

## **La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive**

*Report di ricerca nell'ambito del progetto JobLab*



*A cura di Cristina Ribul Moro e Cinzia Marostegan  
(Medialabor srl)*

Aprile 2020

# INDICE

1. INTRODUZIONE
2. IL PANORAMA NAZIONALE E INTERNAZIONALE
  - 2.1 Le norme che fanno da sfondo
  - 2.2 La diversità tra limite e risorsa: il Diversity Manager
  - 2.3 Il Disability Manager
  - 2.4 L'accomodamento ragionevole
  - 2.5 Il panorama internazionale
3. IL DISABILITY MANAGER: COMPETENZE, FUNZIONI E BUONE PRASSI
  - 3.1 Competenze e conoscenze del Disability Manager
  - 3.2 Funzioni e compiti del Disability Manager
  - 3.3 Buone pratiche
4. CONCLUSIONI
5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA
  - 5.1 Bibliografia italiana
  - 5.2 Bibliografia internazionale
  - 5.3 Sitografia

## 1. INTRODUZIONE

Questo lavoro di ricerca si inserisce all'interno del progetto "*JobLab - Laboratori, percorsi e comunità di pratica per l'occupabilità e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità*", promosso dalla FISH - Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap e finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con il Fondo per il finanziamento di progetti e attività di interesse generale nel terzo settore (Avviso n.1/2017).

L'obiettivo del progetto è di affrontare il tema del diritto al lavoro delle persone con disabilità, nella consapevolezza che quello lavorativo è un ambito in cui si configura una delle forme più evidenti di discriminazione basata sulla disabilità e di preclusione alle pari opportunità.

Il progetto si propone di far emergere in modo costruttivo lacune, resistenze, ritardi, favorendo fra tutti gli attori del sistema la condivisione attiva della conoscenza e delle buone prassi, l'elaborazione e la sperimentazione partecipata di modelli e soluzioni efficaci e praticabili, il confronto sulla gestione di casi concreti, la costruzione di accomodamenti ragionevoli, la maturazione della consapevolezza e degli strumenti per il contrasto alle discriminazioni.

Il progetto si articola in quattro azioni:

1. Attivazione di una comunità di pratica per la costruzione di saperi e strumenti condivisi.
2. Percorsi di formazione per sviluppare e diffondere competenze e capacità nel campo dei servizi per l'impiego.
3. Indagine sulle condizioni di lavoro degli occupati con disabilità: conoscere la realtà per contrastare le discriminazioni.
4. Raccolta di buone pratiche sul Disability Manager per ricostruirne il profilo e individuare gli elementi di replicabilità.

Il Servizio Medialabor del Centro Polifunzionale Don Calabria è stato formalmente incaricato dalla FISH per lo svolgimento delle azioni 2 e 4 della ricerca.

In particolar modo, il contributo di questo testo vuole essere una sintesi e un resoconto del lavoro svolto all'interno della quarta fase.

## 2. IL PANORAMA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

### 2.1 Le norme che fanno da sfondo

In Italia, il collocamento delle persone con disabilità è governato dalla *Legge n. 68 del 12 marzo 1999*, denominata “*Norme per il diritto al lavoro per i disabili*”. La legge parla di collocamento mirato, dando chiara indicazione di un cambio di prospettiva: dall’obbligo di assunzione a quello di assumere attraverso un’azione mirata. Il precedente concetto di obbligo contribuiva, infatti, ad alimentare la convinzione che la persona con disabilità, vissuta come portatrice di una mancanza, potesse essere assunta solo all’interno di un’azione assistenziale e obbligata per l’azienda; l’obbligo cancella la possibilità della scelta, se un’esperienza è obbligatoria significa che altrimenti quasi nessuno la sceglierebbe. Il concetto di collocamento mirato, invece, porta il focus sull’aspetto di potenzialità e risorse presenti nella persona, in virtù delle quali può venire scelta dal mondo del lavoro, così come qualsiasi altro collaboratore senza una disabilità certificata.

Il *Decreto Legislativo n. 151 del 14 settembre 2015* (denominato “*Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità*”, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183 in tema di razionalizzazione e semplificazione dell’inserimento mirato delle persone con disabilità nel lavoro), apporta importanti modifiche all’impianto della L. 68. Tra di esse vogliamo mettere in luce quella che riguarda l’istituzione della figura del “Responsabile dell’inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro”.

Il *Decreto Legislativo n. 75 del 25 maggio 2017* (Decreto Madia), recante modifiche e integrazioni al D.L. 165/2001 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, all’art.10 indica nuove misure di sostegno alla disabilità. In particolare, introduce:

- presso il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, la *Consulta nazionale per l’integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità*. La Consulta è composta da un rappresentante del Dipartimento della Funzione Pubblica, un rappresentante del Dipartimento per le Pari Opportunità, un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, un rappresentante del Ministero della Salute, un rappresentante dell’Inail, uno dell’Anpal (Agenzia nazionale politiche attive del lavoro), due rappresentanti designati dalla Conferenza unificata (art. 8 D.L.

281/1997), due rappresentanti sindacali e due rappresentanti delle associazioni del mondo della disabilità. Essa svolge le seguenti funzioni: elabora piani, programmi e linee di indirizzo per ottemperare agli obblighi della legge 68; effettua il monitoraggio sul rispetto degli obblighi; propone alle amministrazioni pubbliche iniziative e misure innovative per il miglioramento dei livelli di occupazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori con disabilità;

- presso le amministrazioni pubbliche con più di 200 dipendenti, un *Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità* che curi i rapporti con il centro per l'impiego e che predisponga accorgimenti organizzativi e soluzioni tecnologiche che facilitino l'integrazione al lavoro, in collaborazione con il medico competente e con il comitato tecnico.

Anche il *Programma di azione biennale della Disabilità emanato con DPR 12 ottobre 2017* affronta il tema del lavoro e dell'occupazione. Nell'azione 3 si parla di "interventi di natura tecnica e organizzativa per il miglioramento dell'attività di collocamento mirato", che hanno come obiettivo il "miglioramento dei processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, al fine di evitare discriminazioni, di valorizzare le competenze e garantire continuità sul posto di lavoro". In particolare, tra le azioni specifiche vengono citati la figura del Disability Manager e l'organismo dell'Osservatorio aziendale. Quest'ultimo viene proposto come progetto sperimentale in base al quale le aziende di grandi dimensioni dovrebbero dotarsi di una unità tecnica collegiale<sup>1</sup>, garante della corretta e reale inclusione aziendale dei lavoratori con disabilità. Tale organismo raccoglie varie professionalità (Disability Manager, rappresentanti dell'azienda e dei sindacati, il rappresentante del servizio di prevenzione e protezione, il medico del lavoro e altri eventuali specialisti) per meglio garantire tutte le diverse competenze e prospettive che favoriscono una buona inclusione.

Il *Primo Piano d'azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani (quinquennio 2016/2021)*<sup>2</sup>, raccomanda agli stati di adempiere all'obbligo di "fornire una guida efficace alle

---

<sup>1</sup> S. Angeloni, E. Borgonovi, *Labore ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*, Teorie e Ricerche, gennaio/febbraio 2017, pag. 63.

<sup>2</sup> Il Comitato Interministeriale per i Diritti Umani è stato istituito con DM 15 febbraio 1978, n. 519 allo scopo di assolvere in via principale agli obblighi assunti dall'Italia in esecuzione dei numerosi accordi e convenzioni adottati sul piano internazionale nella materia della protezione e promozione dei diritti umani. Il predetto DM è stato successivamente integrato dal DM 24 novembre 2005, n. 208/3258, che ne precisa le finalità (art. 2), la composizione (art. 3) nonché le modalità di funzionamento.

imprese su come rispettare i diritti umani in tutte le loro operazioni". Per sviluppare la cultura della non discriminazione, esso suggerisce:

- lo sviluppo di buone pratiche su inclusione e Diversity Management
- la promozione dell'Osservatorio aziendale e Disability Manager

*L'art. 1 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 2006* definisce "persona con disabilità chi presenta durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri". Dunque, la disabilità è un concetto dinamico e complesso; sorge come esperienza quando l'individuo entra in relazione con l'ambiente, divenendo un fenomeno sociale e organizzativo.

Tale visione è in linea con il modello teorico a cui si rifà l'ICF (la Classificazione Internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute) che pone al centro non più la disabilità, ma la condizione di salute della persona. Esso offre una lettura bio-psico-sociale e universale della disabilità: bio-psico-sociale in quanto la disabilità viene considerata come un intreccio di fattori biologici, psicologici e sociali; universale, considerando il fatto che ogni persona può trovarsi in una condizione di salute che diviene disabilità nella relazione con un ambiente sfavorevole.

## **2.2 La diversità tra limite e risorsa: il Diversity Manager**

Il termine diverso deriva dalla parola latina *diversus*, "volto altrove". Colui che guarda qualcosa di diverso rispetto a qualcun altro; che sente, pensa e vive in modo diverso. Abitare lo stesso spazio comunicativo partendo da prospettive ed esperienze diverse rende questa co-abitazione problematica sin dall'inizio. Abitare la diversità è un esercizio, un allenamento che richiede responsabilità e scelta consapevole.

La diversità non riconosciuta e non inclusa rimane solamente un disagio da gestire/sopportare, uno sguardo fissato su ciò che dà fastidio, che blocca. L'inclusione permette di ridurre il focus sull'aspetto di limite della diversità verso il riconoscimento dell'aspetto di risorsa. Perché possa sempre più avvenire tale passaggio di prospettiva, l'esperienza dell'inclusione ci chiede di superare l'atteggiamento di semplice tolleranza e lasciar essere, e passare a promuovere volontariamente azioni di cambiamento.

Aprire alla diversità significa aprire al cambiamento; affrontare il cambiamento è faticoso, necessita di ascolto, richiede coraggio. Esso apre all'esperienza del rischio, nel momento in cui sollecita l'abbandono di soluzioni certe e consolidate.

L'apertura alla diversità richiede flessibilità, che a sua volta stimola la messa in campo di responsabilità e fiducia.

La diversità è un investimento evolutivo. Mentre, infatti, le similitudini servono a confermare ciò che già c'è e che già sappiamo, la diversità è condizione necessaria per generare qualcosa di nuovo.

All'interno dell'esperienza aziendale, se le diversità riescono a comunicare, si può favorire un progressivo aumento di creatività, innovazione e produttività.

Come afferma Angeloni, la diversità è la variabile indipendente che obbliga l'azienda a rimettersi in discussione per ricercare nuovi punti di equilibrio<sup>3</sup>.

Consapevoli del fatto che la forza lavoro è sempre più composta da persone caratterizzate da elevata diversità, alcune aziende italiane stanno sperimentando la figura del Diversity Manager all'interno dell'ufficio Risorse Umane.

Le pratiche di Diversity Management si svilupparono originariamente negli Stati Uniti d'America a partire dagli anni Sessanta con le politiche di John F. Kennedy; esse ebbero una battuta d'arresto nel periodo politico di Ronald Reagan, per poi riprendere forza nell'ultimo decennio del secolo scorso alla luce della veloce crescita della migrazione della popolazione ispanica negli Usa.

Si diffonde sempre più la concezione che la diversità non è un obbligo legale, ma una specifica e consapevole strategia aziendale che vede nell'integrazione un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Il Diversity Management fa la sua comparsa in Europa negli anni Novanta grazie all'interesse della Commissione Europea verso l'implementazione di politiche finalizzate al contrasto dei diversi tipi di discriminazione sui luoghi di lavoro, e grazie all'influsso delle grandi multinazionali americane che testimoniano l'importanza e l'utilizzo sempre crescente delle pratiche di Diversity Management nei contesti aziendali.

Esso si sviluppa in quegli anni anche in Italia sulla base della crescente diversificazione della forza lavoro e dell'aumentata presenza femminile nel mercato del lavoro, la presenza sempre più diffusa di lavoratori migranti, l'allungamento progressivo della

---

<sup>3</sup> S. Angeloni, *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Edizioni Franco Angeli, 2010, pag. 215.

vita media, che determina nelle organizzazioni una compresenza di persone con età, aspirazioni e prospettive diverse<sup>4</sup>.

Nel 1991, l'ILO (International Labour Organization) avvia una ricerca all'interno dell'Unione Europea per monitorare il livello di discriminazione su base razziale nel momento dell'accesso nel mondo del lavoro, i cui risultati confermano tale tendenza. Qualche anno più tardi, l'ILO pubblica un'ulteriore ricerca che focalizza l'attenzione sul mercato italiano e conferma i dati europei, evidenziando alti livelli di discriminazione nell'accesso al mercato del lavoro.

Le pratiche europee di Diversity Management hanno condotto alla nascita delle Carte della Diversità. La Commissione Europea ha, infatti, incoraggiato le aziende ad includere la gestione della diversità e delle pari opportunità nelle loro strategie, stabilendo che le Carte delle Diversità Europee possano contribuire concretamente a combattere le discriminazioni sui luoghi di lavoro e a promuovere l'equità e le pari opportunità di genere.

I Paesi europei che si sono dotati di una Carta della Diversità sono i seguenti: Italia, Francia, Germania, Spagna, Austria, Svezia, Belgio, Lussemburgo, Polonia, Danimarca, Irlanda, Finlandia, Repubblica Ceca ed Estonia.

Le Carte della Diversità hanno un carattere volontario: le aziende private e gli enti pubblici firmando insieme, si impegnano a promuovere politiche a favore dell'uguaglianza e dell'inclusione a prescindere da variabili anagrafiche, fisiche, etniche, religiose o sessuali.

Sorge così all'interno delle realtà aziendali la figura del Diversity Manager, al quale sono affidati i seguenti compiti:

- riconoscimento delle diversità presenti in azienda (età, etnia, genere, orientamento sessuale, disabilità, professionalità, stili cognitivi, caratteristiche di personalità, livello di istruzione, background ...);
- gestione dei talenti individuali, che porta ad investire sul singolo considerando la sua unicità;
- riconoscimento del valore esistente e sostegno affinché cresca.

La presenza del Diversity Manager ha lo scopo di promuovere metodologie e strategie attraverso le quali integrare i portatori di varie forme di diversità (genere, razza, religione, cultura, età, abilità), trasformando ciò che potrebbe sembrare un elemento di criticità in un vantaggio competitivo. Ciò significa riconoscere la diversità sul luogo di lavoro come un obiettivo da includere nelle strategie che muovono le scelte

---

<sup>4</sup> M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva Strategie e strumenti*, Edizioni franco Angeli, 2015, pag.17.



aziendali. Promuovere l'equità in azienda non significa trattare le diversità allo stesso modo, ma dare a tutti stesse opportunità e diritti in base alla specificità della propria situazione personale e professionale.

Le pratiche di Diversity Management aumentano la coscienza delle qualità di un gruppo di lavoro diversificato, facilitano lo sviluppo di un atteggiamento flessibile e aperto che può incrementare la produttività, aumentano la soddisfazione dei lavoratori e dei clienti, attivano processi decisionali e di crescita arrivando a fornire servizi e prodotti migliori.

Un piano di Diversity Management segue degli step<sup>5</sup>:

- Analisi dei bisogni, mappando le diversità presenti in azienda.
- Definizione degli obiettivi da raggiungere.
- Definizione delle azioni concrete da attivare a breve, medio e lungo termine.
- Reperimento delle risorse necessarie.
- Monitoraggio, valutazione delle azioni e follow up.

L'esperienza del Diversity Management è un cantiere sempre aperto per la ricerca di nuove opportunità e strumenti.

## 2.3 Il Disability Manager

La figura del Disability Manager è da inquadrarsi come specializzazione disciplinare del Diversity Manager<sup>6</sup>.

Il Disability Management è prima di tutto un approccio culturale. Esso va formalizzato in una nuova visione aziendale (obiettivi da raggiungere, azioni messe in atto, azioni previste e pianificate), rispetto alla quale il Disability Manager ha il compito di attuare le linee guida e la progettazione dell'azienda.

Ne deriva come il Disability Management si configuri quale strategia proattiva<sup>7</sup> nel riconoscere e affrontare i fattori strategici che possono facilitare l'accesso al lavoro di persone con disabilità, progettando in anticipo politiche e procedure adeguate, al di là di una semplice e riduttiva risposta al problema di un singolo caso.

---

<sup>5</sup> V. Mattana, *Le politiche aziendali di Diversity Management*, LabLavoro Laboratorio di formazione e lavoro, ebook.

<sup>6</sup> S. Angeloni, *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Edizioni Franco Angeli, 2010 pag. 215.

<sup>7</sup> V. Mattana, *Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati sull'evidenza*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n. 1/2016, pag. 2.

Il Disability Manager opera secondo il valore dell'equità, in base al quale mettere tutti i lavoratori nelle medesime condizioni per svolgere al meglio il loro operato, oltre il principio dell'uguaglianza che richiede lo stesso trattamento per tutti. Questo aspetto richiede un cambio di prospettiva nella cultura organizzativa, da trattamenti uguali per tutti a trattamenti equi nella diversità.

Il Disability Management chiede un altro cambio di prospettiva: dalla disabilità vissuta come problema da gestire in azienda, alla disabilità come una delle possibili diversità di cui sono portatori i collaboratori dell'organizzazione; diversità che vanno riconosciute, accolte e valorizzate come potenziali risorse generative di novità, come occasione di innovazione per l'azienda.

Per favorire tali cambi di prospettiva è necessario svolgere un'attività di formazione rivolta ai datori di lavoro e alle organizzazioni che li faciliti nel passare dalla logica dell'obbligo alla logica della scelta e della compartecipazione responsabile.

Il valorizzare la persona può divenire strumento per la crescita aziendale sia in termini produttivi che in termini di benessere relazionale del singolo e del gruppo.

Includere significa promuovere la partecipazione della persona attivando supporto organizzativo e relazionale e, dove necessario, ideando accomodamenti ragionevoli che rendano possibile l'agire partecipativo della persona.

Da tale quadro emerge come sia riduttivo rilegare la figura del Disability Manager solamente come colui che si occupa della gestione della persona con disabilità. Egli opera all'interno delle risorse umane, avendo come obiettivo la riduzione/prevenzione della disabilità e l'aumento del benessere per tutti i lavoratori.

L'operato del DM si esprime su tre ambiti<sup>8</sup>:

- la prevenzione della disabilità (Work Disability Prevention, WDP);
- la realizzazione di forme di accomodamento ragionevole (Individual Placement and Support; IPS);
- l'attività di sostegno e facilitazione nel momento del rientro in azienda dopo un periodo significativo di assenza (Return to Work, RTW).

Zappella<sup>9</sup> indica i passaggi di cui si dovrebbe comporre un intervento di Disability Management:

---

<sup>8</sup> S. Angeloni, E. Borgonovi, *Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*, Teorie e Ricerche, gennaio/febbraio 2017, pag. 57.

<sup>9</sup> E. Zappella, *Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche*, Formazione e Insegnamento, XV 2- 2017, pagg. 355-367.

- colloquio tra datore di lavoro e dipendente per approfondire lo stato di salute della persona, le sue competenze lavorative e per raccogliere informazioni su eventuali bisogni specifici;
- messa a punto di un piano di intervento condiviso da entrambe le parti, che preveda l'attuazione di eventuali accomodamenti ragionevoli qualora ne emerga la necessità;
- valutazione di una potenziale partecipazione dei colleghi di lavoro;
- strutturazione di un percorso formativo per tutti i soggetti coinvolti nel piano di inclusione;
- programmazione di incontri di verifica e follow up per un monitoraggio in itinere e finale dell'intervento.

## 2.4 L'accomodamento ragionevole

Il concetto di accomodamento ragionevole deriva dalla normativa statunitense e lo ritroviamo nella Convenzione Onu per i Diritti delle persone con disabilità del 2006. Esso può essere descritto come l'insieme dei cambiamenti che le organizzazioni sono chiamate ad attivare al fine di agevolare il dipendente con disabilità per lo svolgimento dell'attività lavorativa, garantendo alla persona la piena uguaglianza con gli altri lavoratori.

Sulla base delle indicazioni fornite dall'ICF, l'esperienza della condizione di disabilità è legata alla presenza di barriere ambientali e sociali che possano impedire od ostacolare l'individuo nello svolgimento delle proprie attività. Rimuovere queste barriere nei contesti lavorativi significa facilitare la persona nello svolgimento delle proprie mansioni, permettendole di raggiungere livelli ottimali di produttività e di soddisfazione personale e professionale.

Le possibili tipologie di adattamento sono: ergonomiche, modifiche organizzative, modifiche nel tempo lavorativo, affiancamento di una figura di tutoraggio.

Il sito JAN (*Job Accomodation Network*)<sup>10</sup>, fornisce una banca dati esaustiva che, sulla base di uno specifico problema di salute, suggerisce le soluzioni di accomodamento ragionevole più adatte e disponibili.

La tematica degli accomodamenti è da valutare e trattare con cura, soprattutto nell'aspetto di mediazione con gli altri protagonisti presenti nell'organizzazione; infatti, l'accomodamento potrebbe essere vissuto in maniera discriminante dalla

---

<sup>10</sup> <https://askjan.org/>.

persona con disabilità o come ingiusta facilitazione da parte dei colleghi soprattutto quando la disabilità non è visibile.

I fattori che possono determinare e facilitare la scelta di procedere con un accomodamento<sup>11</sup> sono:

- bisogno di mediare tra le esigenze del datore di lavoro e del dipendente al fine di salvaguardare gli interessi di entrambi;
- valutazione se la tipologia di modifica coinvolge solo il dipendente o l'organizzazione dell'intero settore;
- presenza di una cultura aziendale che si basa sul valore dell'uguaglianza o dell'equità tra tutti i dipendenti;
- presenza di esperienze precedenti positive rispetto la presenza di persone con disabilità in azienda.

Gli accomodamenti vanno attivati prima dell'assunzione per rendere accessibile il luogo di lavoro (adattamenti ergonomici, strutturazione oraria, modifiche della mansione, accessibilità ambienti). Inoltre, ne possono essere attivati altri durante lo svolgimento dell'attività lavorativa (definizione di una figura di tutoraggio che faciliti l'inserimento e la negoziazione in caso di difficoltà, modifica di procedure e definizione di nuove regole, definizione di sequenze di compiti con l'ausilio di schemi cartacei che facilitino la presa in carico da parte del soggetto dei propri compiti lavorativi, gestione di aspetti relazionali). È opportuno prediligere una programmazione iniziale consapevole, da aggiustare eventualmente in itinere, piuttosto che procedere per tentativi ed errori.

È altrettanto importante dedicare attenzione a come comunicare tali accorgimenti agli altri colleghi di lavoro; coinvolgerli attivamente, chiedendo la loro collaborazione e partecipazione, ha sicuramente più efficacia rispetto alla modalità impositiva che li relega a meri esecutori.

Un accomodamento è considerato positivo quando<sup>12</sup>:

- consente al dipendente di portare a termine il compito richiesto con qualità e nei tempi definiti accettabili;
- arreca un beneficio al dipendente e all'organizzazione;
- contribuisce a migliorare le relazioni tra colleghi.

---

<sup>11</sup> Emanuela Zappella, *Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo*, Formazione e Insegnamento, XII 3-2014.

<sup>12</sup> Ibidem, pag. 225.

L'accomodamento come risultante di un complesso processo di negoziazione richiede che sia gestito da una figura aziendale preparata sia rispetto all'organizzazione aziendale sia nella conoscenza della tematica della disabilità. Tale preparazione è ciò che caratterizza la figura professionale del Disability Manager.

## 2.5 Il panorama internazionale

La metodologia del Disability Management si è sviluppata attorno agli anni Ottanta negli Stati Uniti e in Canada con l'obiettivo di coinvolgere le aziende in un processo di miglioramento delle condizioni di lavoro per i dipendenti e di promozione attiva del mantenimento del posto di lavoro dei lavoratori divenuti disabili o in situazione di svantaggio.

In origine si trattava principalmente di un insieme di pratiche finalizzate a minimizzare l'impatto delle situazioni di disabilità, anche temporanea, sorte in seguito ad infortuni o malattie, in un sistema in cui la presenza di sistemi assicurativi privati (spesso a carico dell'azienda) tende a ridurre al minimo i costi dell'assenza per malattia e favorire un rientro efficace e tempestivo sul posto di lavoro.

Riportiamo di seguito due definizioni di questa metodologia:

- “Un processo attivo mirato a minimizzare l'impatto di una menomazione (conseguenza di un infortunio o malattia) sulla capacità dell'individuo di partecipare in modo competitivo alle attività dell'ambiente di lavoro” (Donald Shrey Director of Disability Management, University of Cincinnati 1995b).
- “Un impegno coordinato, efficace ed efficiente di prevenzione e di intervento precoce finalizzato ad eliminare il maggior numero possibile di situazioni in grado di provocare disabilità e ad assistere i lavoratori appena divenuti disabili nel rimanere con successo nel loro posto di lavoro o comunque nel ritornare quanto prima a lavorare” (Akabas et al, 1992).

Queste definizioni individuano alcuni concetti chiari che indirizzano gli obiettivi fondamentali e la metodologia: impegno coordinato, bisogni individuali, ambiente di lavoro, bisogni dell'azienda, approccio proattivo.

La metodologia del Disability Management nel modello Nordamericano non individua la figura del Disability Manager, ma si focalizza su un processo che coinvolge diversi soggetti interni all'azienda ed esterni. Identifica invece nel Return to work coordinator il soggetto che predispone il piano di rientro al lavoro della persona

assente per malattia di lungo periodo in situazione di disabilità temporanea o permanente. Il focus è quindi sul lavoratore divenuto disabile e non sull'integrazione lavorativa delle persone con disabilità.

A questo proposito citiamo alcune parti tratte dal lavoro di tesi di Stefania Cangemi, studentessa di Scienze della Formazione che ha svolto il tirocinio presso il servizio Medialabor<sup>13</sup>:

In Australia, il *NSW Workplace Injury Management and Workers Compensation Act* del 1998 richiede ai datori di lavoro di definire dei programmi di ritorno al lavoro per i dipendenti infortunati, prevedendo anche una mansione adeguata al ritorno al lavoro. Inoltre, tutte le aziende con più di 20 dipendenti hanno l'obbligo di identificare un *return-to-work coordinator* che abbia frequentato un corso di formazione specifico. In Canada, invece, nell'ambito del disability management è importante citare il NIDMAR (*National Institute of Disability Management and Research*) della British Columbia, il quale ha dato l'avvio alle pratiche di Disability Management prima nella zona della British Columbia e successivamente in tutto il Canada e nel resto del mondo. Il NIDMAR ha pubblicato il primo *Code of Practice for Disability Management* nel 2000.

Uno studio di Westmorland e Buys (2004) ha analizzato le differenze tra le pratiche di Disability Management messe in atto in Australia ed in Canada.

In Australia, in tutte le 29 aziende intervistate erano presenti programmi di ritorno al lavoro (RTW). Questo processo di rientro al lavoro prevedeva un contatto tempestivo con il dipendente subito dopo l'esordio della malattia o dopo l'infortunio, contatti regolari successivi con il lavoratore e adeguata comunicazione con il medico curante. Tutti i datori di lavoro, inoltre, hanno indicato la presenza all'interno dell'azienda di possibili "mansioni adattate" alla patologia o malattia del dipendente. Era anche presente un piano per facilitare la transizione dal vecchio lavoro a quello adattato. La maggior parte delle aziende intervistate ha anche indicato la pratica di invitare i loro medici aziendali a visitare le postazioni lavorative e mettere a punto adattamenti specifici per uno specifico dipendente. L'Australia, inoltre, si è focalizzata maggiormente rispetto al Canada sui programmi di Disability Management basati sulla postazione di lavoro, con un'importanza posta sulle modificazioni possibili alla mansione o su mansioni alternative

---

<sup>13</sup> S. Cangemi, Tesi di Laurea Magistrale in Formazione e sviluppo delle risorse umane, *Il Disability Management: L'esempio del Centro Don Calabria ed il ruolo del Return – to –Work Coordinator*, 2018.

Nel 2002 viene presentato dall'ILO il "*Code of practice on managing disability in the workplace*", all'interno del quale vengono definiti i principi base delle iniziative internazionali volte a promuovere il lavoro e la salute delle persone con disabilità. All'interno di tale documento si trova anche una definizione di Disability Management<sup>14</sup>: "A process in the workplace designed to facilitate the employment of persons with a disability through a coordinated effort and taking into account individual needs, work environment, enterprise needs and legal responsibilities" (un processo sul luogo di lavoro finalizzato a facilitare l'occupazione delle persone con disabilità attraverso uno sforzo coordinato e tenendo conto dei bisogni della singola persona, dell'ambiente di lavoro, delle esigenze aziendali e delle responsabilità legali).

---

<sup>14</sup> ILO (International Labour Organization) 2002, *Code of practice on managing disability in the workplace*, <http://www.ilo.org>.

### 3. IL DISABILITY MANAGER: COMPETENZE, FUNZIONI E BUONE PRASSI

#### 3.1 Competenze e conoscenze del Disability Manager

Rodolfo Dalla Mora, presidente di S.I.Di.Ma., afferma che quella del Disability Manager è una competenza, piuttosto che una professione; una competenza aggiuntiva che può integrare una professione (es. terapeuta, avvocato, medico, assistente sociale, in base ai diversi contesti di lavoro). Tale competenza può essere acquisita e approfondita attraverso un master o percorso formativo dedicato al perfezionamento.

Per S.I.Di.Ma., il Disability Manager deve avere conoscenze in:

- Normativa sul lavoro in ambito di valutazione della disabilità.
- Bioetica.
- Accessibilità di inserimento nel mondo del lavoro e della formazione.
- Definizione dei piani di Disability Management.

Palma Marino Aimone<sup>15</sup>, referente regionale di S.I.Di.Ma., sottolinea come non sia scontato trovare in un'unica persona competenze approfondite sia in materia manageriale-economica sia in ambito medico, psicologico e sociale. Vede, infatti, nel Disability Manager la figura di un facilitatore che possa coordinare l'intervento di diverse figure professionali (istituzioni, sindacati e professionisti), guidandoli in un gioco di squadra.

Girelli e Ribul Moro<sup>16</sup> indicano tra le conoscenze indispensabili al Disability Manager, in base alle indicazioni del Code of Practice for Disability Management (Nidmar, 2000):

- Conoscenza di teorie e pratiche del Disability Management.
- Conoscenza delle leggi che regolano l'ambito lavorativo e socio-assistenziale.
- Conoscenza della rete territoriale.
- Conoscenze specifiche sulla disabilità e sull'etica della cura.

---

<sup>15</sup> P.M. Aimone, *Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa*, superando.it, 20/04/2017.

<sup>16</sup> C. Girelli, C. Ribul Moro, *Disability Manager o Disability Management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*, Educare.it, 2019, 19 (1), pagg. 19-28.



Inoltre, al Disability Manager si richiede:

- Capacità di leadership e comunicazione assertiva.
- Capacità di programmazione, valutazione e problem solving.
- Capacità di coordinamento delle diverse figure coinvolte, di attivazione delle risorse della rete, di negoziazione e mediazione (*case management*).
- Competenze di ascolto attivo e counseling.

### 3.2 Funzioni e compiti del Disability Manager

Le funzioni specifiche del Disability Manager sono<sup>17</sup>:

- Essere primo referente di supporto del lavoratore con disabilità, sia in fase di accesso che durante lo svolgimento delle mansioni.
- Elaborare con il lavoratore soluzioni operative ad eventuali situazioni di disagio che possono condizionare la sua inclusione lavorativa.
- Pianificare e promuovere interventi di formazione ed eventuale adeguamento della postazione lavorativa a favore del lavoratore.
- Verificare l'efficacia delle azioni intraprese, in collaborazione con l'Osservatorio Aziendale; mettere in atto le indicazioni dell'Osservatorio.
- Esercitare un ruolo di coinvolgimento delle figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, addetti alla sicurezza e prevenzione infortuni.

I compiti del DM possono essere riassunti nei seguenti punti<sup>18</sup>:

- Effettuare una costante analisi della situazione delle persone con disabilità.
- Mantenere stabili relazioni con Centri per l'impiego e strutture formative.
- Prevedere, individuare e formare la figura del tutor, che affianchi le persone per migliorare il processo di inclusione e socializzazione e professionalizzazione (individuando con le persone percorsi formativi di crescita professionale e personale).
- Studiare e individuare eventuali adeguamenti delle impostazioni e necessità di ausili tecnologici; monitorare le condizioni di accessibilità dell'ambiente.

---

<sup>17</sup> S. Bruzzone (a cura di), *Salute e persona nella formazione, nel lavoro e nel welfare. Multidisciplinarietà e logistiche condivise*, ADAPT University Press, 2017, pag. 96.

<sup>18</sup> S. Angeloni, *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Edizioni Franco Angeli, 2010, pag. 221.

- Accompagnare la persona nel monitoraggio della propria produttività; organizzare momenti di confronto attraverso interviste e colloqui periodici.
- Operare per un'equa distribuzione delle persone con disabilità all'interno delle posizioni lavorative aziendali.
- Verificare il rispetto e l'applicazione degli standard previsti dal Testo Unico sulla sicurezza (d.lgs. n.81/08); la presenza delle persone con disabilità richiede, infatti, qualche cautela aggiuntiva.

### 3.3 Buone pratiche

Alla luce del lavoro di ricerca, svolto rispetto alla letteratura esistente a livello nazionale e internazionale e alla ricognizione delle esperienze concrete di implementazione della figura del Disability Manager, emergono alcune indicazioni come buone pratiche esistenti.

Vediamole di seguito esposte.

#### *1 - Promuovere all'interno dell'organizzazione una formazione efficace*

Dedicare energie alla formazione risulta essere una strategia vincente al fine di promuovere all'interno delle organizzazioni la cultura dell'inclusione. Serve però andare oltre gli eventi unici e sporadici verso la creazione di un programma formativo che si sviluppi nel tempo e coinvolga tutto il personale, dalle risorse umane, ai coordinatori dei gruppi, ai colleghi insieme alle persone appartenenti alla minoranza che sono viste come protagonisti attivi insieme all'organizzazione. Il processo di inclusione riguarda tutti.

La formazione così progettata può essere finalizzata a<sup>19</sup>:

- riconoscere gli stereotipi che sono all'interno del modo comune di comunicare e organizzare le interazioni;
- riconoscere come la diversità non sia un tema a sé stante, ma sia un aspetto collegato a tutti gli aspetti della vita organizzativa;
- sviluppare competenze nell'interazione costruttiva con le varie diversità;
- sviluppare abilità trasversali e di soft skills per tutti.

---

<sup>19</sup> V. Mattana, *Le politiche aziendali di Diversity Management*, LabLavoro Laboratorio di formazione e lavoro, ebook.

## 2 - Creare un ambiente psicologicamente sicuro

Kirk-Brown e Van Dijk<sup>20</sup> hanno studiato la relazione tra la percezione di sicurezza psicologica sul luogo di lavoro (*psychological safety*), il coinvolgimento affettivo e le intenzioni di turnover di dipendenti affetti da malattia cronica. Percepire un ambiente sicuro significa per la persona sapere di poter contare su sostegno reciproco, fiducia interpersonale, atteggiamento flessibile di fronte alle difficoltà, esperienza di equanimità relazionale. In un contesto caratterizzato da simili qualità non solo è agevolata l'opera di inclusione di eventuali disabilità, ma garantisce per tutti, ciascuno con le proprie diversità, un luogo sicuro all'interno del quale esprimersi pienamente e autenticamente.

## 3 - Diffondere e promuovere storie di successo

È importante portare consapevolmente l'attenzione a ciò che ha funzionato e a ciò che è stato efficace; portare luce sulle risorse che hanno permesso il raggiungimento di un'esperienza di successo significa riconoscere che il sistema organizzativo è generativo di benessere. Ciò diviene aspetto di valore per tutti.

## 4 - L'empowerment dell'organizzazione

L'azienda inclusiva è organizzata in modo da garantire l'empowerment delle persone che la compongono. Per empowerment s'intende il potenziamento delle capacità delle persone. Un'organizzazione che si focalizza su una filosofia e su prassi operative basate sull'empowerment è un'organizzazione più efficace, più competitiva e che meglio si adatta ai cambiamenti socio-culturali che caratterizzano da sempre le società umane, e ancor più appaiono evidenti nell'attuale momento storico, denotato da più parti come "post-modernità", ovvero "modernità fluida", "società dell'incertezza"<sup>21</sup>.

In un'organizzazione che promuove l'empowerment, la leadership non è statica, fissata gerarchicamente, ma è invece un aspetto dinamico di essa. Il "potere" sta nel lavorare assieme, nell'utilizzare efficacemente le competenze dei lavoratori, nell'usare e valorizzare adeguatamente abilità, esperienza professionale, conoscenze richieste per compiti specifici.

Il Centro Don Calabria ha sviluppato uno strumento che permette all'azienda di analizzare la sua capacità di empowerment del personale. La metodologia è frutto di

---

<sup>20</sup> A. Kirk-Brown, P. Van Dijk, *An examination of the role of Psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness*, The International Journal of Human Resource Management, 27 (14), 1629-1641, 2016.

<sup>21</sup> Bauman Z, *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna, 1999.

scambio di buone prassi a livello europeo realizzato nell'ambito del progetto Equal ETG1-EXA-004-EN VrijBaan (NL-2001-EQA- 0026) nel 2008. Vengono identificate 6 componenti essenziali dell'empowerment:

1. Consapevolezza e fiducia in sé stessi: consapevolezza e fiducia rispetto alle proprie capacità attuali e potenziali.
2. Autodeterminazione: abilità di prendere le proprie decisioni in modo autonomo e consapevole.
3. Impatto: percezione e coscienza del fatto che le proprie decisioni influenzano la propria vita e/o quella degli altri.
4. Significato/Senso: comprensione del senso delle proprie azioni e capacità di valutare se queste sono significative per sé stessi.
5. Identità: attitudine positiva verso sé stessi, nell'affrontare i problemi.
6. Orientamento al gruppo: consapevolezza di essere parte di un gruppo e di una società, del fatto che c'è una dipendenza interrelazionale e un bisogno di supporto reciproco.

Queste dimensioni sono alla base di un questionario che permette all'azienda di fare una valutazione del suo grado di capacità di empowerment e di individuare le aree di miglioramento<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> *Sevuoipuoii!! un metodo per migliorare l'efficacia delle persone, degli operatori e dei servizi attraverso l'empowerment*, Settembre 2015, pag.14, Centro Polifunzionale Don Calabria Medialabor.

## 4. CONCLUSIONI

Riteniamo che il Disability Management sia un processo che va pensato, progettato e curato in modo continuativo; esso non si può semplicisticamente riferire ed esaurire con l'intervento richiesto al momento di un inserimento lavorativo protetto, ma necessita di una progettualità che coinvolge proattivamente tutte le risorse e gli attori dell'organizzazione. Il Disability Management diviene così una strategia innovativa che si occupa del benessere aziendale e che coinvolge all'interno dell'organizzazione un insieme di attori e non solamente il Disability Manager.

Il percorso di Disability Management si dovrebbe sviluppare attraverso alcuni step.

- **Analisi dei bisogni** – In questa prima fase il focus può essere duplice, analisi dei bisogni dei dipendenti già appartenenti all'organizzazione e analisi dei bisogni dell'organizzazione. Nel primo caso, l'organizzazione si può chiedere se esistono già situazioni di disabilità/diversità/difficoltà all'interno del gruppo di lavoro, che stanno creando fatica e alle quali non si è ancora trovato il modo di rispondere efficacemente. Nel secondo caso, l'organizzazione si interroga sui propri bisogni e necessità rispetto all'inserimento di nuove risorse; fare chiarezza su tale punto permette di meglio indirizzare le politiche di reclutamento del personale.
- **Definizione degli obiettivi** – Fatto ordine e chiarezza sui bisogni del sistema organizzativo, è opportuno chiarire su quali obiettivi a breve, medio e lungo termine concentrare le attenzioni. È necessario, quindi, definire la direzione dell'operato e le priorità in base alle quali muoversi. Anche questa fase va concertata insieme: direzione, coordinatori/capi area, referenti delle risorse umane, referenti sindacali. Lo scopo è definire insieme obiettivi chiari, concreti, raggiungibili, coerenti con le caratteristiche dell'organizzazione, al fine di implementare il benessere aziendale del singolo e del gruppo.
- **Definizione delle azioni** – Gli obiettivi vanno poi declinati in azioni. Più gli obiettivi definiti sono chiari e condivisi dall'organizzazione, più sarà agevole e creativa la definizione delle azioni che potranno essere messe in atto.
- **Definizione delle risorse** – Per la realizzazione delle azioni servono risorse: quale budget destinare, quali figure professionali impiegare (già presenti in

azienda o da reclutare), quali spazi aziendali, quali strumentazioni utili, quali accomodamenti, in quali tempi.

- **Monitorare le azioni e follow up** – Quest'ultimo step è molto importante, in quanto rappresenta il momento dell'osservazione e della raccolta dei risultati. I risultati ci forniscono la misura del nostro agire e ci permettono di calibrare la nuova programmazione. I risultati che ci aspettiamo dall'azione di Disability Management possono essere il miglioramento del clima relazionale, esperienze di maggior collaborazione e inclusione, diminuzione del turnover, maggiore capacità di risoluzione dei problemi, responsabilizzazione, atteggiamento creativo, aumento della produzione e così via

Vediamo, dunque, come il Disability Management sia un atteggiamento, un approccio culturale dell'organizzazione che dovrebbe coinvolgere più attori possibili, e non esclusivamente il Disability Manager. Anzi, al Disability Manager viene chiesto di aiutare l'organizzazione nel realizzare questo cambiamento di prospettiva.

Ecco perché, a nostro avviso, il Disability Manager debba essere individuato non tanto in una professione specifica (avvocato, psicologo, medico ...), quanto in una persona che possieda competenze adeguate al compito.

Come già illustrato precedentemente in questa ricerca, quella del Disability Manager è una competenza che racchiude una serie di capacità e conoscenze.

Riteniamo che la componente più importante sia data dalla sua capacità di divenire facilitatore, mediatore e negoziatore tra le parti affinché si possa manifestare il processo di Disability Management.

Metaforicamente lo potremmo paragonare ad un direttore d'orchestra, che consapevole dell'importanza e della peculiarità che ciascun musicista porta, si attiva affinché tutti possano suonare insieme per la realizzazione di una musica comune.

## 5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

### 5.1 Bibliografia italiana

P.M. Aimone, *Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa*, Superando.it, 20/04/2017.

S. Angeloni, E. Borgonovi, *Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*, Teorie e Ricerche, gennaio/febbraio 2017.

S. Angeloni, *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Edizioni Franco Angeli, 2010.

S. Bruzzone (a cura di), *Salute e persona nella formazione, nel lavoro e nel welfare. Multidisciplinarietà e logistiche condivise*, ADAPT University Press, 2017.

M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva Strategie e strumenti*, Edizioni Franco Angeli, 2015, pag. 17.

S. Cangemi Tesi di Laurea Magistrale in Formazione e sviluppo delle risorse umane, *Il Disability Management: L'esempio del Centro Don Calabria ed il ruolo del Return – to –Work Coordinator*, 2018.

V. Dolciotti, *Diversità e inclusione. Dieci dialoghi con Diversity Manager*, ed. Guerininext.

V. Friso, *Disability Management*, Studium Educationis, anno XIX n.3, ottobre 2018.

C. Girelli, C. Ribul Moro, *Disability Manager o Disability Management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*, Educare.it, 2019, 19 (1).

V. Mattana, *Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati sull'evidenza*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n. 1/2016.

V. Mattana, *Le politiche aziendali di Diversity Management*, LabLavoro Laboratorio di formazione e lavoro, ebook.

*Sevuoipuoii!! un metodo per migliorare l'efficacia delle persone, degli operatori e dei servizi attraverso l'empowerment*, Settembre 2015, Centro Polifunzionale Don Calabria Medialabor.

E. Zappella, *Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo*, Formazione e Insegnamento, XII 3-2014.

E. Zappella, *Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche*, Formazione e Insegnamento, XV 2- 2017.

## 5.2 Bibliografia internazionale

Akabas S., Gates L., Gavin D., *Disability Management*, New York, Amacon, 1992.

Donald E. Shrey, *Effective Worksite-based Disability Management Programs*, Sourcebook of Occupational Rehabilitation Plenum Press- New York and Landon 1998/CANOPY.

Kirk-Brown, P. Van Dijk, *An examination of the role of Psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness*, *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14), 1629-1641, 2016.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Employment and disability: Back to work strategies*, 2004.

OIL (ILO – International Labour Organization), *Managing disability in the workplace*, Code of Practice Geneva, 2002.

OIL (ILO – International Labour Organization), *Code of practice on managing disability in the workplace*, 2002.

National Institute of Disability Management and Research, *Code of Practice for Disability Management*, 2000.

## 5.3 Sitografia

<https://askjan.org>

<https://www.bollettinoadapt.it>

<http://www.ilo.org>

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_103324.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_103324.pdf)>

[https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/green\\_paper.html?locale=it](https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html?locale=it)



La ricerca è stata realizzata nell'ambito di *"JobLab: Laboratori, percorsi e comunità di pratica per l'occupabilità e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità"*, progetto finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Avviso n.1/2017.