



# Il Disability Manager: verso un modello d'intervento

*Questo documento presenta il modello di intervento relativo alla figura del Disability manager (DM) definitosi attraverso il percorso progettuale con i referenti delle aziende partner del Progetto DisManager, nell'ambito del finanziamento Emergo 2016. Saranno sinteticamente presentate modalità di lavoro e procedure operative che hanno per obiettivo il miglioramento della capacità delle aziende di valorizzare il potenziale dei lavoratori con disabilità, con ricadute positive per l'intera organizzazione.*

## **Progetto DisManager**

ID MI2008326 del dispositivo MI0215

Soggetto capofila: Afol Metropolitana

## Premessa: perché un Disability Manager (DM)?

L'idea di fondo che sostiene, a livello internazionale, l'introduzione della figura del DM all'interno delle aziende non è di natura solidaristica ma si giustifica piuttosto in termini di efficienza economica delle organizzazioni: realizzare dei buoni inserimenti di lavoratori disabili o migliorare quelli già esistenti ripaga in termini di produttività le risorse impiegate per realizzarli.

I principali obiettivi operativi di un DM dovrebbero essere:

- 1) Favorire il miglior inserimento possibile di ogni lavoratore disabile all'interno di un'azienda. Il concetto di "miglior inserimento possibile" prevede di tenere in considerazione negli interventi gli aspetti fisico-ergonomici, quelli relazionali e operativi. Il DM assolve una funzione di mediazione tra l'azienda e i lavoratori disabili nel senso che deve cercare di collocarli nelle migliori condizioni dal punto di vista relazionale, ergonomico ed operativo per limitare l'impatto della disabilità sulla loro produttività. Non si tratta, dunque, di favorire il lavoratore disabile, ma piuttosto di trovare il migliore incontro possibile tra lavoratore e aziende in termini di produttività.
- 2) Favorire la diffusione di una cultura inclusiva, attraverso la realizzazione di eventi culturali esterni e interni all'azienda che promuovano l'attenzione alla disabilità.
- 3) Migliorare la conoscenza degli aspetti psicologici che riguardano il lavoratore con disabilità.
- 4) Mettere a punto adeguate strategie di gestione del personale disabile.

Per realizzare questi obiettivi si può utilizzare una figura di DM esterna, o interna all'azienda. La posizione del DM in seno all'organizzazione può essere centralizzata, oppure più prossima al contesto lavorativo della persona con disabilità.

Nel primo caso il DM può essere un consulente esterno, o una figura all'interno dell'ufficio HR, nel caso in cui le dimensioni dell'azienda lo giustifichino, oppure, se suggerito da un'ampia distribuzione sul territorio dell'azienda, è possibile attribuire la funzione del DM a più figure operanti nelle diverse sedi/filiali.

Un DM interno all'azienda è certamente un vantaggio per il livello di completezza e accuratezza della conoscenza sulla realtà aziendale in cui opera.

## Verso un protocollo di intervento operativo

Verranno ora descritte le strategie operative che i DM potrebbero seguire per realizzare l'obiettivo di favorire il miglior inserimento possibile di ogni lavoratore disabile all'interno di un'azienda.

Le situazioni su cui possono intervenire i DM sono sostanzialmente tre:

1. nuovo inserimento: assunzione di un lavoratore con disabilità;
2. pregresso inserimento: migliorare la qualità lavorativa di lavoratori con disabilità già assunti;
3. intervento su lavoratori con disabilità non certificata.

### 1. I nuovi inserimenti

Premessa fondamentale per questa tipologia d'intervento è il fatto che l'inserimento di una persona con disabilità nasce spesso non tanto da una *vacancy* a livello di posizioni lavorative, ma da un'esigenza dell'azienda di regolarizzare la propria posizione ai sensi della Legge 68/1999 a fronte di "scoperture" rispetto al numero di lavoratori disabili che dovrebbe impiegare. La complessità di questa situazione consiste quindi, non solo nel selezionare il candidato "migliore", ma anche nell'individuare dove risulti più funzionale collocarlo all'interno dell'azienda.

Da un punto di vista operativo per raggiungere questo obiettivo, il processo prevede sei azioni principali:

- 1) La mappatura dell'organizzazione aziendale preliminare all'intervento;
- 2) Il colloquio di selezione, che comprende un eventuale confronto con il Medico competente;

- 3) L'abbinamento tra il lavoratore con disabilità e la posizione lavorativa;
- 4) La presentazione al responsabile del team di lavoro;
- 5) La presentazione al gruppo di lavoro;
- 6) Il *follow up*.

### La mappatura dell'azienda

Presupposto fondamentale per effettuare inserimenti di successo di nuovi lavoratori con disabilità è una buona conoscenza delle mansioni disponibili all'interno dell'azienda: sia dal punto di vista dei requisiti fisici (faticosità della mansione, accessibilità dei luoghi in cui si svolge la mansione, illuminazione, rumorosità, clima, strumenti da utilizzare, ecc.), sia dal punto di vista delle caratteristiche operative che richiedono (decisionalità, creatività, precisione, rapidità, ecc.), sia – infine – per quanto concerne gli aspetti relazionali (rilevanza degli aspetti relazionali per la buona esecuzione della mansione, persone con le quali si entra in contatto – per es. clienti interni od esterni -, complessità dei contatti, ecc.).

Per quanto concerne gli aspetti fisici ed ergonomici il DM può consultare il medico competente aziendale.

Oltre agli aspetti operativi legati alle mansioni, il DM deve conoscere anche i climi relazionali dei diversi team e gli stili relazionali dei responsabili di team.

Il DM deve disporre, quindi, di una sorta di mappatura degli ambiti aziendali per comprendere dove risulti meglio collocabile un nuovo lavoratore con disabilità.

### Il colloquio

Nei casi in cui l'azienda debba assumere dei nuovi lavoratori con disabilità il DM deve effettuare i colloqui di selezione o, quanto meno, essere presente.

Obiettivo di un colloquio di selezione di un lavoratore disabile è quello di valutare non solo le competenze di quest'ultimo, sia in termini lavorativi, formativi e relazionali, ma anche comprendere quali limitazioni mentali, fisiche e relazionali comporti la sua disabilità. Per ottenere questo risultato è indispensabile che il DM, durante il colloquio, parli con il candidato della sua disabilità, la tematizzi, al fine di comprendere bene quali conseguenze la disabilità implichi sulla sua operatività.

Le informazioni che saranno raccolte non riguarderanno tanto la diagnosi puntuale e precisa quanto la tipologia di disabilità (fisica, sensoriale, psichica) e, soprattutto, le eventuali limitazioni operative e relazionali che essa comporta, ricorrendo ad esempi concreti e chiari di attività che la persona è (o non è) in grado di portare a termine, o situazioni che la mettono (o non la mettono) in difficoltà.

Temi rilevanti in tal senso sono: come il lavoratore con disabilità reagisca a eventuali critiche e correzioni da parte di colleghi e del responsabile del team; le modalità di risposta ai cambiamenti; le difficoltà operative che possono essere incontrate qualora i propri bisogni, o le proprie aspettative relazionali e/o lavorative, non corrispondano a quelli dei colleghi o dell'azienda.

Per comprendere le ricadute in termini di limitazioni fisico-funzionali il DM può avvalersi del confronto con il Medico competente. È possibile chiedere al lavoratore disabile di consultare il suo certificato di invalidità, così come la relazione conclusiva. Il lavoratore potrebbe consegnare una certificazione di invalidità dove non compare la diagnosi, così come non avere la relazione conclusiva (richiesta da indicare in fase di certificazione di invalidità, ai sensi della Legge 68/1999). Va ricordato, comunque, che il lavoratore è tenuto a consegnare la relazione conclusiva, sia in fase di iscrizione al servizio di collocamento mirato (nel caso non l'avesse può farne richiesta anche successivamente), o al Medico competente in sede di eventuale visita pre-assuntiva). È interesse, infatti, del lavoratore disabile informare chi gli sta di fronte sulle proprie condizioni in quanto possibili fattori facilitanti o di ostacolo in termini fisico-funzionali, relazionali e operativi. Per comprendere come limitare le ricadute lavorative di una disabilità, questa va conosciuta a fondo in termini di conseguenze che determina per l'operatività del candidato, oltre che nelle sue relazioni e nei suoi comportamenti sul luogo di lavoro.

### Abbinamento e proposta al team manager

Una volta affrontato il colloquio di selezione, alla luce della mappatura dell'azienda già predisposta, il DM può definire quale posizione lavorativa e quale sede si rivelino più adatte per il lavoratore con disabilità da inserire e lo propone al responsabile del team. A quest'ultimo il DM deve descrivere compiutamente il profilo del candidato in questione, disabilità compresa, e deve motivare la proposta suggerendo come la realtà lavorativa individuata sia quella per cui il lavoratore disabile avrebbe le migliori *chance* in termini di produttività.

Assieme al responsabile del team (ed eventualmente al Medico competente) andranno, inoltre, valutati eventuali accomodamenti da predisporre per la postazione di lavoro.

### Presentazione al gruppo di lavoro

Una volta ottenuto il consenso da parte del responsabile del team è fondamentale anticipare ai colleghi che lavoreranno con il lavoratore disabile, che si tratta dell'inserimento di un lavoratore appartenente alle categorie protette e che, a causa della sua disabilità, potrà presentare alcune difficoltà/limitazioni: in termini di faticabilità, di ritmi produttivi, di qualità del lavoro, di comunicazione.

I colleghi andranno altresì istruiti su quali strategie operative e relazionali sarà opportuno mettere in atto per agevolarne l'operatività.

### Follow up

Una volta effettuato l'inserimento è opportuno che il DM, a distanza di qualche mese, verifichi sia con il lavoratore disabile inserito, che con i colleghi e il responsabile del team se l'inserimento sia stato positivo e che tutto proceda nel migliore dei modi. Qualora così non fosse, il DM deve proporre dei cambiamenti al team e al suo manager (cambiamenti di aspetti operativi o relazionali) per migliorare la situazione e poi, eventualmente, qualora non vi fossero miglioramenti nonostante i correttivi messi in atto, pensare a una collocazione alternativa del lavoratore disabile.

## **2. Interventi su inserimenti pregressi**

In questi casi l'intervento del DM viene sollecitato da una richiesta interna che può partire, o dai team di lavoro (colleghi o responsabile), oppure direttamente dal lavoratore con disabilità. La richiesta, in genere, nasce da una criticità operativa, relazionale, o fisico funzionale a carico del lavoratore con disabilità.

Diverse sono le cause che possono aver condotto all'insorgere di questa criticità: un cambiamento a livello di mansione (nuovi strumenti, o nuove procedure adottate dall'azienda), a livello personale (involuzione del quadro fisico funzionale o psicologico del lavoratore con disabilità), oppure un cambiamento organizzativo all'interno del team. Inoltre, anche cambiamenti di vita importanti in altre sfere esistenziali potrebbero interferire negativamente con la performance lavorativa. Quindi è possibile che, con il tempo, alcuni inserimenti che pure si avviano bene possano, poi, arrivare a presentare criticità.

Il principio che deve ispirare l'azione del DM, in questa situazione, è quello di esplicitare e condividere i punti di vista reciproci - del lavoratore sulla mansione e sul gruppo di lavoro; dei colleghi e del responsabile sul lavoratore - e di cercare di individuare delle strategie relazionali ed operative per aggirare le difficoltà emerse, sulla base degli elementi raccolti su entrambi i fronti. L'obiettivo dell'intervento del DM non va nella direzione di stabilire e dichiarare quale dei due punti di vista sia maggiormente in grado di cogliere e di riflettere la realtà delle cose, ma di considerare tali punti di vista come i filtri attraverso i quali ognuno di loro legge e valuta la realtà e, quindi, di proporre delle strategie, dei cambiamenti, delle modalità organizzative, degli accorgimenti relazionali che, a partire dai rispettivi punti di vista, possano ridurre le criticità evidenziate.

È buona prassi iniziare a raccogliere il punto di vista di chi ha segnalato il problema. Infatti, per una corretta valutazione della situazione da parte del DM, si rivela fondamentale acquisire, prima di procedere con gli incontri, informazioni complete sul lavoratore disabile implicato che devono comprendere:

- 1) Tipologia di disabilità;
- 2) Modalità di accesso all'assunzione: tramite avviamento da graduatoria, avviamento nominativo con servizio di accompagnamento, avviamento nominativo in convenzione, avviamento da graduatoria senza servizio di mediazione e senza convenzione, computo per sopraggiunta invalidità in costanza di rapporto di lavoro;
- 3) Profilo del candidato (acquisendo le medesime conoscenze circa il lavoratore disabile che emergerebbero da un colloquio di selezione<sup>1</sup>);
- 4) Storia del suo inserimento.

Sotto il profilo operativo si può suddividere questo compito nei seguenti passaggi:

- 1) La segnalazione;
- 2) Il colloquio di restituzione sul problema segnalato;
- 3) Eventuali approfondimenti sul lavoratore con disabilità;
- 4) Predisporre soluzioni operative;
- 5) Proporre le soluzioni a tutti i soggetti implicati e responsabili;
- 6) *Follow up*.

### La segnalazione del problema

Nel caso la segnalazione provenga dal lavoratore con disabilità, dal suo responsabile o da un collega si procede effettuando un colloquio con colui che segnala la criticità che ha come finalità principale quella di comprendere l'entità e la portata delle difficoltà percepite, rilevando i seguenti aspetti:

- La tipologia del problema segnalato:
  - Fisico/ergonomico
  - Relazionale
  - Rispetto regole/comportamento
  - Operativo (produttività ridotta o non di qualità)
  - Assenze reiterate dal lavoro
- Da quando è presente
- Precedenti tentativi attuati per risolverlo
- Valutazione complessiva dell'inserimento
- Storia dell'inserimento del lavoratore disabile
- Eventuali cambiamenti intervenuti di recente a livello di ufficio/mansione

Inutile sottolineare come chi segnali presenti una motivazione al cambiamento e quindi un suo ingaggio, rispetto a eventuali proposte che il DM dovesse suggerire con la finalità di ottenere dei miglioramenti, va considerato come necessario.

### Il colloquio di restituzione del problema

Una volta raccolto il punto di vista di chi segnala il problema, quest'ultimo va confrontato con il vissuto della "controparte", attraverso un apposito colloquio il cui obiettivo principale è informare che è stato evidenziato un problema e, soprattutto, ottenere anche da questa controparte una disponibilità a cercare di ottenere dei cambiamenti.

Infatti, il presupposto psicologico su cui poggia questa comunicazione è il fatto che per le parti coinvolte in una relazione (quella tra il lavoratore con disabilità e l'azienda/gruppo di lavoro), il disagio di una finirà per tradursi inevitabilmente anche in un problema per l'altra. Se un lavoratore con disabilità percepisce di essere in difficoltà, prima o poi presenterà un calo nella sua *performance* lavorativa, o

---

<sup>1</sup> Per un dettaglio degli item si rimanda alla precedente parte dedicata appunto al colloquio di selezione

inasprirà i propri atteggiamenti relazionali o, ancora, incrementerà le assenze. Allo stesso modo un responsabile, o dei colleghi scontenti per una insoddisfacente produttività del lavoratore con disabilità o per i suoi comportamenti, possono comportare dei rischi importanti per quest'ultimo che vanno dal demansionamento, alla richiesta di trasferimento, o addirittura sfociare nella proposta di interrompere il rapporto di lavoro. Quindi, nella relazione tra il lavoratore con disabilità e la sua azienda è importante per tutti venire a conoscenza di una eventuale insoddisfazione dell'altro.

Il secondo obiettivo di questo colloquio, che potremmo chiamare di "restituzione sul problema", è quello di approfondire e quindi acquisire il punto di vista della "controparte" sia in merito a quanto riportato, sia in relazione all'andamento dell'inserimento lavorativo in generale.

Infine, è indispensabile che il DM convinca la "controparte" a rendersi disponibile per ingaggiarsi nella ricerca di miglioramenti accogliendo eventuali proposte che riceverà dal DM stesso.

### Approfondimenti

Qualora il DM lo ritenga opportuno, al fine di predisporre una visione il più completa possibile della situazione contestuale del lavoratore con disabilità, può confrontarsi con il Medico dell'azienda o con i servizi del territorio che eventualmente hanno in carico il lavoratore con disabilità o, ancora, con la sua famiglia.

### Predisposizione delle soluzioni

Una volta acquisiti tutti gli elementi inerenti la situazione segnalata, attraverso i colloqui precedenti nonché la mappatura dell'azienda effettuata, il DM deve optare tra le seguenti possibilità:

- 1) Mantenere la medesima posizione al lavoratore con disabilità, proponendo dei cambiamenti;
- 2) Spostare in altro ufficio/sede/mansione il lavoratore con disabilità;
- 3) Interrompere il rapporto di lavoro con il lavoratore disabile.

Nel caso opti per la soluzione di cui al punto 1) i possibili interventi sono di diverso tipo:

- Diversa organizzazione del lavoro: parcellizzare i compiti, rallentare le tempistiche, aumentare le pause, ridurre il numero di consegne che vengono affidate di volta in volta, aumentare la chiarezza comunicativa, attribuire riferimenti interni;
- Accomodamenti ragionevoli: modifica aspetti ergonomici (ricorso a strumenti adattati, ricorso a convertitori, modifica posizione spaziale, modifica illuminazione, modifica aspetti sonori), modifica orario di lavoro;
- Modifica aspetti relazionali;
- Provvedimenti disciplinari: spesso con i lavoratori disabili le aziende faticano a ricorrere a questi strumenti, ma questo approccio si rivela a volte controproducente nel senso che finisce per avallare il comportamento irregolare del lavoratore e confermarne la sua legittimità.

Nel caso in cui il DM ritenga, in base alla propria conoscenza dell'azienda, che su un'altra mansione oppure in un altro team il lavoratore con disabilità possa risolvere le proprie difficoltà può pianificare un cambiamento di questo tipo.

La soluzione di interrompere il rapporto di lavoro si rivela più complessa anche dal punto di vista legale soprattutto laddove il lavoratore abbia un contratto a tempo indeterminato. Si tratta di una soluzione drastica da intraprendere come *extrema ratio* laddove siano state già esplorate e sperimentate altre possibilità per risolvere le difficoltà.

### La proposta delle soluzioni

Una volta immaginata la possibile soluzione il DM deve proporla sia al lavoratore disabile sia al team di lavoro, valutando l'opportunità di accogliere eventuali proposte di modifica da entrambe le parti.

### Follow up

Il DM dovrà poi verificare l'adeguatezza delle modifiche proposte attraverso appositi colloqui di *follow up* a distanza di qualche mese, come nel caso degli inserimenti di nuovi lavoratori con disabilità<sup>2</sup>.

### 3. I lavoratori non certificati

All'interno delle aziende vi sono spesso dei dipendenti che, pur non essendo stati assunti attraverso la L. 68/1999 presentano i requisiti psicologici e/o fisici per ottenere una invalidità civile con una percentuale che consenta un'assunzione secondo tale legge.<sup>3</sup>

Due le più frequenti situazioni relative ai dipendenti non certificati:

- Innanzitutto, quando si verifica la circostanza in cui alcuni dipendenti presentano una situazione di difficoltà ad aderire agli standard produttivi e/o comportamentali richiesti a causa di difficoltà di natura fisico funzionale, indipendentemente dal fatto che tali deficit siano sempre stati presenti o siano insorti ad assunzione già avvenuta.

Queste situazioni possono diventare note al DM grazie alle segnalazioni dei colleghi o dei responsabili. In tali casi è importante che il lavoratore acconsenta ad essere riconosciuto come invalido affinché i suoi standard insoddisfacenti possano essere adeguatamente giustificati e accettati sia dall'azienda che dai colleghi e, soprattutto, una modalità operativa che non tenga conto delle sue fragilità emotive o fisiche possa contribuire a peggiorarle ulteriormente. Il DM, può incontrare questi lavoratori per valutare con loro l'opportunità o meno di percorrere la strada dell'invalidità, anche ricorrendo al parere del Medico aziendale.

- Una seconda situazione si verifica nel caso in cui l'azienda debba procedere a inserire nuovi lavoratori con disabilità per ottemperare agli obblighi ai sensi della L. 68/1999.

In tali casi, come nella situazione precedentemente descritta, un'alternativa alla realizzazione di nuovi inserimenti, è quella di trasformare assunzioni già in essere in computi (riconoscimento di invalidità in costanza di rapporto di lavoro). Attraverso una apposita campagna di sensibilizzazione interna all'azienda, oppure rivolgendosi direttamente a coloro che hanno presentato richiesta di L. 104/1992, il DM può cercare di fare emergere quelle situazioni che, pur non sintomatiche dal punto di vista lavorativo, possano presentare i requisiti per richiedere e ottenere un'invalidità civile. Come nel caso precedente, tale opportunità andrà poi verificata con i diretti interessati ed eventualmente anche con il Medico aziendale.

---

<sup>2</sup> Per una descrizione dettagliata dell'intervento si rimanda alla relativa sezione del presente documento.

<sup>3</sup> A tale riguardo si rammenta che per trasformare in costanza di rapporto l'assunzione di un dipendente in un'assunzione come categoria protetta è necessario che presenti una percentuale di invalidità superiore al 60% se con patologia fisica; del 46% se con patologia psichica, mentre per assumere ex novo dei lavoratori come categorie protette è sufficiente una percentuale di invalidità superiore al 45%.