

# STANDARD

NUMERO 3

ANNO 4

MAGGIO 2025

IL MAGAZINE DI UNI PER UN MONDO FATTO BENE



## Diversità, inclusione, accessibilità



# Rivista STANDARD n. 3/2025

**Il magazine di UNI per un mondo fatto bene**

**Numero 3 - Anno 4 - Maggio 2025**

**Direttore responsabile:** Alberto Monteverdi

**Comitato di redazione:** Paola Annigoni, Edoardo Caprino, Valentina Carlini, Alberto Galeotto, Gianni Massa, Elena Mocchio, Francesco Morabito, Lucia Ramazzotti, Fabrizio Spaolonzi

**Segreteria di redazione:** Simona Tamagni

**Direzione e redazione:** UNI Ente Italiano di Normazione, Via Sannio 2 - 20137 Milano, telefono 02 700241, fax 02 70024474

**Editore:** UNI Ente Italiano di Normazione

**Versione accessibile del progetto grafico** di Thanks Design, Elisa Montalbano

**Adattamento a cura dell'ufficio Editoria e Grafica UNI**

*Autorizzazione del tribunale di Milano n. 3574 del 1 dicembre 1954.*

*Il Direttore responsabile e l'Editore declinano ogni responsabilità in merito agli articoli pubblicati, per i quali rispondono i singoli Autori.*

*ISSN 2785-5724*

*Tutti i diritti di riproduzione degli articoli e/o delle foto sono riservati.*

*Ai sensi del GDPR - General Data Protection Regulation (Regolamento Europeo 2016/67) l'Editore garantisce la massima riservatezza nell'utilizzo della propria banca dati con finalità di invio del presente periodico e/o di comunicazioni promozionali.*

*Ai sensi e nelle ipotesi di cui agli articoli 16 e 17 ai suddetti destinatari è data facoltà di esercitare il diritto di rettifica e cancellazione o rettifica dei dati a essi riferiti.*

Il documento è stato progettato per essere facilmente comprensibile e accessibile a tutte le persone, incluse quelle con diverse abilità, garantendo la fruibilità indipendentemente dalle capacità individuali o dalle tecnologie utilizzate.

UNI non può garantire l'accessibilità delle pagine web collegate ai link esterni presenti nel documento.

# Sommario

## EDITORIALE

Il diritto alla piena partecipazione alla vita	4
--	---

## FOCUS

Diversità, inclusione, accessibilità	5
La diversità trasformata in disuguaglianza	5
La diversità non è un tema in più, è il punto di partenza	7
Carta per le Pari Opportunità: una scelta strategica per un futuro equo e inclusivo	8
Inclusione: chi è dentro e chi è fuori?	9
Per una “piena” presa in carico	11
L’inclusione lavorativa delle persone con disabilità	12
Giocattoli per tutti: inclusione e design for all	14
European Accessibility Act: cosa cambierà?	15
Normazione inclusiva	17
Pubblicità accessibile e inclusiva	18
Accessibilità e usabilità dell’ambiente costruito	20

## RUBRICA - DAL LOCALE AL GLOBALE

Professionisti dell’innovazione: verso una norma europea	22
--	----

## RUBRICA - LEGGI E ISTITUZIONI

Un punto di riferimento per la crescita professionale	24
---	----

## RUBRICA - CULTURA DEL SAPERE

Costruire un ponte tra teoria e prassi	26
--	----

## RUBRICA - STORIE DI PERSONE

Coordinamento e competenza tecnica	28
------------------------------------	----

Per saperne di più su UNI - Ente Italiano di normazione	29
---	----

## EDITORIALE

# Il diritto alla piena partecipazione alla vita

Grazie all'impegno portato avanti in questo mandato di Governo, il tema dell'inclusione e di attrazione al mondo della disabilità è sempre più centrale per il Paese.

C'è ancora molto da fare ma abbiamo lavorato per promuovere in Italia e all'estero una nuova prospettiva, per vedere in ogni persona le potenzialità e non i limiti.

---

**di ALESSANDRA LOCATELLI**

Ministro per le Disabilità

La riforma sulla disabilità che stiamo attuando, frutto di un lavoro condiviso con il mondo delle associazioni, è un'opportunità straordinaria: con il Decreto 62/2024, infatti, abbiamo l'occasione di rivoluzionare il metodo di presa in carico della persona con disabilità e della sua famiglia nei territori, superando le attuali frammentazioni tra le risposte ai bisogni sociali e sanitari.

È un percorso che richiede impegno e coraggio, ma che ci consentirà di passare da un sistema basato sul mero assistenzialismo alla piena valorizzazione di ogni persona.

La sperimentazione è iniziata in nove province il primo gennaio 2025, proseguirà in altre undici da settembre, e a febbraio 2026 se ne aggiungeranno ulteriori quaranta, per poi estendersi dal 2027 in tutto il territorio nazionale. Si tratta di una svolta epocale che permetterà di semplificare e sburocratizzare il percorso di riconoscimento dell'invalidità civile e soprattutto, con l'introduzione del "Progetto di vita", di valorizzare pienamente le capacità e i talenti di ogni persona.

È una grande sfida per proseguire sempre più determinati e uniti, e garantire a ciascuno il diritto alla piena partecipazione alla vita civile, sociale e politica del nostro Paese. E sono convinta che è questo il momento giusto per evidenziare quanto si può realizzare se ci crediamo davvero.

La riforma, il Progetto di vita, lo stesso G7 Inclusione e Disabilità (il primo della storia che abbiamo voluto e in cui abbiamo creduto) hanno tracciato un percorso innovativo, di svolta, sui temi che riguardano le Persone. Dobbiamo continuare in questa direzione, invertire l'ordine delle priorità, nelle azioni politiche e negli investimenti economici nei nostri Paesi. Le nostre comunità devono essere non solo inclusive, ma economicamente sostenibili per tutti, anche attraverso le nuove tecnologie, e devono essere in grado di offrire opportunità.

Il lavoro da fare è certamente ancora tanto, ma la strada è quella giusta e continueremo a lavorare perché le Persone siano sempre l'elemento centrale delle nostre politiche.

## FOCUS

# Diversità, inclusione, accessibilità

**di ALBERTO MONTEVERDI**

Direttore Responsabile - Responsabile Pubbliche relazioni UNI

Diversità, inclusione e accessibilità sono temi messi in discussione dalla società e dal business - secondo la recente cronaca internazionale - ma affrontarli, gestirli e fare in modo di migliorare con continuità la condizione delle persone svantaggiate sono attività strettamente legate alla tutela e allo sviluppo dei diritti fondamentali dell'umanità.

Abbiamo chiesto a istituzioni, organizzazioni sindacali e di impresa, professionisti di inquadrare la situazione, raccontare i propri progetti e delineare le prospettive dal punto di vista generale, sociale, lavorativo, dei bambini, architettonico e anche di quello della comunicazione commerciale (perché non dobbiamo dimenticare che *money makes the world go round...*).

## La diversità trasformata in disuguaglianza

Il Forum Disuguaglianze e Diversità è un'alleanza culturale e politica autonoma, ispirata all'articolo 3 della Costituzione. Riunisce otto organizzazioni di cittadinanza attiva (*ActionAid*, Caritas Italiana, Cittadinanzattiva, Dedalus cooperativa sociale, Fondazione Basso, Fondazione Messina, Legambiente, Uisp - Unione Italiana Sport Per tutti), ricercatori e persone impegnate nel contrasto alle disuguaglianze, e ha come obiettivo l'elaborazione di proposte di politiche pubbliche e azioni collettive per aumentare la giustizia sociale e ambientale.

---

**di SILVIA VACCARO**

Componente del Coordinamento del Forum - Disuguaglianze e Diversità di cui cura la comunicazione e l'ufficio stampa.

Già nel nome vengono accostate due parole, "disuguaglianze" e "diversità", che marciano la nostra riflessione e azione. Tenendo come faro il già citato articolo tre riconosciamo come un valore le tante diversità degli esseri umani: sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni personali e sociali. A queste potremmo aggiungere ancora l'età, l'identità di genere e l'orientamento sessuale.

Tuttavia, in Occidente, spesso indicato come il continente più aperto e sensibile verso le diversità umane, negli ultimi 40 anni le diversità sono state trasformate in disuguaglianze economiche, sociali e di riconoscimento, sempre più profonde, e capaci di minare alla base la coesione sociale.

**Tutt'altro che inevitabili, le disuguaglianze sono frutto di scelte e cause precise. Nella nostra analisi ne individuiamo principalmente tre: un'inversione a U delle politiche pubbliche, la perdita di potere negoziale del lavoro, e il cambiamento del senso comune, oggi tollerante se non favorevole alle disuguaglianze.**

Pensiamo al fatto che vengono considerati normali enormi divari retributivi e di ricchezza, che la povertà viene ritenuta effetto non delle circostanze ma di un inadeguato impegno nella vita o che lo status economico, professionale e sociale sia il segno del merito di una persona, quando in realtà anche il merito ha una natura sociale, ovvero è stato acquisito grazie al contributo di tanti e tante altre e delle infrastrutture garantite dal pubblico.

Comprendere questa complessità di cause dietro le disuguaglianze consente anche di capire meglio fenomeni come la rabbia, il risentimento e la paura della diversità così presenti nelle nostre società: l'altro, spesso se più vulnerabile, è più facilmente preso di mira come qualcuno che punta a sottrarmi il poco (o tanto) che detengo.

È evidente che per cambiare rotta serva lavorare su tutti i fronti. Il Forum ha individuato sei aree strategiche sulle quali intervenire:

- conoscenza per tutti e tutte;
- i servizi a misura dei luoghi per contrastare ogni subalternità;
- un lavoro con più tutela e potere;
- potere e libertà alle/ai giovani;
- una trasformazione ecologica giusta;
- una scossa alla macchina pubblica.

Il Forum ha costruito anche una scuola per la giustizia sociale e ambientale attraverso la quale organizza moduli di formazione dedicati ad agenti di cambiamento e inoltre porta avanti un'attività di analisi e monitoraggio delle politiche europee su nove temi chiave (*welfare*, equità di genere, coesione, democrazia economica, giusta transizione ecologica, digitale, ricerca, relazioni internazionali, bilancio).

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più:

- [Forum Disuguaglianze e Diversità](#)

Nel sito è disponibile quanto è stato prodotto in questi anni di lavoro: proposte di politiche pubbliche e azioni collettive per aumentare la giustizia sociale e ambientale e favorire “il pieno sviluppo della persona umana”, attraverso la costruzione di alleanze e mettendo insieme i saperi di ricercatori e organizzazioni di cittadinanza attiva, consapevoli che in un mondo frammentato, la connessione e il confronto - che per noi deve essere acceso, aperto, informato e ragionevole come insegna Amartya Sen - sono la strada migliore per costruire alternative per un futuro più giusto.



# La diversità non è un tema in più, è il punto di partenza

La diversità è spesso trattata come un “tema” da affrontare, un’agenda parallela da integrare. Ma non è così. È una necessità strategica dalla quale partire per costruire sistemi più giusti, efficaci e resilienti. Assumere la diversità come prospettiva - e non come variabile - è la vera sfida culturale del nostro tempo. Per affrontarla servono visione, responsabilità diffusa e strumenti condivisi. *Standard, policy* e cultura devono camminare insieme.

---

**di GIUSEPPE DI RIENZO**

*Managing Director* di Fondazione Libellula

Diversità è una parola che oggi abita ogni documento strategico, ma che troppo spesso resta sospesa tra l’intenzione e l’azione. Non basta nominarla. Occorre comprenderla, progettarela, viverla. Diversità non significa semplicemente “avere persone diverse”. Significa riconoscere che ogni sistema - sociale, economico, organizzativo - è costruito su criteri di inclusione e, inevitabilmente, anche di esclusione. E che, senza un lavoro intenzionale, queste esclusioni si riproducono. Parlare di diversità, quindi, significa parlare di potere, di accesso, di possibilità. E soprattutto di cultura.

**È da qui che dobbiamo partire: dal riconoscere che la diversità non è un problema da gestire, ma una leva di trasformazione. Non una fragilità da tutelare, ma un’intelligenza collettiva da attivare.**

Nel lavoro che svolgiamo come Fondazione Libellula, la diversità è sempre affrontata con uno sguardo intersezionale: il genere come punto di partenza, non come confine. L’obiettivo non è “aggiustare” ciò che è diverso, ma rivedere i contesti affinché smettano di escludere. È un cambiamento che riguarda linguaggi, simboli, *leadership*, spazi, ruoli. Non si tratta solo di etica, ma di introdurre *policy* di assunzione inclusive, revisione dei percorsi di carriera e ambienti accessibili. Azioni che generano impatto e creano nuove condizioni di partecipazione. In questo percorso, la normazione può essere un alleato potente.

Pensiamo alla UNI/PdR 125, alle direttive europee su retribuzione e accessibilità, agli standard per la progettazione inclusiva. Sono strumenti che trasformano valori in pratiche. Rendono visibile l’invisibile. La normazione, in questo contesto, è una leva di governance che consente alle organizzazioni di passare dalla sensibilità alla misurabilità, definendo indicatori concreti sui quali costruire impegno, *accountability* e reputazione.

La sfida oggi non è aggiungere la diversità come voce in più nei bilanci o nei regolamenti. È cambiare lo sguardo. È riconoscere che solo contesti capaci di accogliere pienamente l’alterità potranno generare valore umano, sociale ed economico. Le organizzazioni che sanno progettare contesti inclusivi oggi non solo rispondono a un imperativo etico, ma costruiscono capitale reputazionale, riducono il rischio organizzativo e si preparano a sfide future con maggiore resilienza.

È tempo di scegliere: continuare a chiedere alle persone di adattarsi ai sistemi, o cominciare ad adattare i sistemi all'unicità delle persone.

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [Fondazione Libellula](#).
- [UNI/PdR 159](#) “Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi”,
- Norma [UNI ISO 30415](#) “Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione”,
- [Corsi UNITRAIN Diversity, Equity e Inclusion \(DE&I\)](#).
- [Strategia UE](#) sui diritti delle persone con disabilità 2021–2030,
- [Direttiva UE 2023/970](#) su *Gender Pay Gap* e trasparenza,
- [Linee guida AgID per l'accessibilità digitale](#).

# Carta per le Pari Opportunità: una scelta strategica per un futuro equo e inclusivo

L'adesione - giusto un anno fa - alla Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro promossa da Fondazione Sodalitas è una tappa rilevante nella strategia di sostenibilità UNI. La partecipazione all'iniziativa che coinvolge oltre mille tra imprese e Pubbliche Amministrazioni italiane, si inserisce nel nostro modello di *governance* orientato alla responsabilità sociale, elemento portante su cui costruire un'organizzazione sempre più inclusiva e attenta alla dignità di ogni persona.

---

**di GIANNA ZAPPI**

Vice Direttrice Generale Sostenibilità e Valorizzazione UNI

I risultati del *Diversity & Inclusion Self-Assessment* 2025, previsto dall'adesione, confermano l'efficacia dell'approccio strategico di UNI: con un punteggio del 98,7% (98,2% nel 2024), ci collochiamo tra le organizzazioni best in class di tipologia e dimensioni simili. Questo posizionamento deriva dall'integrazione dei principi di inclusione e diversità nella governance e nelle operazioni quotidiane.

La duplice natura di UNI - che adotta “in casa” gli *standard* promossi esternamente - crea una sinergia che amplifica l'impatto delle politiche di inclusione. *Standard* come la UNI/PdR 125 per la gestione della parità di genere, la UNI EN ISO 26000 sulla responsabilità sociale e la UNI ISO 30415 sulla gestione della diversità rappresentano il contributo concreto alla costruzione di un sistema economico più equo; la promozione attiva degli *standard* presso *stakeholder* e *partner* diventa uno strumento di trasformazione sociale.



Questa visione si riflette nelle politiche interne di *welfare* e conciliazione vita-lavoro: il piano per potenziare i servizi di supporto alla genitorialità ha portato al miglioramento dal 82% al 87% del dato nel *D&I Self-Assessment*. Parallelamente, l'adozione della UNI/PdR 125 ha migliorato la gestione della selezione, sviluppo, progressione di carriera, garantendo equità retributiva e migliorando la qualità decisionale grazie alla diversità di prospettive. Flessibilità lavorativa, sportello psicologico, *check-up* sanitario annuale, permessi genitoriali estesi, percorsi dedicati per il rientro dalla maternità sono tasselli di una strategia che vede nel benessere delle persone un fattore abilitante per il successo.

**L'impegno di UNI si proietta anche nella dimensione internazionale: i risultati del *Self-Assessment* confluiranno nel Rapporto sulle politiche di D&I (*Diversity & Inclusion*) che Sodalitas condividerà a livello europeo, mentre portiamo i nostri contributi nei tavoli tecnici internazionali influenzando l'evoluzione degli *standard* in materia di diversità.**

La *governance* dell'inclusione in UNI trova il suo fulcro nella Infrastruttura dell'Integrità, nei nostri principi, valori e regole che favoriscono un impegno verso l'inclusione tradotto in decisioni e comportamenti concreti a tutti i livelli dell'organizzazione.

L'adesione alla Carta per le Pari Opportunità è quindi una scelta strategica che riflette la missione di UNI di contribuire a “un mondo fatto bene”, in cui ogni persona esprime pienamente il proprio potenziale e nessuna viene lasciata indietro.

## APPROFONDIMENTO

Trasformazione inclusiva in azione: la diversità e le tematiche di genere si integrano sempre più nel nostro processo normativo, dalla composizione dei comitati tecnici, alla verifica degli impatti, all'adozione di un linguaggio inclusivo e accessibile. *Partnership* con università generano programmi formativi che promuovono competenze tecniche e sensibilità inclusiva. Nuove opportunità di *networking* ci consentono di scambiare buone pratiche, contribuendo a una trasformazione culturale che ha ancora spazi per raggiungere una parità effettiva.

Per saperne di più su:

- [Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro](#)

## Inclusione: chi è dentro e chi è fuori?

**Stiamo andando nella direzione giusta? Stiamo operando per un'inclusione lavorativa effettiva e non solo formale? Siamo certi che l'inclusione delle persone con disabilità non sia solo un dovere sociale, ma un'opportunità per le aziende di arricchirsi con talenti diversi?**

---

**di ROSSANA BOLCHINI**

Esperta in politiche attive del lavoro per categorie protette e in *disability management*

Per chi si occupa di inclusione lavorativa la risposta a tali domande è sicuramente affermativa, anche se, ancora oggi in molte realtà aziendali, nonostante i 25 anni dall'entrata in vigore della legge 68/1999, i decreti, le prassi, le leggi delega che sono seguiti, l'inclusione lavorativa è vissuta come un obbligo e non come un'opportunità, né come una sfida cruciale per costruire una società più equa e sostenibile, dove l'inclusione sia un vantaggio competitivo e un indicatore di progresso sociale.

**Quali, quindi, le sfide da affrontare perché i futuri obiettivi da raggiungere forniscano opportunità di crescita, di nuove possibilità, di equità e accessibilità ai percorsi di vita personali e professionali per le persone con disabilità?**

Barriere culturali e i pregiudizi. Molti ancora i datori di lavoro che sottovalutano le competenze delle persone con disabilità, per il timore di costi aggiuntivi o minore produttività. Risulta quindi importante la formazione al *management* e ai team dei lavoratori con disabilità, per fornire una comprensione approfondita dei processi comunicativi che favoriscono l'inclusione socio-lavorativa, come ad esempio sensibilizzare sugli automatismi mentali (bias cognitivi) che influenzano la percezione, i giudizi e le decisioni.

Accessibilità limitata. Per le barriere architettoniche, attraverso un quadro legislativo di lunga data, detrazioni e agevolazioni fiscali, possiamo dire che la sensibilità su questo tema è molto cresciuta, mentre gli strumenti digitali e i processi organizzativi, spesso, non sono progettati in modo inclusivo. L'atto europeo del 2019, che definisce i requisiti minimi di accessibilità per i prodotti e i servizi fondamentali, fissa obiettivi vincolanti e i Paesi dell'Unione Europea hanno tempo fino a giugno 2025 per includere gli orientamenti della direttiva. Molte le aziende che hanno avviato piani organizzativi in tale direzione.

Formazione-lavoro. Spesso mancano percorsi formativi adeguati per sviluppare competenze richieste dal mercato. Questo comporta un certo disallineamento tra la formazione e il lavoro. Rafforzare la collaborazione tra servizi pubblici, aziende e terzo settore faciliterebbe e favorirebbe un *matching* efficace.

Una riflessione: e se riuscissimo a far esplodere quel confine che determina chi è dentro e chi è fuori?

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [Legge 68/199](#) Norme per il diritto al lavoro dei disabili,
- [Direttiva \(UE\) 2019/882](#) Requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi,
- [UNI/PdR 159](#) Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi.

# Per una “piena” presa in carico

Ci sono obbiettivi che spesso si raffigurano come vere e proprie sfide. La vera inclusione delle diversità e la piena autonomia delle persone disabili ne sono un esempio.

Come sindacato siamo chiamati per ruolo a partecipare a tutte le commissioni, provinciali e Regionali, previste dalla legge sul collocamento obbligatorio. Il nostro impegno si è sempre caratterizzato per il superamento del solo assolvimento dell'obbligo di assunzione sulla base del numero di dipendenti, abbiamo l'obiettivo di operare un cambiamento culturale che, facendo emergere il potenziale delle singole persone possa favorire l'inclusione nel tessuto sociale in cui viviamo, come una scelta oltre l'obbligo.

---

## di MICHELA RUSCIANO

Responsabile ufficio politiche attive e passive - Mercato del lavoro UIL (Unione Italiana del lavoro) Milano Lombardia

Il lavoro accessibile anche ai soggetti più fragili è il principale dei nostri obiettivi. Intendiamo un buon lavoro, stabile e continuativo, che abbia il giusto riconoscimento economico. Lo consideriamo un tassello indispensabile per l'autonomia delle persone: per raggiungere lo scopo serve, però, che più soggetti operino in maniera integrata. Occorre una corretta presa in carico della persona, sia sociale sia sanitaria, a cui si affianca la capacità di leggerne le competenze professionali e trovare gli strumenti idonei per sopperire alle mancanze. Parallelamente anche le aziende in cui inserirli devono, da un lato, prestarsi a un percorso di lettura del proprio contesto produttivo per meglio identificare le posizioni a cui adibirli, ma d'altro canto devono essere correttamente affiancate anche dalle istituzioni nella gestione dell'inserimento. Ogni insuccesso pesa sul singolo ma ancora di più sull'approccio al tema.

L'attività dei collocamenti mirati negli anni ha subito profonde trasformazioni. Entrambi gli aspetti - versante lavoratore e versante aziende - sono stati potenziati. Il percorso per migliorare necessita della collaborazione sinergica di più soggetti e di diversi livelli istituzionali e dovrebbe iniziare il prima possibile. Le diagnosi precoci, il supporto durante i percorsi scolastici, il sostegno alle famiglie, la lettura del contesto lavorativo dei singoli territori, l'azione di sensibilizzazione verso le aziende ma anche verso la collettività tutta sono elementi distinti che dispiegano al meglio la propria efficacia se operano sinergicamente.

**Si richiede insomma una presa in carico che coinvolga tutti gli ambiti della vita di una persona, di conseguenza la risposta, in primis delle istituzioni, non può viaggiare a compartimenti stagni, vi dev'essere dialogo e progettazione condivisa da parte dei vari assessorati sulle politiche anche economiche da introdurre.**

Gli strumenti e le risorse, anche umane, possono essere ancora migliorabili anche in termini di personale qualificato assunto nei ruoli cardine, ma vi è anche la difficoltà nel mettere a sistema quei progetti virtuosi che non mancano.

Quanto appreso negli anni in questo ambito dovrebbe poi essere applicato a tutte le persone in cerca di occupazione e a tutte le aziende in cerca di personale. Un processo di incrocio tra domanda e offerta di lavoro che riesca a funzionare in un ambito tanto complesso potrebbe agevolare la risoluzione del *mismatch* tra professionalità ricercate e offerte al quale assistiamo. Ogni investimento qui risulterebbe utile per il sistema nel suo complesso.

I nostri obiettivi sono ancora confermati: strumenti integrati e precoci per un lavoro dignitoso e sicuro al pari di ogni altro cittadino e cittadina per il pieno sviluppo della propria vita.

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [UIL Milano Lombardia](#),
- [UNI/PdR 159](#) “Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi”,
- Norma [UNI ISO 30415](#) “Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione”,
- [Corsi UNITRAIN Diversity, Equity e Inclusion \(DE&I\)](#),
- [Bando Lavoro Inclusivo nella Pubblica Amministrazione di Unioncamere Lombardia](#).

# L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità

Dall'ascolto e dal confronto tra esperti è nata la UNI/PdR 159, la prassi sul lavoro inclusivo delle persone con disabilità, promossa da Regione Lombardia. Un documento innovativo, pensato per ispirare modelli su misura, senza ricette preconfezionate. Perché l'inclusione vera non segue schemi rigidi: valorizza le unicità e si adatta, passo dopo passo, alle persone e ai contesti.

---

### di ARIANNA MORESCHI

Rappresentante Confindustria Lombardia nel Comitato Disabili di Regione Lombardia - *Senior Advisor* Lavoro e Previdenza, *Disability Manager* Confindustria Brescia

Oggi, parlare di disabilità non significa più concentrarsi sulle limitazioni, ma mettere in luce le potenzialità. È un cambio di paradigma che coinvolge anche il mondo delle imprese, sempre più consapevoli del proprio ruolo sociale, dentro e fuori le mura aziendali.

In contesti in cui la sostenibilità si misura anche in termini di impatto umano, l'inclusione delle persone con disabilità diventa una leva strategica. Ma attenzione: l'inclusione non si improvvisa. Non esistono soluzioni standardizzate. Ogni percorso deve essere “sartoriale”, costruito su misura, in quanto in grado di valorizzare la persona, le sue competenze, i suoi ritmi, integrandoli con le esigenze e dinamiche aziendali. Solo così si realizzano esperienze di successo durature.

L'approccio alla disabilità delle imprese dipende, in buona parte, dal grado di conoscenza del tema da parte delle stesse. Realtà più avvezze a gestire la disabilità hanno maggiore propensione ad avviare progetti innovativi e sfidanti. Al contempo, altre realtà, quando accompagnate da figure professionali e/o da esperti operatori territoriali, intervengono sul contesto e ottengono risultati straordinari. Le aziende vengono coinvolte in iniziative in tema di disabilità anche tramite il sistema di Confindustria.

Queste esperienze sono importanti in quanto consentono, da un lato, di mettere in evidenza situazioni particolarmente complesse rispetto al mondo del lavoro come, ad esempio, la disabilità psichica e intellettuale e, dall'altro, di creare buone prassi replicabili o da cui trarre spunto.

**Serve però superare vecchi preconcetti. È ancora diffusa l'idea che le aziende preferiscano “pagare le sanzioni” piuttosto che includere. Una visione distorta figlia della disinformazione.**

La realtà è diversa: oggi, le imprese chiedono formazione, vogliono strumenti, cercano alleanze di valore sul territorio.

È proprio dalla formazione che passa il cambiamento: per le imprese, per sviluppare competenze adeguate alla gestione della disabilità nei contesti lavorativi; per i lavoratori con disabilità, per formarsi in settori realmente richiesti.

La vera forza, anche sotto questo profilo, sta nel lavoro di rete. Quando aziende, enti, operatori e persone collaborano, si condividono obiettivi, strumenti e valori. Solo così l'inclusione non è più un'eccezione, ma una possibilità concreta, stabile e duratura.

## **APPROFONDIMENTO**

Per saperne di più su:

- [UNI/PdR 159](#) “Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi”,
- Norma [UNI ISO 30415](#) “Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione”,
- [Corsi UNITRAIN Diversity, Equity e Inclusion \(DE&I\)](#),
- [Decreto 154/2023](#) “Raccolta di buone prassi” del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

# Giocattoli per tutti: inclusione e *design for all*

Il gioco è un elemento essenziale nello sviluppo di ogni bambino, costituendo il mezzo naturale attraverso cui esplora e comprende il mondo che lo circonda. Pur essendo il mercato dei giocattoli estremamente dinamico, la maggior parte dei giocattoli è progettata pensando ad abilità nella media escludendo così bambini e bambine con disabilità. È quindi fondamentale promuovere una maggiore accessibilità ai giocattoli inclusivi, affinché ogni bambino possa vivere liberamente l'esperienza del gioco.

---

**di LAURA RICCARDI e PAOLO MEREGHETTI**

Amministratrice Delegata e Presidente di Giocabilità SRLS

Crediamo fermamente che ogni bambino abbia diritto al gioco libero - un gioco fine a sé stesso - che non debba sempre avere uno scopo educativo o terapeutico. Eppure, i bambini con disabilità vengono spesso esclusi da questa dimensione fondamentale, anche a causa della scarsa disponibilità di giocattoli realmente inclusivi.

Ma cosa intendiamo esattamente con “giocattoli inclusivi”? Per rispondere, è utile partire dal concetto stesso di inclusione. Inclusione non significa omologazione o creazione di un gruppo unico, ma valorizzazione delle differenze. In un processo inclusivo, le diversità non diventano motivo di separazione o classificazione, ma vengono riconosciute come risorse.

**Un oggetto è inclusivo quando è progettato per adattarsi e valorizzare differenti abilità. Un giocattolo, quindi, può definirsi inclusivo se consente anche a bambini con disabilità di giocare alla pari con gli altri, favorendo il divertimento condiviso.**

Ciò non significa che un singolo giocattolo debba essere adatto a tutti: sarebbe irrealistico pensarlo. L'inclusività, nel mondo del gioco, si costruisce piuttosto attraverso un'offerta diversificata di giocattoli, ciascuno progettato per essere accessibile a bambini con diverse abilità. Includere significa ampliare le possibilità di scelta e di gioco, soprattutto per chi ha abilità fuori dalla media.

Purtroppo, la maggior parte dei giocattoli oggi è ancora progettata tenendo conto di capacità standard, escludendo così una parte significativa dell'infanzia. Per questo è fondamentale diffondere tra i produttori e i consumatori la cultura del *design* inclusivo o *design for all*: un approccio progettuale che considera, fin dalla fase di ideazione, le diverse abilità fisiche e cognitive.

Il *design for all* non è una formula unica, ma un insieme di strategie e sensibilità con un obiettivo comune: creare oggetti utilizzabili dal maggior numero possibile di persone. Solo attraverso un cambiamento culturale e progettuale in questa direzione sarà possibile dare vita a giocattoli davvero per tutti, giocattoli che restituiscano a ogni bambino la libertà e la gioia del gioco.



## APPROFONDIMENTO

Dall'esperienza personale alla nascita di un progetto inclusivo. Diventati genitori, fin dalla nascita dei nostri figli, abbiamo faticato a trovare giochi adatti alla nostra famiglia. La difficoltà di reperire giocattoli adatti alle abilità di nostra figlia ci ha spinti a cercare soluzioni concrete e, con il tempo, a fondare Giocabilità SRLS: un *e-commerce* che raccoglie giochi adatti o adattabili alle diverse abilità di ogni bambina e bambino. Il nostro obiettivo è semplice ma ambizioso: offrire a ogni bambino la possibilità di giocare, divertirsi e crescere attraverso strumenti realmente accessibili.

Per saperne di più su:

- [Giocabilità SRLS](#),
- Norma [UNI EN 17161](#) Progettazione per tutti - Requisiti di accessibilità per prodotti, beni e servizi progettati secondo l'approccio "Design for all" - Ampliamento della gamma di utenti.

## European Accessibility Act: cosa cambierà?

Il prossimo 28 giugno entrerà in vigore l'*European Accessibility Act*, la direttiva che mira a migliorare il funzionamento del mercato interno dei prodotti e dei servizi accessibili, rimuovendo le barriere create dalle norme divergenti negli Stati membri e imponendo l'accessibilità come criterio obbligatorio relativamente ai prodotti e servizi ICT per il consumatore identificati dalla direttiva, tra i quali servizi bancari, siti *e-commerce*, servizi di bigliettazione elettronica.

Finalmente, quindi, anche "l'ambiente digitale" diventerà davvero inclusivo e democratico, consentendo la massima libertà di utilizzo del *web* anche a coloro che spesso incontravano insormontabili barriere nell'uso di prodotti e servizi.

---

### di ROBERTO SCANO

ICT Accessibility Expert - Presidente Commissione UNINFO UNI/CT 531 eAccessibility

Nel lontano novembre del 2011 un web developer di nome Joe Devon pubblicò un post sul suo blog che da lì a qualche mese avrebbe ispirato l'istituzione del *Global Accessibility Awareness Day* - GAAD, avvenuta nel maggio del 2012.

A quasi 15 anni di distanza da questo primo "atto pionieristico" l'intera comunità economica in Europa sta assistendo a un altro "atto", lo *European Accessibility Act*, che segna un momento incredibilmente importante per la concezione stessa del digitale per come è stata intesa fino a ora.

Mentre nell'ultima decade si è parlato molto di trasformazione digitale, digitalizzazione delle aziende, dei servizi e della Pubblica Amministrazione, mai sino a ora si era resa questa esperienza davvero aperta - accessibile appunto - a tutti.

Raramente infatti si è discussa, e successivamente applicata, una riforma così profonda del settore digitale.

**Perchè rendere accessibile l'intero ecosistema digitale, fatto di *social media*, servizi di *e-commerce*, siti *web*, navigazioni non è assolutamente un'operazione puramente estetica e tantomeno superficiale: nel senso che non si tratta di una cosa banale, ma anche che non sarà sufficiente rifare la facciata di un sito per renderlo accessibile!**

I risvolti sul mercato saranno molteplici. Da un lato, per gli operatori del web, siano esse aziende b2b/b2c oppure utenti, l'esperienza *on-line* dovrà necessariamente diventare “per tutti”, estendendo quel concetto e pilastro europeo che è la libertà non solo al mondo fisico, ma anche a quello digitale, anche perché nel nostro Paese vigono già normative in materia da oltre 20 anni che tutelano sia il consumatore sia il lavoratore dalla discriminazione, compresa quella digitale. Dall'altro, l'intera filiera ICT senza barriere diventerà più equa e favorirà un più ampio e crescente utilizzo dei servizi a una porzione di cittadini/utenti/clienti sino a ora esclusi o cui veniva comunque posto un limite.

Stiamo parlando quindi di una vera e propria rivoluzione che “cambierà i connotati” del mondo digitale per come lo conosciamo oggi. L'accessibilità nel settore ICT sarà un principio essenziale dei processi di sviluppo dei prodotti e servizi aziendali, tanto quanto la *privacy* e la sicurezza, da implementare *tout court* sia che si parli di siti *web* o *web app*, sia che si parli di documenti, software o altro genere.

Un traguardo che consentirà davvero, come si legge dal sito dell'Agenzia per l'Italia Digitale AgID, di fornire servizi e informazioni utilizzabili “da chiunque e in ogni situazione”.

## APPROFONDIMENTO

L'accessibilità informatica entra nell'enciclopedia Treccani: all'interno dell'undicesima appendice dell'Edizione del Centenario della rinomata enciclopedia, è ora presente anche una definizione di “accessibilità digitale” che potrà essere presa come riferimento non solo dagli addetti ai lavori, ma anche dal grande pubblico e chiunque voglia approfondire questa tematica. La voce occupa quasi quattro pagine dell'enciclopedia ed è quindi ora arricchita di nuovi aspetti quali, ad esempio, i principi applicabili alle soluzioni ICT, le normative tecniche o le normative internazionali e nazionali applicabili all'ambito informatico.

Per saperne di più su:

- [Direttiva UE 2019/882](#) sui requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi,
- Norma [UNI CEI EN 301549](#) “Requisiti di accessibilità per prodotti e servizi ICT”.

# Normazione inclusiva

Perché non rendere fruibile a chiunque l'accesso alle informazioni, indipendentemente dalle capacità del singolo? Immagina un mondo dove tutti gli individui possano leggere, capire e interagire facilmente, nessuno escluso. Un mondo fatto bene.

---

**di SIMONA PAULETTI**

Editoria e Grafica UNI

Sono molte le persone che ancora oggi restano escluse dal mondo digitale a causa della loro disabilità fisica, dell'età anagrafica o di contesti economici e culturali: garantire l'accessibilità non solo amplia le possibilità di fruizione, ma rafforza il messaggio di inclusività e professionalità, rimuove barriere e favorisce la partecipazione di ogni persona a una società moderna e sempre più connessa.

Siti e documenti dovrebbero essere “pensati e progettati inclusivi”: contenuti ben organizzati, testi chiari e immagini descrittive risulteranno fruibili e di facile comprensione anche per tutte le persone che nel quotidiano utilizzano tecnologie assistive (*screen reader*, *software* di riconoscimento vocale, *display Braille*, sistemi di sottotitoli, ecc.) per accedere alle informazioni.

L'impegno UNI a creare contenuti inclusivi nasce dal modello di governance, basato sulla norma UNI EN ISO 26000 “Guida alla responsabilità sociale”.

**Sul sito - sviluppato secondo quanto previsto dalla norma UNI CEI EN 301549 “Requisiti di accessibilità per prodotti e servizi ICT” - abbiamo pubblicato le versioni accessibili del rendiconto di sostenibilità, del bilancio, di brochure e locandine e siamo oggi impegnati per rendere accessibili anche i contenuti della rivista STANDARD, i regolamenti e le presentazioni dell'Ente.**

Abbiamo scelto di rendere più fruibili anche alcuni documenti tecnici su: l'accessibilità e usabilità dell'ambiente costruito (norma UNI CEI EN 17210), il turismo accessibile (norma UNI ISO 21902), l'accessibilità di strutture ricettive, stabilimenti termali e balneari e impianti sportivi (UNI/PdR 131), il lavoro inclusivo delle persone con disabilità (UNI/PdR 159), la pubblicità accessibile (UNI/PdR 164) e l'innovazione per i processi di stampa (UNI/PdR 169).

Per comprenderne l'importanza e per far sì che l'inclusione digitale diventi una realtà, pensiamo sia fondamentale partire dalla formazione e sensibilizzazione di progettisti, designer e professionisti. Investire in politiche di inclusione significa ottimizzare l'esperienza dell'utente, rendere i processi più efficienti, migliorare la reputazione aziendale e raggiungere un pubblico più ampio.

Siamo consapevoli che il percorso è ancora lungo ma, allo stesso tempo, è forte la nostra convinzione che rendere accessibili i documenti digitali non sia solo un obbligo etico, ma una necessità imprescindibile per costruire un futuro più inclusivo.

## APPROFONDIMENTO

Alcuni dei principali documenti UNI accessibili:

- [Rendiconto di Sostenibilità 2024](#),
- [Bilancio consuntivo 2024](#),
- [Comunicazione inclusiva: linee guida per la redazione di documenti accessibili](#).

Queste le principali norme per l'accessibilità delle informazioni:

- [UNI ISO 14289-1](#) “Applicazioni per la gestione documentale - Miglioramento del formato PDF ai fini dell'accessibilità - Parte 1: Uso della norma ISO 32000-1 (PDF/UA-1)”,
- [UNI ISO 32000-1](#) “Gestione documentale - Il formato PDF - Parte 1: PDF 1.7”,
- [UNI CEI EN 301549](#) “Requisiti di accessibilità per prodotti e servizi ICT”,
- [UNI CEI ISO/IEC 40500](#) “Tecnologie per l'informazione - Linee guida per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.0”,
- [ISO/IEC Guide 71](#), *Guide for addressing accessibility in standards*,
- [CEN/CLC Guide 6](#), *Guide for addressing accessibility in standards*.

## Pubblicità accessibile e inclusiva

La UNI/PdR 164 “Pubblicità accessibile e inclusiva - Principi, requisiti e linee guida per il servizio universale di comunicazione commerciale multicanale” è un rigoroso documento tecnico, declinato attraverso requisiti e raccomandazioni. È frutto di un approccio metodologico concreto che si ispira ai principi della Progettazione Universale e che ha portato ad attuare la distinzione tra pubblicità che nasce accessibile (PNA) e pubblicità resa accessibile (PRA). È uno strumento unico, il primo codificato e normato da un ente di normazione, a disposizione della filiera della pubblicità e della comunicazione commerciale nazionale e internazionale.

---

**di EMILIA GRAZIA COSTA**

*Responsible for Studies and Benchmarks on Sustainability - International Institutional Relations di Rai Pubblicità e Project Leader del Tavolo Tecnico UNI della UNI/PdR 164*

Il primo *standard* dedicato alla pubblicità accessibile e inclusiva lo scorso marzo ha ricevuto il prestigioso premio *WFA President's Awards 2025*, assegnato dalla *World Federation of Advertisers*, l'associazione internazionale delle aziende inserzioniste, in quanto una delle cinque iniziative più rilevanti per l'industria pubblicitaria in 60 Paesi per innovazione, esportabilità, misurabilità e impatto.

Si tratta della Prassi di Riferimento UNI/PdR 164 che è stata ideata, sviluppata ed elaborata dai Membri Esperti componenti del Tavolo Tecnico UNI: docenti di università italiane e straniere e professionisti con consolidata esperienza nell'ambito dell'accessibilità, della comunicazione e della pubblicità.

La prassi si inquadra all'interno dell'attuale contesto normativo nazionale ed europeo sull'accessibilità e in particolare fa riferimento alla Direttiva europea 2019/882 e alle disposizioni del Decreto Legislativo 208/2021 sull'accessibilità dei prodotti e servizi immessi sul mercato dopo il 28 giugno 2025.

**I vantaggi per le imprese collegati alla realizzazione della pubblicità accessibile sono rilevanti e riguardano principalmente la possibilità di includere il 20-25% delle persone che attualmente per diversi motivi non hanno accesso ai contenuti della pubblicità e insieme di esprimere a pieno il proprio potenziale comunicativo.**

Per una migliore comprensione del posizionamento e del valore distintivo di questo progetto, evidenzio alcuni elementi fondamentali. Il primo è che la UNI/PdR 164 è stata concepita e progettata, ed è essa stessa il risultato, dell'applicazione dei principi e dei criteri della Progettazione Universale.

Il secondo riguarda la realizzazione di un nuovo approccio culturale all'accessibilità con l'introduzione della dissociazione tra accessibilità e disabilità.

La prassi si rivolge infatti a tutte le persone (*Target* Universale), incluse le persone con disabilità, attraverso l'identificazione e distinzione dei loro bisogni, classificati in bisogni individuali e personali, bisogni contestuali, bisogni dipendenti dalle specificità delle piattaforme o *device*.

È stata poi sviluppata una matrice che rende interoperabili tutte le piattaforme (dispositivi, schermi, touch point e luoghi fisici), con diversi formati pubblicitari, anche analogici, e con i servizi di accessibilità (sottotitolazione, audiodescrizione, lingua dei segni, lingua facile e CAA-comunicazione aumentativa alternativa). I soggetti che possono beneficiare della UNI/PdR 164, e dell'eventuale certificazione di conformità, sono diversi: dalle aziende inserzioniste alle agenzie di pubblicità e case di produzione, dalle concessionarie di pubblicità alle *media company* (TV, radio, cinema, *social, digital*, stampa) agli enti e alle associazioni disabili, alle organizzazioni pubbliche e private.

## APPROFONDIMENTO

Sui principi e le linee guida della Pubblicità Accessibile e Inclusiva, l'UNI ha progettato e messo a punto un'attività formativa di elevata qualità, profilata per i diversi *stakeholder*, che sarà lanciata a partire dal prossimo autunno. La formazione è articolata in Moduli *UNI Stand Alone* (fondamentali e essenziali) e in un *Master Executive UNI (insight e approfondimenti)*.

Come docenti, i Membri Esperti del Tavolo Tecnico e Autori della Prassi 164: Emilia Grazia Costa, (RAI Pubblicità) *Project Leader*; Anna Cardinaletti (Università Ca' Foscari Venezia); Carlo Eugeni (*University of Leeds, UK*); Fabio Fornasari (Museo Tolomeo; Istituto dei Ciechi Francesco Cavazza); Marisa Pavone (Università degli Studi di Torino); Emiliano Ricciardi (Scuola IMT Alti Studi Lucca); Andrea Sòcrati (Museo Tattile Statale Omero); Maria J. Valero Gisbert (Università degli Studi di Parma).

Per saperne di più su:

- [UNI/PdR 164](#) Pubblicità accessibile e inclusiva - Principi, requisiti e linee guida per il servizio universale di comunicazione commerciale multicanale,
- l'attività di formazione di [UNITRAIN](#).

# Accessibilità e usabilità dell'ambiente costruito

Nel contesto dell'architettura e dell'urbanistica contemporanee, l'accessibilità e l'usabilità dell'ambiente costruito si configurano come due parametri indispensabili della qualità progettuale. Non è più giustificabile, oggi, progettare lo spazio fisico, così come i servizi e i prodotti, senza una visione inclusiva che tenga in considerazione il più ampio numero possibile di utilizzatori e la diversità umana in tutti i suoi aspetti, anche quelli più estremi.

---

**di ILARIA OBERTI**

Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano

È opportuno che l'accessibilità, a livello edilizio così come a quello urbano, non sia più considerata come un'opzione progettuale, bensì come un requisito obbligatorio a cui dare una risposta. Essa, inoltre, deve essere intesa in modo ampio, riferendola all'insieme delle caratteristiche spaziali, distributive e organizzativo-gestionali in grado di assicurare una reale fruizione dei luoghi e delle attrezzature da parte di chiunque, indipendentemente dalle capacità fisiche e cognitive, dall'età, dal genere, dall'etnia e dal *background* culturale.

Il ruolo del progettista diviene così strategico e carico di responsabilità, perché come artefice dello spazio per vivere e abitare, non solo deve garantire la conformità normativa, ma una reale fruibilità da parte di tutti. Il riferimento teorico e operativo di supporto per un progettista è il concetto di progettazione universale, o *Universal Design*, un paradigma progettuale orientato alla realizzazione di ambienti costruiti inclusivi, accessibili e fruibili da tutti.

**Il principio fondamentale è progettare fin dall'origine spazi in grado di rispondere alle esigenze di una pluralità di utenti, evitando interventi successivi o soluzioni speciali. L'obiettivo è garantire l'uso autonomo e inclusivo degli ambienti, integrando criteri di accessibilità fin dalle prime fasi del processo progettuale.**

Introdotta negli anni '80, questo approccio supera il concetto tradizionale di accessibilità, associata, in modo limitativo e semplicistico, alla cosiddetta eliminazione delle barriere, quasi esclusivamente quelle architettoniche, quasi sempre collegate alla mobilità di persone su sedia a ruote, promuovendo una visione progettuale capace di rispondere alla diversità umana. I sette principi sui quali si fonda questo approccio non sono da intendere come regole prescrittive, ma come linee guida dinamiche per orientare un progetto attento alle esigenze dell'intera popolazione. La loro applicazione favorisce un ambiente equo, sostenibile e resiliente, in grado di adattarsi alle variazioni dei bisogni nel tempo.



Migliorare l'accessibilità dell'ambiente costruito richiede l'utilizzo consapevole degli strumenti progettuali e normativi disponibili, affiancato da una diffusa cultura dell'inclusione. Perché il progetto per tutti diventi pratica comune, è fondamentale che i progettisti sviluppino maggiore sensibilità sul tema e che istituzioni e amministrazioni superino la logica del requisito minimo, promuovendo ambienti realmente accoglienti, inclusivi e solidali per tutti.

## APPROFONDIMENTO

Il tema dell'accessibilità nell'ambiente costruito è disciplinato da un sistema normativo multilivello, che si focalizza sul principio di garantire la fruibilità autonoma, sicura e dignitosa degli ambienti da parte di tutte le persone, secondo l'approccio progettuale *Design for All/Universal Design*.

La [UNI ISO 21542](#) è il riferimento internazionale per la progettazione accessibile, definendo i requisiti funzionali e dimensionali per gli edifici e gli spazi esterni.

Costituisce il documento base da cui deriva la [UNI CEI EN 17210](#) caratterizzata da una struttura più flessibile e da parametri prestazionali che favoriscono l'integrazione dell'accessibilità nei processi progettuali.

Completano la norma 2 rapporti tecnici,

- [UNI CEI CEN/TR 17621](#),
- [UNI CEI CEN/TR 17622](#)

che rappresentano gli strumenti operativi per i progettisti, i committenti e i verificatori. Da segnalare la [UNI 11971](#) che introduce la figura professionale del consulente per l'accessibilità che ha l'obiettivo di promuovere l'inclusione, elaborando e verificando progetti e soluzioni per l'accessibilità dell'ambiente costruito.

# Professionisti dell'innovazione: verso una norma europea

In un contesto in cui la capacità di innovare determina la competitività di imprese, territori e interi sistemi economici e sociali, anche le competenze dei professionisti dell'innovazione meritano un riconoscimento chiaro, condiviso e autorevole. È con questo obiettivo che il Comitato Europeo di Normazione CEN ha avviato i lavori per sviluppare una norma europea dedicata agli *Innovation Management Professionals*.

Il progetto si inserisce nel solco tracciato dal CEN/TC 389 *Innovation Management*, che ha elaborato le prime norme sulla gestione dell'innovazione. Queste norme hanno costituito la base concettuale per lo sviluppo delle recenti norme ISO, oggi curate congiuntamente dal comitato gemello ISO/TC 279, in una dinamica di collaborazione internazionale che valorizza il contributo europeo. L'Italia partecipa attivamente a questa evoluzione attraverso il Gruppo di Lavoro "Gestione dell'innovazione", che opera nell'ambito della Commissione Tecnica "Gestione per la qualità e metodi statistici".

---

## di CESARA PASINI

Convenor del CEN/TC 389/WG 7, *Innovation Management Professionals*, *Innovation Manager* certificato UNI 11814

L'iniziativa è stata promossa dall'Italia, che coordina il Gruppo di Lavoro CEN/TC 389/WG 7. Questa proposta trae origine dall'esperienza maturata con la norma UNI 11814, che ha riscosso un ampio consenso in ambito nazionale, favorendo il riconoscimento delle competenze dei professionisti dell'innovazione e fungendo da riferimento per la definizione di profili certificabili.

Rispetto alla norma UNI 11814, che definisce 3 profili (*Innovation Manager* - EQF 7, *Innovation Specialist* - EQF 6, *Innovation Technician* - EQF 5), il progetto europeo amplia lo spettro includendo 5 profili professionali, grazie all'introduzione dell'*Innovation Assistant* (EQF 4) per il livello iniziale e del *Chief Innovation Officer* (EQF 8) per il ruolo apicale.

Questa articolazione garantisce una copertura più ampia e inclusiva, capace di abbracciare i livelli politico-strategico, tattico-manageriale e operativo, riflettendo la diversità dei contesti organizzativi e la molteplicità dei compiti richiesti ai professionisti dell'innovazione.

L'ambito della norma riflette la complessità del campo dell'innovazione che le organizzazioni possono abbracciare: non solo la definizione delle strategie e la scelta delle iniziative da attuare, ma anche la gestione delle relazioni con gli *stakeholder*, gli ecosistemi dell'innovazione, l'adozione di sistemi di gestione secondo i requisiti della ISO 56001, l'integrazione degli stessi e l'attività di *advisory*, formazione e comunicazione. Particolare attenzione è dedicata anche agli aspetti etici e deontologici, ritenuti cruciali nell'esercizio della professione.

Il gruppo di lavoro ha adottato un approccio flessibile, che contempla la possibilità per i professionisti di ricoprire ruoli diversi in funzione del contesto, della dimensione aziendale e delle fasi dei processi di innovazione. Inoltre, la norma prevede, a scopo informativo, una serie di profili specialistici, che rappresentano ulteriori declinazioni operative e valorizzano competenze specifiche in vari ambiti applicativi.

La norma in preparazione è in linea con l'aggiornamento della ISO 56000, pubblicato nel 2025, che fornisce la base terminologica e concettuale dell'intero impianto, nonché con il *corpus* sempre più articolato delle nuove norme ISO sulla gestione dell'innovazione. Tiene conto, inoltre, dell'evoluzione dei saperi richiesti: tra le conoscenze e abilità attese emergono temi cruciali come l'intelligenza artificiale, la sostenibilità, le tecnologie abilitanti e i nuovi approcci delle organizzazioni "antifragili", che superano la logica della resilienza per abbracciare la capacità di evolvere attraverso l'incertezza per trarne vantaggio competitivo.

Il progetto rappresenta una risposta concreta a quanto evidenziato nel recente Rapporto Draghi sulla competitività dell'Europa, che sottolinea la necessità di rafforzare la disponibilità di competenze qualificate per affrontare le sfide attuali attraverso la leva dell'innovazione.

In questo modo, la futura norma si propone come uno strumento solido e aggiornato per riconoscere le competenze realmente necessarie oggi a chi guida l'innovazione e a chi ne gestisce, con competenza e visione, l'attuazione concreta.

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- l'attività del [CEN/TC 389](#),
- l'attività dell'[ISO/TC 279](#),
- la norma [UNI 11814](#) Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nell'ambito della gestione dell'innovazione - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità,
- la norma [UNI EN ISO 56000](#) Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario,
- la norma [UNI EN ISO 56001](#) Sistema di gestione per l'innovazione - Requisiti.

# Un punto di riferimento per la crescita professionale

L'UE promuove la competitività e la crescita professionale attraverso normative mirate. In questo contesto, UNI e Accredia assicurano *standard* di certificazione riconosciuti. Nel settore turistico, EHMA e Intertek Italia hanno sviluppato il documento CWA 17327 per la certificazione dei *General Manager* d'hotel sotto accreditamento Accredia. Nell'ottobre 2024, hanno presentato un documento congiunto per integrare questa certificazione nella proposta di legge Camera 670.19, per rafforzare la regolamentazione del settore.

---

**di PALMIRO NOSCHESI**

*Chairman Confassociazioni for Tourism, Hospitality, Food & Beverage - Chief Institutional Committee EHMA, European Hotel Managers Association*

Il processo di certificazione per *Hotel Manager*, approvato dal Comitato Rapporti con le Istituzioni di EHMA Italia e realizzato da Intertek, garantisce il riconoscimento delle competenze per chi aspira a questo ruolo e valorizza i professionisti già affermati. La certificazione, suddivisa in due livelli - HGM e HGM *Senior* - è accessibile a tutti i direttori d'albergo italiani ed europei.

**Basata sul CWA 17327, la certificazione è un processo volontario che attesta la professionalità dei *General Manager* d'hotel. L'esame, condotto da Intertek Italia durante il Meeting autunnale EHMA, è riconosciuto a livello nazionale e internazionale.**

Oltre a confermare le competenze, la certificazione tutela i datori di lavoro rispetto al Decreto Legislativo 231/2001 e alla Legge 4/2013, riducendo i rischi aziendali. Il nominativo dei certificati viene inoltre registrato nel database pubblico di Accredia, conferendo massima trasparenza e validità.

L'esame non richiede studio teorico, poiché le domande - elaborate da esperti che hanno redatto il CWA - valutano l'esperienza quotidiana dei candidati e la loro rispondenza ai requisiti richiesti. Gli esaminatori, anch'essi *General Manager* certificati, garantiscono un processo selettivo equo e qualificato.

CWA 17327 non è un requisito esclusivo per l'ingresso in EHMA, ma una certificazione aperta a tutti i direttori d'albergo, molti dei quali - soci e non soci - hanno già ottenuto questa qualifica. Ogni anno, numerosi *General Manager* affrontano l'esame davanti alla Commissione EHMA e Intertek, consolidando così il valore di questa certificazione come sigillo di qualità.

Per adattarsi a un settore in costante evoluzione, il Comitato Istituzionale EHMA e Intertek stanno lavorando a un aggiornamento dei test e delle modalità d'esame, assicurando che la certificazione resti un punto di riferimento per la crescita professionale.

## APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [Confassociazioni for Tourism, Hospitality, Food & Beverage](#),
- [EHMA European Hotel Managers Association](#),
- [Proposta di legge Camera 670](#) “Disposizioni per il riconoscimento della professione di direttore di albergo e la disciplina del suo esercizio”,
- [CWA 17327](#) *Hotel General Manager - Knowledge, skills and competence requirements*.

# Costruire un ponte tra teoria e prassi

La collaborazione tra UNI e l'Università Bocconi ha portato in aula un tema spesso trascurato nella formazione manageriale: la standardizzazione. In due lezioni del corso *Management of Government Organizations*, tenuto da me, Amelia Compagni e Giorgio Giacomelli, gli studenti hanno potuto riflettere sul ruolo delle norme tecniche come leve strategiche per la *performance*, la sostenibilità e l'innovazione.

---

**di GIAN MARIA MALLARINO**

*IhD Candidate & Lecturer at Università Bocconi*

Quando si parla di standardizzazione, il pensiero corre facilmente a regolamenti tecnici e requisiti di conformità. Ma raramente se ne coglie la natura più profonda: quella di infrastruttura invisibile che rende possibile la cooperazione tra attori, la misurabilità delle performance e, in ultima analisi, l'innovazione. È partendo da questa consapevolezza che, il 9 e 10 ottobre 2024, due classi del corso *Management of Government Organizations* dell'Università Bocconi hanno ospitato un ciclo di incontri con tre rappresentanti dell'Ente Italiano di Normazione: Cristina Di Maria, Adriano Ferrara e Claudio Perissinotti Bioni.

L'incontro ha offerto uno sguardo articolato sul mondo della normazione tecnica, ponendo l'accento sul suo valore strategico per le organizzazioni pubbliche e per il sistema dell'innovazione in Europa. Attraverso esempi concreti, è emersa la centralità degli standard nel sostenere la transizione ecologica e digitale: dall'interoperabilità nei progetti europei, alla misurazione della circolarità nei processi produttivi, fino alla tracciabilità dei prodotti lungo il loro ciclo di vita.

**Non si è trattato solo di trasmettere conoscenze, ma di stimolare uno scambio critico. Gli studenti sono stati chiamati a confrontarsi con indicatori, schemi valutativi e approcci quantitativi, scoprendo come le norme tecniche possano trasformarsi in strumenti per valutare e migliorare le *performance* organizzative.**

L'apprendimento si è rivelato tanto più efficace quanto più ancorato all'esperienza diretta, grazie a un'esercitazione pratica che ha reso tangibile la complessità - e l'utilità - di un approccio strutturato alla sostenibilità.

La presenza di UNI ha permesso di mostrare come la standardizzazione, lungi dall'essere una materia per addetti ai lavori, riguardi da vicino le sfide contemporanee della *governance*: l'efficienza, l'*accountability*, l'innovazione sostenibile. Esperienze come questa non solo arricchiscono la formazione universitaria, ma contribuiscono anche a costruire un ponte tra teoria e prassi, tra mondo accademico e professionale.



E ricordano che dietro ogni sistema efficiente - sia esso pubblico o privato - ci sono spesso regole condivise, costruite attraverso processi collaborativi e aperti, proprio come quelli che UNI continua a promuovere.

## APPROFONDIMENTO

Norme e strumenti citati durante le lezioni:

- [UNI/TS 11820](#) Misurazione della circolarità - Metodi ed indicatori per la misurazione dei processi circolari nelle organizzazioni,
- [ISO 59020](#) *Circular economy - Measuring and assessing circularity performance*,
- [Digital Product Passport \(DPP\)](#), Passaporto digitale per la tracciabilità dei prodotti, promosso dalla Commissione Europea nell'ambito del Regolamento *Ecodesign*,
- [CircThread](#), Progetto *Horizon Europe* per la gestione digitale del ciclo di vita dei prodotti.

# Coordinamento e competenza tecnica

La normazione tecnica presso UNI è un impegno importante della mia vita professionale da ormai quasi 30 anni. Infatti, un paio di anni dopo aver iniziato il mio servizio in INAIL, nella seconda metà degli anni '90 ho iniziato a frequentare i temi della normazione tecnica.

---

**di FABRIZIO BENEDETTI**

Coordinatore Generale della Consulenza tecnica per la salute e la sicurezza centrale INAIL

Dopo la laurea e l'iscrizione all'ordine sono passato quasi simultaneamente dalle aule universitarie al mondo del lavoro nell'ambito di un grande gruppo operante nella ricerca geotecnica, idrogeologica e dell'edilizia specializzata (fondazioni profonde, lavori in sotterraneo e consolidamento dei terreni). Sono stati anni molto formativi che mi hanno consentito di fare esperienze tecniche, manageriali e umane molto intense e profonde che mi sono tornate utilissime in tutto il resto della mia carriera. Posso dire che l'esperienza certamente più importante è stata quella nei lavori di studio e consolidamento della Torre di Pisa per conto dei due consorzi di imprese che si sono succeduti tra il 1991 ed il 1993. Dopo un passaggio in Anas, breve ma intenso e con aspetti premonitori del mio futuro visto che divenni Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione - Rsp - del Compartimento della viabilità per la Calabria, arrivo all'INAIL nel 1996 come professionista tecnico nella Consulenza tecnica accertamento del rischio e prevenzione. Di questa struttura, che ha recentemente cambiato nome e attribuzioni (oggi è la Consulenza tecnica salute e sicurezza - Ctss) sono, da qualche anno, il Coordinatore generale. La Ctss è una struttura tecnica composta da circa 200 professionisti tecnici distribuiti in ogni direzione regionale dell'Istituto e impegnati per le questioni tecniche inerenti ogni attività gestita dall'INAIL.

**Tra gli incarichi connessi a questo ruolo c'è anche quello di coordinamento dell'intero gruppo di esperti che partecipano alle attività di normazione tecnica in UNI e nell'insieme degli enti a esso federati.**

Stiamo collaborando in moltissimi organi tecnici e l'apporto degli esperti INAIL è di assoluto rilievo quantitativo e, soprattutto, qualitativo.

Il mio apporto non è però solo di coordinamento delle attività. Sono circa sette anni che sono il presidente della Commissione Tecnica Sicurezza e ho l'opportunità di seguire la normazione ad ampio spettro: in ambito nazionale, europeo (CEN) e internazionale (ISO).

Le norme che sto seguendo da più tempo sono quelle inerenti i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Sono uno dei pochi membri rimasti in attività del gruppo che nel 2001 portò alla pubblicazione delle "Linee guida per un sistema di gestione della

salute e sicurezza sul lavoro - SGSL". Nell'attualità abbiamo una norma internazionale recepita in Italia e in Europa, la UNI EN ISO 45001 e un numero crescente di aziende che hanno deciso di adottarla.

Negli ultimi anni abbiamo lavorato con intensità anche a norme in materia di gestione del rischio amianto o per la definizione e l'individuazione dei cosiddetti ambienti confinati che continuano a generare grandi problemi per la salute e la sicurezza sul lavoro.

**Stiamo affrontando le questioni dell'innovazione attraverso la pubblicazione di rapporti tecnici in materia di esoscheletri occupazionali e Internet delle cose applicato ai dispositivi di protezione individuale.**

Sui DPI voglio spendere due parole perché le competenze in questo campo (dove sono stato per qualche anno vicepresidente della sottocommissione) sono risultate utili nel periodo della pandemia da Covid-19 per le attività di validazione in deroga svolta proprio nel periodo più buio della crisi sanitaria. Oggi stiamo proseguendo sia per quanto riguarda le norme armonizzate, sia per fornire requisiti di scelta, corretto uso e manutenzione dei DPI da parte degli utilizzatori proprio per cercare di trarre insegnamento dalla triste esperienza del Covid.

Le norme tracciano lo stato dell'arte di prodotti, servizi, sistemi, competenze professionali, possono integrare e talora surrogare alle disposizioni legislative, servono ai mercati e alle catene di fornitura per regolarsi. Chi lavora alla scrittura delle norme non può essere approssimativo e deve curare contenuti, punti di vista differenti e necessità degli attori del sistema. Da tutto ciò ho imparato molto. Le esperienze sono state molto qualificanti e arricchenti sul piano professionale e umano. Oggi sono stato chiamato anche a ruoli meno tecnici, come vicepresidente della Commissione centrale tecnica e come componente del Consiglio direttivo di UNI. Una scuola diversa ma altrettanto arricchente. Voglio ricordare alcuni dei miei maestri come il compianto Marco Vigone e gli amici più grandi Giuseppe Spada e Virginio Galimberti. Da loro ho imparato moltissimo. Mi perdoneranno i moltissimi compagni di strada se non posso citarli tutti.

Devo ringraziare UNI per avermi conferito nel 2023 il premio "Paolo Scolari" per la normazione. Ne sono onorato e fiero.

Credo che il futuro darà un crescente ruolo alla normazione tecnica per la capacità di seguire il progresso tecnico e tecnologico con una ampiezza extra nazionale. Abbiamo bisogno che questo mondo inesorabilmente globalizzato sia, come recita lo slogan di UNI, "un mondo fatto bene". Vale la pena impegnarsi per questo.

**Per saperne di più su UNI - Ente Italiano di normazione seguici su:**

Internet: [www.uni.com](http://www.uni.com)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/normeuni/posts/?feedView=all>

X: [https://x.com/i/flow/login?redirect\\_after\\_login=%2FnormeUNI](https://x.com/i/flow/login?redirect_after_login=%2FnormeUNI)

Youtube: <https://www.youtube.com/channel/UCcejM-wqoKWptivQnjgmyuQ>