisica degli spazi: i contesti locali con regolamenti più chiari o comunità più attive tendono ad avanzare su progetti più mirati.
- Un punto di partenza ricorrente è l'**accessibilità interna verso il personale**: l'accessibilità per i dipendenti viene vista come presupposto per il benessere, nell'idea che una persona riconosciuta e messa in condizione di lavorare bene sia più produttiva e motivata. In alcuni casi, questo focus interno

diventa la porta d'ingresso attraverso cui l'accessibilità si estende ad altri ambiti aziendali, fino a raggiungere i consumatori. Come espresso anche in precedenza questa condizione può non essere sufficiente (si rimanda al Paragrafo 6.1).

- La "**collaborazione con comunità di persone con disabilità**" compare sei volte su 15: in quasi la metà delle aziende, il contatto diretto con le comunità interessate influenza concretamente l'agenda progettuale.

Nel complesso, l'accessibilità entra in modo occasionale, mentre **il potenziale impatto economico** che l'implementazione sull'accessibilità potrebbe avere **non è considerato come spinta ad agire**.

Va però osservato che l'evidenza sui bisogni reali dei consumatori è il secondo fattore più citato, con sette risposte su 15: quasi metà del campione dichiara di partire da lì. Il divario con quanto emerge sul coinvolgimento diretto delle persone con disabilità (approfondimento nel Paragrafo 9.3.1) suggerisce che questa evidenza sia raccolta soprattutto per via mediata, attraverso ricerche di mercato e fonti secondarie.

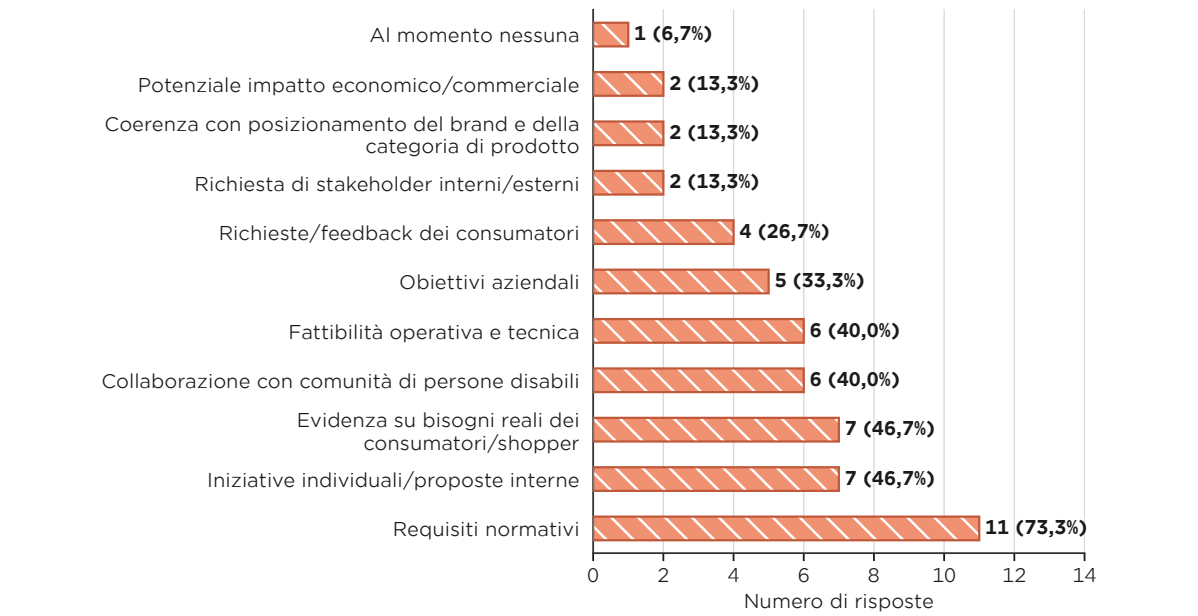


Figura 9.2: Fattori di scelta che muovono i progetti sull'accessibilità (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.1.2 Le difficoltà percepite e l'impatto atteso

Se i fattori di spinta riflettono una logica ancora parzialmente esterna alla

priorità strategica, anche le barriere dichiarate raccontano qualcosa di simile: gli ostacoli più profondi non sono tecnici né economici, ma culturali. Analizzando le difficoltà che limitano la creazione di iniziative di accessibilità (riportate nella **Tabella 9.1**), con riferimento agli 11 bisogni usati come mappatura (analizzati nel **Paragrafo 5.**), la "poca consapevolezza interna" è la motivazione più citata in modo trasversale, con un picco nel benessere psicologico ed emotivo e nelle transizioni di vita e identità.

Categoria	Complessità tecnica	Difficile coinvolgimento di più comunità	Poca consapevolezza interna	Risorse limitate
Benessere psicologico ed emotivo	3	0	**9**	3
Comunicazione e linguaggio	3	0	**7**	3
Corpi che cambiano	4	0	**7**	4
Cura e responsabilità relazionali	3	0	4	3
Elaborazione cognitiva e apprendimento	3	0	**7**	2
Energia e dolore cronico	**5**	0	**7**	4
Mobilità e interazione fisica	**5**	0	4	3
Percezione uditiva	**7**	1	**6**	3
Percezione visiva	3	0	**5**	3
Sensibilità sensoriali	**7**	0	**7**	3
Transizioni di vita e identità	4	0	**8**	4
Totale	47	1	**71**	35

Legenda numero risposte 0 – Nessuna 1–2 – Bassa 3–4 – Media 5–6 – Alta 7+ – Massima

Tabella 9.1: Difficoltà incontrate nell'affrontare diversi bisogni, i numeri rappresentano la frequenza (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Le complessità più profonde non riguardano la fattibilità tecnica, ma la **capacità delle aziende di riconoscere e nominare i bisogni**. La complessità tecnica emerge come ostacolo rilevante solo per alcuni ambiti specifici - percezione uditiva e sensibilità sensoriali, energia e dolore cronico e mobilità e interazione fisica - ovvero quelli in cui la traduzione operativa richiede competenze più specialistiche. **Le risorse limitate sono percepite come ostacolo diffuso ma non dominante** (valori tra due e quattro su tutti gli ambiti). Il difficile coinvolgimento di più comunità è quasi assente, con un'unica eccezione nella percezione uditiva: dato ambivalente, che potrebbe indicare sia che il coinvolgimento non è ancora una pratica strutturata, sia che la difficoltà esiste ma non viene riconosciuta come tale. Il valore medio assegnato alle risorse limitate e quello alto assegnato alla scarsa consapevolezza interna confermano un quadro in cui gli **ostacoli organizzativi e culturali pesano più dei vincoli economici o materiali**.

Sul versante dell'**impatto percepito**, ovvero ciò che guida le aziende nella scelta dei progetti in termini di risultati attesi (rappresentati nella **Figura 9.3**), conformità normativa e immagine/reputazione sono citate con la stessa frequenza: otto aziende su 15 per entrambe. **L'accessibilità viene così percepita simultaneamente come rischio da mitigare e reputazione da costruire**. A conferma di questa logica, l'impatto valoriale ed etico è la motivazione dominante, citata da 11 aziende su 15, spesso come ragione sufficiente in sé, anche in assenza di metriche che ne dimostrino il ritorno economico. Solo **le aziende più avanzate riescono ad aggiungere motivazioni di business esplicite e misurabili**: l'innovazione e la differenziazione competitiva sono citate da quattro aziende, l'employer branding da tre, la customer loyalty e l'impatto economico diretto da appena due ciascuno, e l'ampliamento della base clienti da una sola azienda. Questo indica che alcune realtà sono consapevoli che i progetti attenti all'accessibilità generano un vantaggio reputazionale concreto e che l'impegno sociale, quando strutturato e continuativo, produce ritorni tangibili in termini di immagine, brand loyalty e radicamento territoriale, oltre a rendere l'azienda più attrattiva per i talenti in fase di selezione. Inoltre, dalle interviste è emerso che una parte delle aziende riconosce la scalabilità delle soluzioni adottate e il loro effetto su un bacino di utenza più ampio di quello inizialmente considerato. **Il riferimento ricorrente è l'invecchiamento della popolazione: interventi nati per rimuovere una barriera specifica**, come l'ingrandimento dei testi, le aperture facilitate o la semplificazione delle interfacce, **risultano vantaggiosi anche per la**

fascia senior. In questi casi l'accessibilità viene letta anche come elemento di differenziazione in cui la responsabilità sociale rafforza il posizionamento del brand.

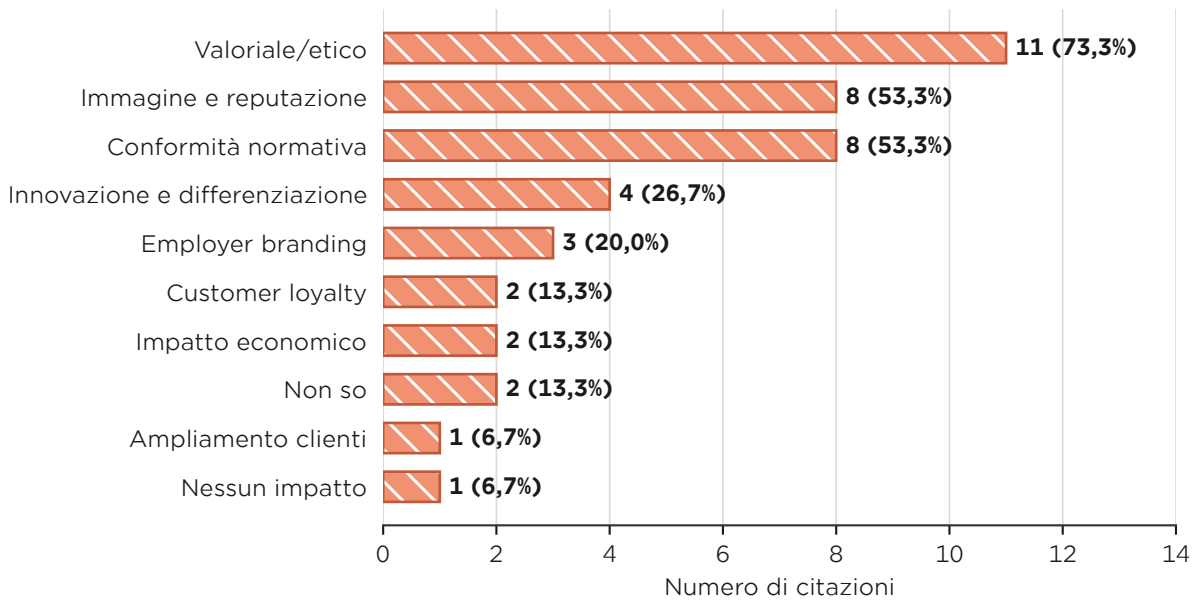


Figura 9.3: Impatto percepito dei progetti di accessibilità sull'azienda (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.1.3 Come vengono prese le decisioni operative

Dieci aziende su 15 dichiarano di prendere le **decisioni operative in materia di accessibilità "caso per caso", senza criteri predefiniti**, come riportato nella **Figura 9.4**. Due aziende utilizzano all'occorrenza processi definiti basati su standard, normative e ricerche, mentre soltanto due hanno integrato l'accessibilità in modo sistematico in tutti i processi di sviluppo e innovazione e un'azienda non è in grado di indicare come vengano prese queste decisioni. Di queste ultime, i criteri di scelta che guidano gli ambiti di azione fanno riferimento agli standard e alla normativa e a criteri di scelta che dipendono dal coinvolgimento di utenti. Su quest'ultimo punto emerge che la **progettazione partecipativa e il co-design**, pratiche riconosciute nelle interviste come particolarmente efficaci per garantire soluzioni aderenti ai bisogni reali, **restano eccezioni piuttosto che prassi diffuse**. Dai racconti delle persone intervistate, le associazioni o enti di persone con disabilità svolgono il ruolo di "ponte di fiducia" e facilitatori tecnici, contribuendo a mappare i bisogni e a certificare l'accessibilità di prodotti e spazi. Il loro coinvolgimento è però occasionale,

spesso legato a relazioni personali o a progetti specifici piuttosto che a processi istituzionalizzati.

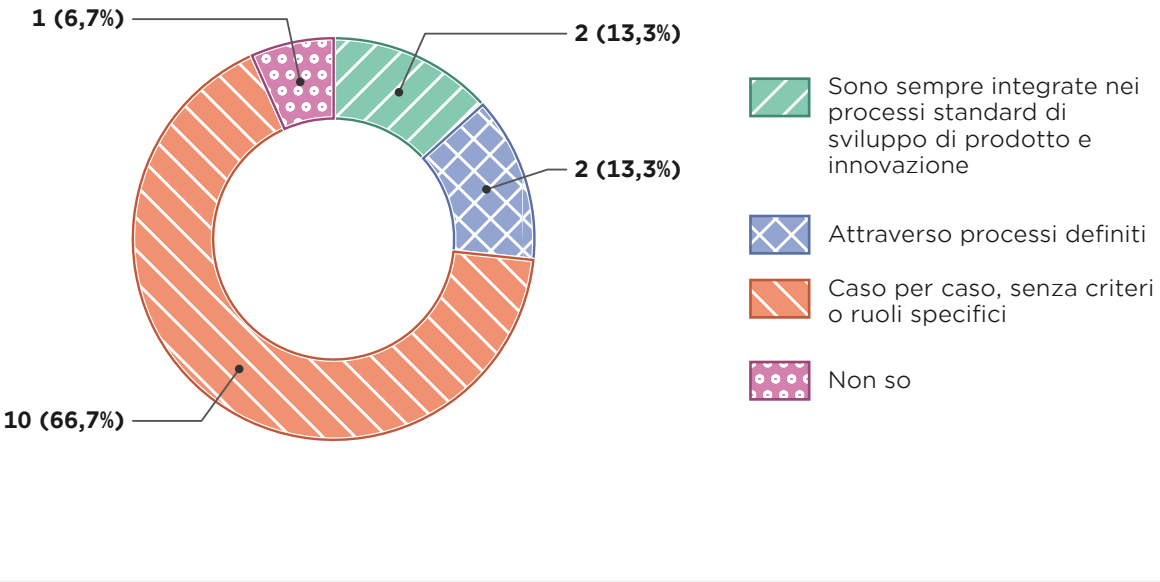


Figura 9.4: Criteri che guidano le decisioni operative in tema di accessibilità (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Nelle aziende che dichiarano di procedere "caso per caso", l'accessibilità entra in agenda a seguito di uno **stimolo puntuale**. I criteri di selezione dei progetti non sono esplicitati e **le priorità non derivano da una mappatura dei bisogni**. Ne deriva che hanno precedenza i progetti **«su cui lavorare nell'immediato e che non richiede negoziazioni complesse»**, non necessariamente quelli più rilevanti per i consumatori. Nelle aziende strutturate che affermano di integrare le decisioni nei processi standard, i criteri di accessibilità entrano come vincoli iniziali, cioè in **sede di brief o di specifiche tecniche**. Questo spostamento temporale riduce il costo degli interventi e aumenta la coerenza delle soluzioni adottate.

9.1.4 Quali dimensioni della disabilità vengono considerate

Se il modo in cui si decide resta informale, altrettanto interessante è la fotografia che emerge rispetto a cosa si sceglie di intervenire ossia **quali dimensioni della disabilità entrano davvero nei processi progettuali**. La **Figura 9.5** mostra, per ciascuna delle undici dimensioni dell'accessibilità analizzate

nello studio, quante aziende dichiarano di averla considerata nei propri processi progettuali (Sì) e quante non l'hanno ancora presa in carico (No). Il dato più evidente è la **concentrazione delle risposte affermative su un numero ristretto di ambiti**. La cura e le responsabilità relazionali, seguite dalla percezione visiva, sono le dimensioni più presidiate, seguite da mobilità e interazione fisica e comunicazione e linguaggio. Elaborazione cognitiva e apprendimento raccoglie quattro risposte affermative, benessere psicologico ed emotivo e corpi che cambiano si fermano a tre.

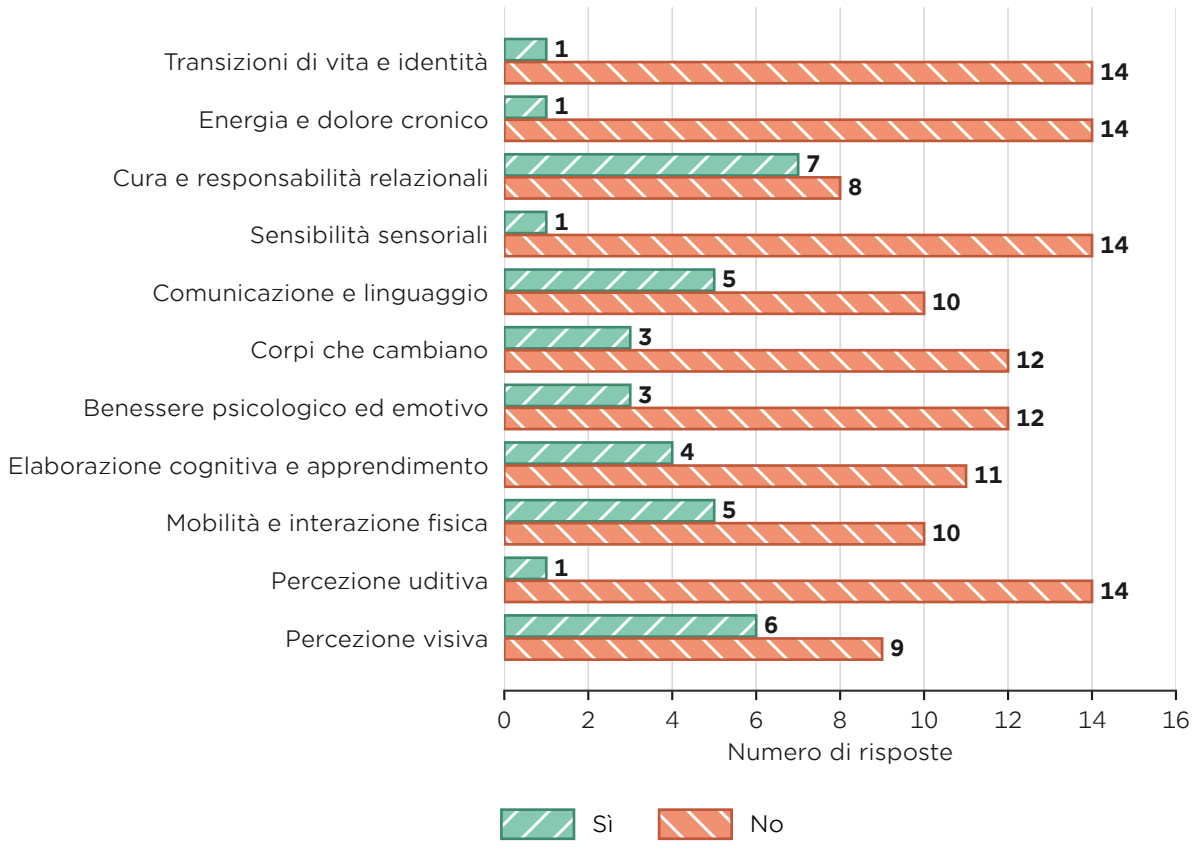


Figura 9.5: Dimensioni della disabilità che vengono considerate o meno nei processi progettuali delle aziende (totale di 15 risposte)
Fonte: Elaborazione degli autori

Alcuni ambiti ottengono una sola risposta affermativa: percezione uditiva, sensibilità sensoriali, energia e dolore cronico e transizioni di vita e identità.

Il confronto con le difficoltà dichiarate, riportate nella **Tabella 9.1**, aiuta a interpretare questa distribuzione. Le **dimensioni meno considerate sono anche quelle in cui le aziende concentrano gli ostacoli percepiti più rilevanti**. La percezione uditiva e le sensibilità sensoriali sono gli ambiti in cui la

complessità tecnica raggiunge i valori più alti, segnalata da sette rispondenti su 15 in entrambi i casi. Questo fa pensare che dove la traduzione operativa richiede competenze specialistiche, l'iniziativa risulta più complessa. Le transizioni di vita e identità mostrano invece una difficoltà di natura diversa, legata al riconoscimento stesso del bisogno: otto aziende indicano la poca consapevolezza interna come ostacolo principale. In questi ambiti la difficoltà sembra impedirne l'ingresso nell'agenda progettuale. **Le dimensioni più presidiate sono quelle con una traduzione tecnica consolidata o una copertura normativa riconoscibile, mentre le disabilità invisibili e meno codificate restano escluse dalle possibilità progettuali**. Ne scaturisce un circolo vizioso: dove mancano consapevolezza interna o competenze specialistiche, il bisogno non entra nemmeno nell'agenda progettuale, di conseguenza l'assenza di iniziative impedisce a sua volta di sviluppare le competenze necessarie ad affrontarlo.

9.1.5 In sintesi: la fase del definire

Il quadro che emerge dalla fase del definire converge su un'indicazione coerente. **L'accessibilità non entra nell'agenda progettuale come criterio trasversale**, ma attraverso le "porte laterali" già descritte (compliance, advocacy interna, opportunità commerciale, segnalazioni). Le **decisioni operative restano in larga parte informali**, con dieci aziende su 15 che dichiarano di agire caso per caso, senza criteri predefiniti. Alle aziende non **mancano** tanto le soluzioni, quanto gli **strumenti per dare un nome ai bisogni e capire su quali agire**. In questa fase l'intervento riguarda ciò che è già riconoscibile, tecnicamente noto o normativamente prescritto. Questa considerazione ha trovato riscontro nel workshop: la possibilità di riflettere sul bisogno insieme all'ambiente in cui si manifesta ha permesso ai partecipanti di **immaginare concretamente le difficoltà**, aumentando la consapevolezza e **portando in luce anche quei bisogni normalmente meno considerati**. La conoscenza dei bisogni si conferma così il fondamento della progettazione accessibile, perché è la sua ampiezza a definire il perimetro di ciò che è possibile fare.

9.2 Fare (azione)

Una volta identificate le priorità, la fase del fare riguarda la **traduzione delle intenzioni in azioni concrete**: quali progetti vengono avviati, con quali partner, attraverso quali metodologie e in quale misura le persone con disabilità vengono coinvolte nel processo.

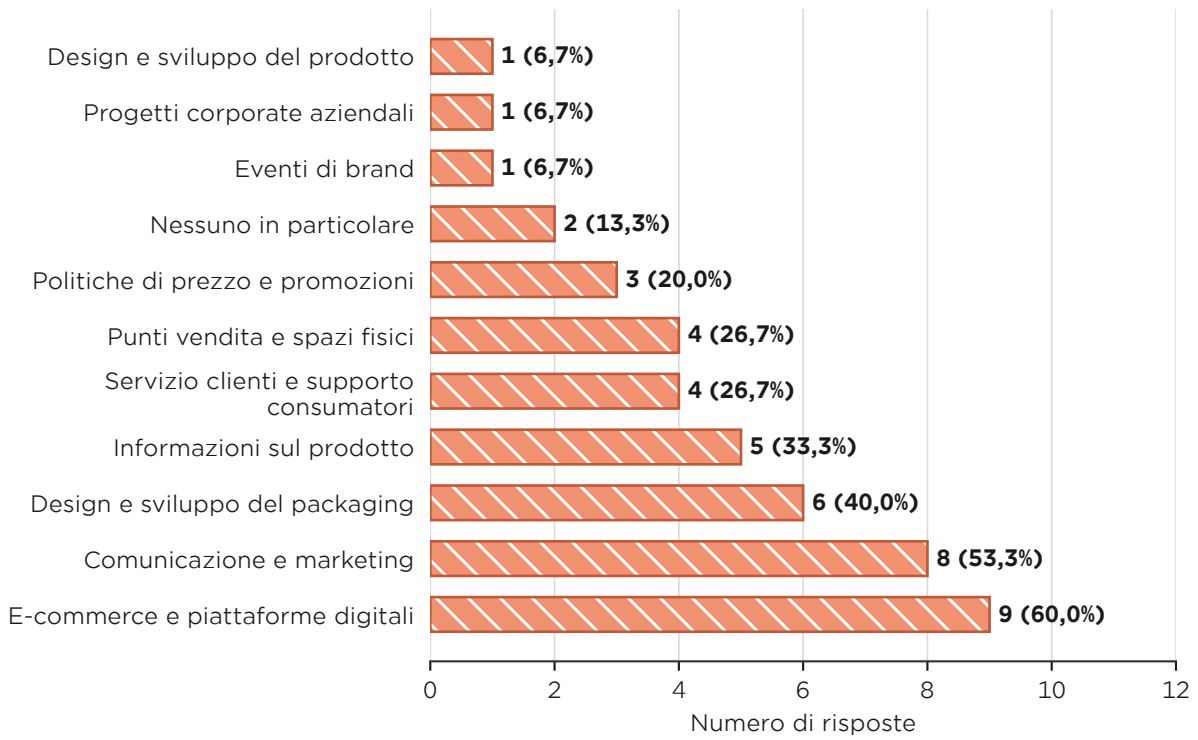


Figura 9.6: Focus dei progetti di accessibilità in corso o attuati in passato (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.2.1 Progetti presenti e passati

La fotografia degli ambiti progettuali presenti o passati, rappresentata nella Figura 9.6, rivela una **concentrazione quasi esclusiva sui canali digitali e comunicativi**. L'e-commerce e le piattaforme digitali risultano l'area più presidiata, con nove risposte su 15, seguiti da comunicazione e marketing con otto risposte. Questo conferma una **priorità aziendale** verso la trasformazione digitale **allineata alle norme europee vigenti** che obbligano l'implementazione dell'accessibilità negli asset digitali. L'accessibilità dei canali digitali (siti web e app) è la tematica più discussa perché spinta da scadenze legislative imminenti (European Accessibility Act e Legge Stanca). Come dichiarato da chi ha preso parte allo studio, le competenze e le figure si sono dovute adattare **«nel momento in cui era necessario essere adempienti a una normativa»**. Questa area ad oggi è percepita come un'area **«non negoziabile»**, ritenuta anche più economica di altri ambiti.

La comunicazione e il marketing viene segnalato in otto casi, il design e sviluppo del packaging registra sei risposte e le informazioni sul prodotto

cinque risposte. Questi dati si allineano con il ruolo cruciale che etichette, materiali di scaffale e display svolgono nell'esperienza in-store, suggerendo che le **aziende percepiscono il packaging come ambito rilevante**, anche se ancora non sufficientemente declinato in termini di accessibilità multicanale. Rientra in questo ambito una complessità produttiva menzionata che riguarda la modifica degli stampi industriali per implementare migliorie alle confezioni, che può costare milioni di euro e rallentare la produttività delle linee (pezzi al minuto). Inoltre, in aziende multibrand, il numero elevato di referenze rende quasi impossibile una revisione totale senza competenze esterne. Le soluzioni sviluppate dalle aziende **spesso usano il digitale per veicolare informazioni e creare accesso in specifici canali senza modificare la struttura fisica del pack**, con un potenziale impatto sistemico limitato. Significativo anche il basso coinvolgimento di punti vendita e spazi fisici (quattro risposte), servizio clienti e supporto (quattro risposte), e il design e sviluppo del prodotto che raggiunge appena una risposta.

9.2.2 Quali bisogni e touchpoint vengono considerati

La **Tabella 9.2** incrocia le 11 dimensioni dei bisogni con i quattro touchpoint analizzati (Prodotto/Packaging, Punto Vendita, Digitale/e-commerce, Accesso informazioni), mostrando quante aziende le hanno prese in carico in ciascun contesto. Emerge che l'**accessibilità viene pensata quasi esclusivamente attraverso la lente della percezione visiva e, in parte, della mobilità fisica**. Nel canale digitale/e-commerce, la percezione visiva raccoglie il maggior numero di risposte (sette su 15), un dato coerente con la diffusione di standard tecnici consolidati come le WCAG, che hanno contribuito a rendere questo ambito più riconoscibile e presidiato. Nel prodotto/packaging e nel punto vendita, percezione visiva e mobilità/interazione fisica ottengono entrambe quattro risposte, confermandosi come le dimensioni più presidiate anche nei contesti fisici. Tuttavia, questi stessi touchpoint registrano zero risposte per percezione uditiva, elaborazione cognitiva, sensibilità sensoriali e transizioni di vita, un vuoto significativo, soprattutto per l'esperienza in-store, che è per definizione multisensoriale e coinvolge una varietà di bisogni ben più ampia di quelli considerati.

Categoria	Prodotto	Punto Vendita	Digitale/ e-commerce	Accesso informazioni	Totale
Percezione visiva	4	4	**7**	4	**19**
Percezione uditiva	0	1	3	2	6
Mobilità e interazione fisica	4	2	4	1	11
Elaborazione cognitiva	0	2	3	0	5
Benessere psicologico	2	2	1	0	5
Corpi che cambiano	0	2	0	1	3
Comunicazione e linguaggio	1	2	2	3	8
Sensibilità sensoriali	0	3	2	1	6
Cura e responsabilità	1	2	2	1	6
Energia e dolore cronico	1	0	0	0	1
Transizioni di vita e identità	0	0	0	1	1
Totale	13	22	**26**	14	

Legenda numero risposte 0 – Nessuna 1–2 – Bassa 3–4 – Media 5–6 – Alta 7+ – Massima

Tabella 9.2: Dimensioni della disabilità e touchpoint: ciò che viene e non viene considerato (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Il confronto con la **Figura 9.5** rende evidente uno scarto. La cura e le responsabilità relazionali sono la dimensione che più aziende dichiarano di considerare (sette su 15), ma raccolgono appena sei menzioni distribuite sui quattro touchpoint; la percezione visiva, dichiarata da sei aziende, ne raccoglie 19. I due dati misurano in un caso l'attenzione dichiarata verso un bisogno e nell'altro la sua traduzione in progetto, la distanza tra i due indica dove l'intenzione non diventa output. La dimensione della cura e le responsabilità relazionali è riconosciuta come rilevante ma non trova ancora una forma progettuale riconoscibile, mentre la percezione visiva, sostenuta da standard consolidati, si traduce immediatamente in interventi.

Gli **ambiti più trascurati sono quelli meno visibili e meno codificati normativamente**: energia e dolore cronico (un solo caso nel packaging, zero altrove), benessere psicologico (massimo due risposte per touchpoint), corpi che cambiano e transizioni di vita e identità (presenze sporadiche o assenti). Questo riflette una **tendenza strutturale a progettare per le disabilità più codificate e visibili**, lasciando indietro quelle che richiedono un cambio di prospettiva più profondo. **«A volte non si sa quante diversità esistano e come queste impattino. Ti sfugge, non per cattiva volontà, ma perché non ci hai pensato, perché non hai avuto esperienza diretta. È una parola forte, ma è proprio un'ignoranza, nel senso di non consapevolezza»**. È il caso, ad esempio, degli ambienti progettati secondo canoni estetici che vogliono esprimere qualità e ordine, con illuminazione intensa, superfici riflettenti e musica di sottofondo, che si rivelano fonti di sovraccarico sensoriale per molti, come le persone neurodivergenti. Dalle interviste emergono molti esempi di piccoli accorgimenti come luci dimmerate e musica spenta in fasce orarie specifiche che possono trasformare un ambiente stressante in uno spazio accessibile, senza richiedere interventi strutturali ma un **semplice cambio di consapevolezza prima ancora che di infrastruttura**.

Questa distribuzione dei progetti più presidiati riflette le priorità dichiarate dalle aziende, non necessariamente le barriere percepite come più urgenti dai consumatori.

9.2.3 Accessibility by design e co-design

L'Accessibility by Design, o progettazione nativamente accessibile, consiste nell'integrare i requisiti di inclusione fin dalle fasi iniziali di sviluppo di un prodotto, servizio o asset digitale, superando la logica degli interventi correttivi a posteriori. Anziché adattare ciò che esiste già, l'obiettivo è costruire correttamente fin dall'inizio (si rimanda al **Paragrafo 4.4**). Questo approccio rappresenta il modello a cui le aziende dichiarano di voler tendere. Tuttavia, l'**applicazione concreta resta in una fase esplorativa**. Dalla ricerca emergono due **piani su cui questo approccio anticipatorio inizia a tradursi in azioni**: quello digitale e quello metodologico.

- **Sviluppo digitale:** alcune aziende predispongono le basi tecniche prima della scrittura del codice, attraverso l'adozione di standard tecnologici aggiornati e l'inserimento di clausole di accessibilità obbligatorie nei contratti con i fornitori.

- **Metodologia:** alcune aziende formalizzano linee guida interne a disposizione dei team di Ricerca e Sviluppo, basate su criteri predefiniti e condivisi, per il coinvolgimento diretto di persone con disabilità nelle fasi di ideazione, tramite focus group e attività di co-progettazione. Lo scopo è creare un metodo condiviso da adottare in fase di ideazione.

Queste azioni, seppur circoscritte, producono un cambiamento significativo in cui l'accessibilità, **anziché essere un'opzione aggiuntiva subordinata alla disponibilità di risorse, diventa un vincolo di progetto non derogabile**, analogamente a quanto già avviene per la sicurezza alimentare o la conformità normativa.

9.2.4 In sintesi: la fase del fare

La fase del fare conferma e specifica quanto emerso prima. Gli interventi realizzati si concentrano sui canali digitali (nove risposte su 15), che sono anche gli ambiti spinti da scadenze normative imminenti e percepiti come meno onerosi rispetto alla modifica delle linee produttive o del layout nei punti vendita. Il packaging è riconosciuto come ambito rilevante (sei risposte) ma resta poco declinato in termini di accessibilità, frenato dalla rigidità dei sistemi produttivi e dai costi di intervento sugli stampi industriali. I punti vendita e gli spazi fisici (quattro risposte), il servizio clienti (quattro risposte) e il design del prodotto (una risposta) restano marginali. **Il fare segue dunque la stessa selettività normativa osservata nella fase di definizione**. Superare questo perimetro non richiede soluzioni tecniche aggiuntive, ma un coordinamento che oggi manca: tra gli attori della filiera, le cui responsabilità restano separate, e tra le aziende e le comunità che dovrebbero orientarne le scelte. È questa la dimensione che la fase del collaborare mette a fuoco.

9.3 Collaborare (trasversale)

Se le fasi del definire e del fare seguono lo sviluppo temporale del ciclo progettuale, il collaborare lo attraversa per intero: **la qualità di ciò che viene definito, fatto e misurato dipende da quali attori vengono coinvolti, e a quale livello**. Questa sezione analizza la collaborazione su tre piani. Il primo è il coinvolgimento diretto delle persone con disabilità nei processi progettuali. Il secondo riguarda le relazioni con le comunità e le organizzazioni che rappresentano le persone con disabilità. Il terzo è la collaborazione tra aziende, sia lungo l'asse industria-distribuzione sia tra attori dello stesso settore.

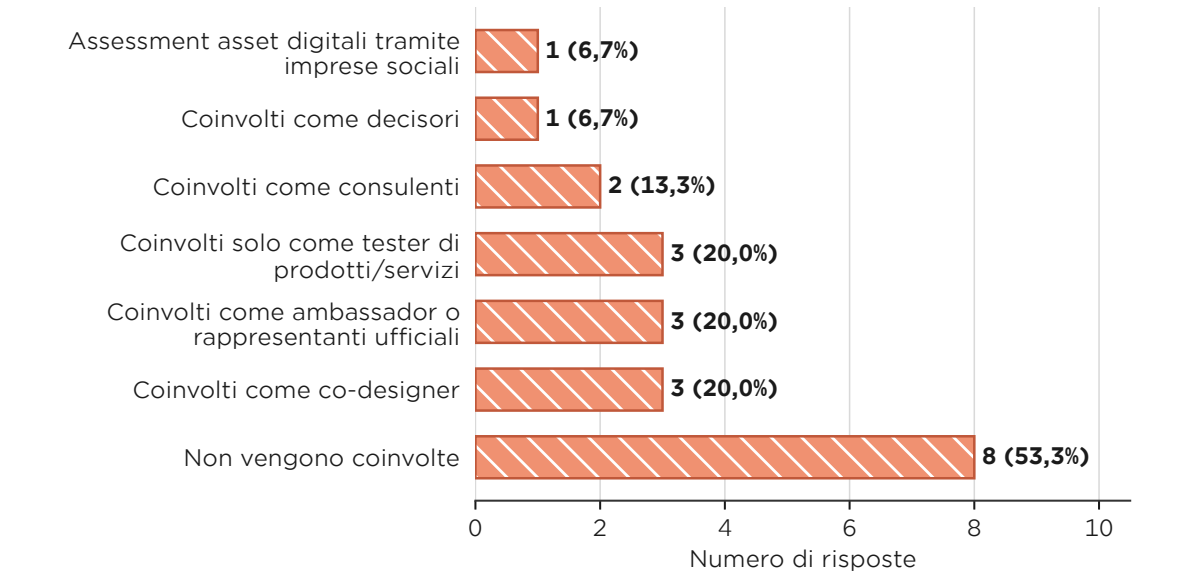


Figura 9.7: Ruolo delle persone con disabilità nei processi progettuali aziendali (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.3.1 Collaborazione con persone con disabilità e con comunità

Il quadro sul **coinvolgimento diretto delle persone con disabilità** nei processi decisionali è tra i più critici emersi dalla ricerca, e rivela una contraddizione strutturale: **le aziende dichiarano di voler capire su cosa e dove agire in materia di accessibilità, ma spesso queste considerazioni vengono fatte senza coinvolgere le persone con disabilità**.

Come mostrato nella **Figura 9.7**, otto aziende su 15 non coinvolgono persone con disabilità nei propri processi. Tra le restanti sette, il coinvolgimento avviene in ruoli raramente strategici: co-designer, ambassador e tester ricorrono ciascuno in tre aziende su 15, consulenti in due, mentre i ruoli decisionali sono presenti in una sola azienda. Quest'ultimo dato merita attenzione: il principio "nothing about us without us", approfondito nel **Paragrafo 2.3.4**, è ancora assente dalla prassi organizzativa. Anche il **coinvolgimento delle persone con disabilità** in fase di test va letto con cautela: se da un lato indica che qualche forma di valutazione con utenti reali esiste, dall'altro descrive un modello in cui le **persone con disabilità vengono consultate a posteriori per validare scelte già prese, non coinvolte nella generazione delle soluzioni**. Come osserva un intervistato, rendere accessibile il packaging significa dare a una persona la possibilità di orientarsi e informarsi da sola, ovvero restituire autonomia, non solo risolvere un problema tecnico.

Tra gli **ostacoli strutturali** al coinvolgimento emerge con frequenza il tema della privacy che la normativa GDPR rende particolarmente complesso. Su questo tema, il workshop ha messo in evidenza una tensione ricorrente: la raccolta di informazioni relative a condizioni di salute, esigenze di mobilità o preferenze linguistiche configura un trattamento di dati personali e solleva questioni etiche che i partecipanti hanno esplicitato durante la discussione. Emerge la **necessità di definire un framework etico** che precede l'operatività e richiede di stabilire **chi raccoglie i dati, quali dati vengono raccolti, con quale finalità e con quali garanzie per le persone coinvolte**.

Sul fronte delle forme di collaborazione con comunità, organizzazioni, ed enti legati alla disabilità, il quadro è altrettanto frammentato. **Domina l'assenza di collaborazione**, dichiarata da sette aziende su 15. Le collaborazioni occasionali e non strutturate riguardano cinque aziende, le partnership strutturate, incluse partnership con associazioni specifiche e settoriali, in tre casi, come riportato nella **Figura 9.8**. Le forme più mature, come i tavoli permanenti di consultazione, restano poco esplorate. **Dove la collaborazione esiste, avviene principalmente attraverso cooperative sociali e associazioni di riferimento, spesso con discontinuità**. Questo approccio può generare valore puntuale, ma non riesce a garantire la rappresentatività e la continuità necessarie a produrre un cambiamento sistematico, e rischia di tradursi in azioni sporadiche anziché orientare in modo stabile i processi progettuali. La **distanza tra chi progetta e chi usa rimane uno dei principali fattori che limitano lo sviluppo delle soluzioni**, che può essere colmata con il coinvolgimento diretto delle persone interessate.

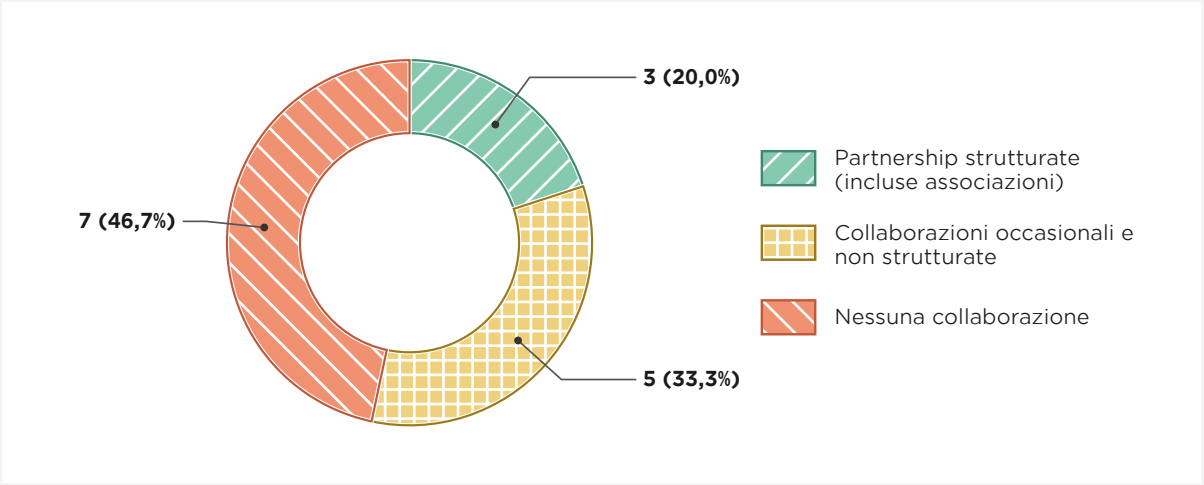


Figura 9.8: Forme di collaborazione con persone e comunità con disabilità (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

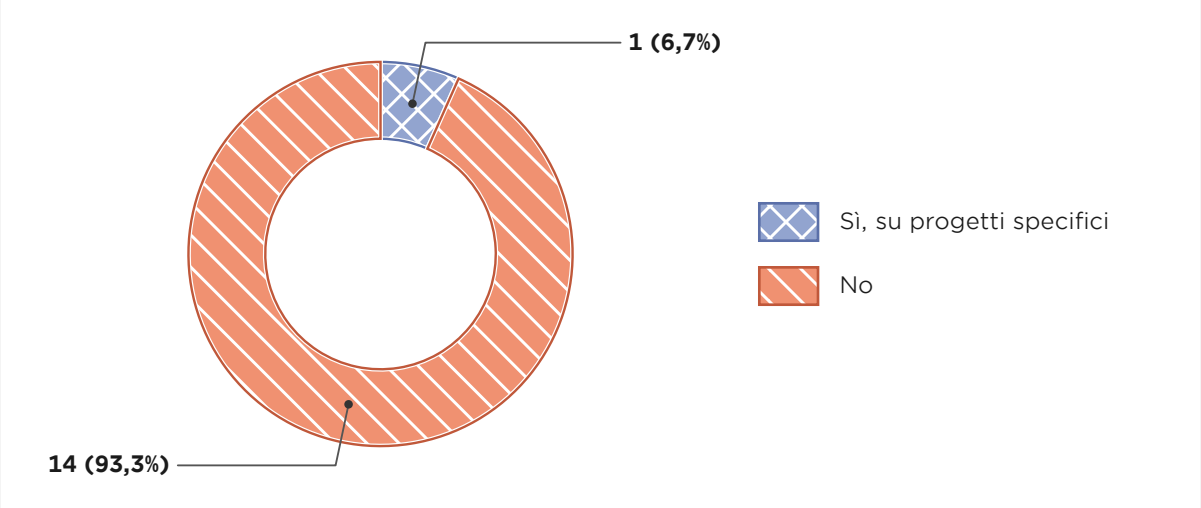


Figura 9.9: Collaborazione con altre aziende del settore (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.3.2 Collaborazione con altre aziende del settore

14 aziende su 15 dichiarano di **non collaborare con altri attori del settore su temi di accessibilità**. Solo un'azienda lo fa, seppur in modo episodico, come riportato nella **Figura 9.9**. I dati evidenziano però un divario con le interviste, da cui è emerso interesse a **esplorare in futuro la collaborazione di filiera e di settore**, con la richiesta di partecipare a iniziative comuni. Su questa disponibilità poggia la possibilità che la collaborazione di settore sull'accessibilità smetta di essere episodica e diventi un processo stabile, un passaggio che richiede però condizioni strutturali oggi ancora poco presidiate.

9.3.3 Il confronto Industria-Distribuzione: assi di divergenza e leve di collaborazione

Dall'analisi delle evidenze raccolte durante le interviste emerge una differenza strutturale tra Industria e Distribuzione rispetto alle possibilità di implementazione di soluzioni di accessibilità, descritte nella **Tabella 9.3**: le barriere emergono lungo tutta la filiera, ma assumono natura e priorità differenti nei due ambiti. Comprendere queste differenze è essenziale per costruire strategie condivise che non scarichino il costo dell'accessibilità su un solo attore della filiera.

Ambito	INDUSTRIA	DISTRIBUZIONE
Innovazione di prodotto o spazio	**Rigidità dei sistemi produttivi:** ogni modifica impatta l'intera linea. **Barriera:** Selettività forzata	**Costi infrastrutturali elevati:** alcuni interventi richiedono la chiusura temporanea del punto vendita. **Barriera:** Selettività forzata
Scalabilità operativa	Supply chain globale con **elevato numero di formati**. **Barriera:** Difficile uniformare gli interventi	**Rete locale eterogenea:** centinaia di negozi con dimensioni e formati diversi. **Barriera:** Difficile scalare gli interventi oltre il singolo punto vendita e assicurare l'uniformità.
Relazione con l'utente	**Relazione a distanza, mediata dal retailer.** **Barriera:** Perdita di controllo sul last mile. Le caratteristiche di accessibilità del prodotto possono disperdersi in punto vendita.	**Contatto diretto con il cliente finale.** **Barriera:** L'esperienza dipende da formazione e sensibilità del personale, che può essere difficile da controllare.
Piano della governance	**Standardizzazione globale vs. adattamento locale.** **Barriera:** Accessibilità percepita come costo di sistema, non come leva competitiva.	**Adattamento locale vs. standard di settore.** **Barriera:** Accessibilità percepita come non prioritaria in assenza di guadagno diretto o scadenze normative.

Tabella 9.3: Il confronto Industria-Distribuzione: le barriere percepite

Dal lato dell'Industria, la principale criticità riguarda la rigidità dei sistemi produttivi e la complessità operativa legata alla scala. Intervenire sul packaging non è percepito come un'azione puntuale, bensì come una trasformazione sistemica che impatta direttamente sull'efficienza industriale: **«Se si interviene sulla linea di produzione, l'intero processo rallenta significativamente»**. Anche modifiche apparentemente minori, come l'introduzione di una modifica sul packaging, possono compromettere la velocità di uscita dei prodotti. A questo si aggiunge il tema degli investimenti: **«Non è possibile applicare queste soluzioni a tutte le referenze per via dei costi dei macchinari»**, indicando una selettività forzata nelle strategie di

accessibilità. **La complessità è amplificata dall'elevato numero di referenze e dalla gestione di supply chain articolate, che rendono difficile implementare interventi uniformi su tutto il portafoglio di prodotti**. Un ulteriore elemento critico è la percezione di perdita di controllo nel cosiddetto "last mile": una volta che il prodotto entra nel punto vendita, le caratteristiche di accessibilità rischiano di disperdersi: **«Lavorare sul packaging non è sufficiente se le condizioni di accessibilità non sono mantenute nello scaffale o nel punto vendita»**. **L'Industria riconosce così una dipendenza strutturale dalla Distribuzione**: **«All'interno del punto vendita non abbiamo controllo su come il prodotto viene posizionato»**, sottolineando una relazione asimmetrica nella gestione dell'esperienza finale del consumatore.

Dal lato della distribuzione, le barriere si configurano principalmente come sfide infrastrutturali, organizzative e culturali. La trasformazione degli spazi fisici comporta costi elevati e, in alcuni casi, l'interruzione delle attività commerciali: **«Alcuni interventi richiedono la chiusura del punto vendita, cosa difficilmente sostenibile»**. Lo spazio è una risorsa strategica ottimizzata per la massimizzazione delle vendite: **«Ogni spazio è considerato strategico e l'introduzione di nuove soluzioni richiede un equilibrio delicato»**, e ogni modifica richiede compromessi tra accessibilità e rendimento commerciale. La scalabilità degli interventi rappresenta un'altra dimensione rilevante. Implementare progetti di accessibilità in reti estese e differenziate pone una sfida significativa, soprattutto in termini di formazione del personale: **«Applicare un progetto su centinaia di negozi di dimensioni diverse è complesso, in particolare per gli aspetti formativi»**. **Questo evidenzia il ruolo cruciale del fattore umano nella distribuzione, dove l'esperienza accessibile dipende non solo dall'infrastruttura fisica ma anche dalla preparazione e dalla sensibilità degli operatori a contatto diretto con i clienti**. Persiste infine una barriera di tipo culturale e strategico: l'accessibilità è spesso percepita come non prioritaria rispetto agli obiettivi di business: **«Perché non genera direttamente valore economico»**, relegando questi interventi a iniziative finanziate solo in presenza di supporto esterno o scadenze normative.

Nel complesso, il confronto evidenzia **quattro assi sui quali Industria e Distribuzione presentano difficoltà simili**, ma declinate nel contesto in cui operano:

- **Innovazione di prodotto o spazio:** entrambe scontano una selettività forzata, l'Industria per la rigidità dei sistemi produttivi, dove ogni modifica impatta l'intera linea; la Distribuzione per i costi infrastrutturali elevati,

poiché alcuni interventi richiedono la chiusura temporanea del punto vendita.

- **Scalabilità operativa:** il controllo sull'intera rete è complesso e difficile da uniformare. Da un lato una supply chain globale con elevato numero di formati, dall'altro una rete locale eterogenea, fatta di centinaia di negozi con dimensioni e formati diversi, difficile da scalare oltre il singolo punto vendita.
- **Relazione con l'utente:** questo aspetto dipende dalla posizione lungo la supply chain. L'Industria ha una relazione a distanza, mediata dal retailer, con perdita di controllo sul last mile e caratteristiche di accessibilità che rischiano di disperdersi in punto vendita; la Distribuzione ha un contatto diretto con il cliente finale, ma l'esperienza dipende dalla formazione e dalla sensibilità del personale, difficili da controllare.
- **Piano della governance:** in nessuno dei due casi l'accessibilità è ancora percepita come leva competitiva. Per l'Industria è una questione di standardizzazione globale vs. adattamento locale, vissuta come costo di sistema; per la Distribuzione di adattamento locale vs. standard di settore, considerata non prioritaria in assenza di guadagno diretto o scadenze normative.

Questi elementi delineano un ecosistema in cui l'accessibilità non può essere affrontata in modo isolato, ma richiede un coordinamento sistemico tra attori della filiera. Un prodotto progettato per essere accessibile perde parte del suo valore se il punto vendita non lo è; e viceversa, un punto vendita accessibile non garantisce l'accesso se le informazioni sul prodotto non lo sono. Come osserva durante un'intervista: **«Più aziende, interlocutori e partner si muovono insieme attorno a un obiettivo comune, più il percorso diventa forte e sostenibile. Il lavoro in rete è un acceleratore importante»**. **Superare le frammentazioni operative e strategiche tra Industria e Distribuzione è pertanto una condizione necessaria** per qualsiasi strategia di accessibilità che voglia produrre impatto a livello di sistema. La collaborazione tra aziende su temi di accessibilità potrebbe **rispondere a tre caratteristiche strutturali che limitano lo sviluppo di iniziative di accessibilità** nel settore:

- **Scala:** l'accessibilità **non può essere l'iniziativa di una singola azienda virtuosa**, risulterebbe economicamente insostenibile e priva di impatto sistemico. La sfida è **costruire coalizioni tra pari per definire standard comuni**, perché agire da soli impedisce di raggiungere la massa critica necessaria. Come emerge dallo studio, quando più aziende si muovono

insieme attorno a un obiettivo condiviso, il percorso diventa più solido e sostenibile: **la collaborazione in rete è un acceleratore**.

- **Frammentazione lungo la filiera:** come descritto in precedenza, accessibilità del prodotto e accessibilità del punto vendita sono interdipendenti, ma oggi vengono gestite separatamente da attori diversi, senza un coordinamento strutturato. Questo disallineamento è uno dei principali ostacoli a un'offerta accessibile e realmente coerente per il consumatore, che potrebbe essere **superato da collaborazioni verticali**.
- **Fragilità strutturale:** molti progetti interaziendali nascono da relazioni personali e sensibilità individuali, e rischiano di interrompersi quando queste persone cambiano ruolo. **Finché la collaborazione non diventa un processo istituzionalizzato**, con ownership chiara e strutture stabili, rimane esposta alla stessa **vulnerabilità che caratterizza le iniziative interne**: senza qualcuno che se ne faccia carico in modo continuativo, il progetto si ferma.

La collaborazione tra industria e distribuzione non è solo una necessità operativa ma anche una **fonte di vantaggio reciproco** che nessuno dei due attori può ottenere da solo.

- **Il punto vendita è il luogo in cui l'accessibilità di un prodotto viene effettivamente messa alla prova**. È lì che il consumatore interagisce con il packaging. Questo fa della distribuzione un osservatorio privilegiato, un ambiente di test reale che nessun laboratorio industriale può simulare con la stessa fedeltà. Un ambiente che potenzialmente potrebbe prevenire errori non visibili in fase progettuale, come sostiene una persona dell'Industria durante un'intervista: **«Fatto in design su schermo, sembra perfetto, lo leggi; portato nel negozio [lo stesso design] con i neon diventa illeggibile»**. Per l'Industria, **integrare la distribuzione come partner di sperimentazione** significa poter validare soluzioni di accessibilità in condizioni d'uso autentiche, prima di scalare gli investimenti su tutto il portafoglio.
- **La Distribuzione accumula quotidianamente dati e osservazioni che l'Industria strutturalmente non possiede**: quali prodotti vengono restituiti, dove i clienti si fermano o rinunciano, quali formati creano difficoltà in cassa o in scaffale. Queste informazioni, se sistematizzate e condivise, diventano input preziosi, sia per la creazione di prodotti che per il design dell'esperienza in punto vendita.

- Per la Distribuzione, i vantaggi della collaborazione sono concreti anche sul piano operativo e reputazionale. **L'Industria possiede competenze tecniche sul prodotto, investimenti in formazione del personale co-finanziati, e soluzioni di packaging già testate che potrebbero dare vantaggio sui prodotti a marchio del distributore**.

La collaborazione significa quindi investimento condiviso su dati e competenze e reputazione che migliorano le decisioni e il posizionamento di entrambi. Inoltre, **la collaborazione tra i due ambiti risulta necessaria per garantire un'esperienza complessivamente accessibile**: gli interventi realizzati nel punto vendita rischiano infatti di essere vanificati dalla persistenza di prodotti non accessibili. Distribuzione e produzione si trovano quindi in una condizione di reciproca dipendenza, in cui il progresso dell'uno può sollecitare il progresso dell'altro, riducendo il rischio che uno dei due ambiti rimanga indietro rispetto all'altro.

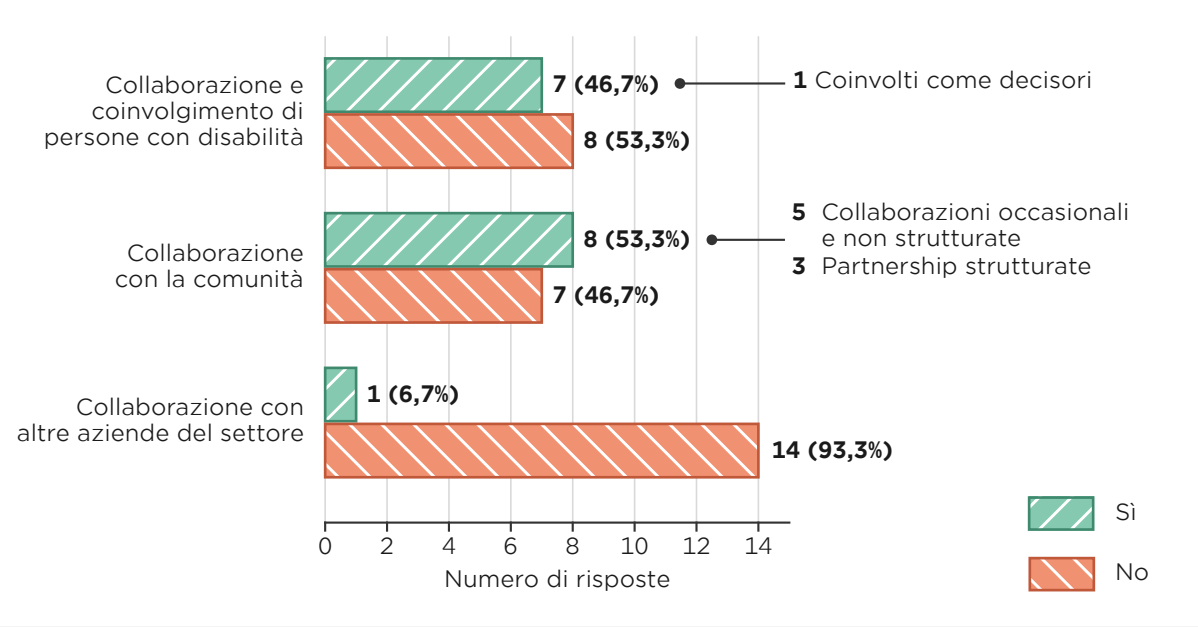


Figura 9.10: Confronto dell'esistenza di collaborazioni con altre aziende, con comunità e con persone con disabilità (totale di 15 risposte per ciascun aspetto)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.3.4 In sintesi: la fase del collaborare

Letti insieme, i tre livelli di collaborazione restituiscono lo stesso pattern, raffigurato nella **Figura 9.10**. Con le persone con disabilità il coinvolgimento

è dichiarato da sette aziende su 15 e assente in otto; dove esiste, avviene in ruoli raramente strategici, e una sola organizzazione riporta un coinvolgimento in qualità di decisori. È la distanza che le interviste stesse identificano come decisivo: **«La persona interessata deve sedere al tavolo dove vengono prese le decisioni, dove vengono fatte le strategie»**. Con comunità e organizzazioni la collaborazione è dichiarata da otto aziende su 15, ma si tratta nella maggior parte dei casi di rapporti occasionali e non strutturati (cinque aziende), a fronte di tre partnership strutturate. Tra aziende del settore la collaborazione è dichiarata da una sola organizzazione, mentre 14 riportano di non averne attivate, a fronte di una disponibilità futura ampia ma condizionata a risorse, tempo e perimetro ancora da definire.

In tutti e tre i casi la collaborazione è riconosciuta come desiderabile ma non istituzionalizzata: dipende da relazioni personali e sensibilità individuali, e resta esposta alla discontinuità delle persone che la portano avanti. Tuttavia dove il confronto diretto è avvenuto anche solo in forma di testing, ha quasi sempre corretto le assunzioni di partenza: **«i diretti interessati sono fondamentali perché l'impatto reale lo può leggere davvero chi vive quelle barriere»**. Costruire queste condizioni per cui la collaborazione smetta di essere episodica e diventi un processo stabile, con ownership chiara e canali continuativi, è oggi per il settore una delle **opportunità più concrete e ancora poco presidiate**.

9.4 Misurare (dopo)

La fase finale del ciclo progettuale analizzata riguarda la valutazione: se e come le aziende verificano l'impatto delle proprie azioni in materia di accessibilità, tanto in termini di benefici per l'azienda quanto di cambiamento reale nell'esperienza dei consumatori. Questa sezione analizza le pratiche di misurazione esistenti, le barriere metodologiche che ne limitano lo sviluppo, i pattern emergenti dall'analisi complessiva e le condizioni strutturali necessarie affinché la disponibilità dichiarata a fare di più si traduca in pratiche continuative e scalabili.

9.4.1 Misurare i benefici per l'azienda

L'**accessibilità entra spesso in frizione con gli indicatori di performance ordinari**. Interventi sulla linea di produzione, sugli spazi o sui processi consolidati vengono percepiti come fattori che allungano i tempi o aumentano i costi, spingendo il management a privilegiare iniziative con un ritorno economico più immediato. Il nodo centrale è quello temporale: **l'accessibilità**

richiede un investimento il cui ritorno non è immediato e presuppone un processo iterativo e un'implementazione che coinvolgendo tutto il sistema si rivela lunga e dilazionata nel tempo. Senza metriche che rendano visibili i benefici nel tempo, questo investimento rimane difficilmente difendibile davanti alla leadership, e le attività rischiano di essere trattate come iniziative extra, che avanzano solo in presenza di supporto economico esterno o fondi dedicati.

I dati sulla **misurazione dei benefici aziendali dell'accessibilità evidenziano una lacuna critica**, segnalata nella **Figura 9.11**. Dieci rispondenti su 15 dichiarano l'assenza di qualsiasi valutazione sistemica e tre si limitano a valutazioni occasionali basate su feedback informali. Solo due aziende ricorrono a metriche qualitative e una a metriche quantitative; nessuna adotta indicatori multidimensionali. Dalle interviste emerge però la consapevolezza che **senza indicatori strutturati l'accessibilità non riesce a competere con altre priorità aziendali** nei processi di allocazione delle risorse. Il tema è stato affrontato anche durante il workshop: senza indicatori riconosciuti, un progetto di accessibilità non dispone di un linguaggio con cui presentare i propri risultati a chi decide l'allocazione delle risorse, e la sua approvazione resta affidata alla sensibilità di chi valuta. L'**assenza di metriche condivise non si configura quindi come un limite teorico, ma come un ostacolo operativo** che si manifesta nella fase di proposta interna e impedisce al tema di scalare all'interno delle strutture decisionali.

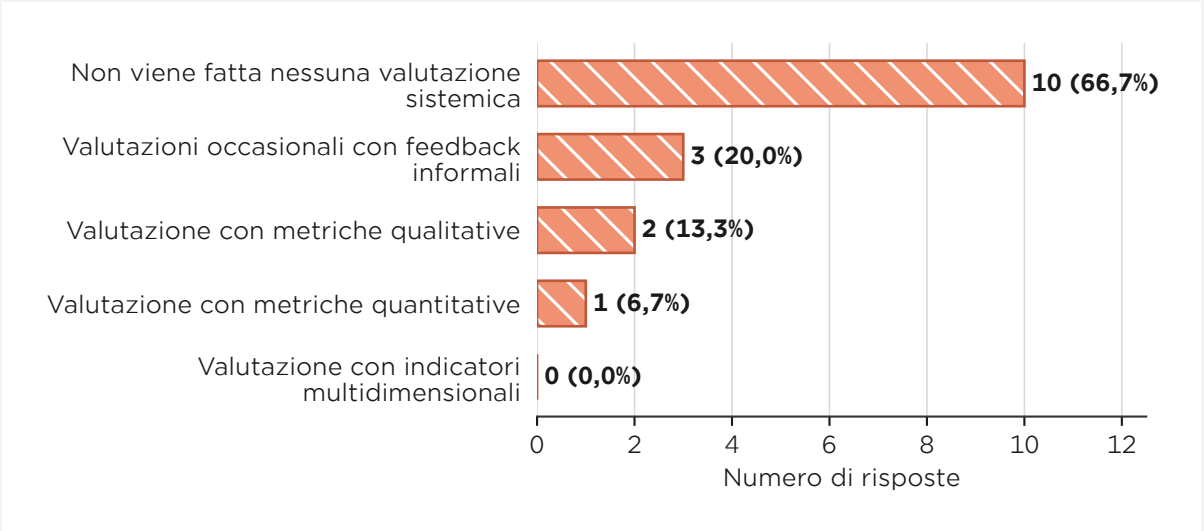


Figura 9.11: Modalità di misurazione dei benefici generati per l'azienda da progetti di accessibilità (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

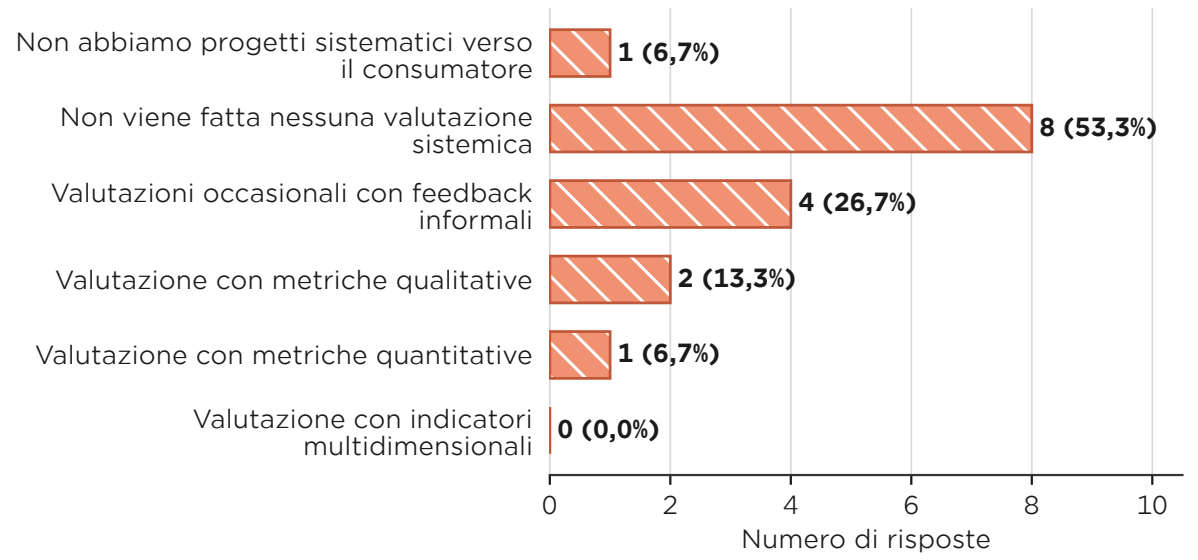


Figura 9.12: Modalità di misurazione dell'impatto delle azioni di accessibilità sul consumatore (totale di 15 risposte, possibilità di risposta multipla)

Fonte: Elaborazione degli autori

9.4.2 Misurare l'impatto sul consumatore

Il quadro è **altrettanto critico sul versante della misurazione dell'impatto verso il consumatore finale**, come rappresentato nella Figura 9.12. Otto aziende su 15 non dispongono di alcun sistema di rilevazione e una dichiara di non avere progetti sistematici verso il consumatore; quattro ricorrono a valutazioni occasionali basate su feedback informali, due a metriche qualitative e una a metriche quantitative, mentre in nessun caso vengono adottati indicatori multidimensionali strutturati. **«Per avere un dato significativo dovresti profilare, ma il DPO non ce lo farebbe mai passare»**. La battuta sintetizza una tensione strutturale: la normativa sulla privacy, pensata per proteggere le persone vulnerabili, diventa paradossalmente un ostacolo alla misurazione dell'impatto delle politiche che le riguardano. Questi dati configurano un circolo vizioso: **l'assenza di evidenze rende difficile giustificare gli investimenti, e l'assenza di investimenti impedisce la produzione di dati**. Il risultato è una stasi in cui le **iniziative di accessibilità rimangono difficilmente scalabili** e sistematicamente sotto finanziate.

Per arginare questo circolo, dalle interviste emerge la richiesta di avere a disposizione **benchmarking e casi studio settoriali**, percepiti come strumenti per costruire consenso interno e rafforzare la posizione del tema nei confronti

della leadership. La condivisione pubblica delle iniziative è però frenata dalla percezione di essere costantemente osservate dall'esterno: **«Siamo sempre molto attenzionati e quindi ci pensiamo parecchio prima di fare un'azione che potrebbe essere tracciata nel caso specifico di social washing»**. Le aziende chiedono quindi dati e casi studio altrui, ma sono restie a rendere pubblici i propri. Ne deriva una **circolazione di dati comparabili ridotta**, nonostante la domanda di trasparenza sia elevata.

Nei casi in cui una qualche forma di valutazione è presente, le pratiche descritte mostrano **approcci molto differenti per rigore e sistematicità**.

- Chi utilizza **metriche quantitative** opera prevalentemente nel canale digitale, dove esistono standard riconosciuti: sono state menzionate conformità normativa, numero di ticket di accessibilità risolti, percentuale di contratti fornitori con clausole di accessibilità incluse. Queste misurazioni hanno il vantaggio dell'**oggettività e della comparabilità, ma tendono a rilevare output tecnici più che impatto reale sull'esperienza del consumatore**, e dipendono dall'ambito in cui i sistemi di misurazione agiscono.
- Chi ricorre a **metriche qualitative** opera principalmente attraverso feedback strutturati post-progetto o analisi delle segnalazioni ricevute. Nei casi più avanzati, la valutazione si basa sul riscontro diretto dei partecipanti e sull'osservazione delle dinamiche d'uso, spesso in collaborazione con associazioni territoriali. Il valore, in questo caso narrato più che misurato, viene ritenuto un **approccio efficace per costruire conoscenza, ma insufficiente per giustificare investimenti in scala**.

9.4.3 In sintesi: la fase del misurare

I dati raccolti mostrano la misurazione come l'anello più debole del ciclo progettuale. La maggior parte delle aziende non valuta in alcun modo i benefici aziendali delle proprie iniziative, e più della metà non dispone di strumenti per rilevarne l'impatto sui consumatori. **Sul piano organizzativo, senza evidenze l'accessibilità non riesce a competere nei processi di allocazione delle risorse**: gli investimenti restano difficili da giustificare davanti alla leadership, e le iniziative vengono trattate come attività extra, condizionate alla presenza di fondi dedicati. **Sul piano conoscitivo, l'assenza di misurazione priva le aziende della possibilità di capire se le proprie azioni stiano effettivamente migliorando l'esperienza delle persone**: senza riscontri, anche le iniziative ben intenzionate procedono senza verifica, e gli eventuali errori di impostazione non emergono né possono essere corretti. I due livelli si rafforzano a vicenda:

non si misura perché mancano risorse e metodi, e proprio per questo mancano le evidenze che permetterebbero di ottenerli.

Il quadro complessivo indica che il passaggio verso pratiche di misurazione più solide richiede una base comune sviluppata a livello di settore. Un framework condiviso all'interno del quale ciascuna organizzazione possa calibrare e comunicare le proprie misurazioni, rendendole comparabili e cumulabili.

Note parte quarta

1 **Legge 9 gennaio 2004, n. 4 (Legge Stanca). Normattiva**.

2 Commissione europea. **European Accessibility Act (EAA)**.

3 Commissione europea. **Direttiva sull'accessibilità del web: norme e armonizzazione**.

5

Parte quinta
L’evoluzione dell’accessibilità nel largo consumo

10. Conclusioni

Questa sezione conclusiva si articola in tre parti:

- La prima ripercorre i **principali concetti teorici presentati**, disegnando come l'accessibilità può diventare un'opportunità di innovazione.
- La seconda parte ricompone i **risultati dello studio** in una lettura d'insieme, collegando le evidenze delle diverse sezioni del report e i pattern che le attraversano.
- La terza raccoglie le **direzioni future di lavoro** emerse dalla ricerca, il perimetro di azione delineato dalle aziende e il ruolo che GS1 Italy può svolgere.

10.1 Accessibilità da obbligo legislativo a opportunità di innovazione

In questo report l'accessibilità è stata discussa non solo come principio o come requisito normativo, ma come lente attraverso cui rileggere i processi d'innovazione, la progettazione e la distribuzione nel largo consumo.

Nel largo consumo, il tema è estremamente rilevante soprattutto da una prospettiva di **mercato e posizionamento**, poiché la lente dell'accessibilità individua una **domanda ancora poco presidiata**. Le persone con disabilità rappresentano una quota rilevante e crescente della popolazione, per effetto dell'invecchiamento demografico e dell'aumento delle condizioni croniche[1], e a questa si aggiungono le condizioni temporanee e situazionali. Nel largo consumo la concorrenza si gioca però soprattutto su due leve: il prezzo, che i concorrenti replicano con facilità e che comprime i margini, e l'identità di marca, che richiede investimenti comunicativi continui.

L'**accessibilità introduce una terza leva**, cioè la possibilità di essere il prodotto, il servizio o l'insegna che una persona riesce effettivamente a usare in autonomia. Questa **leva attraversa l'intera filiera** e riguarda:

- **L'Industria**, dove il packaging, l'etichetta e le informazioni di prodotto determinano se una persona può riconoscere, aprire e utilizzare ciò che ha acquistato.
- **La Distribuzione**, dove il layout del punto vendita, i canali digitali e la relazione con il personale determinano se quell'acquisto è possibile.

Nel largo consumo questa leva pesa per due ragioni. La prima è che le **barriere che impediscono accesso sono ancora diffuse lungo tutte le fasi dell'esperienza**, dalla ricerca del prodotto alla lettura delle informazioni fino al pagamento, e la spesa alimentare è tra le categorie che registrano il maggior numero di ostacoli anche nell'ambiente online. La seconda è che si tratta di acquisti ripetuti, spesso settimanali, per cui **chi trova un'esperienza che funziona tende a confermare la scelta nel tempo**, mentre chi incontra un ostacolo ha molte occasioni per orientarsi altrove.

Per affrontare questo tema al meglio, è bene tenere in considerazione alcuni punti:

- **Mindset progettuale. Il passaggio da un modello correttivo a un modello nativo** consiste nel progettare per l'accessibilità dall'inizio, anziché aggiungere soluzioni dedicate a un impianto già costruito attorno a una persona assunta come standard. Il retrofit interviene quando quelle decisioni sono già state prese, e ne riduce le conseguenze senza modificarne l'impostazione.
- **Tecnologie**. Quando l'accessibilità è parte del progetto fin dall'inizio, molti degli strumenti necessari esistono già: soluzioni sviluppate in altri ambiti oppure tecnologie di uso comune, che possono essere adattate per migliorare l'esperienza. La condizione perché producano accessibilità è che **siano integrate nell'ambiente e nel prodotto, e non sovrapposte a essi**. Una tecnologia applicata a un contesto progettato su un profilo di utenza standard, cioè costruito assumendo capacità sensoriali, motorie e cognitive medie, può introdurre barriere ulteriori anziché rimuoverle. La tecnologia **opera come amplificatore e non come sostituta** e pertanto aumenta l'autonomia solo se il sistema intorno funziona.
- **Persone**. Tra le condizioni che rendono efficace una soluzione tecnica, la principale riguarda le persone che la mediano, che costituiscono il primo strato dell'accessibilità, quello relazionale. **Elemento chiave è la formazione continua**, che è una condizione strutturale e non accessoria.
- **Coinvolgimento e co-progettazione**. Le quattro considerazioni precedenti presuppongono di sapere quali barriere rimuovere, e questo dipende da chi partecipa alla definizione del problema. Il **coinvolgimento delle persone con disabilità** non è un requisito etico separato dal metodo, ma una **condizione perché i dati raccolti siano validi e le soluzioni trasferibili**. Ne deriva un rapporto tra impresa e comunità come scambio di conoscenza e non come

raccolta di informazioni, dove l'esperienza diretta delle persone che vivono quotidianamente le barriere è una competenza progettuale.

L'accessibilità è una questione di diritti, autonomia e dignità delle persone, come stabilito dalla Convenzione ONU e ribadito dall'European Accessibility Act, che la configura come obbligo giuridico indipendente da qualunque dimostrazione di ritorno economico atteso. Il vantaggio competitivo è quindi un effetto della progettazione che coinvolge le persone con disabilità come protagoniste del processo, non deve essere però la ragione per cui questa progettazione viene adottata.

10.2 Da iniziative di singole persone a infrastruttura di sistema: pattern emergenti nel largo consumo italiano e uno sguardo al futuro

I **risultati dello studio** condotto hanno ricostruito il **modo in cui le aziende del largo consumo italiano si avvicinano all'accessibilità**, seguendo un percorso che va dalla strategia alle persone, dai progetti alla misurazione. Riletto nel suo insieme, il percorso restituisce un settore che ha **superato la fase dell'indifferenza ma non ha ancora raggiunto quella della piena strutturazione**: la consapevolezza del tema è diffusa, ma la capacità di tradurla in processi stabili appare limitata.

Gli ostacoli più rilevanti che limitano la capacità di tradurre la consapevolezza in azione sono stati individuati nei processi organizzativi, nei linguaggi, e nei sistemi decisionali non sono ancora progettati per riconoscere e accogliere un'ampia gamma di bisogni dei consumatori. Altre barriere che risiedono nelle aziende e nella filiera sono la limitata rilevanza strategica del tema, l'assenza di responsabilità formali, e la mancanza di metriche condivise.

Nonostante queste difficoltà, è stato possibile analizzare la gestione di progetti in ambito di accessibilità lungo tutto il ciclo progettuale, partendo dalla definizione, passando per l'esecuzione e le collaborazioni, fino alla misurazione dei risultati. Questa analisi restituisce un quadro che risente delle difficoltà incontrate dalle aziende nelle diverse fasi:

1. Fase del **definire: l'accessibilità entra nell'agenda progettuale soprattutto in risposta a stimoli esterni** (obblighi normativi, segnalazioni ricevute, iniziative individuali) e si concentra principalmente su ambiti già riconoscibili, tecnicamente noti o normativamente prescritti (sia in riferimento ai bisogni considerati che al perimetro progettuale).

2. Fase del **fare**: gli interventi si concentrano **dove l'obbligo è più esplicito, il bisogno è più visibile, e il costo è contenuto**, con particolare attenzione ai canali digitali.
3. Fase del **collaborare**: resta **episodico** su tutti e tre i fronti analizzati, con le persone con disabilità, con le comunità e le organizzazioni che le rappresentano, tra le aziende del settore.
4. Fase del **misurare**: è largamente assente. **Senza indicatori chiari, gli investimenti sono difficili da giustificare e le iniziative restano fragili**.

Le quattro fasi sono inoltre collegate tra loro perché la misurazione richiede obiettivi definiti in partenza, la definizione richiede la capacità di riconoscere i bisogni, e il riconoscimento dei bisogni richiede il coinvolgimento di chi ne ha esperienza diretta. Per questa ragione **la collaborazione è la dimensione che può fare la differenza**. Nei casi in cui è avvenuto un confronto diretto con persone con disabilità o con le loro comunità, anche solo in forma di testing, questo ha fornito spunti preziosi per migliorare le assunzioni di partenza. Inoltre, la collaborazione fra aziende del settore è indicata come la chiave per poter offrire un'esperienza cliente che sia pienamente accessibile.

La ricerca ha individuato tre profili di maturità aziendale sul tema dell'accessibilità: **adattivo, sperimentale, pioniere**. Questi profili mostrano che il settore non è fermo, e che il passaggio da un profilo all'altro è possibile seppur non spontaneo. Le organizzazioni meno avanzate possono però trarre ispirazione dai profili più maturi, che condividono tratti comuni su cui poter lavorare: un ruolo riconosciuto, una figura o un team dedicato con accesso alla leadership, forme di collaborazione con l'esterno e la volontà di misurare i risultati anche quando non sono immediatamente visibili. Queste condizioni organizzative indicano che **l'intervento prioritario riguarda la cultura, i processi e la governance**.

Dall'analisi complessiva e trasversale dei dati presentati emergono **tre pattern convergenti** che attraversano il campione:

- Il primo pattern è un **business case gap strutturale**. Le aziende riconoscono il valore dell'accessibilità in termini reputazionali, ma non dispongono ancora degli strumenti per tradurlo in termini operativi. Non si tratta di mancanza di visione, infatti, i dati demografici e macroeconomici sul segmento sono noti, e alcune organizzazioni li citano esplicitamente. Il problema è che gli esempi documentati e i dati a supporto sono ancora pochi, in particolare nel contesto italiano. Le stime globali sul potenziale di mercato non dicono

a un'azienda quanto vale investire in un intervento di accessibilità, né come misurare il ritorno di quella scelta rispetto alle alternative. **In assenza di riferimenti di questo tipo le imprese non hanno elementi per stabilire dove intervenire, con quali risorse e con quale priorità**. Finché il business case operativo, disaggregato per settore, categoria e intervento, non esiste, la motivazione valoriale resta l'unica disponibile. Il legame tra accessibilità, crescita della domanda e valore per la clientela emerge solo in casi isolati e non è ancora un criterio stabile nelle decisioni aziendali.

- Il secondo pattern è la **discontinuità tra dichiarazioni e pratica**. Le imprese affermano di progettare tenendo conto dei bisogni della clientela, ma questa attenzione si traduce in forme di ricerca mediata, condotte attraverso fonti secondarie, indagini di mercato o interlocutori intermedi, e non in un coinvolgimento diretto delle persone con disabilità nei processi progettuali. I dati sul coinvolgimento mostrano che le persone con disabilità sono quasi assenti dai ruoli in cui le decisioni vengono prese, e che quando coinvolte in forma di "consultazione", questo viene fatto dopo che le scelte progettuali sono state definite, in risposta a segnalazioni o a problemi emersi. **Nessuna azienda dichiara di considerare il tema irrilevante, ma nella pratica gli obiettivi di business a breve termine vengono prima**.
- Il terzo pattern è la **concentrazione sulle forme di disabilità più visibili e già regolate da norme**. L'accessibilità viene intesa soprattutto come intervento tecnico su ciò che è immediatamente percepibile, mentre restano in secondo piano le dimensioni fisiche, cognitive, psichiche e relazionali dell'esperienza delle persone con disabilità. La cultura progettuale ha costruito i propri riferimenti attorno alle condizioni più riconoscibili e non dispone di strumenti altrettanto definiti per quelle che non lo sono, e questo determina il perimetro di ciò che viene affrontato. **Il perimetro dell'accessibilità coincide così con quello della norma, e le barriere che restano fuori da quel perimetro non vengono rilevate né affrontate**.

I tre pattern convergono su un'indicazione comune: l'intervento prioritario non è tecnologico, ma culturale e metodologico. Questa lettura trova riscontro nella valutazione dei fattori che le aziende considerano facilitanti per lo sviluppo di iniziative di accessibilità, rappresentati nella **Figura 10.1**. I fattori più rilevanti sono le linee guida di settore, i toolkit operativi e metodologici e il supporto di esperti, seguiti dai progetti pilota: **si tratta in tutti i casi di strumenti di orientamento e di conoscenza applicata, che indicano una domanda di riferimenti tecnici e metodologici condivisi**. Più in basso, seppur con punteggi

medio-alti, si collocano la collaborazione di filiera, lo scambio di best practice e case study e il coinvolgimento di persone con disabilità. Il valore più basso è attribuito alla partnership pubblico-privato.

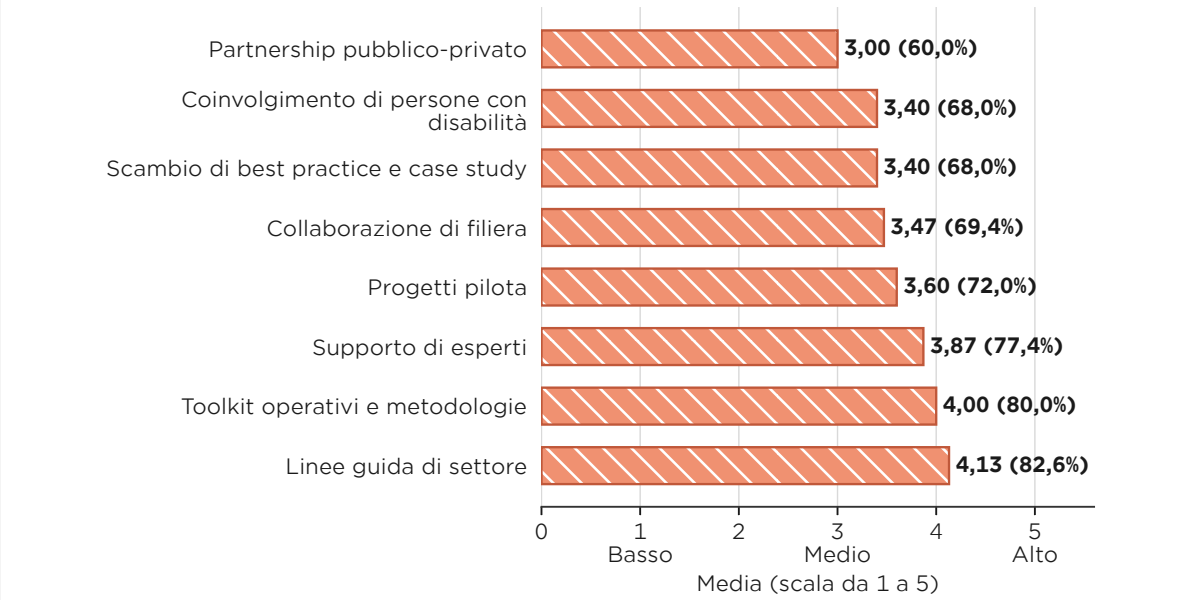


Figura 10.1: Rilevanza media di diversi fattori facilitanti per lo sviluppo di iniziative di accessibilità, su una scala da 1 (basso) a 5 (alto) (totale di 15 risposte)

Fonte: Elaborazione degli autori

Questa gerarchia va letta insieme ai pattern descritti sopra. Tutti i fattori si collocano in fascia medio-alta, tra 3,0 e 4,13, e le distanze sono contenute: è quindi l'ordinamento relativo, non lo scarto tra i valori, a suggerire una gerarchia. In quest'ordine, il coinvolgimento diretto delle persone con disabilità (3,4) e la collaborazione tra attori della filiera (3,47), che l'analisi indica come le leve più efficaci per riconoscere i bisogni e correggere le assunzioni di partenza, si collocano dopo gli strumenti di orientamento e di conoscenza applicata. La collaborazione viene valorizzata meno perché è meno praticata, e resta meno praticata perché il suo contributo non è ancora stato sperimentato in modo strutturato. Le aziende chiedono quindi soprattutto strumenti e riferimenti, ovvero **contesti in cui imparare e confrontarsi con un rischio controllato, senza esporsi in modo definitivo**. Costruire un'infrastruttura condivisa, progressiva e ancorata a modelli di settore rappresenta la precondizione perché la disponibilità dichiarata oggi si traduca in pratiche strutturate, e perché le forme di collaborazione meno valorizzate possano essere riconosciute come parte dell'infrastruttura.

Le interviste confermano questa lettura, restituendo un **quadro di ambizioni genuine ma disomogenee nel grado di concretezza**. Alcune organizzazioni identificano obiettivi di portata sistemica: **«Il mio sogno è una shopping experience accessibile che attraversa tutta la filiera, dalla progettazione del prodotto al momento in cui la persona lo acquista e poi lo utilizza a casa»**. Altre indicano nella **formalizzazione la precondizione di qualsiasi avanzamento**: **«È inutile partire dall'azione se prima non è stata quantomeno formalizzata»**. Emerge inoltre la consapevolezza che il cambiamento più difficile non è tecnico: **«Quello su cui forse dovremmo lavorare di più è il cambio di mindset»**.

In sintesi, **le aziende richiedono conoscenza applicabile al proprio lavoro, spazi per sperimentare con un rischio contenuto e riferimenti condivisi a livello di settore**. È una domanda di sistema e riguarda chi partecipa alla progettazione e che cosa viene riconosciuto come problema progettuale. Le leve sono tre e agiscono insieme:

- **Rendere stabile il coinvolgimento delle persone con disabilità**. I tavoli permanenti di co-progettazione, ad oggi poco adottati, permettono di passare da una accessibilità che interviene dopo la segnalazione a una accessibilità presente fin dall'inizio. Dove il coinvolgimento è avvenuto già in fase di prototipo, il risultato raggiunge una qualità che un test a progetto concluso non garantisce. Per rispondere a un bisogno occorre prima conoscere chi lo esprime.
- **La formazione interna**, intesa non come trasferimento di standard tecnici ma come ampliamento di ciò che l'organizzazione riconosce come problema progettuale. La scarsa conoscenza dell'esperienza vissuta della disabilità è una delle barriere più diffuse e spiega perché alcune esigenze non entrino nella progettazione. Una formazione efficace comprende testimonianze dirette e pratiche di coinvolgimento decisionale, e si estende alle diverse funzioni aziendali senza restare confinata in un reparto o in un ruolo.
- **Un sistema condiviso di metriche di settore**. Senza indicatori definiti l'accessibilità non entra stabilmente nelle decisioni dei vertici aziendali e non resiste ai cicli di revisione delle risorse. Un insieme comune di indicatori, sviluppato a livello di settore con il supporto di un ente terzo, risponderebbe alla mancanza di riferimenti interni e alla richiesta di confronto tra imprese, e renderebbe verificabile ciò che le aziende dichiarano.

In assenza di interventi su questi tre fronti, l'accessibilità nel largo consumo italiano continuerà a dipendere dalla sensibilità di singoli individui in aziende specifiche. Una base fragile e soggetta alla discontinuità delle persone è insufficiente per produrre un cambiamento strutturale di sistema.

10.3 Il perimetro di azione

Si deduce che, pur presentando livelli di maturità differenti, le organizzazioni intervistate concordano sulla necessità di superare la frammentazione attuale per costruire un modello di accessibilità coordinato lungo tutta la filiera. In questo scenario, GS1 potrebbe assumere un ruolo di facilitatore di sistema.

In particolare, le aree di lavoro e le azioni concrete emerse si articolano in cinque ambiti:

1. Mappatura dei bisogni e comprensione della platea di riferimento

Le aziende faticano a prioritizzare gli interventi per mancanza di dati sulle barriere reali incontrate dai consumatori. Senza una comprensione con base scientifica del fenomeno, **l'accessibilità rimane un tema percepito come rilevante ma difficilmente quantificabile in termini di impatto e ritorno**. La richiesta è di costruire una mappatura delle diverse disabilità che giustifichi gli investimenti interni e fornisca a tutta la filiera un punto di riferimento condiviso: **«Il punto di partenza sarebbe assolutamente fondamentale la mappatura dei bisogni. Tutto il mondo accademico potrebbe dare un valore aggiunto sulla mappatura dei bisogni»**. Un **orientamento che si accompagna alla necessità di fare chiarezza** sul contesto nazionale: **«Sarebbe veramente utile capire qual è lo stato dell'arte in Italia, capire chi fa cosa»**.

2. Condivisione di strumenti operativi

La complessità degli interventi, la molteplicità di referenze e le interdipendenze lungo la filiera rendono indispensabile un "toolkit" condiviso. Emergono due esigenze distinte: **evitare soluzioni improvvisate che rischiano di essere inefficaci o troppo costose, e costruire un linguaggio comune**. GS1 è vista come il soggetto in grado di strutturare questa visione: **«GS1 può fornire una visione a livelli... indicare quali sono le cose essenziali che dovrebbero essere garantite in un determinato settore merceologico... per non sentirsi schiacciati dalla complessità»**. Sul piano metodologico, la direzione è altrettanto chiara: **«Servono competenze base "scientifiche" per non fare**

le cose a "buoni propositi"... un supporto capace di favorire condivisione, continuità e accompagnamento».

3. Business case e misurazione dell'impatto

Senza metriche che ne dimostrino il valore economico o reputazionale, l'accessibilità fatica a entrare stabilmente nei piani strategici. Le aziende riconoscono la necessità di **strumenti di misurazione condivisi che rendano il tema difendibile davanti alla leadership e confrontabile tra organizzazioni diverse**. La direzione è quella di un framework comune: **«La possibilità di vedere in modo chiaro bisogni, costi, effetti e benchmark renderebbe più semplice trasformare il tema dell'accessibilità in un ambito di lavoro più strutturato»**. Questo framework dovrebbe anche rispondere a esigenze e metriche già presenti nelle aziende: **«Una piattaforma che ci aiuti a rendicontare anche gli aspetti di carattere sociale e ambientale... GS1 può agevolare la condivisione di alcune progettualità»**.

4. Networking e integrazione di filiera

L'accessibilità acquista valore reale solo se prodotto e punto vendita dialogano lungo tutta la shopper journey. La **frammentazione tra industria e distribuzione è oggi uno dei principali ostacoli a un'offerta accessibile coerente**: le responsabilità restano separate e non coordinate, e nessun attore singolo può risolvere il problema da solo. La richiesta è di creare tavoli di lavoro inter-aziendali e momenti di dialogo strutturati tra Industria e Distribuzione, includendo anche il mondo non profit e le comunità di persone con disabilità: **«La richiesta principale è quella di far incontrare le aziende e creare momenti di dialogo tra imprese e mondo non profit... mettere intorno allo stesso tavolo aziende e interlocutori diversi.»** In questo quadro, GS1 è identificata come **«un possibile anello di congiunzione tra Industria e Distribuzione... capace di creare sensibilità tra i vari attori»**. Il workshop collaborativo ha rappresentato un primo esempio di questo dialogo di filiera: mettere allo stesso tavolo Industria e Distribuzione ha permesso di ragionare su problemi condivisi.

5. Formazione e cultura organizzativa

L'accessibilità non può rimanere legata alla sensibilità delle singole persone ma **occorre professionalizzarla all'interno delle funzioni aziendali**. GS1 è già riconosciuta come l'anello che può far progredire la formazione nel settore: **«Nulla toglie che se ci fossero dei moduli formativi a tema specifico erogati da GS1... noi siamo utenti dei moduli formativi di GS1»**. L'esigenza della formazione non riguarda solo gli aspetti tecnici dell'accessibilità ma anche le metodologia per creare cultura e cambio di mentalità nelle aziende: **«Soprattutto supporto formativo e metodologico, quindi spiegare come affrontare il tema, quali standard considerare e come applicarli nella loro realtà»**.

Le cinque aree non sono indipendenti, come illustrato nella **Figura 10.2**: la mappatura alimenta il business case, gli standard operativi guidano la formazione, la rete di filiera moltiplica l'impatto di ciascuna azione. È questa architettura sistemica che richiede una guida per essere costruita e presidiata nel tempo.

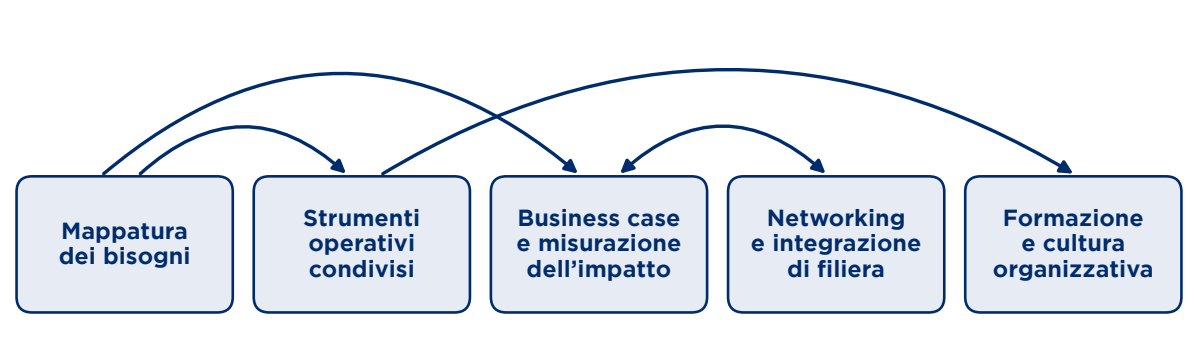


Figura 10.2: Interdipendenze fra le diverse aree di lavoro identificate

Fonte: Elaborazione degli autori

Accanto a questi cinque ambiti trasversali sono state raggruppate le specifiche richieste delle aziende rispetto a quattro canali di intervento, riassunti nella **Tabella 10.1**: punto vendita, packaging, digitale ed e-commerce, informazioni e comunicazione.

- **Accessibilità nel punto vendita**. La richiesta è di superare la gestione caso per caso attraverso linee guida progressive su layout, segnaletica, mappe e percorsi. Si chiede inoltre di **sistematizzare protocolli** per la riduzione degli stimoli sensoriali, magari implementando le cosiddette "quiet hour", fornendo anche dati che ne documentino il valore per la clientela più ampia. Sul fronte degli arredi, si suggerisce l'introduzione di ausili fisici che favoriscano l'autonomia di spesa senza interventi strutturali onerosi. Emerge dallo studio la paura di perdere l'identità del punto vendita e quindi la necessità di trovare il giusto equilibrio tra soluzioni accessibili e immagine consolidata del brand **«Abbiamo sempre un po' il timore di disorientare i nostri clienti che sono abituati a un'esperienza da noi di un certo tipo... il pudore di non cambiare le esperienze d'acquisto tipica»**. **La formazione del personale di frontline è considerata prioritaria**: addette e addetti alle vendite sono visti come il principale punto di riferimento umano per l'accessibilità in store, e la loro preparazione su empatia, gestione della lentezza e supporto attivo è ritenuta imprescindibile.
- **Accessibilità del packaging**. In questo ambito l'accessibilità è chiamata a evolvere dalla sola dimensione informativa a quella funzionale. Sarebbe necessario lavorare per **trovare un bilanciamento tra l'impatto sulle linee produttive e l'innovazione necessaria**, in quanto **«un conto è intervenire sulla grafica che è relativamente facile, e un conto invece è andare a toccare magari linee di confezionamento, pensate per buttar fuori X sacchetti o X box al minuto»**. In questo, **partnership o innovazioni tecnologiche potrebbero aiutare l'implementazione di alcune pratiche, come l'ergonomia delle confezioni e la facilità di apertura**. I retailer auspicano inoltre che i produttori assumano un ruolo proattivo nell'includere soluzioni accessibili anche nei prodotti a marchio del distributore, rendendo l'accessibilità una variabile strutturale della negoziazione commerciale.
- **Accessibilità digitale ed e-commerce**. Il canale è visto come il principale abilitatore dell'autonomia del consumatore. Esiste una difficoltà nel **«convertire le cose vecchie perché sono chiaramente non modificabili»**. In questo ambito emerge la necessità per cui **l'accessibilità digitale deve includere tutto l'ecosistema**: **«Io posso anche fare tutto quello le cose più belle sul software, ma se quel PDF, pubblicato nel sito, non è accessibile... bisogna lavorare anche su tutto l'ecosistema»**. **Garantire un'esperienza omogenea e continuativa diventa la sfida** che si scontra con i costi di implementazione. Si intravede inoltre nell'intelligenza artificiale una leva per

sviluppare servizi di riordino assistito e facilitazioni software che migliorino l'accesso.

- **Accessibilità delle informazioni e della comunicazione**. In questo ambito la sfida comune è garantire trasparenza informativa senza sovraccaricare l'etichetta fisica. L'adozione di codici QR accessibili è indicata come una possibile soluzione per consentire l'accesso autonomo a ingredienti, valori nutrizionali e istruzioni di smaltimento. Tuttavia è necessario il dialogo tra i produttori e gli spazi che ospitano i prodotti: **«Se ognuno fa un pezzetto, ma tutti i pezzetti non si parlano, è inutile»**. **Se il prodotto è accessibile tramite QR ma a scaffale non viene rilevato o non viene posizionato correttamente, l'autonomia del cliente viene meno**.

Trasversale a tutti i canali è infine la richiesta di un **glossario condiviso sulla comunicazione inclusiva, che evitino l'infantilizzazione della disabilità e permettano a tutte le funzioni aziendali di evolvere il proprio linguaggio**. L'uso di un linguaggio non appropriato è visto come un rischio per il business e la reputazione.

La direzione di lavoro che emerge dal report può essere sintetizzata in tre passaggi:

- La **conoscenza delle barriere incontrate dalle persone con disabilità**, costruita attraverso il coinvolgimento delle associazioni e delle comunità di riferimento in forme di collaborazione continuativa e non occasionale. Questo comporta il passaggio da un contatto legato a singoli progetti a relazioni di lungo periodo, in cui le persone con disabilità partecipano alla definizione dei bisogni e alle decisioni progettuali e non solo alla validazione di scelte già prese.
- La **costruzione di un'infrastruttura condivisa a livello di settore**, composta da mappatura dei bisogni, strumenti operativi, metriche comuni e percorsi di formazione, che renda le pratiche replicabili e confrontabili tra organizzazioni diverse.
- La **formalizzazione delle responsabilità, attraverso ruoli riconosciuti, tavoli di lavoro stabili** e canali di confronto continuativi, in modo che le iniziative non dipendano dalla permanenza delle singole persone che se ne fanno promotori.

Questi tre fronti rispondono alle criticità documentate nel report, cioè il mancato riconoscimento dei bisogni, l'assenza di riferimenti comuni e la fragilità organizzativa delle iniziative, ambiti che le organizzazioni coinvolte

nella ricerca riconoscono di non poter affrontare da sole e che richiedono un coordinamento di settore.

L'accessibilità è un miglioramento della qualità complessiva dell'esperienza per una platea ampia di consumatori. **Trasformarla da iniziativa di singole persone a modo di operare condiviso della filiera è il passaggio che i dati indicano come necessario.**

Ambito di lavoro	Sfida principale	Possibili azioni
Accessibilità nel punto vendita	Superare la gestione caso per caso e definire linee guida condivise	• Protocolli per la riduzione degli stimoli sensoriali. • Introduzione ausili fisici per l'autonomia nella spesa. • Formazione del personale di frontline.
Accessibilità del packaging	Accessibilità non solo informativa ma anche funzionale	• Bilanciare innovazione con impatto sulle linee produttive. • Partnership e innovazioni per ergonomia delle confezioni. • Confronto industria-distribuzione per innovazione dei prodotti MDD.
Accessibilità digitale ed e-commerce	Principale abilitatore dell'autonomia del consumatore	• Accessibilità digitale estesa a tutto l'ecosistema. • Garantire un'esperienza omogenea e continuativa. • Possibile applicazione dell'intelligenza artificiale.
Accessibilità delle informazioni e della comunicazione	Garantire la trasparenza informativa senza sovraccaricare l'etichetta	• Adozione di codici QR accessibili. • Dialogo industria-distribuzione per un corretto posizionamento dei prodotti sugli scaffali.

Tabella 10.1: Sintesi delle possibili azioni in quattro canali di intervento nel largo consumo

Note parte quinta

1 World Health Organization. (2001). International classification of functioning, disability and health (ICF). WHO.

GS1 Italy, molto più del codice a barre

Dall'introduzione del codice a barre nel 1973, GS1 sviluppa standard globali e servizi per la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra imprese e con i consumatori, per l'efficienza e la trasformazione digitale.

In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila aziende dei settori largo consumo, sanitario, foodservice, marketplace, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario. Con gli standard GS1, i processi ECR, i servizi, la formazione e le ricerche, GS1 Italy rafforza la fiducia tra le imprese e tra gli attori della filiera.

GS1 Italy

Via Pietro Paleocapa, 7
20121 Milano

Telefono: +39 02 77 72 121

Email: info@gs1it.org

Sito web: gs1it.org

Copyright © GS1 Italy. Tutti i diritti riservati