

Diverse abilità, sicurezza e organizzazione del lavoro: profili evolutivi e prospettive inclusive

Different Abilities, Workplace Safety, and Work Organization: Evolving Profiles and Inclusive Perspectives

Sabrina Cassar

Professoressa associata di Diritto del lavoro nell'Università di Roma "Tor Vergata"

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Diretrici di un modello prevenzionistico inclusivo: ipotesi evolutive. – 3. Centralità della persona: una lettura alla luce del diritto positivo. – 4. Valutazione dei rischi, organizzazione del lavoro e accomodamenti ragionevoli tra dimensione individuale e collettiva. – 5. Assetti organizzativi inclusivi e certificazione tecnica. – 6. Figure di coordinamento dell'inclusione: *diversity manager* e *disability manager*. – 7. Cenni conclusivi.

Sinossi: Il contributo esplora, in una prospettiva problematica ed evolutiva, l'emersione di un paradigma prevenzionistico centrato sulla persona e orientato all'inclusione, alla luce delle trasformazioni che interessano il rapporto tra sicurezza sul lavoro, organizzazione dell'attività produttiva e diversa abilità. Particolare attenzione è dedicata agli accomodamenti ragionevoli, intesi non solo quali strumenti di inclusione individuale, ma anche come misure organizzative e prevenzionistiche a dimensione collettiva, nonché al ruolo delle certificazioni e del *diversity management*.

Abstract: The paper explores, from a critical and evolutionary perspective, the emergence of a prevention paradigm that is increasingly person-centred and inclusion-oriented, in light of the transformations affecting the relationship between occupational health and safety, work organisation, and disability. Particular attention is devoted to reasonable accommodation, understood not only as a means of individual inclusion but also as organisational and preventive measures with a collective dimension, as well as to the role of certification schemes and diversity management in fostering inclusive prevention models.

Parole chiave: Diverse abilità e lavoro – Disabilità e sicurezza sul lavoro – Salute e sicurezza sul lavoro – Organizzazione del lavoro – Inclusione lavorativa – accomodamenti ragionevoli – Valutazione dei rischi – Prevenzione inclusiva – Modelli organizzativi inclusivi – *Disability management* – *Diversity management* – Benessere organizzativo – Uguaglianza sostanziale – Prevenzione proattiva – Vulnerabilità e lavoro

Keywords: Disability And Employment – Disability and Occupational Safety and Health – Occupational Safety and Health – Work Organization – Workplace Inclusion – Reasonable Accommodation – Risk Assessment – Inclusive Prevention – Inclusive Organizational Models – Disability Management – Diversity Management – Organizational Well-Being – Substantive Equality – Proactive Prevention – Vulnerability and Work

1. Premessa

Il tema della diversa abilità, tradizionalmente ricondotto alla dimensione dell'accesso all'occupazione e all'adempimento degli obblighi di collocamento mirato, esige di essere trattato anche sul piano della sicurezza nei luoghi di lavoro.

L'evoluzione del concetto di disabilità – oggi orientato da un approccio biopsicosociale¹, anche alla luce del diritto sovranazionale – e, al tempo stesso, l'ampliamento delle categorie di salute, sicurezza e benessere lavorativo², specie dopo il periodo pandemico³, impon-

¹ L'approccio – la cui “paternità” è comunemente attribuita allo psichiatra George L. Engel (1977) – è posto alla base dell'International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF), elaborata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 2001 e successivamente recepita dalla Organizzazione delle Nazioni Unite nella Convenzione sui diritti delle persone con disabilità del 2006. Nell'ordinamento italiano, una prima e ancora limitata attuazione di tale modello si rinviene nel d.lgs. n. 66/2017, attuativo della c.d. “Buona Scuola”, volto a disciplinare e promuovere l'inclusione scolastica degli studenti con disabilità; una valorizzazione più organica e sistematica dell'approccio bio-psico-sociale emerge, invece, dal d.lgs. n. 62/2024. In particolare, l'art. 2, comma 1, lett. a), definisce la “condizione di disabilità” come una “duratura compromissione fisica, mentale, intellettuale, del neurosviluppo o sensoriale che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri”; la lett. e) precisa, inoltre, che la “duratura compromissione” consiste in una “compromissione derivante da qualsiasi perdita, limitazione o anomalia a carico di struttura o funzioni corporee, come classificate dalla ICF, persistente nel tempo o suscettibile di regressione o attenuazione solo nel lungo periodo”.

² Al riguardo basti citare gli sviluppi della giurisprudenza, che tendono a ricondurre nell'ambito della responsabilità datoriale ex art. 2087 c.c. anche la gestione del c.d. clima aziendale, quale fattore idoneo ad incidere sulle condizioni complessive di salute e sicurezza dei lavoratori; per un approfondimento si veda, tra gli altri, TAMBURRO, *Condizioni di lavoro stressogene e responsabilità datoriale. La Corte di Cassazione muta orientamento?*, in *LB*, 5, 2023, 547 ss.

³ Su questo piano vale richiamare, pur senza potervi dedicare specifico approfondimento per ragioni di economia dell'indagine, il tema della fragilità e della malattia cronica e degenerativa, strettamente connesso alla disabilità e idoneo a coinvolgere direttamente la responsabilità organizzativa del datore di lavoro nell'ambito degli obblighi prevenzionistici, nonché il tema dell'inclusione lavorativa dei soggetti vulnerabili; per ulteriore approfondimento, si rinvia a DAGNINO, *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *DRI*, 2023, 334 ss.; LEVI *Sostenibilità del lavoro e tutela della salute in senso dinamico: la prospettiva privilegiata delle malattie croniche*, in *DRI*, 2, 2023, 277 ss. tra gli altri, senza pretesa di completezza, PASCUCCI, *L'emersione della fragilità nei meandri della normativa pandemica: nuove sfide per il sistema di prevenzione*, in *RDSS*, 2023, 4, 677 ss.; TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *DRI*, 2023, 269 ss.

gono una rilettura sistemica degli assetti prevenzionistici e organizzativi dell'impresa quali spazi privilegiati di attuazione del principio di inclusione nei contesti produttivi.

L'idea di fondo è, in particolare, che l'inclusione – sottratta a una logica meramente categoriale che la relega a elemento aggiuntivo del sistema prevenzionistico – possa assumere il ruolo di criterio strutturale nella progettazione delle misure organizzative e di sicurezza nei luoghi di lavoro.

Tale impostazione, incentrata sulla valorizzazione delle differenze come elemento ordinario del sistema si pone come strumento idoneo a garantire l'effettività della tutela del lavoratore contemporaneo⁴.

In questa stessa prospettiva, l'intervento prevenzionistico, che può essere ispirato dai principi dell'*universal design for safety*⁵, tende a non esaurirsi nella mera riduzione dei rischi, orientandosi progressivamente verso la promozione del benessere lavorativo quale espressione di un'organizzazione inclusiva e proattiva⁶.

Ciò implica, da un lato, l'integrazione delle specificità individuali nei processi di valutazione e gestione del rischio e, dall'altro, l'adozione di assetti organizzativi flessibili e adattivi. A partire da tali premesse, il contributo si propone di verificare se la sicurezza dei lavoratori con disabilità possa rappresentare non solo uno specifico ambito applicativo della tutela prevenzionistica, ma anche un punto di osservazione privilegiato per una più ampia ricomposizione dell'obbligo di sicurezza e della relativa modalità di attuazione.

La tesi che orienta è che la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro sia chiamata a evolvere da un modello prevalentemente "mansione-centrico", incentrato sui rischi connessi alla specifica attività lavorativa, verso un paradigma fondato sulla centralità della persona nella sua variabilità.

Muovendo da tale impostazione, le pagine che seguono richiamano, in primo luogo, alcuni riferimenti teorici e giuridici utili a comprendere l'evoluzione della nozione di disabilità e la progressiva interazione tra inclusione e tutela prevenzionistica; successivamente, si soffermano sulle possibili ricadute di tale lettura – che queste pagine si limitano a deli-

⁴ In prospettiva anche evolutiva, il passaggio dal modello organizzativo novecentesco, fondato su standardizzazione e lavoratore "medio", ad assetti organizzativi contemporanei chiamati a gestire la complessità delle differenze. In tale quadro, la diversità non assume rilievo soltanto sotto il profilo etico, ma si configura sempre più come fattore strategico per l'organizzazione del lavoro e per la competitività dei sistemi produttivi; in questi termini essenziali, TIRABOSCHI, op. cit., 229 ss.

⁵ I principi di *universal design* elaborati da Ronald Mace, fondati sull'idea di una progettazione di ambienti, strumenti e servizi utilizzabili dal maggior numero possibile di persone senza necessità di adattamenti successivi. In termini analoghi, la Convenzione ONU 2006 sui diritti delle persone con disabilità, all'art. 2, definisce la "progettazione universale" come la progettazione di prodotti, strutture, programmi e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile, senza bisogno di adattamenti o progettazioni specializzate, ferma restando la possibilità di prevedere dispositivi di sostegno specifici ove necessari.

⁶ Non a caso sul piano organizzativo una delle definizioni più accreditate è quella che descrive il benessere nell'ambiente di lavoro come «l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative»; per questi profili si veda AVALLONE, PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, 2005.

neare in termini necessariamente ipotetici e nelle sue coordinate essenziali – sul sistema di valutazione dei rischi, sugli accomodamenti ragionevoli e sugli strumenti organizzativi idonei a sostenere una prevenzione maggiormente inclusiva.

2. Diretrici di un modello prevenzionistico inclusivo: ipotesi evolutive

La disabilità è stata a lungo ricondotta a un paradigma medico-assistenziale, incentrato sulla menomazione individuale e sulla correlata riduzione della capacità lavorativa. Una simile impostazione, se da un lato ha legittimato l'adozione di misure di protezione speciale, dall'altro ha contribuito a consolidare una concezione statica e categoriale della disabilità, definita per differenza rispetto a un modello standardizzato di lavoratore.

Il progressivo affermarsi del modello sociale e, successivamente, di quello biopsicosociale⁷ ha segnato – come noto – un profondo mutamento di prospettiva: la disabilità viene oggi concepita come il risultato dell'interazione dinamica tra le condizioni soggettive della persona e i fattori contestuali, ambientali, relazionali e personali che incidono concretamente sulla sua partecipazione alla vita sociale e lavorativa.

Di talché, i valori della diversità e dell'inclusione, posti in rapporto di stretta interdipendenza, tendono vieppiù a orientarsi non già al solo contrasto delle discriminazioni, bensì alla garanzia della piena partecipazione della persona ai contesti di vita e di lavoro.

In questo quadro, l'inclusione del lavoratore con disabilità nell'organizzazione del lavoro ha progressivamente assunto un rilievo centrale, tanto sul piano legislativo⁸ quanto in quello giurisprudenziale⁹, contribuendo a rafforzare la dimensione trasversale delle garanzie di tutela e a orientare l'obbligo prevenzionistico verso una considerazione sempre più attenta delle concrete condizioni della persona¹⁰.

⁷ A sua volta di ispirazione per un approccio sempre più orientato alla “salute globale” come diritto umano fondamentale, nel quale salute e malattia sono considerate risultati di processi non solo biologici ma anche economici, sociali, politici, culturali e ambientali, transcendendo e superando le prospettive nazionali, così come gli interessi e le possibilità delle singole discipline; per un approfondimento, LUCIDI, *Dal modello bio-psico-sociale alla salute globale. Approccio alla salute globale*, Franco Angeli, 2021. In particolare, l'autore evidenzia come la *Global Health* ponga al centro le disuguaglianze sociosanitarie e promuova interventi interdisciplinari e transnazionali orientati alla ricerca, alla formazione e all'azione in materia di assistenza, prevenzione della malattia e promozione della salute.

⁸ Sul piano sovranazionale, il tema ha assunto una rilevanza centrale; basti considerare che la Missione n. 5 del PNRR è stata specificamente dedicata ai profili dell’“inclusione e coesione”, a conferma della crescente attenzione delle istituzioni europee e nazionali verso politiche orientate all'integrazione sociale e lavorativa.

⁹ In specie, la giurisprudenza ha progressivamente riconosciuto e valorizzato il dovere del datore di lavoro di adottare misure idonee a garantire l'effettiva inclusione del lavoratore con disabilità (tra le più recenti, si vedano Cass., 2 marzo 2026, n. 4623; Cass., 9 maggio 2025, n. 12270) secondo un orientamento, peraltro, già rinvenibile, ancor prima della codificazione dell'obbligo di accomodamento ragionevole, nelle pronunce degli anni '90 in materia di licenziamento per sopravvenuta inidoneità fisica e di assegnazione a mansioni compatibili con le residue capacità psicofisiche del prestatore.

¹⁰ Per una disamina dell'evoluzione del concetto di discriminazione e accomodamenti sul piano normativo e giurisprudenziale, PALAIA, *Le discriminazioni per disabilità: le principali questioni e le ultime novità dall'Europa*, in *LDE*, 2025, 3.

In particolare, sul terreno della sicurezza sul lavoro, si assiste al progressivo passaggio da un *deficit model*, connotato da una logica paternalistica e compensativa, a un *empowering model*¹¹, che sposta l'attenzione dalla mera "cura" della menomazione alla promozione della persona e delle sue capacità di partecipazione ai contesti lavorativi.

In tale prospettiva, pur trovando il proprio fondamento originario¹² nella disciplina antidiscriminatoria (d.lgs. n. 216/2003, in attuazione della direttiva 2000/78/CE¹³), gli accomodamenti ragionevoli – quali "soluzioni su misura"¹⁴ – si inseriscono nella più ampia obbligazione di tutela della salute e della sicurezza di cui all'art. 2087 c.c., in combinato disposto con il d.lgs. n. 81/2008, assumendo altresì la funzione di strumenti di adattamento organizzativo idonei a garantire l'effettiva salvaguardia dell'integrità psicofisica del lavoratore. L'accomodamento, in sostanza, si colloca in una zona di intersezione tra logiche antidiscriminatorie e prevenzionistiche, nella quale l'esigenza di assicurare pari opportunità di partecipazione al lavoro si intreccia con quella di predisporre condizioni lavorative sicure e adeguate alle concrete caratteristiche della persona, anche al fine di ridurre i fattori suscettibili di incidere negativamente sul benessere psicofisico del lavoratore, secondo la logica del c.d. *minority stress*¹⁵.

Su questo piano si sviluppa una riflessione significativa: la diversa abilità viene in rilievo non soltanto quale possibile fattore di discriminazione, ma, più radicalmente, come variabile strutturale idonea a incidere sulla stessa conformazione del sistema prevenzionistico, orientandone i criteri di progettazione e le modalità di attuazione. La disabilità, infatti, diversamente da altri fattori discriminatori riferibili a gruppi sociali determinati, si manifesta secondo modalità differenti

¹¹ Sulla distinzione tra "*Deficit model*" ed "*Empowering model*" si veda DALLA MORA, *Collana l'equazione delle 4 A*, Quaderno n. 5 Per una Nuova Cultura della Disabilità, spec. 25; giova sottolineare che Rodolfo Della Mora, nel 2011, ha fondato la Società Italiana Disability Manager (S.I.Di.Ma.) e, nel 2022, l'Associazione Italiana Disability Manager (A.I.Di.Ma.), entrambe volte alla promozione della cultura dell'inclusione e della figura del *disability manager*.

¹² Merita ricordare che il concetto trae origine in un ambito distinto da quello della disabilità. Esso viene infatti elaborato nel contesto della disciplina antidiscriminatoria in materia religiosa: il *Title VII of the Civil Rights Act* del 1964 impone al datore di lavoro l'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli rispetto alle pratiche o osservanze religiose del lavoratore o del candidato all'assunzione, salvo che tali misure comportino un onere indebito per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale (*undue hardship on the conduct of the employer's business*, ivi, 299). La prima formulazione in tema di disabilità è collegata all'implementazione del *Rehabilitation Act* del 1973, che impone a enti pubblici e contraenti federali di non discriminare le persone con disabilità e di fornire accomodamenti, purché non comportasse oneri eccessivi; il concetto è stato poi definito in modo esplicito nel 1990 dell'*Americans with Disabilities Act*, che ne ha esteso l'applicazione anche ai datori di lavoro del settore privato. Nel tempo il concetto è stato definito da diversi ordinamenti giuridici a partire dall'Unione europea che, come è noto, lo ha affermato nella direttiva del Consiglio Ue 2000/78/CE (in specie art. 5) nonché con la decisione del Consiglio Ue 2010/48/CE che ha ratificato la Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità del 2006.

¹³ Art. 3, comma 3-*bis*, nel rinviare alla nozione di "accomodamenti ragionevoli" elaborata dalla Organizzazione delle Nazioni Unite nella Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 2006, supera i limiti dell'art. 10, comma 3, d.l. n. 68/1999, disposizione ritenuta soltanto parzialmente attuativa della direttiva 2000/78/CE, poiché ancora ancorata a una concezione della disabilità di matrice prevalentemente biomedica.

¹⁴ La locuzione è ripresa da FERRI, *L'accomodamento ragionevole per le persone con disabilità in Europa: da Transatlantic Borrowing alla Cross-Fertilization*, in *DPCE*, 2017, 2, 390.

¹⁵ L'interessante ricerca di MANNING, CIPOLLINA, BOGART, LOWE, ADLER, OSTROVE, NARIO-REDMOND, & WANG, *Affrontare gli stressor delle minoranze basati sulla disabilità: adattare il modello dello stress delle minoranze alle persone con disabilità*, in *Rehabilitation Psychology*, 2026, 71, 262 ss.

da individuo a individuo e, soprattutto quando interessa la sfera emotiva o cognitiva, non risulta sempre immediatamente percepibile o riconoscibile. Proprio tale dimensione costituisce un significativo punto di emersione per l'elaborazione di un approccio prevenzionistico maggiormente centrato sulla persona, sulle sue specifiche condizioni e sulle concrete esigenze di tutela. Si pone, allora, il problema di comprendere in quale misura il diritto alla salute psicofisica – in stretta connessione con il diritto all'inserimento e alla permanenza nel lavoro – possa configurarsi, in chiave inclusiva, quale limite interno alla libertà datoriale di organizzazione dell'attività produttiva, incidendo non soltanto sulle modalità di esercizio del potere organizzativo, ma anche sui criteri in base ai quali vengono progettati gli assetti prevenzionistici e conformate le condizioni di sicurezza all'interno dell'ambiente di lavoro.

Nel quadro del ragionamento sin qui sviluppato emergono, in particolare, due direttrici fondamentali.

Da un lato, quando l'accomodamento assume una funzione – o, più propriamente, una pluralità di funzioni¹⁶ – riconducibile alla tutela della salute e della sicurezza, muta il parametro attraverso cui valutare l'obbligo datoriale. Non si tratta più, infatti, di verificare la sostenibilità economica della misura alla luce dei criteri di ragionevolezza e proporzionalità propri della disciplina antidiscriminatoria; viene piuttosto in rilievo un bilanciamento di rango costituzionale tra gli artt. 32 e 41 Cost., anche alla luce della riforma del 2022¹⁷ e in coerenza con il Considerando 14 della direttiva 89/391/CEE, secondo cui il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori non può essere subordinato a mere considerazioni economiche¹⁸. In tale prospettiva, può sostenersi che, quando l'accomodamento assolve una funzione prevenzionistica, il relativo obbligo di adozione – proprio in ragione del suo fondamento costituzionale – tenda a configurarsi quale vincolo primario¹⁹ posto a tutela della persona che lavora e della sua integrità psicofisica.

Dall'altro lato, nell'impostazione qui proposta, occorre evidenziare come l'obbligo di accomodamento, ove interpretato in funzione (anche) dell'adempimento dell'obbligo di si-

¹⁶ TARDIVO, *L'inclusione lavorativa della persona con disabilità: tecniche e limiti*, Giappichelli, Torino, 2024, 218 ss., ove si rinviene la definizione di polifunzionalità della misura; in senso analogo, ma qualificando gli accomodamenti ragionevoli in termini di bivalenza, CARCHIO, *Rischi e tutele nel reinserimento lavorativo delle persone con malattie croniche e trapiantate: prime riflessioni alla luce del d.lgs. n. 62/2024*, in *DSL*, 2024, 2, 184; DELLA ROCCA, *Accomodamenti ragionevoli tra inclusione lavorativa e tutela della salute*, in *MGL*, 2024, 4, 694.

¹⁷ L. cost., 11 febbraio 2022, n. 1.

¹⁸ Sul limite originario all'esercizio della libertà di impresa che deriva dalla protezione della salute dei lavoratori, per cui "qualsiasi attività lavorativa che non si possa svolgere senza porre in serio pericolo la vita dei lavoratori non deve essere svolta o deve essere svolta in modo radicalmente differente", tra le altre, Cass., 8 marzo 2017, n. 29728; Cass., 7 marzo 2019, n. 6678; Cass., 19 gennaio 2024, n. 2084; Cass., 21 febbraio 2024, n. 4664.

¹⁹ In questi termini, D'ASCOLA, *Il ragionevole adattamento nell'ordinamento comunitario e in quello nazionale. Il dovere di predisporre adeguate misure organizzative quale limite al potere di recesso datoriale*, in *VTDL*, 2022, 2, 208. Sull'obbligo di adattamento ragionevole quale limite interno all'iniziativa economica privata a tutela della salute e sicurezza si veda, altresì, DELOGU, "Adeguare il lavoro all'uomo": l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle esigenze della persona disabile attraverso l'adozione di ragionevoli accomodamenti", in *AmbienteDiritto.it*, 2024, 1, 16; DE PETRIS, *L'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro: approdi definitivi della Suprema Corte e questioni ancora aperte*, in *ADL*, 2021, 4, 1055; TARDIVO, op. cit., 234 ss.

curezza, trovi il proprio fondamento già nell'art. 2 Cost., il quale riconosce e garantisce i diritti inviolabili della persona, sia come singolo sia nelle formazioni sociali in cui si svolge la sua personalità, ponendosi così quale matrice personalistica dell'intero sistema ordinamentale. In tale cornice si collocano, ancora una volta, gli artt. 32 e 41 Cost. che, letti in combinato disposto, impongono di concepire la tutela della salute nei luoghi di lavoro secondo una prospettiva relazionale e non meramente individuale.

Il luogo di lavoro – indipendentemente dalla sua dimensione materiale²⁰ – si configura, infatti, quale formazione sociale privilegiata, nella quale la persona non si limita a rendere una prestazione lavorativa, ma realizza sé stessa, sviluppa relazioni, esprime bisogni e manifesta condizioni di vulnerabilità.

Alla luce delle coordinate sin qui delineate, il sistema prevenzionistico si conferma quale strumento dinamico²¹ di inclusione ed espressione del principio di uguaglianza sostanziale²², nella misura in cui – anche in connessione con modelli organizzativi orientati al benessere e coerenti con la nozione ampia di salute accolta dall'ordinamento, desumibile tanto dall'art. 2, d.lgs. n. 81/2008²³, quanto, già prima, dall'art. 2087 c.c.²⁴ – risulti capace di orientare l'organizzazione del lavoro e le misure di prevenzione verso la valorizzazione delle diverse condizioni della persona.

Da tale impostazione potrebbe progressivamente affermarsi una concezione della tutela prevenzionistica orientata ad adattare l'ambiente lavorativo²⁵ alle differenti abilità e vulnerabilità individuali, anziché richiedere alla persona di conformarsi a schemi organizzativi predeterminati²⁶.

Un simile angolo visuale consente, allora, di ipotizzare l'emersione di un modello prevenzionistico maggiormente proattivo, nel quale la sicurezza non si esaurisce nella predisposizione di misure standardizzate di contenimento del rischio, ma richiede, secondo una logica di equità, la capacità di adattare l'ambiente di lavoro e le strategie prevenzionistiche alle concrete condizioni delle persone che vi operano.

²⁰ PASCUCCI, *La tutela della salute e della sicurezza tra destrutturazione spazio-temporale e flessibilità del lavoro*, in *DSL*, 2026, 1, spec. 10.

²¹ GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *ADL*, 2019, 1211, che fa riferimento a un "concetto dinamico".

²² In questi termini essenziali, BARBERA, voce *Discriminazioni e pari opportunità (diritto del lavoro)*, in *Enc. dir.*, Annali VII, 2014, 385. Per quanto attiene la connessione tra principio di eguaglianza e non discriminazione si veda BARBERA - BORELLI, *Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione*, in *WP D'Antona, It.*, 451/2022.

²³ *Ivi* la nozione ampia di salute, riferita al benessere bio-psico-sociale, in linea con la definizione dell'OMS e in continuità evolutiva con l'art. 2087 c.c.

²⁴ Per cui si veda, tra gli altri, MALZANI, *La qualità del lavoro nelle politiche per l'impiego e nella contrattazione decentrata*, in *WP D'Antona, It.*, n. 313/2016, 10 ss.

²⁵ Conformemente alla stessa direttiva quadro n. 89/391/CEE che all'art. 6, comma 2, lett. d), dichiara quale principio di prevenzione l'obbligo di "adeguare il lavoro all'uomo".

²⁶ MONTUSCHI, *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *RGL*, 2001, 4, 631, il quale, con espressione particolarmente efficace, osserva come debba essere "l'organizzazione dei mezzi produttivi a dover essere calibrata e costruita a misura dell'uomo, e non viceversa", ravvisando in tale impostazione la necessaria "subalternità" dell'organizzazione produttiva rispetto all'insieme dei "diritti di cittadinanza del lavoratore".

La prospettiva resta necessariamente evolutiva ma consente di valorizzare le differenti abilità e di intercettare bisogni concreti secondo una logica che non si limita alla mera riduzione del malessere – propria del paradigma della minimizzazione del rischio – ma si orienta anche alla promozione del benessere individuale e organizzativo.

Sul piano operativo, ciò richiede la costruzione di processi organizzativi capaci di integrare *ex ante* le politiche di benessere nelle scelte gestionali, facendo della prevenzione non soltanto uno strumento di tutela, ma anche una leva di inclusione.

3. Centralità della persona: una lettura alla luce del diritto positivo

Le coordinate teoriche sin qui richiamate trovano significativi punti di emersione nel diritto positivo.

In particolare, si è anticipata l'esigenza di superare modelli rigidi fondati su categorie contrapposte, quali abilità/disabilità o normalità/non normalità, e di intendere la valutazione dei rischi come uno strumento inclusivo²⁷.

Tale esigenza emerge con particolare evidenza nelle situazioni di vulnerabilità intersezionale²⁸, nelle quali l'intreccio tra fattori personali, relazionali e contestuali rende inadeguati modelli di valutazione costruiti su parametri astratti di normalità. Per altro verso, tale criticità appare destinata ad accentuarsi nei contesti produttivi caratterizzati da processi di robotizzazione e digitalizzazione, nei quali la crescente standardizzazione delle dinamiche organizzative rischia di comprimere la dimensione umana e relazionale del lavoro e di favorire l'adozione di criteri valutativi implicitamente modellati sulle logiche di funzionamento dei sistemi automatizzati e, così, la progressiva assimilazione della prestazione lavorativa a *standard* impersonali, anziché alla concreta considerazione della specificità, mutevolezza e vulnerabilità della condizione umana.

Il percorso argomentativo sin qui accennato apre a una prospettiva certamente sfidante e, per alcuni aspetti, ambiziosa, che nondimeno sembra trovare significativi punti di approdo già nel quadro normativo vigente. In particolare, il sistema prevenzionistico delineato dall'art. 2087 c.c., in combinato disposto con il d.lgs. n. 81/2008, ove letto secondo una prospettiva sistematica ed evolutiva, pare già racchiudere elementi compatibili con un modello maggiormente aperto, flessibile e attento alla concreta variabilità delle condizioni lavorative e personali.

²⁷ LAZZARI, *Brevi considerazioni a proposito di salute e sicurezza nel mondo del lavoro che cambia*, in *DSL*, 2022, 1.

²⁸ In cui, come noto, la diversa abilità si intreccia con ulteriori fattori – quali genere, età, origine o precarietà – generando rischi qualitativamente differenti, soprattutto sul piano psicosociale.

Come è noto, la clausola generale di protezione contenuta nell'art. 2087 c.c. configura un obbligo di sicurezza che si colloca sul piano dell'adempimento²⁹, prima ancora che su quello della responsabilità risarcitoria e che, anche alla luce dell'evoluzione interpretativa maturata nel tempo, non appare cristallizzato in *standard* rigidi e predeterminati, ma orientato a garantire una tutela sostanziale ed effettiva della salute e della sicurezza della persona che lavora³⁰. In tale funzione, essa si pone altresì quale disposizione di raccordo tra i principi costituzionali e il diritto del lavoro, contribuendo a valorizzare la dimensione personalistica del lavoro umano.

In termini non dissimili si pone il d.lgs. n. 81/2008³¹ che, a partire dalla nozione ampia di salute accolta dall'art. 2, sembra orientare il sistema verso una concezione sostanziale della prevenzione, attenta alle concrete modalità di svolgimento della prestazione e alle condizioni soggettive del lavoratore. In tale prospettiva si collocano, non a caso, tanto l'obbligo di valutazione dei rischi previsto dall'art. 28 (per cui vedi *ultra* nel testo), quanto il riferimento alle capacità e condizioni dei lavoratori contenuto nell'art. 18, elementi che sembrano confermare la rilevanza della dimensione individuale nell'organizzazione della sicurezza.

Emblematica, in questa prospettiva, è la previsione dell'art. 18, comma 1, lett. c), che impone al datore di lavoro di tener conto delle capacità e delle condizioni dei lavoratori nell'assegnazione dei compiti, introducendo un criterio di adeguatezza personalizzata dell'organizzazione del lavoro. Nella medesima direzione sembra muoversi anche la modifica legislativa del 2023 all'art. 18, comma 1, lett. a), che estende la sorveglianza sanitaria a tutte le ipotesi in cui la valutazione dei rischi ne evidenzia la necessità, consentendo così di intercettare situazioni di fragilità individuale non necessariamente riconducibili a categorie predeterminate³².

In questa chiave, senza alcuna pretesa di ricostruire compiutamente l'intero quadro normativo, ma piuttosto con l'intento di coglierne alcune linee evolutive di fondo, pare emergere un sistema che, pur fondandosi su strumenti tradizionali, si presta a una lettura dinamica ed evolutiva, idonea a superare approcci rigidamente uniformi e a orientare la tutela prevenzionistica verso una considerazione più attenta della persona e della variabilità derivante dall'intersezione tra fattori individuali, organizzativi e ambientali.

Tenuto conto dei richiami sin qui svolti, pare allora possibile soffermarsi su alcune possibili ricadute applicative di tale impostazione, evidenziandone soltanto taluni profili essenziali,

²⁹ ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in *Comm Sch.*, Giuffrè, 2008.

³⁰ Per un richiamo a questi temi ALBI, *La sicurezza sul lavoro e la cultura giuridica italiana fra vecchio e nuovo diritto*, in *DSL*, 2016, 1, 83-97.

³¹ Peraltro, trova significatività il fatto che l'impianto del d.lgs. n. 81/2008 si riveli attuale anche nei contesti produttivi dematerializzati, accogliendo una nozione non reificata di organizzazione (cfr. art. 2, comma 1, lett. a), b), q)), pur permanendo talune rigidità legate alla concezione fisica del luogo di lavoro.

³² Sul ruolo del medico competente nella valutazione dei rischi e nella sorveglianza sanitaria ai sensi dell'art. 41, d.lgs. n. 81/2008, specie con riguardo agli effetti della novella del 2023 in termini di ampliamento dell'ambito applicativo della sorveglianza sanitaria e di maggiore attenzione alle condizioni individuali del lavoratore, sia consentito rinviare a CASSAR, *Il medico competente: funzioni e responsabilità tra novità e criticità del quadro regolatorio*, in *LPO*, 2024, 1-2, 1 ss.

a partire dal ruolo che anche gli accomodamenti ragionevoli progressivamente assumono all'interno del sistema prevenzionistico, non più soltanto quali strumenti di contrasto alla discriminazione, ma altresì come misure funzionali all'adattamento organizzativo e alla tutela sostanziale della salute e sicurezza della persona che lavora.

4. Valutazione dei rischi, organizzazione del lavoro e accomodamenti ragionevoli tra dimensione individuale e collettiva

In presenza di lavoratori con diversa abilità, il datore di lavoro è chiamato a predisporre misure di accomodamento ragionevole personalizzate, calibrate non soltanto sulle specifiche condizioni individuali – fisiche, sensoriali, intellettive o psicosociali – ma anche sulle concrete modalità di svolgimento della prestazione, tenendo conto dei contesti organizzativi di riferimento, degli strumenti impiegati e delle mansioni concretamente esercitate. In particolare, compete al datore di lavoro individuare, in concreto e caso per caso, le soluzioni più adeguate, anche alla luce delle indicazioni metodologiche elaborate a livello europeo³³. In tale attività assumono rilievo il confronto con il medico competente e, più in generale, una logica cooperativa e partecipativa che coinvolga la persona interessata, rispetto ai cui profili di più stretta attuazione non è possibile soffermarsi in questa sede³⁴. Ciò che interessa evidenziare, piuttosto, è che l'effettività degli accomodamenti dipende dalla capacità di intercettare le concrete esigenze del lavoratore nel contesto organizzativo in cui la prestazione si svolge.

È proprio tale considerazione a mostrare come la dimensione individuale degli accomodamenti, pur restando centrale ai fini della loro qualificazione³⁵, non esaurisca le implicazioni di una concezione della prevenzione orientata all'inclusione. La questione investe, infatti, in termini più profondi, l'organizzazione del lavoro quale sede primaria di adattamento

³³ Merita ricordare che, in ogni caso, gli obblighi di adottare accomodamenti ragionevoli sono diversi dagli obblighi tesi a garantire l'accessibilità del disabile all'occupazione: se, da un lato, questi ultimi sono doveri *ex ante* finalizzati all'inserimento del disabile nel mercato del lavoro, il dovere di fornire una sistemazione ragionevole è un dovere *ex nunc*, di carattere dinamico che perciò si evolve nel corso del rapporto rispetto alla condizione di disabilità del lavoratore; sul punto si veda *Commenti generali alla Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*, in <https://www.obchr.org/en/treaty-bodies/crpd/general-comments>, specie commento sesto.

³⁴ Vale appena evidenziare come la gestione del rapporto tra tutela della salute, accomodamenti ragionevoli e obblighi di cooperazione imponga una lettura sempre più integrata delle posizioni soggettive coinvolte, valorizzando il ruolo del datore di lavoro, del medico competente e dello stesso lavoratore nell'attuazione di un sistema prevenzionistico effettivamente inclusivo. Per quest'ultimo si osserva come tuttavia, l'assenza di un obbligo informativo in capo al prestatore suscettibile di incidere sull'effettiva tutela della salute (sul punto, TREU, *L'inclusione lavorativa*, cit., 220) rende opportuna una valorizzazione degli obblighi di cooperazione in chiave partecipativa. Cfr., sul punto, una recente pronuncia secondo cui il lavoratore non dovrebbe tenere un comportamento ostruzionistico: Cass., 7 gennaio 2025, n. 170, in LB, 15 febbraio 2025, con nota di DELLA ROCCA.

³⁵ In termini sostanziali di pertinenza, necessità, adeguatezza e appropriatezza evincibili dai *Commenti generali alla Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*, cit.

alle esigenze specifiche e collettive, nonché gli stessi criteri di progettazione delle misure prevenzionistiche, imponendo il superamento di modelli costruiti su *standard* astratti di normalità.

In questa prospettiva, può essere meglio precisata la nozione di accomodamento collettivo³⁶. Con tale espressione non si intende una misura indistintamente rivolta alla generalità dei lavoratori, né un generico intervento di miglioramento organizzativo. Si tratta, piuttosto, di una misura che nasce dall'esigenza di rimuovere o attenuare uno svantaggio connesso alla diversa abilità di uno o più lavoratori, ma che, incidendo sull'assetto organizzativo, sugli spazi, sugli strumenti, sui tempi o sulle procedure di lavoro, produce effetti favorevoli anche per una pluralità di destinatari. L'accomodamento collettivo conserva, dunque, un fondamento personalistico e antidiscriminatorio, poiché mira a garantire l'effettiva partecipazione della persona con disabilità; tuttavia, assume una proiezione organizzativa più ampia, in quanto trasforma l'ambiente di lavoro in modo stabile o comunque non meramente episodico. In tal senso, esso si colloca in una posizione intermedia tra l'accomodamento individuale e le misure generali di prevenzione: dal primo conserva il collegamento con una concreta esigenza inclusiva; dalle seconde mutua la capacità di incidere sull'organizzazione complessiva del lavoro.

Possono assumere tale funzione, ad esempio, la riprogettazione degli spazi in termini di accessibilità³⁷, l'adozione di attrezzature e tecnologie fruibili da lavoratori con differenti abilità, la revisione delle procedure informative e comunicative, il ricorso a strumenti di flessibilità organizzativa, quale il lavoro da remoto³⁸, nonché la formazione dei responsabili e dei colleghi e l'introduzione di procedure organizzative idonee a prevenire fenomeni di isolamento, esclusione o sovraccarico psicosociale. In tali ipotesi, l'intervento non risponde soltanto alle esigenze del singolo lavoratore, ma contribuisce a rendere l'intero contesto lavorativo più accessibile, sicuro e inclusivo.

La dimensione collettiva degli accomodamenti non sostituisce, quindi, quella individuale, che rimane essenziale ai fini dell'effettività della tutela, ma la integra. Essa consente di evitare che l'inclusione resti affidata a interventi puntuali e frammentari, favorendo invece una trasformazione dell'organizzazione del lavoro secondo una logica preventiva, partecipata e sistemica.

³⁶ BERTOCCO, *Disabilità e sicurezza sul lavoro*, in *LDE*, 2025, 2, la quale parla di accomodamenti a "geometria variabile".

³⁷ Indicazioni in tal senso sembrano rinvenirsi anche nelle disposizioni in materia di accessibilità e organizzazione del lavoro, a partire dall'adeguamento degli ambienti previsto dall'art. 63, comma 2, d.lgs. n. 81/2008. In questa prospettiva, le tecnologie più avanzate, in particolare i sistemi di intelligenza artificiale impiegati a fini predittivi, possono rafforzare la valutazione e la gestione del rischio attraverso interventi maggiormente calibrati sulle condizioni individuali. Anche gli strumenti digitali assumono un ruolo crescente nella formazione e nell'addestramento, favorendo modalità di apprendimento più sicure e inclusive, ad esempio mediante simulatori di realtà virtuale che consentono di acquisire esperienza in ambienti controllati e a ridotta esposizione al rischio.

³⁸ In tema di utilizzo del lavoro agile sia consentito rinviare a CASSAR, *Disabilità e lavoro agile: il quadro normativo e gli sviluppi giurisprudenziali*, in *LDE*, 2025, 2, ove si fa il punto sul progressivo superamento della concezione emergenziale del lavoro agile a favore di una sua valorizzazione quale strumento idoneo a promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e la rimozione delle barriere organizzative, anche nella prospettiva dell'accomodamento ragionevole.

Tale impostazione si raccorda, come anticipato, al carattere aperto e dinamico dell'obbligo valutativo delineato dall'art. 28, d.lgs. n. 81/2008, il quale estende la valutazione a tutti i fattori suscettibili di incidere sulla salute e sulla sicurezza del lavoratore, anche oltre quelli espressamente richiamati dal legislatore. La disposizione, come noto, richiede infatti che la valutazione riguardi "tutti i rischi", con particolare attenzione anche alla sistemazione dei luoghi di lavoro e ai "gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari"³⁹. Ne deriva una configurazione ampia e non tassativa dell'obbligo valutativo, che impone di considerare non soltanto gli spazi e gli strumenti di lavoro, ma anche le modalità organizzative e le concrete condizioni soggettive dei lavoratori, comprese quelle connesse alle diverse abilità, considerate altresì nella loro possibile dimensione collettiva.

In questa direzione, la valutazione dei rischi tende a non esaurirsi in un mero adempimento tecnico, ma assume la funzione di strumento di adattamento organizzativo, capace di integrare la dimensione individuale e quella collettiva degli accomodamenti in una prospettiva dinamica e inclusiva⁴⁰, orientata a coniugare tutela della salute, sicurezza e partecipazione al lavoro.

Si assiste, così, a un progressivo rovesciamento dei termini della questione⁴¹: gli accomodamenti ragionevoli non trovano un limite assoluto nell'organizzazione aziendale; è piuttosto quest'ultima che, entro i limiti della ragionevolezza e della proporzionalità, è chiamata ad adattarsi alle esigenze di tutela della persona che lavora⁴².

Il diritto alla salute, rafforzato dagli strumenti del diritto antidiscriminatorio, assume così la funzione di limite interno alla libertà organizzativa del datore di lavoro. La diversa abilità diviene, pertanto, un elemento ordinario della valutazione dei rischi, orientando l'adozione di accomodamenti che, pur calibrati sulle esigenze individuali, possono riflettersi sull'organizzazione del lavoro nel suo complesso, rendendola più accessibile, sicura e inclusiva.

In questa cornice, il criterio di ragionevolezza può essere calibrato alla luce dei principi di buona fede e correttezza che informano il rapporto di lavoro⁴³ e che – in buona sostan-

³⁹ In tale ambito, la norma richiama espressamente, a titolo esemplificativo, i rischi da stress lavoro-correlato, quelli riguardanti le lavoratrici in gravidanza, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza e alla tipologia contrattuale, già introdotti nell'art. 4, d.lgs. n. 626/1994 a seguito della sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea del 15 novembre 2001, causa C-49/00, con la quale lo Stato italiano veniva condannato per avere limitato la valutazione dei rischi alle sole ipotesi indicate nella direttiva europea a titolo meramente esemplificativo, senza chiarire che l'obbligo datoriale dovesse invece estendersi a tutti i possibili fattori di rischio presenti nell'ambiente di lavoro.

⁴⁰ Nel senso di considerare l'esigenza di protezione in termini evolutivi poiché l'esercizio dei poteri organizzativi attribuiti al datore deve costantemente misurarsi con i vincoli del sistema prevenzionale.

⁴¹ In questi termini essenziali DELOGU, op. cit., spec. 17 e 18.

⁴² «L'obbligo di accomodamenti ragionevoli va assumendo una importanza sistematica nella valutazione della legittimità dei poteri datoriali, nella loro dimensione più ampia, riferita all'intera organizzazione», VOZA, *Eguaglianza e discriminazioni nel diritto del lavoro. Un profilo teorico, Relazione Aidlass su Diritto discriminatorio e trasformazioni del lavoro*, Messina, 23-25 maggio 2024, p. 52 datt.

⁴³ MENGONI, *Spunti per una teoria delle clausole generali*, in RCDP, 1986, 5; in tema di accomodamenti ragionevoli, DE FALCO, *L'accomodamento per i lavoratori disabili: una proposta per misurare ragionevolezza e proporzionalità attraverso l'INAIL*, in LDE, 2021, 3.

za – trovano il proprio fondamento assiologico e criterio interpretativo nel principio di solidarietà sociale di cui all'art. 2 Cost., contribuendo così a orientare l'esercizio dei poteri organizzativi verso forme di contemperamento coerenti con la tutela della persona e con le esigenze di inclusione.

Del resto, le considerazioni sin qui svolte sembrano trovare conferma anche sul piano organizzativo e empirico. In particolare, appare sempre più evidente – specie nel periodo successivo alla crisi pandemica – come l'adozione di modelli organizzativi inclusivi e attenti alla variabilità delle condizioni individuali sia idonea a rafforzare, nelle lavoratrici e nei lavoratori, il senso di appartenenza e di riconoscimento all'interno dell'organizzazione, producendo effetti positivi non soltanto sul benessere individuale e sulla qualità dell'ambiente di lavoro, ma anche sugli stessi indicatori organizzativi⁴⁴, quali la *job retention* e la riduzione dei costi connessi al *turnover* e all'assenteismo⁴⁵. Si tratta di profili che assumono un rilievo sempre più significativo, soprattutto con riferimento alle generazioni più giovani⁴⁶, maggiormente sensibili alla qualità delle relazioni lavorative, al benessere organizzativo e alla sostenibilità sociale dell'impresa.

Inoltre, non può trascurarsi come una gestione inadeguata dei processi in parola sia suscettibile di produrre effetti di segno opposto, determinando un incremento dei livelli di *stress*, l'emersione di fenomeni di burnout e il consolidarsi di dinamiche discriminatorie, con conseguente compromissione dell'equilibrio organizzativo e del benessere complessivo dell'ambiente di lavoro.

Permangono, nondimeno, profili di criticità legati, anzitutto, alla difficoltà di tradurre in forme procedimentalizzate modelli organizzativi proattivi e dinamici. Proprio il progressivo

⁴⁴ Molteplici studi a carattere internazionale (ARMSTRONG, FILIOD, GUTHRIE, LIU, MACCURTAIN, MKAMWA, *The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems*, in *Human Resources Management*, 2010, 49, 977 ss.) hanno reso evidente come la gestione attenta delle diversità possa portare alle aziende benefici economici (riduzione dei costi organizzativi, aumento nelle vendite, nelle quote di mercato e nei profitti, aumento del valore azionario), benefici competitivi (aumento della produttività e dei risultati a livello individuale, di gruppo e organizzativo, migliori relazioni con i clienti) e benefici reputazionali (miglioramento della capacità di *employer branding*). E poi ci sono le ricadute sociali per cui l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità non è solo un dovere etico ma una strategia essenziale che porta benefici tangibili all'economia, migliora la coesione sociale e offre alle persone con disabilità la possibilità di contribuire attivamente alla società, migliorando la loro qualità di vita.

⁴⁵ Costi da non sottovalutare se, come emerso da una recente indagine realizzata dalla *School of Management del Politecnico di Milano*, nel 2024 in Italia per la prima volta il motivo per cui i lavoratori hanno cambiato azienda, o hanno espresso l'intenzione di farlo nel breve periodo, è stato la ricerca di «benessere fisico e mentale» (36 per cento); cfr. Osservatorio HR Innovation Practice, consultabile in <https://www.osservatori.net/br-innovation-practice/convegno-risultati-ricerca-convegno-osservatorio-br-innovation-practice/>.

⁴⁶ Oggi un numero considerevole della forza lavoro appartiene ad un gruppo di persone nate tra il 1980 e il 2000, con diversi desideri rispetto a quelli delle generazioni precedenti. Tali individui sono comunemente chiamati Generazione Y o *Millennials* (STRAUSS, HOWE, *Millennials Ri-sing: The Next Greatest Generation*, Vintage Books, 2000). Queste persone si sono sviluppate in un mondo in continua evoluzione tecnologica e informatica, fortemente globalizzato e mutevole, in cui i posti di lavoro devono supportare sempre di più i rapidi cambiamenti dinamici dell'organizzazione e i concomitanti bisogni del personale circa l'ambito del *work-health-life-balance*, diventato il compito più significativo per la funzione *Human Resources* (YOUNG LEE, BRAND, *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*, in *Journal of Environmental Psychology*, 2005, 25, 323).

superamento di una concezione della prevenzione confinata alla sola dimensione valutativa rende infatti sempre più evidente l'esigenza di individuare criteri tecnici e organizzativi capaci di accompagnare e orientare assetti prevenzionistici maggiormente attenti alla persona, alle differenze e alla variabilità delle condizioni individuali evitando che la centralità della tutela resti relegata a una dimensione meramente programmatica o dichiarativa.

A tal fine, può risultare utile un breve richiamo ai sistemi di certificazione elaborati da enti terzi, che si inseriscono in questa tendenza alla valorizzazione di criteri tecnici e modelli organizzativi orientati alla salute, alla sicurezza e all'inclusione dei lavoratori; quest'ultima, oggi, appare rafforzata da recenti evoluzioni normative in materia. In direzione analoga si colloca, parallelamente, la crescente attenzione verso figure di raccordo e coordinamento interne all'organizzazione aziendale, quali il *diversity* e il *disability manager*.

Per tale ragione appare opportuno soffermarsi, seppur brevemente, su entrambi i profili, nella misura in cui essi sembrano offrire strumenti idonei a sostenere la progressiva proceduralizzazione di modelli organizzativi proattivi, dinamici e orientati a una concezione inclusiva della prevenzione.

5. Assetti organizzativi inclusivi e certificazione tecnica

La prospettiva, sin qui richiamata, sembra trovare un significativo terreno di sviluppo nei sistemi di certificazione elaborati da enti terzi – segnatamente UNI e ISO⁴⁷ – i quali, pur privi di natura cogente, assumono un ruolo sempre più rilevante nell'orientare i modelli organizzativi e i criteri operativi delle imprese.

In particolare, essi sembrano poter operare quali fattori di diffusione di modelli organizzativi più sensibili alla centralità della persona, favorendo l'integrazione tra prevenzione e gestione delle diversità e concorrendo al progressivo superamento di una concezione meramente formale dell'adempimento normativo. La presenza di procedure di verifica, monitoraggio periodico e aggiornamento continuo, tipica dei sistemi di certificazione, tende infatti a introdurre una dimensione dinamica e circolare dell'organizzazione prevenzionistica.

Come è noto, tali modelli contribuiscono inoltre a specificare, sul piano operativo, il contenuto dell'obbligo di valutazione dei rischi di cui all'art. 28, d.lgs. n. 81/2008, anche alla

⁴⁷ UNI – Ente Italiano di Normazione, quale associazione privata preposta all'elaborazione e pubblicazione di norme tecniche nei settori industriali, commerciali e dei servizi, nonché organismo di rappresentanza nazionale presso le sedi di normazione europea (CEN – *Comité Européen de Normalisation*) e internazionale (ISO – *International Organization for Standardization*). La sigla “UNI” identifica le norme nazionali italiane; ove essa sia l'unica a precedere il numero della norma, indica che la stessa è stata elaborata nell'ambito delle commissioni tecniche UNI o degli enti federati. La sigla “EN” contraddistingue le norme elaborate a livello europeo dal CEN, che gli Stati membri sono tenuti a recepire obbligatoriamente nei rispettivi ordinamenti nazionali (in Italia come “UNI EN”), al fine di garantire l'armonizzazione tecnica a livello europeo. La sigla “ISO”, infine, identifica le norme elaborate a livello internazionale, che possono essere adottate dai singoli Paesi come norme nazionali (in Italia come “UNI ISO” o “UNI EN ISO”, ove previamente recepite anche a livello europeo).

luce del principio della massima sicurezza tecnologicamente possibile⁴⁸. Ne consegue che il ricorso ai criteri tecnici in parola, pur mantenendo natura formalmente volontaria, può assumere un rilievo significativo nella definizione del livello di diligenza esigibile dal datore di lavoro e incidere sulla valutazione della conformità dell'assetto organizzativo agli obblighi in materia.

In tale contesto, la crescente diffusione delle certificazioni tecniche in tema di sicurezza – già accentuatasi nel periodo successivo alla crisi pandemica – sembra trovare impulso nelle recenti evoluzioni normative connesse al c.d. Decreto Sicurezza sul lavoro (d.l. n. 159/2025, conv. in l. n. 198/2025)⁴⁹, che paiono valorizzare tali strumenti non soltanto quali parametri di riferimento per la conformazione degli obblighi prevenzionistici, ma anche come meccanismi idonei a favorire modelli organizzativi maggiormente strutturati, verificabili e orientati al miglioramento continuo delle condizioni di lavoro, incentivandone al contempo una più ampia diffusione e accessibilità.

Sotto quest'ultimo profilo, merita richiamare la convenzione⁵⁰ triennale sottoscritta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, INAIL e UNI, finalizzata a garantire, a decorrere dal 28 aprile 2026, la libera consultazione delle norme tecniche in materia di salute e sicurezza sul lavoro, comprese tanto quelle richiamate nel d.lgs. n. 81/2008 quanto quelle di particolare rilievo elaborate in recepimento di standard europei (CEN) e internazionali (ISO).

Sul versante della valorizzazione normativa dei modelli organizzativi certificati, assume particolare rilievo l'esplicito riferimento alla norma UNI EN ISO 45001 (2018 nella versione aggiornata al 2023) nell'ambito dell'art. 30, d.lgs. n. 81/2008⁵¹, quale criterio per la valutazione dell'idoneità dei modelli organizzativi ai fini dell'efficacia esimente della responsabilità amministrativa ex d.lgs. n. 231/2001.

Come è noto, tale norma rappresenta oggi il principale riferimento tecnico per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, introducendo un approccio basato sul *risk-based thinking*, che integra la valutazione dei rischi per i lavoratori con quella delle criticità organizzative. In tale prospettiva, i modelli ad essa conformi appaiono idonei a prevenire

⁴⁸ Tra le tante, Cass., 17 febbraio 2009, n. 3785, in *OGI*, 115 e Cass. 28 ottobre 2016, n. 21901, in *IG*, 2017, 197.

⁴⁹ Convertito con modificazioni dalla l. 29 dicembre 2025, n. 198 (in G.U. 30/12/2025, n. 301) recante *Misure urgenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro*.

⁵⁰ La convenzione è consultabile all'indirizzo <https://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/convenzione-la-libera-consultazione-delle-norme-uni-materia-di-salute-e-sicurezza>.

⁵¹ Art. 30, comma 5, d.lgs. n. 81/2008, come modificato dall'art. 10 del decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159 che – anche su proposta dell'INAIL – ha sostituito il riferimento al British Standard OHSAS 18001:2007 con la norma UNI EN ISO 45001:2023+A1:2024. Si segnala che nel 2024 l'ISO ha pubblicato l'*Amendment 1 (Climate action changes)*, introducendo requisiti trasversali connessi al cambiamento climatico per le norme sistemiche; da ciò deriva l'integrazione del suffisso "A1:2024" nella denominazione ufficiale, recepita anche dal legislatore. Nella prassi degli enti di accreditamento e certificazione, tuttavia, permane l'uso della denominazione semplificata "UNI EN ISO 45001:2023", che sarà adottata anche nel prosieguo del presente lavoro. Per un approfondimento sull'evoluzione dello standard e sul suo rilievo giuridico, v. INAIL, *Focus UNI EN ISO 45001:2023. I sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro: orientamenti per l'applicazione e l'integrazione con i modelli di organizzazione e gestione ex d.lgs. 231/2001*, Roma, 2023.

la c.d. “colpa di organizzazione”⁵², grazie alla capacità di integrare in modo sistemico i processi di valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi.

D’altro canto, se nel contesto nazionale il principale riferimento certificabile continua a essere rappresentato dalla UNI EN ISO 45001:2023, a livello internazionale il quadro tecnico e regolatorio appare in costante evoluzione⁵³. Tra gli sviluppi più rilevanti si segnala la ISO 45003:2021, che introduce un approccio sistemico ai rischi psicosociali, nonché ulteriori norme in fase di elaborazione (ISO 45008, ISO 45009, ISO 45010), volte ad ampliare l’ambito della tutela della salute e sicurezza a nuove dimensioni dell’organizzazione del lavoro⁵⁴, offrendo alle imprese indicazioni operative sempre più articolate.

Nel complesso, tale evoluzione non solo conferma la relazione virtuosa tra l’adozione di sistemi di gestione certificati sotto accreditamento e la riduzione della frequenza e della gravità degli infortuni⁵⁵, ma evidenzia anche una progressiva tendenza verso modelli tecnico-organizzativi più avanzati nella gestione della complessità, caratterizzati da una crescente attenzione al benessere organizzativo e alla sostenibilità delle condizioni di lavoro, in linea con la prospettiva qui delineata.

Tale impostazione risulta coerente anche con gli indirizzi sviluppati nell’ambito del comitato ISO/TC 260 *Human Resource Management*, che promuove modelli di gestione delle risorse umane orientati a diversità e inclusione⁵⁶, favorendo un’integrazione strutturale tra organizzazione del lavoro e valorizzazione delle differenze.

⁵² Tra le altre, Cass. pen., Sez. IV, 8 luglio 2016, n. 28557.

⁵³ Vale ricordare che nel 2013, in occasione dell’avvio dei lavori per la redazione della ISO 45001 presso l’ISO è stato costituito uno specifico comitato di progetto (*PC-project committee*) denominato ISO/PC 283; nel 2018, a seguito di un iter particolarmente complesso e travagliato, è stata pubblicata la norma ed il PC è stato trasformato in un *technical committee* (*TC technical committee*) con lo scopo di proseguire le attività connesse con la gestione sistemica della salute e sicurezza sul lavoro.

⁵⁴ In particolare, tra i documenti già pubblicati o in corso di elaborazione: la ISO 45003:2021 (*Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*), che introduce un inquadramento sistemico dei rischi psicosociali; nonché ulteriori standard in fase di sviluppo, quali ISO 45008 (*Occupational health and safety guidelines for working from home*), ISO 45009 (*Governance and leadership — Top management requirements for ISO 45001*) e ISO 45010 (*Menstruation, menstrual health and menopause in the workplace*).

⁵⁵ Si veda AMATUCCI, BARRA, BENEDETTI, D’AMARIO, MORINELLI, TERRACINA, *Dagli approcci ai risultati: l’evidenza della riduzione degli andamenti infortunistici nelle aziende certificate*, in INAIL–Accredia, *L’efficacia delle certificazioni accreditate per i sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro*, Inail, 2024, per cui le aziende dotate di un SGSL certificato sotto accreditamento presentano un indice di frequenza infortunistica minore del 22% e un rapporto di gravità inferiore del 29% rispetto alle omologhe per dimensione e settore lavorativo.

⁵⁶ Si ricorda che l’attività dell’ISO/TC 260, comitato tecnico dell’Organizzazione internazionale per la normazione (ISO), attivo dal 2011 e dedicato alla gestione delle risorse umane (*Human Resource Management – HRM*), si sviluppa con riferimento a standard internazionali basati su evidenze, finalizzati al miglioramento dei processi HR, dell’esperienza dei lavoratori e dei risultati organizzativi. Tra gli standard più significativi si segnalano la ISO 30415:2021 in materia di *Diversity and Inclusion*, la ISO 30408 sulla *Human Governance* e la ISO 30401 sul *Knowledge Management*, che nel loro insieme promuovono un approccio olistico alla gestione delle risorse umane, orientato alla valorizzazione della diversità e all’inclusione. In ambito nazionale, tra le principali norme UNI rileva la UNI ISO 30415:2021 (*Gestione delle risorse umane – Diversità e inclusione*), che fornisce linee guida per l’implementazione di politiche inclusive.

In questo contesto, si inserisce la UNI/PdR 159:2024⁵⁷ che – pur qualificandosi come prassi di riferimento⁵⁸ – raccoglie prescrizioni e indicazioni operative basate su prassi condivise tra i soggetti promotori (cfr. Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia) tese a favorire l'inclusione nei processi organizzativi. In particolare, essa offre linee guida volte a integrare in modo strategico la disabilità nei processi organizzativi, ponendo in relazione la gestione delle risorse umane e la dimensione prevenzionistica in un'ottica di sostenibilità. In tale prospettiva, tra gli elementi di base per l'inclusione delle persone con disabilità nel lavoro rileva l'importanza di comprendere la sfida dell'inclusione come un processo che necessita di pianificazione e riprogrammazione a tutti i livelli dell'organizzazione supportando l'integrazione effettiva attraverso l'adozione di accomodamenti ragionevoli e di misure che – anche in ragione dell'eterogeneità strutturale e organizzativa delle imprese – valorizzino ogni individuo indipendentemente dalle sue abilità⁵⁹.

Analogamente, merita di essere richiamata anche la recente UNI/PdR 192:2026⁶⁰, dedicata ai sistemi di gestione per la conciliazione tra vita familiare e lavoro che pur riferendosi principalmente ai temi della genitorialità, dei carichi di cura e del benessere organizzativo, sembra inserirsi nella medesima logica di incentivazione di modelli organizzativi flessibili e maggiormente orientati alla persona, valorizzata attraverso specifici meccanismi premiali e di sostegno alla diffusione delle certificazioni.

Il breve riscontro sin qui svolto sembra, pertanto, confermare come le certificazioni tecniche tendano ad assumere una funzione che trascende la mera verifica di conformità, contribuendo a orientare i modelli organizzativi verso assetti maggiormente dinamici, adattivi e inclusivi, con crescente attenzione ai profili del benessere organizzativo e della sostenibilità del lavoro.

⁵⁷ Lavoro inclusivo delle persone con disabilità - Indirizzi operativi, il cui testo è consultabile in https://www.unioncamere-lombardia.it/fileadmin/progetti/2024/Lavoro_inclusivo/UNI_Prassi_di_riferimento.pdf.

⁵⁸ UNI – Ente Italiano di Normazione, *Prassi di riferimento* (PdR), documenti non cogenti che, in linea con il Regolamento (UE) n. 1025/2012, forniscono indicazioni tecniche temporanee su ambiti emergenti non ancora oggetto di normazione consolidata. Tali strumenti sono finalizzati a offrire un rapido riferimento tecnico per il mercato, anticipando possibili sviluppi normativi e sistematizzando pratiche già diffuse; ove non evolvano in norme UNI entro cinque anni dalla pubblicazione, sono destinati a essere ritirati. La loro elaborazione può essere promossa da soggetti riconosciuti dal mercato, con il supporto di esperti del sistema UNI, nell'ambito di gruppi di lavoro autonomi rispetto ai comitati tecnici.

⁵⁹ Si veda spec. punto 5.2 ove, significativamente, si afferma che «La cultura dell'inclusione, nell'ottica della progettazione universale degli ambienti di lavoro, coinvolge la visione, la missione, la strategia della governance e della leadership ed è determinata non solo dalle scelte organizzative e dall'approccio allo sviluppo di un'organizzazione inclusiva, ma prende forma anche dalle stesse persone che lavorano per l'organizzazione, o che collaborano con essa. Un'organizzazione inclusiva considera tanto il singolo che il gruppo nel suo complesso, ciò secondo l'assunto che tutte le persone hanno il medesimo diritto di esprimere un potenziale o un valore. Tale valore emerge dal contributo che ciascuno è in grado di dare, in virtù della propria unicità. Secondo tale logica, le differenze rappresentano un'opportunità di confronto, una risorsa da valorizzare, che può costituire un valore aggiunto per l'organizzazione».

⁶⁰ Art. 6, d.l. 62/2026, conv. in l. n. 112/2026.

6. Figure di coordinamento dell'inclusione: *diversity manager* e *disability manager*

Dallo stesso angolo visuale assume rilievo il *diversity management*, quale modello organizzativo orientato alla valorizzazione delle differenze nei contesti lavorativi. Nato in connessione con i mutamenti demografici, i processi di globalizzazione e la crescente eterogeneità della forza lavoro⁶¹, esso si è progressivamente affermato non soltanto come strumento di prevenzione delle discriminazioni, ma anche come approccio gestionale volto a promuovere assetti organizzativi maggiormente inclusivi, capaci di integrare stabilmente la pluralità delle condizioni soggettive nei processi produttivi e decisionali.

In estrema sintesi, pare potersi affermare che il *diversity management* muova dal superamento di una concezione tradizionale delle differenze all'interno dell'organizzazione, valorizzandole quali risorse capaci di incidere positivamente sul benessere lavorativo e sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi. In tale prospettiva, esso si traduce nell'adozione di modelli gestionali e organizzativi orientati a promuovere contesti di lavoro inclusivi, idonei a favorire l'espressione e la valorizzazione delle potenzialità individuali lungo l'intero percorso lavorativo della persona⁶².

In questo quadro si inserisce il *disability management*, quale specifica declinazione del *diversity management* riferita alla disabilità e strettamente connessa al superamento del paradigma medico-assistenziale. In tale ambito assume rilievo la figura del *disability manager*⁶³, introdotta nel panorama italiano a partire dal Libro Bianco su accessibilità e mobilità urbana del 2009⁶⁴ e progressivamente valorizzata nelle politiche di inclusione lavorativa delle persone con disabilità⁶⁵ attraverso il rafforzamento di strumenti organizzativi orientati

⁶¹ Per una prima emersione del tema, JOHNSTON, PACKER, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Hudson Institute, 1987.

⁶² BUEMI, CONTE, GUAZZO (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, 2015, 15 ss.; MALZANI, *Dal collocamento mirato al diversity management. Il lavoro dei disabili tra obbligo e inclusione nella prospettiva di genere*, in *RDSS*, 2019, 3, 725.

⁶³ Si tratta di una figura menzionata nella stessa legge delega in materia di disabilità (l. n. 227/2021), il cui art. 2, comma 2, punto e richiede di «prevedere la nomina, da parte dei datori di lavoro pubblici, di un responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro anche al fine di garantire l'accomodamento ragionevole di cui all'articolo 3, comma 3-bis, del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 21».

⁶⁴ Scaricabile all'indirizzo https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_955_allegato.pdf.

⁶⁵ In breve, merita ricordare che se nel 2010, l'Università Cattolica del Sacro Cuore ha avviato, presso la Facoltà di Scienze della formazione, il primo corso di perfezionamento dedicato alla formazione dei primi *disability manager* italiani, l'anno successivo, nel 2011, è stata istituita la Società Italiana Disability Manager (S.I.Di.Ma.), con l'obiettivo di promuovere la diffusione e il coordinamento di tale figura professionale. Successivamente, il ruolo del *disability manager* ha trovato ulteriore valorizzazione nel II Programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità, adottato con d.P.R. 12 ottobre 2017, che ne ha evidenziato la funzione di facilitatore dell'inclusione lavorativa. Il tema trova ulteriore riscontro nel d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151, nell'ambito delle misure di promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, prevedendosi tra l'altro (art. 1, lett. e), la «promozione dell'istituzione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con l'INAIL per le persone con disabilità da lavoro».

all'accessibilità, all'inclusione e all'adozione di accomodamenti ragionevoli, sino alle più recenti evoluzioni normative che, anche in assenza di una iniziale disciplina legislativa organica, ne hanno consolidato il riconoscimento sul piano istituzionale, introducendo nelle pubbliche amministrazioni l'obbligo di individuare figure specificamente dedicate ai processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità. In particolare, l'art. 39-ter, d.lgs. n. 165/2001 – introdotto dalla riforma Madia e successivamente rafforzato dal d.lgs. n. 222/2023 – prevede la nomina del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (ResPID), attribuendogli compiti di coordinamento, monitoraggio e supporto nell'attuazione delle misure di inclusione e accessibilità nei luoghi di lavoro pubblici. In specie, il *disability management* appare coerente con l'evoluzione della nozione di prevenzione delineata dal d.lgs. n. 81/2008 e con i più recenti documenti programmatici istituzionali⁶⁶, che valorizzano la costruzione di sistemi organizzativi dinamici, partecipati e orientati al miglioramento continuo della qualità dell'ambiente di lavoro, anche attraverso attività di prevenzione, sensibilizzazione, formazione e coordinamento tra i diversi attori coinvolti.

In questo quadro, l'inclusione tende progressivamente ad assumere una valenza strutturale nell'organizzazione del lavoro e nei processi prevenzionistici; coerentemente, il *disability management*, superando una dimensione meramente tecnico-operativa, può svolgere un ruolo rilevante nella costruzione di ambienti di lavoro maggiormente adattivi, partecipati e orientati al benessere complessivo della comunità lavorativa, favorendo un'integrazione sempre più stretta tra tutela della persona, organizzazione del lavoro e gestione della sicurezza.

In termini essenziali, si può osservare come il *diversity* e il *disability manager* – unitamente ad altri soggetti di supporto previsti dalla contrattazione collettiva⁶⁷ o da prassi aziendali – siano chiamati a svolgere una funzione di raccordo tra inclusione, prevenzione e organizzazione del lavoro, promuovendo supporti organizzativi e relazionali e, ove necessario, l'adozione di accomodamenti ragionevoli individuali o collettivi.

In buona sostanza, merita di essere sottolineato – anche alla luce delle considerazioni sin qui svolte – come la funzione del *disability* e del *diversity manager* tenda oggi a configurarsi quale punto di raccordo tra datore di lavoro, funzioni HR, medico competente, RSPP, relazioni industriali e lavoratori, contribuendo alla costruzione di modelli organizzativi maggiormente inclusivi, adattivi e orientati alla prevenzione.

⁶⁶ In specie, "Piano integrato per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro anno 2026", adottato con il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali 12 febbraio 2026, n. 20, estraibile da <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-salute-e-sicurezza/focus/piano-integrato-la-salute-e-la-sicurezza-nei-luoghi-di>.

⁶⁷ A titolo esemplificativo l'art. 50, CCNL Giocattoli, modellismo (industria) – Codice CNEL D231 prevede la figura del *tutor*, incaricato di accompagnare il lavoratore non soltanto nella fase di inserimento lavorativo, mediante la realizzazione di servizi di sostegno, ma anche di costituire un punto di riferimento per la condivisione di eventuali problematiche e di svolgere una funzione di interfaccia con il datore di lavoro.

7. Cenni conclusivi

Le riflessioni sin qui richiamate confermano che il tema della diversa abilità e, più in generale, della variabilità delle condizioni soggettive dei lavoratori, è destinato a incidere in misura crescente sulla conformazione del sistema prevenzionistico e sull'organizzazione del lavoro. La prospettiva inclusiva, infatti, tende progressivamente a superare una concezione della sicurezza costruita su modelli astratti e uniformi di lavoratore, orientando la prevenzione verso una considerazione più concreta della persona e delle condizioni in cui l'attività lavorativa si svolge.

Da questo punto di vista, particolarmente significativa appare la stessa formulazione delle nozioni di “pericolo” e “rischio” contenute nell'art. 2, d.lgs. n. 81/2008⁶⁸. Esse riflettono, sia pure in negativo, il rapporto tra la capacità intrinseca dell'individuo e l'incidenza dei fattori ambientali, organizzativi e relazionali sulla concreta esposizione al rischio. In tale ottica, il rischio non si esaurisce in un dato oggettivo e statico, ma emerge dall'interazione dinamica tra persona, organizzazione e ambiente di lavoro, avvalorando la centralità delle condizioni soggettive nell'ambito dei processi prevenzionistici.

Non possono, d'altra parte, essere sottovalutati i profili problematici connessi, in particolare, alla delimitazione degli obblighi datoriali⁶⁹ e, *in primis*, alla difficoltà di tradurre modelli organizzativi dinamici e personalizzati in criteri applicativi sufficientemente determinati, tanto sul piano individuale quanto su quello collettivo. Proprio il progressivo ampliamento della funzione degli accomodamenti ragionevoli all'interno della logica prevenzionistica rende più complessa l'individuazione del punto di equilibrio tra tutela della persona, sostenibilità organizzativa ed estensione degli obblighi gravanti sul datore di lavoro, tenuto conto che i criteri della ragionevolezza e della proporzionalità assumono qui rilievo quali parametri di bilanciamento tra i valori costituzionali coinvolti.

È tuttavia entro questa stessa direttrice evolutiva che si collocano la valorizzazione di modelli organizzativi adattivi, il ricorso a sistemi di certificazione tecnica e la progressiva emersione di figure deputate al coordinamento delle politiche di inclusione. Pur nella diversità delle rispettive funzioni, tali strumenti sembrano convergere verso una medesima linea di sviluppo, orientata a integrare in modo stabile la gestione delle differenze nei processi di valutazione dei rischi, organizzazione del lavoro e attuazione delle misure prevenzionistiche.

⁶⁸ Comma 1, lett. r) e s), rispettivamente, definisce il pericolo come la “proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni” e il rischio come la “probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione”.

⁶⁹ In particolare, sul rischio di oggettivizzazione dell'obbligazione di sicurezza *ex art.* 2087 cod. civ. si rinvia, senza pretesa di completezza, a D. GAROFALO, *L'art. 2087 c.c. tra vis expansiva e responsabilità oggettiva*, in *MGL*, 2024, 4, spec. 700 ss.; TARDIVO, *op. cit.*, spec. 220 ss.; TIRABOSCHI, *op. cit.*, 229 ss.; in giurisprudenza, *ex multis*, Cass. 7 gennaio 2025, n. 170, Cass. 9 marzo 2021, n. 6497 e Cass. 19 aprile 2018, n. 6798, in tema di obbligo di sicurezza, accomodamenti ragionevoli e cooperazione del lavoratore nell'attuazione delle misure di tutela.

Nondimeno, il quadro normativo vigente – letto alla luce dei principi costituzionali di tutela della persona, uguaglianza sostanziale e solidarietà sociale – sembra già offrire significativi elementi idonei a sostenere una lettura evolutiva del sistema.

Più che delineare un paradigma compiuto, le considerazioni svolte intendono allora mettere in luce una possibile linea di sviluppo del diritto della salute e sicurezza sul lavoro, nella quale la relazione tra sicurezza, organizzazione del lavoro e diverse abilità appare destinata ad assumere crescente centralità, anche in una prospettiva di cultura organizzativa delle imprese pubbliche e private sempre più attenta all'inclusione, al benessere lavorativo e alla sostenibilità sociale dei processi produttivi.

