

Sistemi di gestione

Modelli d'inclusione organizzativa: Prassi UNI/PdR 159:2024

di Luca Barbieri e Giorgio Ottaviano - ArlatiGhislandi

Lo scorso 25 gennaio 2024 l'Ente italiano di normazione (UNI) ha pubblicato la **prassi di riferimento UNI/PdR 159:2024** (1), recante indirizzi operativi in tema di «**Lavoro inclusivo delle persone con disabilità**» e che, sebbene elaborata in collaborazione con la Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, trova **applicazione sull'intero territorio nazionale** per un periodo non superiore di cinque anni. Fermo restando il **termine ultimo di vigenza del 24 gennaio 2029**, è contemplata l'eventualità che all'impianto normativo delineato dalla Prassi in commento possano essere apportate modificazioni volte a migliorarne l'efficacia, imprimendo al modello d'inclusione una duttilità che, almeno con riferimento a taluni istituti, consentirebbe una più agevole armonizzazione con quanto disposto in materia di «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68 e, più in generale, con il complesso di norme offerto dall'Ordinamento a protezione di lavoratori con disabilità.

Il presente intervento intende rappresentare schematicamente il dispositivo delineato dalla Prassi, approfondendo, per ovvie ragioni, solo alcuni elementi di questa e offrendo talune considera-

zioni e proposte in una prospettiva di affinamento della stessa. (2)

In via preliminare, si consideri che, per quanto noto allo scrivente, la **Regione Lombardia** ha intenzione di introdurre a breve misure volte a promuovere e incentivare l'**adozione di politiche inclusive in osservanza della Prassi** da parte delle imprese rientranti nell'ambito d'applicazione della citata legge 12 marzo 1999, n. 68.

Principio

La proposta di collaborazione avanzata ad UNI dalla Regione Lombardia è stata mossa dall'intenzione di «individuare un modello innovativo a supporto delle organizzazioni nell'adozione di politiche occupazionali rivolte alle persone con disabilità», in modo che fosse promossa la diffusione e il consolidamento di una **cultura organizzativa** capace di perseguire **obiettivi economici**, tutelando al tempo stesso i **diritti dei lavoratori con disabilità**.

La **Prassi** riunisce in sé indirizzi operativi diretti a promuovere l'**attuazione di politiche inclusive** che:

- favoriscano le assunzioni di lavoratori con disabilità e l'inclusione organizzativa dei lavoratori con disabilità già in forza. Al riguardo, si consi-

(1) Rispetto alla versione diffusa in forma di bozza ai fini della consultazione pubblica, la Prassi è stata modificata in più parti; tra queste, si annoverano le sezioni i) 3. (Termini e definizioni), ii) 5.2 (Cultura e inclusione) e iii) 6.2 (Pianificazione delle azioni), 6.3.2 (Politiche d'inclusione), 6.3.3 (Formazione), 7. (Comunicazione interna ed esterna) nonché la Lista di controllo utile per l'autovalutazione dell'organizzazione.

(2) Nonostante la Prassi indichi espressamente tra i riferimenti normativi e legislativi le norme UNI ISO 30415:2021 («Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione»), con il presente intervento non sarà svolto un raffronto tra tali norme e la Prassi.

Con riguardo alla sezione 2 (Riferimenti normativi e legislativi), suscita perplessità la mancata menzione del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, relegato nella sezione Bibliografia; è ragionevole ritenere che accostare manifestamente tale decreto legislativo con la legge 12 marzo 1999, n. 68 avrebbe consentito all'interprete di orientare con maggior precisione la lettura e il raccordo degli indirizzi operativi contenuti nella Prassi. A mero titolo esemplificativo, si consideri infatti l'imprescindibile rilievo che nell'economia complessiva della Prassi assume la nozione di «salute» di cui all'art. 2, comma 1, *lett. o)* del richiamato D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, secondo il quale per «salute» deve intendersi lo «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità».

Approfondimenti

deri che l'ottemperanza alle disposizioni dettate dalla legge 12 marzo 1999, n. 68 e alla legislazione vigente in materia di disabilità, costituisce condizione necessaria (non sufficiente) per una corretta attuazione degli indirizzi operativi della Prassi;

- realizzino forme di organizzazione effettivamente inclusive, anche in relazione a portatori d'interesse (*stakeholders*) interni ed esterni, favorendo le azioni di contrasto a pratiche discriminatorie;
- facilitino l'effettivo rispetto e tutela dei diritti delle persone con disabilità, anche in termini d'inclusione lavorativa e contrasto a pratiche discriminatorie.

Elementi base

Oltre che il perfetto adempimento degli obblighi disciplinati dalla **legge 12 marzo 1999, n. 68** nonché dalla legislazione vigente in tema di disabilità, la Prassi individua, in via generale, **ulteriori fondamentali elementi** per una corretta attuazione degli indirizzi operativi dettati affinché un'organizzazione possa essere giudicata **effettivamente inclusiva**:

- promuovere e affermare una cultura fondata su valori d'inclusività e che informi di sé ogni articolazione dell'organizzazione stessa nonché i portatori d'interesse esterni; (3)
- adottare **i)** politiche, **ii)** strategie, **iii)** processi, **iv)** programmi e **v)** pratiche che, sin dalla fase di ricerca e selezione, risultino inclusivi e consentano di affidare mansioni e funzioni in modo che il lavoratore con disabilità sviluppi un genuino senso di appartenenza;
- (ri)pianificare e (ri)programmare con opportuna periodicità le pratiche inclusive, coinvolgendo l'intera organizzazione e adottando, ove necessario, idonee misure d'inclusione (accomodamenti ragionevoli);
- adottare politiche e strategie organizzative ispirate ai principi di inclusione ed equità, favorendo l'adozione di soluzioni e misure che garantiscano la pari opportunità anche con riferimento agli avanzamenti di carriera (da correlare alla professionalità del lavoratore e della lavoratrice), agli

incrementi retributivi e agli strumenti d'incentivazione.

Più in dettaglio, l'ente è invitato ad una «**progettazione universale**» dell'**ambiente di lavoro**, in modo che alla **cultura d'inclusione** si ricorra sin dalla definizione della visione, della missione e delle strategie di *governance* e *leadership*, formulate **valorizzando la diversità** anche mediante:

- il riconoscimento pubblico delle pratiche inclusive adottate;
- l'individuazione di una funzione - che può anche essere collegiale - di riferimento per la direzione dell'ente alla quale sia affidata la promozione di progetti per l'inclusione organizzativa;
- la formazione di figure interne che avviino e realizzino progetti individualizzati d'inclusione lavorativa, avvalendosi eventualmente di servizi esterni, pubblici o privati, e promuovendo, ad esempio, il dialogo con le Rappresentanze sindacali, i servizi di Collocamento mirato e le associazioni in rappresentanza dei lavoratori con disabilità;
- il coinvolgimento di gruppi di lavoro che, con la partecipazione di lavoratori o lavoratrici con disabilità, elaborino proposte e iniziative che agevolino l'inclusione;
- l'attuazione di politiche partecipative che favoriscano il confronto su possibili soluzioni organizzative e il superamento di rilevati elementi di criticità;
- la programmazione di percorsi formativi, eventi e incontri che, realizzando le politiche dell'ente, sensibilizzino i lavoratori dell'organizzazione in materia d'inclusione, disabilità e diritto antidiscriminatorio.

Indirizzi applicativi

L'**attuazione** di un **modello d'inclusione** si articola nelle **fasi** di seguito indicate:

a) azioni preliminari, comprendenti:

- l'individuazione di competenze umane e l'opportuna allocazione di risorse economiche perché le azioni programmate possano essere realizzate;
- una valutazione preliminare che consenta d'individuare le particolarità dell'organizzazione, rilevando sia i punti di forza che le lacune al fine

(3) A titolo d'esempio, l'ente privato potrebbe subordinare la stipulazione di un contratto di appalto o subappalto alla dimostrazione documentata da parte del datore di lavoro candi-

dato appaltatore o subappaltatore all'adempimento degli obblighi stabiliti dalla legge 12 marzo 1999, n. 68.

Approfondimenti

di «definire la situazione di partenza dell'organizzazione»;

- l'identificazione di aree ed ambiti dell'organizzazione che necessitano di un intervento in un'ottica di inclusione organizzativa, in modo che sia definita la migliore articolazione delle politiche inclusive e la più opportuna strutturazione delle azioni da intraprendere;

b) pianificazione delle azioni, cioè il processo consistente nella *i)* individuazione, *ii)* selezione, *iii)* sviluppo e *iv)* monitoraggio delle azioni volte a realizzare gli obiettivi perseguiti con l'adozione del modello d'inclusione. L'attività di pianificazione è svolta secondo la periodicità ritenuta opportuna dall'ente ed è diretta a consolidare il modello d'inclusione, individuando le risorse necessarie per la sua concreta attuazione;

c) definizione di un piano strategico. Gli esiti dell'attività di pianificazione sono contenuti nel piano strategico, condiviso e comunicato sia all'interno dell'organizzazione che con i portatori d'interesse esterni. Il piano deve essere aggiornato periodicamente ovvero ogni qual volta ciò si renda necessario in relazione ad eventi sopravvenuti che abbiano comportato la necessità di una nuova pianificazione delle azioni. Nel piano sono riportate in dettaglio le modalità di attuazione e di verifica delle azioni intraprese nonché la programmazione della attività formative, che deve coinvolgere ciascun livello dell'organizzazione.

Nel **piano strategico** sono dedotte:

- le **politiche d'inclusione e antidiscriminatorie**, a loro volta composte dalle azioni di seguito elencate:

1) rilevazione dei fabbisogni dell'organizzazione,
2) individuazione della posizione lavorativa e delle mansioni confacenti all'inserimento del lavoratore con disabilità,

3) adozione di procedure di selezione inclusive,
4) definizione di politiche d'inserimento (anche graduale) di lavoratori con disabilità,

5) eliminazione delle barriere - architettoniche, senso-percettive, tecnologiche e digitali e culturali - all'inclusione, anche mediante l'adozione di accomodamenti ragionevoli,

6) coinvolgimento proattivo del medico competente, del responsabile del servizio di prevenzione e protezione (Rsp), del *disability manager*,

dei preposti e del referente per la sostenibilità (*ESG manager*) per la definizione delle strategie volte a realizzare le politiche d'inclusione,

7) designazione di un referente per il modello d'inclusione (*disability manager* o *diversity manager*),

8) individuazione di un *budget* per l'attuazione del modello d'inclusione,

9) adozione e definizione di programmi di *welfare aziendale*,

10) attivazione di uno sportello di ascolto,

11) coinvolgimento delle persone dell'organizzazione, realizzato mediante l'istituzione di spazi comuni e occasioni di confronto con la direzione circa, ad esempio, segnalazioni e criticità emerse,

12) predisposizione di un documento esplicativo riguardante il modello d'inclusione e, in particolare, le politiche e strumenti d'inclusione che, anche in una prospettiva di contrasto a pratiche discriminatorie, l'ente ha deciso di adottare;

- la **formazione**. Le politiche formative devono essere rivolte ai lavoratori appartenenti ad ogni livello dell'organizzazione, considerando le specifiche necessità organizzative. I temi che formano oggetto dell'attività di formazione è opportuno riguardino:

1) conoscenza delle diverse tipologie di disabilità e delle modalità di gestione delle stesse all'interno dell'organizzazione, (4)

2) stereotipi, pregiudizi (*bias*), diritto antidiscriminatorio, anche con riferimento a forme di discriminazione intersezionali,

3) *soft skill*, calibrate sulle specifiche necessità dei lavoratori con disabilità in forza (ad esempio, *leadership* inclusiva),

4) analisi di sperimentati modelli d'inclusione e di buone prassi, evidenziando le correlazioni che sul piano normativo e di attuazione avvicinano il modello d'inclusione con il sistema di gestione per la tutela della salute e sicurezza,

5) il principio di progettazione universale, gli accomodamenti ragionevoli nonché i temi dell'accessibilità fisica, senso-percettiva e digitale,

6) la comunicazione inclusiva (formale e informale),

7) i diritti attribuiti ai lavoratori con disabilità,

(4) Tale ambito formativo è strettamente connesso, ad esempio, con gli obblighi di valutazione dei rischi, di formazio-

ne e primo soccorso dettati rispettivamente dagli artt. 28-29, 36-37 e 43-46 dal D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

Approfondimenti

8) la funzione del *disability management* e i processi inclusivi d'inserimento dei lavoratori con disabilità,

9) la responsabilità d'impresa, i principi di sostenibilità sociale e i principi comunitari di rendicontazione di sostenibilità ESRS,

10) principi di *marketing* inclusivo,

11) principi di *design for all* e *universal design*,

12) le tematiche relative a lavoratori familiari di soggetti con disabilità (*caregiver*),

13) dialogo intergenerazionale nell'ambito dell'organizzazione;

d) monitoraggio delle azioni, consistente in:

- la **raccolta e l'analisi dei dati prodotti** durante le fasi d'attuazione del piano strategico,

- l'**autovalutazione dell'efficacia delle azioni intraprese**. Al proposito, e fermo restando che un più approfondito esame di tale fase è reso nel paragrafo che segue, la Prassi suggerisce di utilizzare la «Lista di controllo per l'autovalutazione» contenuta nel Prospetto 1, concepita con l'intenzione di lasciare agli operatori uno strumento immediato, mediante il quale è possibile «riepilogare, in maniera aggregata, intuitiva e semplificata, i risultati raggiunti, sia al fine di una rendicontazione interna, sia per eventuali attività di comunicazione esterne»,

- l'**adozione di eventuali misure correttive**,

- l'**organizzazione d'incontri periodici con i lavoratori con disabilità** al fine di valutare lo stato di avanzamento del piano o del programma e individuare elementi che consentano di migliorare il modello.

Autovalutazione

Con riferimento alla «**Lista di controllo per l'autovalutazione**», è opportuno rinviare alla Prassi stessa e qui riportare solo alcune considerazioni, senza svolgere un esame sistematico in ordine a ciascun criterio incluso in tale lista.

Nella versione definitiva, è stato aggiunto il **criterio di adozione di accomodamenti ragionevoli (21)**, definiti dalla Prassi - e alla luce di quanto stabilito dalla Convenzione delle Nazioni Unite del 13 dicembre 2006 sui diritti delle persone con disabilità - come le «modifiche e adattamenti necessari e appropriati che non impongano

no un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali». (5) Peraltro, è lo stesso art. 3, comma 3-*bis* del D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216 a stabilire che «al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, i **datori di lavoro pubblici e privati** sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificata ai sensi della legge 3 marzo 2009, n. 18, nei luoghi di lavoro, per **garantire** alle persone con disabilità **la piena eguaglianza con gli altri lavoratori**». Ulteriori utili elementi per una più precisa definizione di «accomodamenti ragionevoli» possono essere ricavati dai *consideranda* 20 e 21 della Direttiva 2000/78/Ce del 27 novembre 2000:

- «è opportuno prevedere **misure appropriate**, ossia misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione della disabilità, ad esempio adattando i locali o le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o d'inquadramento»;

- «per determinare se le misure in questione danno luogo a **oneri finanziari** sproporzionati, è necessario tener conto in particolare dei costi finanziari o di altro tipo che esse comportano, delle dimensioni e delle risorse finanziarie dell'organizzazione o dell'impresa e della **possibilità di ottenere fondi pubblici o altre sovvenzioni**».

Un contributo decisivo è altresì offerto dalla **giurisprudenza della Suprema Corte**, che mediante più arresti ha affinato la nozione di accomodamento ragionevole precisando che esso consiste in provvedimenti efficaci e pratici quali, ad esempio, la sistemazione dei locali, l'adattamento di attrezzature e ritmi di lavoro o la ripartizione dei compiti in funzione delle esigenze concrete, la riduzione dell'orario di lavoro, «con il solo limite di imporre al datore di lavoro un onere sproporzionato». (6) Dunque, è fondato qualificare come accomodamento ragionevole una **misura**:

(5) V. UNI/PdR 159:2024, 3.13. Fermo restando che l'art. 27 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 13 dicembre 2006 riconosce il «diritto al lavoro delle persone con disabilità, su base di eguaglianza con

gli altri», la definizione di «accomodamento ragionevole» è rinvenibile nell'art. 5 della Direttiva 2000/78/Ce del 27 novembre 2000, che a sua volta rinvia all'art. 2 della citata Convenzione.

(6) V. Cass. civ. sez. lav., 23 febbraio 2021, n. 4896.

Approfondimenti

- **tecnica**, implicante l'opportuno adattamento del luogo e degli strumenti di lavoro in base alle effettive e concrete esigenze del lavoratore; (7)
- **di assistenza personale** al lavoratore con disabilità;
- **organizzativa**, riguardante, ad esempio, l'orario di lavoro o le modalità di svolgimento dell'attività di lavoro mediante il ricorso al lavoro agile o al tempo parziale;
- **formativa**.

Resta in ogni caso inteso che un accomodamento ragionevole può anche risultare dalla combinazione, modulabile nel tempo, di misure tecniche, organizzative e d'assistenza e variare in base alle esigenze del lavoratore con disabilità.

Alla luce di quanto sopra, la **Lista di controllo riportata nella Prassi** potrebbe disorientare l'interprete dal momento che essa riporta quale ultimo criterio (21) la «adozione di accomodamenti ragionevoli», esponendo separatamente criteri che a questo dovrebbero pur essere ricondotti. Più precisamente, trattasi dei **criteri** di seguito elencati e che, laddove considerati separatamente dalla nozione di accomodamento ragionevole, rendono fuorviante la lista stessa:

- adeguatezza della postazione di lavoro delle persone con disabilità inserite nell'organizzazione (1);
- pianificazione e partecipazione a corsi di formazione (3);
- preparazione e coinvolgimento dei lavoratori e di gruppi di lavoro, ivi compresi i responsabili degli stessi (5);
- gestione flessibile dell'orario, dei ritmi di lavoro, della ripartizione dei compiti ed in generale dell'organizzazione lavorativa (7);
- assenza di barriere architettoniche, senso-percettive e digitali in tutti gli ambienti dell'organizzazione (8);
- presenza nell'organizzazione di un piano di accessibilità (9); (8)
- presenza di un/una referente da affiancare alla persona con disabilità (11);
- coinvolgimento della persona con disabilità, e delle figure a suo supporto, nella progettazione e

implementazione delle azioni che la riguardano, laddove pertinente (20).

I criteri 3, 5, 7, 8, 9, 11, 20 sono misure senza dubbio rientranti nella più ampia categoria di accomodamenti ragionevoli e la distinzione prospettata dalla Lista di controllo con il criterio 21 potrebbe pregiudicare una corretta e ponderata autovalutazione da parte dell'interprete.

Inoltre, e ancora con riguardo al **processo di autovalutazione**, la Lista di controllo non offre alcun elemento utile per stabilire la priorità da attribuire ai criteri indicati né indica metriche per la loro ponderazione; forse sarebbe stato opportuno offrire principi e criteri interpretativi in grado di poter valutare anche su un piano quantitativo oltre che qualitativo il grado di maturità di un modello d'inclusione.

Si consideri l'ipotesi di un soggetto che intenda **verificare attraverso la Lista di controllo** in esame il grado di **rispondenza del proprio modello alla Prassi**; ebbene, questi non potrebbe formarsi un giudizio sensato poiché, in mancanza di un qualsivoglia riferimento di natura qualitativa e quantitativa, la mancata corrispondenza, ad esempio, al criterio 6 (Contatti con la rete dei servizi - Servizi sociali, Collocamenti Mirati e centri per l'impiego, mediazione-lavoro) e al criterio 1 (Adeguatezza della postazione di lavoro delle persone con disabilità inserite) si equivalgono, mentre è ragionevole ritenere che un modello effettivamente inclusivo può prescindere dal fatto che siano stati attivati contatti con le reti di servizi operanti sul territorio, mentre la mancata adozione di accomodamenti ragionevoli che consentano al lavoratore con disabilità di poter disporre di una postazione di lavoro consona pregiudica la tenuta del modello d'inclusione oltre che realizzare gravi violazioni in materia di tutela della salute e sicurezza e del diritto antidiscriminatorio.

Analogamente, e a solo titolo d'ulteriore **esempio**, dicasi con riguardo a:

- il criterio 15 (Persone con disabilità assunte oltre l'obbligo), la cui carenza, differentemente dal criterio 9 (Presenza nell'organizzazione di un

(7) È opportuno precisare che l'adozione di una misura tecnica così come organizzativa che realizzi un accomodamento ragionevole deve essere preceduta da una valutazione dei rischi e deve contemplare il coinvolgimento del medico competente.

(8) V. UNI/PdR 159:2024, 3.1., per «accessibilità» si inten-

dono «principi e tecniche da rispettare nella progettazione, nella costruzione, nella manutenzione e nell'aggiornamento di spazi, sia fisici che digitali (ad esempio: siti internet e applicazioni mobili, prodotti e servizi digitali, eccetera) per rendere il loro contenuto più accessibile alla più ampia gamma di persone».

Approfondimenti

piano di accessibilità), non pregiudica la solidità e stabilità del modello d'inclusione;

- il criterio 19 (Persone con disabilità con ruoli apicali nell'organizzazione) che costituisce un criterio "improprio" laddove si dovesse valutare il grado di maturità di un modello inclusivo, a differenza dei criteri, imprescindibili, 18 (Presenza di un *budget* dedicato alle politiche inclusive) e 14 (Avanzamenti di carriera in base alle competenze o incrementi retributivi a parità di condizioni con gli altri lavoratori).

Oltre ad una categorizzazione dei criteri basata sull'attribuzione di un peso specifico attribuito a ciascuno di essi in rapporto al rilievo assunto per la definizione di un modello inclusivo efficace e all'**auspicabile riordino dei criteri** contenuti nella Lista di autovalutazione, sarebbe stato altresì **opportuno portare espressamente in evidenza la funzione del lavoro agile** - così come del **contratto di lavoro a tempo parziale** - quale soluzione organizzativa che, ove percorribile, può rivelarsi essenziale per realizzare un effettivo bilanciamento dei tempi di vita, cura e lavoro del lavoratore con disabilità, come peraltro la recente crisi sanitaria ha portato in chiara evidenza. Infatti, il lavoro agile può senza dubbio essere compreso nel novero delle misure organizzative che costituiscono un accomodamento ragionevole.

Conclusioni

Di seguito, sono espresse alcune considerazioni riguardanti la prassi di riferimento UNI/PdR 159:2024:

- la «**persona con disabilità**» (9) è definita come la persona che presenta «menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la (...) piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri». Alla luce di tale definizione, è opportuno portare in chiara evidenza che l'ambito di applicazione

del modello d'inclusione coinvolge un novero di lavoratori con disabilità ben più ampio di coloro che beneficiano dei sistemi di protezione offerti ad esempio dalla legge 12 marzo 1999, n. 68 o dalla legge 5 febbraio 1992, n. 104. Peraltro, si ritiene che un contributo decisivo in termini definitivi sia reso anche dall'art. 1, comma 5, *lett. c)* della legge 22 dicembre 2021, n. 227, secondo il quale lo stato di disabilità è soggetto ad una valutazione multidimensionale, volta a promuovere la realizzazione di un progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato;

- **disability manager** (10), definito quale «responsabile di tutto il processo di inclusione socio-lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento nell'organizzazione, fino allo sviluppo professionale e organizzativo». Al *disability manager* è altresì affidata la responsabilità di favorire la creazione di una cultura inclusiva (11) che informi di sé le politiche e le pratiche organizzative dell'ente. Come già accaduto con riferimento alla figura del *welfare manager* (12), sarebbe opportuno che di tale figura fosse offerta un'apposita più precisa disciplina (13), affinché **i**) i requisiti professionali, **ii**) le competenze e **iii**) le prerogative proprie di un *disability manager* siano individuate e comprovabili;

- «**progettazione universale**», intesa come l'attività di «progettazione di prodotti, strutture, programmi e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile, senza il bisogno di adattamenti o di progettazioni specializzate», sebbene non possa essere escluso il ricorso a «dispositivi di sostegno per particolari gruppi di persone con disabilità ove siano necessari». È una definizione opportunamente aggiunta al novero di definizioni già presenti nella versione della prassi pubblicato in forma di bozza. Stando ad un'interpretazione letterale, trattasi dell'attività di configurazione di prodotti, strutture, pro-

(9) V. UNI/PdR 159:2024, 3.9.

(10) V. UNI/PdR 159:2024, 3.12.

(11) Nella nozione di cultura dell'inclusione sono compresi «valori, credenze e pratiche che influenzano la condotta e il comportamento delle persone e delle organizzazioni mediante l'inclusione e la valorizzazione di prospettive e contributi della più ampia gamma di *stakeholder*» (3.2).

(12) V. par. 13 (Requisiti del *welfare manager*) della prassi di riferimento UNI/PdR 103:2021 in tema di «Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di *welfare*

aziendale e requisiti di competenza del *welfare manager*».

(13) A parere dello scrivente, non pare che pur combinando quanto disposto dall'art. 1, comma 1, *lett. e)* del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151 in materia di «responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro» nonché dal par. 8. delle Linee guida allegate al D.M. 11 marzo 2022, n. 43 possa ricavarsi una precisa individuazione delle funzioni affidate a tale figura professionale, che peraltro nelle organizzazioni spesso coincide, per ovvie ragioni, con quella del *welfare manager*.

grammi e servizi che sin dalla fase progettuale risultino conformi ai principi di non discriminazione e inclusione, realizzando tecniche di *inclusive design*. (14)

Come già evidenziato in relazione alla Lista di controllo per l'autovalutazione, la Prassi non dà indicazione alcuna circa criteri e parametri di natura qualitativa e quantitativa che consentano di valutare con equilibrio il grado di maturità di un modello d'inclusione. Peraltro, anche quando si valutassero gli elementi che la Prassi stessa (5.1) considera come fondamentali, non sarebbe possibile esprimere un giudizio, foss'anche sintetico, circa la rispondenza di un modello d'inclusione ai principi indicati dalla Prassi stessa.

A differenza della prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 (Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere), che individua criteri di rendicontazione e di valutazione, ricorrendo a specifici indicatori e punteggi, sia di natura qualitativa che quantitativa (*key performance indicator-KPY*), la **carenza di qualsivoglia analogo parametro per un'oggettiva misurazione del modello d'inclusione** strutturato in osservanza delle indicazioni contenute nella prassi UNI/PdR 159:2024 rende pressoché **impercorsibile, almeno per il momento**, la soluzione del **rilascio** da parte di un ente terzo di un'**attestazione di conformità**, dalla quale non pare peraltro possibile prescindere nell'ipotesi in cui l'ente che abbia adottato il modello d'inclusione intenda:

- beneficiare di eventuali **incentivi economici**;

- avvalersi dei **meccanismi premiali** contemplati dalla vigente disciplina in materia di contratti pubblici. Infatti, come noto, l'Ordinamento prevede che sia con riferimento ad un contratto pubblico per la cui esecuzione si attinga alle risorse finanziarie del PNRR o del PNC che, in via generale, per un qualsiasi contratto pubblico, possa essere fatto ricorso a meccanismi premiali regolamentati rispettivamente da:

a) l'art. 47, comma 5, del D.L. 31 luglio 2021, n. 77 e dal D.M. 7 dicembre 2021 (Adozione delle linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC);

b) gli artt. 57 e 61 del D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 e dal D.M. 20 giugno 2023 (15) (Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati).

La prassi UNI/PdR 159:2024 ha il **merito di guidare con metodo l'ente verso la definizione di un modello d'inclusione organizzativa**, ma la mancanza di un sistema oggettivo di valutazione basato su indicatori (qualitativi e quantitativi) non favorirà la sua diffusione né potrà realizzare appieno l'obiettivo, certamente condivisibile, di premiare (anche sul piano concorrenziale) le imprese più sensibili al tema dell'inclusione organizzativa dei lavoratori con disabilità, al di là dell'ottemperanza agli obblighi di cui alla legge 12 maggio 1999, n. 68. (16)

(14) Si consideri come la medesima definizione di «progettazione universale» offerta dall'art. 2 della Convenzione delle Nazioni Unite del 13 dicembre 2006 sia stata adottata per definire il concetto di «*inclusive design*», col quale può intendersi «*the design of mainstream products and/or services that are accessible to, and usable by, as many people as reasonably possible (...) without the need for special adaptation or specialised design*» (BS 7000-6:2005, *Design management systems-Managing inclusive design. Guide*, 4 febbraio 2005).

(15) Si consideri come, di fatto, il D.M. 20 giugno 2023 sia pressoché integralmente calcolato sul D.M. 7 dicembre 2021, mutuandone dunque talune inesattezze che un'analisi approfondita della prima fase di applicazione di tale ultimo citato decreto ministeriale avrebbe consentito di evitare.

(16) In tema di «Vantaggi di una politica d'inclusione» (6.3.4) è precisato come «l'adesione ad un modello organizza-

tivo che valorizzi l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità può portare diversi benefici, diretti e/o indiretti, tra i quali (...) un miglior posizionamento dell'organizzazione nella valutazione relativa ad avvisi e bandi pubblici, qualora l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sia elemento di premialità». L'espressa individuazione di tale possibile vantaggio per l'ente, peraltro presente solo nella versione definitiva della Prassi, rischia di rimanere disatteso nel caso in cui con una successiva versione della Prassi in commento non sia resa possibile l'attestazione da parte di un ente terzo accreditato di certificare il sistema di gestione per l'inclusione organizzativa, similmente a quanto già è possibile fare con riguardo ad un sistema di gestione per la parità di genere strutturato secondo la prassi UNI/PdR 125:2022 (art. 46-bis del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 e D.M. 29 aprile 2022).