



# *Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro*

**Claudio Girelli\* e Cristina Ribul Moro\*\***

\*Dipartimento Scienze Umane Università degli studi di Verona

\*\*Responsabile Servizio Medialabor Centro Polifunzionale Don Calabria - Verona

Il *Disability management* è metodologia in uso nei paesi Nord Americani dagli anni '80 per promuovere il benessere e la salute, per gestire in modo efficace i lavoratori in situazioni di disagio e favorire la creazione di un ambiente inclusivo per le persone con disabilità. Con questo articolo il nostro intento è quello di contribuire al dibattito con la presentazione dell'esperienza quindicennale del Centro Polifunzionale Don Calabria di Verona nell'applicazione di un modello di *Disability management* che tiene conto della complessità delle situazioni di cui ci si deve occupare, certamente non risolvibili esclusivamente a livello gestionale o normativo.

## **Introduzione**

L'integrazione lavorativa delle persone con disabilità e il mantenimento efficace del posto di lavoro sono obiettivi da tenere costantemente monitorati da parte del sistema politico e dai servizi pubblici e privati del settore. La legge n. 68/99 sul Diritto al lavoro delle persone con disabilità ha promosso infatti un passaggio culturale fondamentale, spostando il focus dal *Collocamento Obbligatorio* al *Collocamento Mirato*, centrato sul principio di "persona giusta al posto giu-

sto", secondo il quale anche la persona con disabilità può essere un lavoratore con potenzialità spendibili efficacemente in ambienti lavorativi adatti.

Questi concetti sono coerenti con l'ICF (*Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*, 2001) che nella valutazione della condizione di salute (e non più di disabilità) delle persone prevede che vengano tenute in considerazione non solo le funzioni e strutture corporee ma anche i fattori contestuali e ambientali coerentemente con un approccio bio-psico-

sociale. Non è sufficiente concentrarsi sull'individuo, ma è necessario analizzare i due soggetti del rapporto, cioè "l'individuo" e "l'ambiente" (Angeloni, 2011).

La normativa non è però di per sé sufficiente per rendere un diritto esigibile. Oltre alle azioni di controllo sull'applicazione della legge da parte degli Enti preposti, sono necessarie azioni di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale, di potenziamento delle capacità trasversali delle persone con disabilità (autodeterminazione, fiducia di sé, capacità di lavoro di gruppo, ecc.) e ricerca di strumenti e metodi innovativi di supporto all'integrazione lavorativa.

E' in quest'ultimo ambito che si può comprendere la figura del *Disability manager*.

## Il *Disability manager*

Negli ultimi anni la definizione *Disability manager* è apparsa su molte testate giornalistiche. La motivazione va individuata in due principali avvenimenti:

1. il 2° Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti delle persone con disabilità dell'Osservatorio Nazionale del Ministero del lavoro (Luglio 2016) che nel Cap. 7 Azione 3 identifica il *Disability manager* come figura per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, in particolare per risolvere i problemi legati alle condizioni dei lavoratori disabili e per realizzare gli accomodamenti ragionevoli;
2. Il Decreto Legislativo 151/15 (Job Act) art.1 co e) Collocamento Mirato dove si propone la «promozione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro».

Ma qual è il ruolo di questa figura professionale? Che tipo di formazione deve avere?

Come si inserisce nel contesto aziendale? Certamente è una funzione non risolvibile puramente sul piano giuridico o gestionale. Nel panorama italiano vi è incertezza riguardo alle competenze che dovrebbero caratterizzare questa funzione che non va banalizzata proprio per la complessità delle situazioni di cui si dovrebbe fare carico.

Non si tratta però di partire da zero in quanto a livello internazionale l'approfondimento teorico e le buone prassi si sono sviluppate già a partire dagli anni '80, in particolare con i contributi di autori americani. Akabas et al. (1992) definisce il *Disability management* come 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. Shrey (1998) lo definisce invece come 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.

E' del 2002 il *Code of Practice* dell'*International Labour Office* (ILO), il cui obiettivo è guidare le aziende nell'adozione di una strategia positiva per la gestione degli aspetti legati alla disabilità e lavoro. A livello europeo, nel 2004 Wynne e McAnanay hanno presentato un modello di *Disability management*, esito di una ricerca in 7 Paesi membri della Comunità Europea, tra cui l'Italia, sulle politiche e le buone prassi per un proficuo rientro al lavoro di persone con malattie croniche per conto dell'*European*

*Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*

## Un modello di *Disability management*

Il Centro Polifunzionale Don Calabria è una realtà storica di Verona che svolge attività di riabilitazione multidisciplinare, formazione e riqualificazione professionale, inserimento lavorativo, assistenza sanitaria e promozione educativa. Al suo interno il servizio Medialabor offre supporti qualificati ed innovativi finalizzati all'integrazione lavorativa di persone con disabilità e/o svantaggio sociale. Circa 15 anni fa il Centro ha dato avvio, dopo un'adeguata formazione nell'ambito di progetti europei ed internazionali, alle prime attività di *Disability management*<sup>1</sup>. Il nostro modello di riferimento è quello proposto dal *National Institute of Disability management and Research* (Nidmar [www.nidmar.ca](http://www.nidmar.ca))<sup>2</sup>, tramite il quale abbiamo ottenuto la certificazione di *Return to work coordinator* a seguito di un master triennale. Questa figura professionale, simile in parte al *Disability manager*, è un professionista che ha il compito di promuovere il rientro proficuo al lavoro di dipendenti assenti per malattie prolungate, per infortuni sul lavoro o incidenti. Il suo compito è quello di mediare con l'azienda per individuare e attuare i necessari adattamenti della mansione, per coinvolgere i ruoli aziendali necessari per predisporre il piano di rientro, per definire eventuali percorsi di riqualificazione ecc.

Il termine *disabilità* è inteso, in questo contesto, in senso allargato rispetto all'utilizzo cui siamo solitamente abituati, includendo anche soggetti con disabilità non certificate, situazioni di dipendenza da sostanze psicoattive (alcol, fumo, droga, gioco d'azzardo), problemi psicologici, depressio-

ni ed altre condizioni di difficoltà personale e/o sociale che possono interessare i lavoratori, con ripercussioni negative nello svolgimento del proprio lavoro.

La presenza in azienda di un numero rilevante di situazioni di questo tipo, rappresenta un costo in termini di riduzione della produttività. E' opportuno perciò anche agire preventivamente promuovendo l'assunzione di stili di vita e comportamenti sicuri e responsabili (lotta all'alcool, alle droghe, al fumo, ecc.) anche al fine di prevenire eventi invalidanti (incidenti stradali, infortuni sul lavoro) e un segnale di disagio dei lavoratori probabilmente non adeguatamente sostenuti in termini di promozione della salute e di intervento precoce rispetto ad eventi che portano a situazioni di disagio.

Il principio di fondo è che il benessere dell'azienda corrisponde al benessere dei lavoratori.

Il nostro modello vede come interlocutore principale e protagonista attivo l'azienda stessa ed è quindi importante *identificare le ragioni economiche e sociali del Disability management*. Operare nella direzione di una ottimizzazione delle condizioni di permanenza dei lavoratori in situazione di disabilità/disagio in azienda, permette di contenere i costi, sia aziendali che sociali, e di operare nella direzione della qualità sociale. Più dettagliatamente quindi il *Disability management* favorisce:

- a) il contenimento dei costi sociali e previdenziali (mantenimento efficace del posto di lavoro del personale con disabilità o in situazione di disagio o malattia prolungata);
- b) il miglioramento della gestione del personale (potenziamento delle competenze dell'azienda nella gestione del personale

disabile / svantaggiato, miglioramento delle competenze della gestione di tutto il personale);

- c) l'invecchiamento attivo dei lavoratori (interventi di promozione della salute e di intervento precoce in caso di malattia);
- d) la responsabilità sociale dell'azienda (promozione di una cultura inclusiva).

### **Dal Disability manager al Disability management**

Gli obiettivi del *Disability management* sono raggiungibili, a nostro parere, solo nell'ambito di un progetto di consulenza aziendale che non si riduce unicamente all'individuazione di una funzione di *Disability manager*. Il metodo da noi applicato prevede il coinvolgimento attivo dell'azienda in tutte le fasi del processo, con l'obiettivo di aumentarne le competenze nella gestione del personale con disabilità e/o disagio, di promuovere la salute e il benessere migliorando il clima aziendale e di sviluppare la capacità di inclusione e di accoglienza dell'azienda stessa. Questi obiettivi non sono raggiungibili delegando il compito ad un professionista, sia esso interno o esterno all'azienda. Anzi intravediamo in ciò il pericolo di deresponsabilizzare l'azienda e il rischio di indurre un processo di delega dei "casi difficili" ad un esperto.

Il modello canadese di *Disability management* da noi adottato si sviluppa in 4 fasi principali che vedono l'azienda attivamente coinvolta a fianco di operatori dei servizi di mediazione al lavoro e dei servizi sanitari, in un lavoro di collaborazione e di rete con il territorio con l'obiettivo comune del mantenimento del posto di lavoro dei dipendenti in situazione di svantaggio. Le prime 2 fasi sono rivolte a lavoratori sani e/o a rischio di

disabilità e le ultime 2 a lavoratori che hanno perso in parte, anche solo temporaneamente, le capacità lavorative:

1. *Promozione della salute*: consiste nell'impegno da parte dell'azienda a promuovere e mantenere il lavoratore in condizioni di salute, cioè di benessere fisico, psichico e sociale. Può essere concretizzato attraverso una serie di strumenti finalizzati a garantire in modo più o meno integrato gli aspetti fisici, psichici e sociali e, da un punto di vista aziendale, trova giustificazione nel fatto, dimostrato scientificamente, che investimenti anche piccoli in queste attività migliorano la produttività e riducono i costi legati ad infortuni/malattie e all'assenteismo.
2. *Misure preventive*: consiste nell'applicazione di un monitoraggio continuo della salute dei lavoratori e della sicurezza dei luoghi di lavoro e nell'attivazione di una serie di interventi su specifiche problematiche socio-sanitarie sia nei confronti della generalità della forza lavoro sia di gruppi o soggetti a "rischio".
3. *Interventi precoci*: sono finalizzati a perseguire il massimo livello di guarigione per permettere un rapido ritorno al lavoro. Studi effettuati negli USA hanno dimostrato che le possibilità di rientro al lavoro diminuiscono con l'allungarsi del periodo di malattia.
4. *Case management*: consiste nella gestione globale e coordinata dell'intero "caso individuale" da parte di un "case manager" o "return to work coordinator" o "Disability manager" che costituisce l'unico e specifico punto di contatto del cliente-lavoratore con tutto l'insieme di servizi (sanitari, sociali, aziendali, assicu-

rativi, amministrativi, pubblici, privati) che si occupano o hanno qualche motivo di competenza sulla sua situazione.

La nostra applicazione del modello al contesto italiano ha portato all'individuazione di 5 azioni:

- a) *Istituzione di un'equipe interistituzionale.* Il gruppo di lavoro è costituito da rappresentanti dell'azienda (es. referente del personale, responsabile della sicurezza, medico competente, rappresentanti sindacali) e dal *Disability manager*. I compiti sono di individuare gli interventi prioritari, coordinare il progetto e favorire la sua diffusione.
- b) *Analisi della situazione aziendale.* Il *Disability management* va adattato agli specifici bisogni dell'azienda quindi va approfondita l'analisi della situazione aziendale: raccolta dati su caratteristiche del personale, tasso di malattia nei diversi settori o reparti, tasso di assenteismo, turn over, contenzioso ecc. A ciò è opportuno affiancare un'analisi qualitativa sul clima aziendale, oltre ad eventuali analisi ergonomiche per un più efficace svolgimento delle mansioni, etc.
- c) *Interventi formativi.* La formazione è necessaria per tutti i dipendenti (promozione della salute, competenze relazionali, corsi di back school per quelle figure che presentavano problemi muscolo scheletrici, lavoro in gruppo, etc.), compresi i ruoli di responsabilità (conoscenza delle principali problematiche quali disabilità, dipendenze, rischi psicosociali, potenziamento capacità di ascolto, leadership, gestione gruppi, gestione conflitti, etc.).
- d) *Servizio d'aiuto.* E' uno spazio d'ascolto, gestito dal *Disability manager*, rivolto ai dipendenti in situazione di disabilità o

disagio lavorativo, finalizzato all'individuazione di azioni di miglioramento della condizione personale e lavorativa. L'accesso al servizio è volontario e il coinvolgimento dell'azienda avviene solo su autorizzazione scritta del lavoratore.

Altro aspetto importante della nostra applicazione del modello canadese è che si rivolge non solo alle problematiche legate alla disabilità certificata. Abbiamo recepito, infatti, il bisogno dell'azienda di essere supportata nella gestione di situazioni di disagio lavorativo derivanti anche da altri fattori quali: il rientro al lavoro dopo lunghi periodi di malattia, stati di ansia, depressione, problemi familiari, problemi di dipendenza, etc. con l'obiettivo di prevenire il cronicizzarsi delle difficoltà con possibili evoluzioni in situazioni di disabilità. In questo senso la definizione *Disability management* può essere fuorviante.

Un'altra riflessione riguarda la collocazione del *Disability manager*: si tratta di un ruolo svolto da un dipendente dell'organizzazione o da un professionista esterno?

La nostra esperienza ha evidenziato che i vantaggi relativi allo svolgimento della funzione da parte di un professionista esterno siano da ricondurre alla garanzia di un ruolo più neutrale e probabilmente più obiettivo, garanzia di rispetto della privacy e della riservatezza a fronte di situazioni personali delicate che difficilmente verrebbero condivise con un collega con la funzione di *Disability manager*. Una figura esterna potrebbe facilitare il coordinamento con i Servizi sanitari e sociali, con i quali l'azienda non potrebbe interloquire direttamente trattandosi di dati sensibili. Un soggetto terzo, previo consenso della persona, potrebbe invece attiva-

re le azioni necessarie. Tuttavia, va riconosciuto che un dipendente interno abbia una maggior conoscenza dell'azienda per l'individuazione di strategie per l'adattamento delle mansioni o le possibili alternative in caso di cambio di mansione. La stessa direzione aziendale potrebbe avere maggior fiducia se la funzione di *Disability manager* è svolta da un proprio dipendente.

## Le nostre esperienze

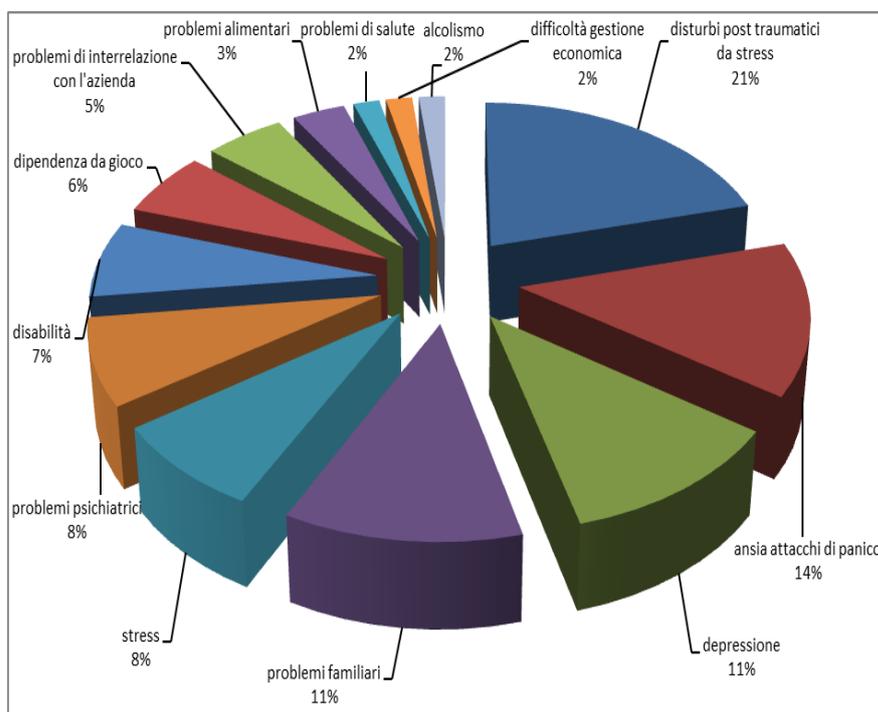
In questi anni i progetti di *Disability management* sono stati attivati con il finanziamento diretto delle aziende. I finanziamenti pubblici per questo tipo di attività sono quasi inesistenti in quanto generalmente indirizzati a soggetti disoccupati ma non a quelli occupati. Sono rare le azioni sul mantenimento del posto di lavoro finanziate dall'Ente pubblico. As es. l'Amministrazione provinciale di Verona ha finanziato *voucher* per il mantenimento del posto di lavoro di lavoratori assunti con legge n. 68/98 che si trovino in situazione di difficoltà nello svolgimento del loro lavoro.

La difficoltà principale è di "agganciare" l'azienda in questo percorso. In questi anni di crisi economica le aziende si sono trovate a fronteggiare difficoltà importanti che hanno spostato in secondo piano la loro possibilità di investimento in azioni orientate alla promozione del benessere e della salute. Una volta attivato il percorso è più facile che l'azienda ne garantisca la continuità nel tempo avendone compreso l'utilità.

Il nostro progetto di *Disability management* è stato segnalato da alcune aziende

nell'ambito del Bilancio sociale annuale nella sezione Sicurezza e Salute. Esso contribuisce anche a fornire evidenze rispetto alla prevenzione dello Stress lavoro-correlato (D.Lgs. n. 81/08).

Abbiamo analizzato la casistica relativa a 115 lavoratori che hanno preso contatto con il Servizio d'aiuto/*Disability manager* per approfondire la tipologia di disagio e gli interventi maggiormente realizzati.



Come si può vedere nel grafico, la disabilità certificata incide per il 7% mentre vi sono altre problematiche che hanno un'incidenza maggiore: disturbi post traumatici da stress 21%, ansia e attacchi di panico 14%, depressione 11%, problemi familiari 11%.

La maggior parte degli interventi attivati dal Servizio d'Aiuto/*Disability manager* si realizzano attraverso la definizione di colloqui di *counselling* con l'obiettivo di arrivare alla definizione del problema e di un piano di miglioramento. Gli interventi relativi al contenimento dell'ansia (43%), gli interventi



[www.nidmar.ca](http://www.nidmar.ca)), elenca le seguenti conoscenze e competenze:

- *conoscenze della teoria e prassi del Disability management*: conoscere il processo di DM efficace, obiettivi del DM, conoscenza dei benefici economici e sociali del DM, ruoli e funzioni dei professionisti coinvolti, approcci strategici al DM, etc;
- *conoscenze legislative in materia di lavoro e normativa socio assistenziale*: utilizzare le principali normative nell'applicazione del DM sul luogo di lavoro, informare i lavoratori su aspetti di previdenza sociale e pensionistica relativa alla disabilità, conoscere l'applicazione delle regole sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro, etc;
- *relazioni Sindacali*: coinvolgere le rappresentanze sindacali nell'applicazione dei programmi di DM, conoscere l'impatto della contrattazione collettiva sulle condizioni di lavoro;
- *abilità di comunicazione e problem solving*: applicare abilità di risoluzione dei conflitti nelle interazioni con i vari *stakeholders*, dimostrare capacità di *problem solving*, capacità di *leadership*, comunicare con persone con diversi *background* culturali, capacità di empatia, preparare report, fare presentazioni orali, etc;
- *case management*: conoscere i diversi ruoli e servizi del sistema socio-sanitario a supporto della persona, capacità di intervento precoce, identificare gli incentivi e disincentivi del coinvolgimento in un progetto di DM, coordinare le risorse interne ed esterne all'azienda per implementare i progetti di DM, etc;
- *coordinamento di percorsi di rientro al lavoro*: valutare le capacità residue della persona, analizzare l'organizzazione aziendale e le mansioni, identificare le barriere

rispetto all'inserimento lavorativo efficace, facilitare la modifica delle pratiche lavorative, adattare la mansione e utilizzare la tecnologia assistita, etc;

- *conoscenze sulla Disabilità*: utilizzare valutazioni mediche, psicologiche e sulle capacità funzionali nel DM, conoscere gli aspetti dell'infortunio, disabilità e lavoro, valutare i bisogni di adattamenti rispetto alla vita personale e lavorativa, promuovere la salute e il benessere sul luogo di lavoro, ecc.
- *programmazione e valutazione*: definire gli obiettivi e il sistema di monitoraggio qualitativo e quantitativo dei risultati, identificare gli elementi chiave di un sistema efficace di gestione dei dati del DM, valutare la soddisfazione dei lavoratori e dell'azienda, etc;
- *Aspetti etici*: dimostrare ai lavoratori e agli altri *stakeholders* una condotta etica e professionale, promuovere l'accesso equo ai servizi, rispettare la confidenzialità e la privacy in base alle norme vigenti, applicare i principi di non discriminazione, etc.

A nostro parere queste competenze vanno integrate con altri aspetti importanti che riguardano la capacità di mediazione e negoziazione, la capacità di lavoro in rete, la conoscenza dell'organizzazione dei servizi del territorio, tecniche di counselling.

## Conclusioni

Il processo di *Disability management* rappresenta un efficace mezzo per favorire la creazione di un ambiente lavorativo più inclusivo, tollerante e attento alle esigenze di tutti i lavoratori. Il focus non dovrebbe essere, a nostro parere, solo sulla disabilità (in questo senso la denominazione *Disability*

*management* è piuttosto fuorviante), ma sull'attenzione dell'azienda nel garantire condizioni di lavoro adeguate per tutti. L'aumento di competenze relazionali ed organizzative dell'azienda nella gestione di persone con disabilità favorisce un circuito virtuoso di miglioramento delle condizioni a vantaggio di tutti i lavoratori. In questo senso la metodologia del DM rispecchia da un lato l'evoluzione del concetto di disabilità che l'ICF ha promosso, dall'altro il concetto di *benessere organizzativo* con il quale si intende "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei la-

voratori in ogni tipo di occupazione" (Avalone e Bonaretti, 2003). Il *Disability manager* svolge quindi un ruolo di facilitatore di cambiamenti culturali ed organizzativi all'interno dell'azienda orientando la sua azione verso il potenziamento delle competenze di gestione efficace delle risorse umane dell'azienda stessa, in un'ottica di prevenzione delle condizioni di criticità. Il suo ruolo dovrebbe quindi progressivamente ridursi man mano che l'azienda diventa più autonoma, competente e consapevole che il benessere di un'azienda corrisponde al benessere dei suoi lavoratori.

---

#### Note

<sup>1</sup> Il Centro Don Calabria ha partecipato al 2° International Forum on *Disability management* (<https://www.ifdm2018.com/>) nel 2004 a Maastricht. Si tratta di un forum internazionale istituito nel 2002 con l'obiettivo di raggruppare i principali stakeholders in *Disability management* provenienti da tutto il mondo per raccogliere le prospettive globali basate su buone prassi. Ha concluso un percorso di formazione presso Il National Institute of *Disability management* and Research in Canada (Master in Return to work coordinator) e presso la Facoltà di Giurisprudenza di Verona ottenendo l'abilitazione alla funzione di Consigliere di fiducia (specialista sulla prevenzione e gestione delle problematiche di disagio psicosociale di origine lavorativa e mobbing). Una azienda di Verona, con la quale è stato sviluppato un progetto di *Disability management* è stata premiata con il primo premio del concorso Azienda Sana 2004 della Regione Veneto; sempre per l'applicazione di questa metodologia, Il Centro Don Calabria ha ottenuto il 7° Premio Cisl - Flavio Cocanari - La disabilità: una provocazione per la società - 3 dicembre 2012.

<sup>2</sup> Il National Institute of *Disability management* and Research è un Istituto canadese fondato nel 1994, riconosciuto a livello internazionale e impegnato nella riduzione dei costi umani sociali ed economici della disabilità.

---

#### Bibliografia

Akabas S.H., Gates L. B., Galvin D. E. (1992). *Disability management: a complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs and ensure legal compliance*. New York: Amazon.

Angeloni S., (2011). *Il Disability management integrato: un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*. Editore Rirea, pag.112

National Institute of *Disability management* and Research (2000) , *Code of Practice for Disability management, Describing Effective Benchmarks for the creation of workplace-based Disability management Programs*  
[https://www.nidmar.ca/products/products\\_details.asp?id=39](https://www.nidmar.ca/products/products_details.asp?id=39)

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

International Labour Office, (2002) *Managing disability in the workplace ILO Code of Practice*. Geneva,  
[https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_103324/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_103324/lang--en/index.htm)

Richard Wynne, Donal McAnanay (2004), *Employment and disability: Back to work strategies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.it/&httpsredir=1&article=1162&context=gladnetcollect>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, (2016) *Proposta di Il programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità in attuazione della legislazione nazionale e internazionale ai sensi dell'art. 5, co. 3, della legge 3 marzo 2009, n. 18.*

Avallone e Boaretti (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Economia e Finanza.