

Relazione Finale Progetto F.A.S.I

Prog n. MB1005285 – Bando MB0108



Sintesi Generale

Il progetto F.A.S.I Formazione- Accompagnamento-Sensibilizzazione- Inclusione, racchiude nel suo acronimo le azioni che lo hanno caratterizzato. Il progetto, finanziato dalla Provincia di Monza e della Brianza nell'ambito degli "Avvisi per azioni di sistema a rilevanza regionale" (DGR X/5504 del 02 agosto 2016), che ha visto Afol Metropolitana in qualità di capofila, attraverso l'acquisizione di competenze, metodologie e strumenti specifici, è stato delineato con i seguenti obiettivi:

a) implementare la capacità, all'interno dei contesti lavorativi, di accompagnare al miglioramento e alla soluzione di criticità manifestate dai lavoratori e/o osservate dall'azienda, attraverso l'innovativa figura del Disability Manager;

b) migliorare il clima aziendale rendendolo accogliente ed attento alle caratteristiche dei lavoratori disabili, per un'inclusione socio lavorativa integrale e personalizzata. Partendo dalla mappatura ed elaborazione di situazioni vissute, criticità non risolte, buone prassi consolidate, si è operato per una valorizzazione e sistematizzazione delle varie esperienze, sperimentando, modellizzando azioni e processi e realizzando strumenti per la definizione di interventi sostenibili e replicabili.

Le aree territoriali coinvolte sono: la Città Metropolitana di Milano, le Province di Monza Brianza, di Varese, di Como e di Bergamo, individuati sulla base della presenza di sedi operative delle aziende partner del progetto. L'intera Regione Lombardia per quanto riguarda la App FASI

Dati di Contesto

Con l'espressione *Disability Management* si fa riferimento a quell'ampio e variegato insieme di pratiche finalizzate a promuovere e sostenere i processi di integrazione e reinserimento al lavoro di persone con disabilità.

Si è sviluppato e radicato inizialmente, negli anni '80, in Paesi con regimi di welfare di tipo liberale, in cui la responsabilità e i costi connessi ai dispositivi previdenziali e di protezione sociale sono in prevalenza attribuiti ad individui e imprese che fanno ricorso a sistemi di assicurazione privati come il Canada, gli Stati Uniti e l'Australia e la Nuova Zelanda.

Dall'inizio degli anni 2000 l'uso della definizione Disability Management ha iniziato a diffondersi a livello globale sotto l'impulso di alcuni vettori:

- l'introduzione nel 2001 da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità dell'International Classification on Functioning, Disability and Health (ICF), la nuova classificazione sul funzionamento, la disabilità e la salute che ha sostituito l'International Classification of Disabilities and Handicaps (ICDH) del 1980;
- l'approvazione nel 2006 da parte dell'Assemblea delle Nazioni Unite della Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD), che fonda il proprio impianto

concettuale proprio sull'ICF, ed è stata ratificata da 162 Paesi (oltre che dall'Unione europea);

- l'influenza esercitata sugli Stati membri dai Piani d'azione europei sulla disabilità (2003-2010) e dalla Strategia europea sulla disabilità (2010-2020);
- le attività sperimentate nel mondo del lavoro in particolare dalle corporations transnazionali con settori di HR strutturati, ma - più in generale - da aziende sensibili, o già impegnate, soprattutto sui temi collegati al benessere e alla salute nei luoghi di lavoro, alla responsabilità sociale d'impresa, al diversity management e allo smart working.

In Italia la tematica viene trattata:

- Nel 2009 con il "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana". Redatto dal Comune di Parma con il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali. Obiettivo , illustrare i più importanti elementi da valutare per realizzare una progettazione di ambienti pienamente accessibili e fruibili, nel rispetto della diversità umana.
- Nel 2013 la figura del disability manager trova poi la sua prima vera ufficializzazione nelle politiche nazionali all'interno del Decreto del Presidente della Repubblica finalizzato alla "Adozione del programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità" redatto dall'Osservatorio Nazionale. Obiettivo, prevedere all'interno delle aziende di grandi dimensioni -attraverso forme di incentivazione pubbliche- una unità tecnica in stretto raccordo con le rappresentanze sindacali aziendali, che si occupi, con progetti personalizzati, dei singoli lavoratori con disabilità, di affrontare e risolvere problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità utilizzando appropriate competenze. .
- Nel 2015 con il decreto legislativo n. 151/2015 "Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese", viene prevista l'istituzione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro che si occuperà di predisporre progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risolvere i problemi legati alle condizioni di lavoro dei dipendenti con disabilità.
- Nel 2018, in Regione Lombardia, con decreto dirigenziale del 1° marzo 2018 ,pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia il 9 marzo 2018, il profilo e le competenze del Disability Manager vengono inseriti nel «quadro regionale degli standard professionali»

I Partner e la Rete di Progetto



ASSOLOMBARDA



Better Health
for a Better World



Microsoft



STUDIOGMB
soluzioni e strategie per le organizzazioni



AFOL Metropolitana Via L.Soderini 24, Milano, capofila del progetto.

Azienda speciale consortile partecipata dalla Città Metropolitana di Milano. E' stata pensata per accogliere, tramite incorporazione, tutte le Afol metropolitane, il che ha portato, a processo aggregativo, ultimato a gennaio 2018, ad una compagine sociale complessivamente formata da circa 70 Enti Locali, compreso il capoluogo, garantendo così un unico interlocutore pubblico sui temi del lavoro e della formazione per l'intera area Metropolitana milanese.

AccorHotels- Accor Hospitality Italia s.r.l, Via Pirelli 18, Milano.

Con 39 alberghi e 281 dipendenti solo in Lombardia, è leader mondiale nei settori travel & lifestyle. Impegnato nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa e della solidarietà con PLANET 21, coinvolge il proprio personale, collaboratori, partner nella crescita sostenibile. In Italia Accor Hotels si conferma l'operatore alberghiero di riferimento del mercato: 79 alberghi in 37 destinazioni, solo in Lombardia 281 dipendenti

Leroymerlin Italia s.r.l, Strada 8, Rozzano (MI).

Con 15 negozi e 1895 dipendenti solo in Lombardia. Molti i progetti finalizzati al miglioramento della qualità della vita della cittadinanza: Empori Fai da Noi, luoghi di condivisione dove le persone o le famiglie in difficoltà possono utilizzare gratuitamente utensili e i materiali necessari; La Casa Ideale un'iniziativa di social business che seleziona i **migliori progetti di accoglienza e inclusione sociale**: il **42%** dei progetti ha visto come soggetti beneficiari **persone con disabilità**..

IKEA Italia Retail srl., Strada Provinciale 208. Carugate (MI)

Azienda multinazionale specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e altra oggettistica per la casa, con quattro punti vendita in Lombardia per un numero di addetti pari a 1214. L'azienda ha introdotto un codice di condotta chiamato IWAY, acronimo di "the IKEA Way on Purchasing Products and Services"; istituito nel 2000, che richiede ad ogni ufficio di IKEA nel mondo di ricercare fornitori di beni e servizi che tengano conto di persone e ambiente. I requisiti minimi richiesti: il rispetto per l'ambiente, le condizioni di lavoro; il rispetto dei diritti dei lavoratori; una società inclusiva e basata sull'uguaglianza di genere.

MEDA PHARMA S.P.A , Via felice Casati 20, Milano.

Società farmaceutica specialistica internazionale, con una propria organizzazione in quasi 60 Paesi ed attività in sviluppo in mercati in espansione: è la 48esima azienda farmaceutica al mondo. Nel 2016 Meda è stata acquisita dal Gruppo americano Mylan, uno dei maggiori produttori di principi attivi nel mondo, da cui oggi è interamente controllata. In Italia occupa più di 400 dipendenti, lo stabilimento produttivo in Lombardia conta circa 100 dipendenti.

L' UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA, Via Ravasi 2, Varese-

è stata fondata il 14 Luglio del 1998. Il forte radicamento sul territorio ha caratterizzato l'Ateneo che ha la peculiarità di essere costituito da due sedi principali, a Varese e a Como e da due sedi satellite a Busto Arstizio e Saronno. Accanto alle aree della formazione e della ricerca, l'Università assume un chiaro impegno nei confronti degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), attraverso più servizi: dall'accoglienza all'orientamento formativo e lavorativo.

STUDIOGMB s.a.s, via delle Rosette 53, Novara-

è una società di consulenza di direzione, con una storia professionale che inizia nel 1994. La mission aziendale è focalizzata alla creazione di visioni e strategie per accompagnare e sostenere le persone che all'interno delle organizzazioni, sono impegnate ad erogare servizi.

ASSOLOMBARDA CONFINDUSTRIA MILANO MONZA BRIANZA, Via Pantano9, Milano –

Associazione di imprese (6000 imprese per 320.000 dipendenti, piccole, medie e grandi. La mission di Assolombarda è favorire lo sviluppo delle imprese associate fornendo supporto, aggiornamenti costanti e occasioni di formazione sulle principali tematiche e problemi tecnici.

MICROSOFT, Viale Pasubio 21, Milano –

Microsoft Italia è parte integrante e attiva dell'area Western Europe di Microsoft. Fondata nell'ottobre del 1985, la filiale dell'azienda di Redmond è presente sul territorio italiano con tre sedi principali, a Milano, Roma e Torino. Conta oltre 850 dipendenti e 25.000 aziende partner. In particolare, Microsoft Italia insieme ai suoi partner ha attivato numerosi programmi volti a sensibilizzare aziende e consumatori.

Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico

Svolge attività assistenziali, specialistiche e consulenziali di igiene e medicina del lavoro, ergonomia e sorveglianza sanitaria dei lavoratori, anche in relazione all'applicazione del D.Lgs 81/08 (Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro), attività specialistica di allergologia professionale e non. Svolge attività d'informazione/formazione per la valutazione e gestione dei rischi lavorativi presso Aziende Pubbliche e Private.

Obiettivi di progetto

Gli obiettivi strategici:

- 1) Creare una cultura generativa in grado di sostenere le aziende nella valorizzazione dei lavoratori con disabilità;
- 2) Progettare e sperimentare la figura innovativa del Disability Manager all'interno di contesti aziendali quale facilitatore dei processi di inclusione della diversità per:
 - costruire soluzioni a sostegno della persona con disabilità;
 - rendere le imprese attive e responsabili nella creazione di un sistema di protezione personalizzato del lavoratore disabile per il suo inserimento e/o mantenimento lavorativo.
- 3) Realizzare metodologie e strumenti operativi per favorire la trasferibilità delle sperimentazioni del progetto per assicurarne una diffusione su ampia territorialità e un'implementazione successiva al termine del progetto.

Gli obiettivi strategici si sono articolati nei seguenti ***Obiettivi Operativi:***

- 1) predisporre un'attività di rilevazione sui contesti aziendali per rilevare fabbisogni, criticità e buone prassi e calibrare le attività di formazione sul *disability management*;
- 2) definire e rendere disponibili percorsi informativi/formativi sul *disability management* per sostenere l'acquisizione di competenze e strumenti operativi per la presa in carico della persona disabile e la sua inclusione nei contesti lavorativi;
- 3) progettare modalità di raccordo con i medici competenti aziendali, per orientare a specifici interventi gestiti attraverso la loro professionalità, o con il supporto di strutture esterne all'azienda;
- 4) progettare un *framework* informativo per la diffusione di informazioni sul *disability management* attraverso la realizzazione di un sito web e di una APP
- 5) realizzazione di un metodo per immagazzinare e rendere disponibile i case history più significativi in tema di disability management

1. L'analisi del fabbisogno delle aziende partner del progetto FASI

Questa azione progettuale aveva per finalità la mappatura del fabbisogno formativo delle aziende partner (A2A, ACCOR Hospitality IT, IKEA, Leroy Merlin Italia, Meda Pharma, Microsoft) sul tema del *disability management*. A questo fine è stato predisposto e somministrato ai responsabili per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità un questionario strutturato *on line* utilizzando la piattaforma Survey Monkey. Lo strumento, diviso in sezioni, raccoglieva informazioni sul contesto aziendale, mettendo a fuoco, in particolare, la funzione del DM e le caratteristiche della popolazione dei lavoratori con disabilità inseriti al lavoro, investigandone punti di forza ed elementi di debolezza per meglio profilare le successive attività di formazione.

Il questionario ha raccolto informazioni sui livelli di integrazione e di problematicità relativi a situazioni di invalidità certificate e non, all'interno delle singole realtà aziendali.

Complessivamente le aziende coinvolte nella partnership progettuale hanno dichiarato di avere assunto ai sensi della L. 68/1999, al 31/12/2016, un totale di 421 lavoratori con disabilità.

Si sono occupati della compilazione del questionario on line le seguenti figure aziendali: General manager, Facility Manager; HR manager, Work Environment Coordinator, Customer care manager; Referenti e responsabili per l'area contabilità; Direttori tecnici, Direttori della comunicazione, Direttori di punti vendita/filiali.

Chi ha partecipato alla rilevazione era, per il lavoratore con disabilità, nel 45% dei casi un responsabile indiretto, nel 28% un collega, per il 16% delle risposte, invece, coincideva con il responsabile diretto sul posto di lavoro. Sono state complessivamente raccolte informazioni su 75 lavoratori con disabilità.

Nel 71% dei casi all'interno dei contesti aziendali non è presente un Disability Manager (DM) in senso proprio.

La persona che esercita il ruolo di responsabile per l'inserimento lavorativo del lavoratore con disabilità, nel 68% dei casi, si trova all'interno della sede di lavoro di quest'ultimo. I lavoratori con disabilità censiti hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato nel 90% dei casi. Quasi il 51% dei lavoratori con disabilità ha un impiego a tempo pieno, il 48% un contratto di part-time orizzontale.¹ Solo il 17% utilizza forme di lavoro misto in presenza e a distanza, per gli altri le attività lavorative vengono espletate nella sede dell'azienda.

L'81% dei responsabili che hanno compilato il questionario era informato sul tipo di disabilità dei lavoratori e nel 61% dei casi lo era già al momento dell'inserimento del lavoratore nel team. Il 50% dei rispondenti ha dichiarato di avere informato gli altri membri del team di lavoro.

Al momento dell'inserimento nel team erano state condivise informazioni sulle possibili limitazioni lavorative derivanti dalla disabilità del lavoratore nel 66% dei casi. Quasi il 57% dei rispondenti ha dichiarato inoltre di avere condiviso queste informazioni con gli altri membri del team di lavoro.

Non ci sono dati completi sul numero medio di assenze mensili dei lavoratori con disabilità (*missing* elevati), ma l'assenteismo non è sembrata essere una criticità rilevante.

Il responsabile del percorso di inserimento, se presente, incontra una o due volte all'anno il lavoratore disabile. Gli incontri annuali di monitoraggio dell'inserimento sono da 1 a 2 per il 36% dei rispondenti.

Gli incontri annuali con il Medico competente sono poco frequenti: il 27% dichiara che non hanno luogo, mentre per il 55% dei rispondenti hanno frequenza annuale.

Nel 51% dei casi non sono intervenute modifiche alle mansioni lavorative rispetto al percorso di tirocinio/inserimento iniziale. Il 18% dichiara, invece, che sono intervenute rispetto ai primi periodi di lavoro.

E' stato segnalato come i lavoratori abbiano cambiato mansioni nel corso degli anni in base al percorso di carriera. In alcuni casi viene riportato come sia stata creata una mansione apposita che si adattasse alle problematiche fisiche del lavoratore o come sia stato ridotto l'orario di lavoro. Le mansioni non sono state rese più complesse nel 70% dei casi. Tra i commenti è stato

¹ Nella rilevazione i contratti part-time prevedono in media 21 ore alla settimana per 5 giornate lavorative.

evidenziato come i lavoratori abbiano acquisito capacità e competenze superiori al crescere dell'esperienza lavorativa.

Quasi il 99% dei lavoratori non ha avuto la necessità di adeguamenti ergonomici.

Per il 64% dei rispondenti la condizione fisica/psichica/sensoriale del lavoratore con disabilità dopo l'inserimento è rimasta costante, nel 19% dei casi è migliorata, per il 17 % è peggiorata.

Gli aspetti di soddisfazione riguardanti il lavoratore con disabilità ordinati per rilevanza (dal più rilevante al meno rilevante) sono:

1. Le relazioni con gli altri colleghi e con gli (eventuali) clienti
2. La qualità del lavoro
3. Le relazioni con i responsabili

Le difficoltà incontrate dal lavoratore con disabilità nel team ordinati per rilevanza (dalla più rilevante alla meno rilevante) sono:

1. Nell'apprendimento delle mansioni
2. Di comunicazione
3. Nel raggiungimento degli standard qualitativi delle mansioni

Qualità del lavoro e impegno del lavoratore con disabilità sono valutati come ottimi dal 35% e 39% dei rispondenti, buoni dal 25% e 26%, solo il 15% attribuisce moderate valutazioni negative a questi aspetti.

Per oltre il 63% il lavoratore è autonomo per l'intero processo lavorativo, mentre per il 28% è autonomo solo per la parte meno complessa del processo lavorativo.

La gestione della disabilità in azienda richiede competenze specifiche soprattutto per i responsabili del percorso lavorativo (o DM) e da parte di chi si occupa di HR.

L'inserimento del lavoratore con disabilità in azienda e/o le eventuali modifiche introdotte per includerlo, anche indirettamente, hanno migliorato in particolare il sistema della responsabilità sociale d'impresa, le relazioni umane nei luoghi lavoro, il clima aziendale e il sistema organizzativo.

Le principali criticità nella gestione aziendale della disabilità ordinate per rilevanza sono: la discontinuità nella presenza in azienda, la minore produttività in termini quantitativi e qualitativi.

I problemi che riguardano l'inserimento del lavoratore con disabilità sono stati risolti nel 56% dei casi, mentre rimangono questioni aperte per il 30% dei rispondenti. Quasi la metà però non risponde a questo quesito.

Queste emergenze di ricerca hanno consentito di meglio collocare e profilare le attività di formazione sul *disability management* a cui sarà specificamente dedicato il prossimo paragrafo.

2. Il percorso di formazione sul *Disability Management*

A partire dalle attività di rilevazione del fabbisogno aziendale di cui abbiamo sinteticamente restituito i principali risultati è stato predisposto un percorso formativo per le figure aziendali deputate a ricoprire la funzione di Disability Manager con l'obiettivo di fornire strumenti relazionali, strategici, comunicativi e di valutazione per una gestione ottimale delle persone con disabilità all'interno delle aziende.

Il percorso formativo della durata di 20 ore, strutturato in 5 moduli di 4 ore ciascuno, ha visto la partecipazione di 20 tra manager HR e responsabili dei dipartimenti/reparti delle aziende partner in cui sono inseriti lavoratori con disabilità.

Il programma è stato sviluppato attorno ai seguenti temi:

- aspetti normativi e medici legati all'assunzione e all'inserimento in azienda dei lavoratori con disabilità;
- aspetti psicologici, relazionali e comportamentali del lavoratore disabile. Tipologie di disabilità;
- strategie per l'inclusione dei lavoratori con disabilità;
- funzioni e competenze del DM;
- strumenti operativi del DM.

Il percorso formativo ha approfondito più in dettaglio: la normativa di riferimento (legge 68/1999), le procedure formali di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, il decreto 150/2015, la funzione del medico del lavoro in azienda, le caratteristiche psicologiche del lavoratore disabile, le strategie inclusive da applicare in azienda nel percorso di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, analisi delle competenze e della figura del DM.

Il contesto formativo ha lavorato anche come una comunità di pratiche creando le condizioni per il confronto tra professionisti e tra diversi contesti aziendali su singole situazioni. Sono stati forniti suggerimenti esperti con indicazioni operative anche su singole situazioni.

Oltre al percorso formativo l'azione progettuale prevedeva la predisposizione di un "kit per il DM" (vedi sezione allegati), ovvero la definizione di strumenti e competenze operative, legali, relazionali, gestionali utili all'inserimento e al mantenimento del posto di lavoro di persone con disabilità al fine di garantire trasferibilità e sostenibilità del modello anche in altri contesti lavorativi.

Il percorso di formazione ha rivelato come nei contesti aziendali le informazioni concernenti le disabilità siano ancora poco condivise. Possedere adeguate informazioni circa le disabilità dei lavoratori inseriti e, soprattutto, circa quelle che possono essere le conseguenze a livello operativo e relazionale di queste disabilità, costituisce un aspetto chiave per migliorare la capacità di inserimento lavorativo. Attivare una comunicazione circolare all'interno dell'organizzazione e del team di lavoro coinvolgendo anche il lavoratore disabile sull'esistenza di un problema e sulle possibili strategie per risolverlo è un elemento decisivo. Avere piena consapevolezza su quali limiti la persona presenti in termini lavorativi a causa della sua disabilità non rappresenta, infatti, un atto di insensibilità, di discriminazione o di violazione della privacy ma è, piuttosto, un elemento che contribuisce a individuare gli interventi più appropriati per favorire l'inserimento lavorativo, il mantenimento del posto di lavoro, oltre alla possibile evoluzione dei percorsi di carriera nelle organizzazioni delle persone con disabilità.

Altro aspetto rilevante, messo a fuoco durante l'attività di formazione, è stata la descrizione del modello di funzionamento psicologico delle persone disabili, centrato sul concetto di autostima e su quello collegato di scarsa tolleranza della frustrazione. Nella prospettiva di un DM, conoscere il funzionamento della persona disabile incrementa le possibilità di individuare la migliore collocazione possibile o la migliore soluzione di fronte a un'eventuale situazione di criticità.

2.1 Le attività di Coaching on the job

L'obiettivo di questa azione è stato l'affiancamento dei formandi Disability Manager, individuati dalle aziende, in un percorso di formazione sul campo, all'interno del quale sono stati chiamati ad applicare quanto appreso nella precedente fase di formazione in aula.

Il percorso di *coaching on the job* e analisi dei casi critici è stato strutturato in 3 moduli da 4 ore ciascuno.

Come prima azione è stata predisposta e distribuita una scheda per individuare 7 *case work* rappresentativi di diverse tipologie di disabilità e significativi per le aziende partner che li hanno indicati (patologie di tipo fisico, comorbilità fisica-intellettuale, comorbilità sensoriale-mentale e comorbilità mentale-intellettuale). I partecipanti al percorso formativo hanno segnalato casi reali di lavoratori caratterizzati da criticità relative all'inserimento/mantenimento al lavoro che ritenevano utili discutere nel percorso di *coaching*.

I *case work* sono stati analizzati e discussi in gruppo secondo questo schema: descrizione del team di lavoro in cui è inserita la persona disabile, inquadramento del suo ruolo lavorativo, analisi delle criticità operative, relazionali, gestionali emerse durante l'inserimento lavorativo, presentazione e discussione sugli interventi correttivi già applicati da parte dell'azienda e sui risultati conseguiti. Durante la fase di confronto, i gruppi di lavoro hanno provato a suggerire strategie alternative di intervento, immaginandosi sviluppi diversi da quelli applicati fino a quel momento.

Sono quindi stati delineati interventi centrati sul problema, accomodamenti sostenibili dall'organizzazione e suggerimenti tecnici rivolti a migliorare la gestione delle criticità emerse nella

fase di rilevazione e a garantire un impatto migliore sul clima aziendale e nel rapporto disabile/colleghi.

Il percorso si è articolato in una prima fase di valutazione dei casi, in cui sono stati interpellati sia i responsabili dei lavoratori disabili sia i loro team, una fase intermedia in cui sono stati proposti interventi correttivi, e una conclusiva dedicata a un'analisi e bilancio degli interventi effettuati.

Durante l'attività di *coaching* è stata garantita assistenza telefonica da parte dei conduttori, in caso di situazioni particolarmente problematiche.

L'individuazione dei casi critici è stato un processo molto delicato probabilmente per il timore di alterare gli equilibri raggiunti (a volte con grande dispiego di energie) all'interno delle organizzazioni. La paura di poter andare incontro a reazioni conflittuali da parte degli utenti, delle loro famiglie o dei sindacati ha infatti, in alcuni casi, fatto prevalere il ricorso a strategie conservative per non modificare gli equilibri raggiunti anche a fronte di situazioni ritenute non soddisfacenti dal punto di vista della resa lavorativa, o delle relazioni con i colleghi.

Tutti i casi sono stati segnalati per difficoltà di interazione e relazione con colleghi e clienti. Queste evidenze sono in linea con i dati emersi dal questionario che individuano come punto debole degli inserimenti effettuati, una scarsa conoscenza da parte dei responsabili aziendali della tipologia di invalidità del lavoratore e delle naturali conseguenze a livello operativo e comportamentale dettate dalla stessa.

A fronte di ciò sono stati suggeriti interventi specifici, tutti personalizzati, per modificare le situazioni. Volendo cercare dei minimi comuni denominatori fra i diversi interventi proposti possono essere individuati i seguenti:

- acquisizione del punto di vista del lavoratore disabile: consapevolezza sul suo funzionamento psicologico e confronto diretto;
- acquisizione del punto di vista aziendale attraverso il confronto con il team di lavoro in cui è inserita la persona con disabilità;
- ricorso a strategie di modifica delle relazioni attraverso specifiche tecniche: per es. fare da specchio, fare da modello, utilizzare in modo puntuale la "restituzione" sulla performance, dare feedback positivi e negativi rispetto ai risultati raggiunti dal lavoratore;
- valutare eventuali interventi operativi che potrebbero comportare delle ricadute positive anche in termini relazionali: per es. la parcellizzazione dei compiti, i cambi di mansione, i cambi logistici, gli adattamenti e gli accomodamenti della mansione e/o del luogo di lavoro.

Le ricadute positive sui DM in formazione sono già individuabili, in particolare, sembra che questi incontri abbiano contribuito a rompere alcuni tabù e alcune paure circa la comunicazione con i lavoratori disabili. Da un lato, infatti, in alcune realtà aziendali il lavoratore disabile era gestito senza essere interpellato spesso, circa le sue eventuali difficoltà, i suoi desideri e le sue richieste. Dall'altro, per preoccupazioni legate alla riservatezza e alla tutela della privacy, è stata riscontrata una generale difficoltà nel parlare direttamente con i lavoratori delle loro disabilità e delle ricadute operative che queste comportano con rischi di perdita di efficienza lavorativa.

2.3. Gli strumenti operativi

2.3.1 Scheda Caso

Nell'ambito dell'azione di *Coaching on The Job* è stata predisposta una scheda di rilevazione dei casi critici presenti in azienda. I partecipanti al percorso di Formazione e di *Coaching* hanno utilizzato la scheda come uno strumento-guida nell'individuazione e successiva segnalazione di situazioni di lavoratori disabili su cui erano state rilevate criticità relative al loro percorso di inserimento e/o permanenza al lavoro. La scheda è strutturata in modo da riportare indicatori anagrafici della persona disabile segnalata, dati relativi alla percentuale e alla tipologia di invalidità (qualora conosciuta dai Referenti aziendali), dati relativi al curriculum professionale del lavoratore in azienda (es. anno di assunzione, durata e tipologia contrattuale, tipologia di mansione svolta) ed infine riporta una parte descrittiva relativa ad eventuali criticità emerse nel rapporto lavorativo

con la persona disabile. Di particolare interesse e significativo nell'ambito del progetto è la presenza di un indicatore qualitativo e temporale su quanto e in che modalità le suddette criticità rilevate nel rapporto professionale con il lavoratore disabile, impattino sul clima aziendale e relativamente alla performance del lavoratore stesso.

Tutti questi elementi hanno rappresentato la base di partenza su cui strutturare dialoghi di confronto tra i Manager coinvolti nell'azione di Coaching e l'avvio di una costruzione di un modello alternativo di intervento sul caso critico, che comprendesse interventi specifici centrati sul problema, suggerimenti tecnici e l'introduzione di accomodamenti ragionevoli sostenibili dall'impresa. (*Vedi allegato. "Kit per Disability Manager"*)

2.3.2 Check list job

L'intero percorso di formazione ha portato alla costruzione di una scheda di rilevazione denominata "*check list job*", utile per individuare le caratteristiche dei posti di lavoro per soggetti deboli sia in fase di inserimento, sia da sottoporre ad eventuali accomodamenti ragionevoli.

La scheda fornisce una descrizione operativa e in termini di requisiti fisici/sensoriali di una mansione, al fine di individuare eventuali candidati invalidi civili adeguati. Essa va compilata da parte del personale aziendale, in particolare, si suggerisce che a farlo sia la figura del Disability Manager, con l'eventuale ausilio del Medico competente.

Per valutare le diverse dimensioni (ergonomiche, sensoriali, di accessibilità, relazionali ed operative) che caratterizzano le mansioni lavorative è stata definita una griglia di *items*. Le schede di *check list job* una volta compilate dovrebbero consentire al personale dei Centri per l'Impiego o ai Servizi che si occupano di inserimento lavorativo di persone disabili, di individuare in maniera rapida e "sulla carta" delle rose abbastanza ristrette di candidati idonei. Tali schede andranno compilate con criteri di valutazione *on-off*, di testo, e su scala.

Uno dei criteri che ha guidato la costruzione di questo strumento è la compatibilità con la scheda di Valutazione del Potenziale delle persone disabili di Regione Lombardia.

La scheda, infatti, è stata costruita partendo dall'analisi e da una sintesi dei protocolli già esistenti, in particolare quelli ICF, le "Schede di Valutazione del Potenziale Lavorativo" di Regione Lombardia e le *check list job* pre-esistenti in uso presso i Centri per l'Impiego della ex Afolsud Milano. A partire da tale materiale, e con l'ausilio sia dei Medici competenti, sia dei Servizi per l'Inserimento Lavorativo dei CPI, sono stati individuati gli *items* ritenuti più significativi per descrivere in modo sufficientemente dettagliato le diverse caratteristiche (ergonomiche, sensoriali, di accesso, operative e relazionali) delle mansioni. (*vedi Allegato "Kit per Disability Manager"*)

2.3.3 Vademecum per il Medico competente

L'azione di costruzione di un Vademecum per il Medico competente è stata pensata per rispondere alle necessità di un mondo del lavoro in costante trasformazione in cui l'igiene e la sicurezza del lavoro rimangono aspetti cruciali che vanno gestiti da tutte le figure aziendali in gioco e, se necessario, anche con il supporto di professionalità esterne alle imprese. Il raccordo con i Medici competenti delle imprese partner è stato considerato in fase progettuale come un aspetto strategico perché queste figure professionali vengono spesso coinvolte solo in modo parziale nei processi gestionali e decisionali che riguardano i lavoratori disabili, o con problematiche di salute di varia natura ed entità.

Il confronto con i Medici competenti delle diverse aziende partner di progetto ha portato alla costruzione di un vademecum operativo, inteso come percorso congiunto e condiviso tra questi e le altre figure deputate ad affrontare costruttivamente la problematica della disabilità e lavoro (Disability Manager, Responsabili dei Servizi di Protezione e Prevenzione – RSP e Rappresentati dei Lavoratori per la Sicurezza - RRLS, etc.), al fine di risolvere le criticità rilevate in alcuni lavoratori, quali, soltanto ad esempio: gli aspetti correlati all'abbattimento delle barriere

architettoniche e culturali, l'implementazione dei dispositivi per l'interazione uomo macchina e il miglioramento dell'ergonomia e della sicurezza del posto di lavoro, la definizione e l'attuazione degli accomodamenti ragionevoli che siano di soddisfazione per il lavoratore e l'azienda.

I processi di *Disability Management* all'interno delle organizzazioni, come abbiamo visto, non riguardano solo la figura del Disability Manager. Il DM non si sostituisce al Datore di Lavoro, né al Responsabile del Servizio Risorse Umane, bensì, li affianca con delle attribuzioni che, come da art. 11 del D. Lgs. 151/2015 (attuativo del Jobs Act), lo vedono come: facilitatore creativo, con il compito di costruire soluzioni che sostengano l'autonomia della persona con disabilità nelle diverse sfere della vita quotidiana; persona (dipendente dell'impresa, o di ente pubblico, oppure un consulente esterno) che definisce, coordina e gestisce il piano di *disability management*; figura deputata alla predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità; figura che deve risolvere i problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con l'INAIL per le persone con disabilità da lavoro.

Il Disability Manager si pone, dunque, come una figura prettamente gestionale nello svolgimento del ruolo di "responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro", può essere letto come il nodo centrale di una rete a cui altre professionalità fanno riferimento con le diverse competenze specifiche in materia di inserimento/mantenimento/riavviamento lavorativo delle persone con disabilità. (Vedi Allegato "Kit per Disability Manager")

3. Il sito di progetto e la APP per il Disability Manager

L'azione in oggetto prevedeva la progettazione e la realizzazione di un *framework* informativo con la registrazione del dominio web: <http://www.progettofasi.it>

Il sito web è stato organizzato in due ambienti: un *front end* dedicato alla diffusione delle informazioni di dominio pubblico e un *back end* dedicato alla gestione dei contenuti riservati dedicati alla formazione e accompagnamento del Disability Manager: *case history* (i Magazzini dell'Innovazione), materiali didattici delle sessioni formative, schede e strumenti operativi, documenti di approfondimento e studio personale.

Il sito web rappresenta oggi uno tra gli strumenti indispensabili di qualsiasi attività progettuale, perché garantisce divulgazione massima degli obiettivi di progetto. Inoltre, la finalità principale era avviare attività di sensibilizzazione sulle attività di *disability management* e sulla figura del DM nel mondo delle aziende. Oltre a ciò, ha funzionato come una piattaforma comunicativa e uno strumento di lavoro all'interno della partnership progettuale.

Oltre alla realizzazione del sito l'azione progettuale prevedeva la mappatura di servizi esterni all'impresa attraverso la realizzazione di una APP dedicata, con indicazioni geo-referenziate classificate in categorie di servizio.

L'obiettivo era di creare uno strumento rapido e di facile consultazione per fornire informazioni utili sul tema dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Il target immaginato era inizialmente un utilizzatore universale tuttavia, in corso d'opera, sono emersi due profili di utilizzatori privilegiati ovvero chi esercita la funzione di DM nelle organizzazioni e la stessa persona con disabilità.

L'idea era quella di fornire un servizio informativo a partire dall'esperienza e dalla conoscenza dei bisogni, da un lato, delle persone con disabilità, dall'altro, delle aziende che devono assolvere ad obblighi di integrazione dei lavoratori con disabilità. La domanda da cui si è mossa la costruzione dell'APP è stata: "quali sono le variabili e le dimensioni che consentono di mantenere una persona con disabilità a lavoro?"

Nell'APP sono state rese quindi accessibili informazioni sulle risorse che possono rendere la vita della persona con disabilità migliore, organizzate in categorie di servizio: servizi socio-sanitari,

ausili per l'autonomia, servizi per il lavoro, servizi per la formazione, servizi per la mobilità, Industry 4.0 e accomodamenti ragionevoli.

Il processo di costruzione dell'APP ha utilizzato le competenze degli esperti di dominio per mappare le diverse categorie di servizio lavorando all'integrazione delle risorse disponibili. È stato ricostruito il modello di utilizzo delle informazioni seguito dagli esperti di dominio seguendo la strategia di "istruzione al sosia".

L'APP è in grado di restituire dati sui servizi geo-referenziati. Il limite principale è il sistema informativo alle spalle della APP che è molto obsoleto, per cui è necessario un lavoro continuo di verifica e aggiornamento delle informazioni contenute nel *database*. La ricostruzione della mappatura dei servizi ha inizialmente riguardato le province target del Progetto FASI poi il gruppo di progetto ha deciso di estendere la copertura a tutta la Regione Lombardia.

Nell'APP non sono, invece, stati considerati i servizi resi dal terzo settore alle persone con disabilità. L'interlocuzione con Assolombarda, partner di progetto, ha consentito di raffinare e ampliare l'applicazione con l'inserimento della categoria "Industria 4.0".² Se le innovazioni tecnologiche possono essere d'aiuto a lavoratori con disabilità, allo stesso tempo, le tecnologie *assistive* migliorano le capacità produttive e sono al servizio dell'intera organizzazione.

L'Industria 4.0 può utilizzare la chiave dello sviluppo tecnologico nelle sue diverse declinazioni utilizzando sistemi esperti di intelligenza artificiale, ma anche disegni di interfacce, ausili, meccanismi di automazione che possono andare nel complesso a migliorare la qualità del lavoro delle persone con disabilità e, più in generale, la produttività e flessibilità delle aziende. In questa fase di rivoluzione incessante dei processi organizzativi, la disabilità può rappresentare una possibilità per l'impresa non solo di avere un posizionamento strategico in termini di visibilità e reputazione, ma di intraprendere un lavoro sulle proprie competenze distintive e sul proprio assetto organizzativo. In altri termini l'inserimento di persone con disabilità è un'opportunità per lavorare sulla flessibilità organizzativa con le risorse umane, ma anche sperimentando l'uso di nuove tecnologie. **(Vedi sezione allegati)**

4. Magazzini dell'Innovazione

L'idea era quella costruire un *repository* di informazioni a cui le aziende potessero fare riferimento per trovare indicazioni, suggerimenti ed esempi che, opportunamente adattati alla propria realtà organizzativa, suggerissero possibili percorsi di attivazione di una funzione organizzativa di *disability management*, con eventuale individuazione di un Disability Manager.

L'obiettivo era quindi quello fornire un quadro di riferimento e di supporto a quanti nelle imprese si occupano di integrazione lavorativa delle persone con disabilità. I Magazzini sono stati immaginati come un deposito strutturato di elementi/caratteristiche organizzative da cui prendere ispirazione al fine di rispondere ai bisogni delle aziende sul terreno dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità muovendo dalla domanda di lavoro: "è possibile costruire una cassetta degli attrezzi per il *disability management*?" Il punto di partenza è stata una ricerca finalizzata ad individuare, in una rosa di esperienze significative, la ricorrenza di alcune dimensioni organizzative collegate all'introduzione del DM.

I "Magazzini dell'Innovazione" sono stati predisposti come una sezione del sito web di progetto in cui le aziende possono fare tre cose:

1. Consultare una scheda che descrive un insieme di potenziali fattori critici di successo per l'implementazione della funzione *disability management*, rilevati attraverso l'analisi comparativa di

² Con l'espressione Industry 4.0 si fa riferimento alla quarta rivoluzione industriale che integra le tecnologie di IoT (Internet of Things) ai processi di produzione.

linee guida elaborate da enti e associazioni che rappresentano punti di riferimento internazionali per le politiche di integrazione lavorativa di persone con disabilità.

I fattori critici di successo sono raggruppati secondo una logica che corrisponde alla sequenza di passi in un ideale approccio strutturato alla implementazione del *disability management* come una peculiare e specifica funzione organizzativa.

Tale scansione è quella che può essere trovata, con alcune varianti non essenziali, nelle principali linee guida internazionali per l'implementazione della funzione stessa e includono:

(a) la fase di progettazione organizzativa (la rilevazione dell'emergere dell'esigenza di implementare la funzione, l'analisi delle condizioni organizzative iniziali e la definizione dei risultati attesi);

(b) la fase di implementazione (implementazione di misure organizzative per il *disability management* e interventi strutturali – p.e. ridefinizione degli orari, adeguamento delle postazioni di lavoro, ecc. - per l'adeguamento delle condizioni lavorative);

(c) la fase di valutazione (valutazione degli output e degli *outcome* dell'intervento).

Con l'avvertenza che tutte le indicazioni in essa contenute sono da rapportare al proprio particolare contesto organizzativo, la scheda dei fattori critici di successo può essere utilizzata da un'azienda come una guida agli elementi che potrebbe essere opportuno considerare nella definizione di un proprio percorso di adeguamento organizzativo per l'attivazione della funzione *disability management*.

2. Consultare alcune schede descrittive che riportano esperienze nazionali ed internazionali di aziende che hanno implementato con successo politiche di *disability management* basate su processi di adeguamento organizzativo.

Ogni esperienza è presentata utilizzando la scheda dei "fattori critici di successo" come griglia di descrizione e evidenziando come, in ogni singolo caso, questi ultimi siano stati utilizzati per conseguire i risultati attesi. In questa prospettiva, per un'azienda che acceda ai Magazzini dell'Innovazione, le schede rappresentano spunti di riflessione che possono essere usati per la definizione di un proprio percorso di adeguamento organizzativo.

3. Proporre una descrizione della propria esperienza di attivazione della funzione *disability management*, attraverso uno schema standardizzato di presentazione, basato sulla scheda dei fattori critici di successo. In questo modo, un'azienda potrà contribuire ad arricchire i Magazzini dell'Innovazione proponendo la propria esperienza come ulteriore spunto di riflessione per aziende che ancora non abbiano implementato la funzione.

La definizione della griglia dei potenziali fattori critici di successo rappresenta, di fatto, il risultato principale di questa specifica azione progettuale. Come ricordato, si tratta di un risultato raggiunto attraverso la comparazione di linee guida internazionali sull'integrazione lavorativa di persone con disabilità. La scelta operata nella individuazione delle fonti su cui operare la comparazione è stata quella di evitare il riferimento a fonti di tipo accademico per privilegiare approcci di tipo più operativo e più vicini alla realtà delle aziende che devono implementare la funzione *disability management*. Questa scelta ha portato a individuare e focalizzare alcune questioni chiave.

In primo luogo, la necessità di inquadrare l'adozione di un sistema di *disability management* come un processo di trasformazione organizzativa, finalizzato alla integrazione di una vera e propria funzione di *disability management* nel sistema organizzativo delle aziende. Nell'analisi delle esperienze internazionali che hanno costituito la base empirica per la validazione della griglia dei fattori critici di successo è, infatti, emerso come l'efficacia degli interventi di *disability management* è tanto maggiore quanto più questi sono inquadrati in una funzione integrata nel sistema organizzativo delle aziende e quanto più questa viene vista come strategica anziché come una attività da avviare solo per rispondere a situazioni di tipo contingente.

In secondo luogo, proprio perché si tratta di una funzione organizzativa, l'attività di *disability management* non può ridursi alla semplice individuazione di un Disability manager, per quanto qualificato questo possa essere. In tutti i casi considerati, il ruolo del Disability manager (anche quando questo ruolo non è formalizzato, o è affidato a una figura esterna all'azienda) è cruciale per il successo degli interventi di *disability management*, ma solo nella misura in cui il Disability manager è messo in condizione di poter intervenire su altre funzioni organizzative, attraverso il coinvolgimento attivo del management aziendale. Il che, ovviamente, presuppone il riconoscimento e l'accettazione del ruolo del Disability manager come uno dei ruoli del sistema di management dell'azienda.

Infine, proprio perché ogni azienda ha un proprio sistema organizzativo, incluso il sistema delle relazioni formali e informali, non esistono soluzioni *on the shelf* che un'azienda possa adottare per il proprio sistema di *disability management*.

Ciò non esclude, evidentemente, che si possano individuare alcuni elementi di portata generale e che possano essere indicati come le più rilevanti "lezioni apprese" a conclusione dell'attività per la definizione dei Magazzini dell'Innovazione, in particolare:

- il *commitment* del top management è emerso in tutte le esperienze considerate come uno degli elementi più rilevanti per garantire il successo degli interventi di *disability management*;
- la più ampia circolazione di informazione (accompagnata da interventi di formazione/sensibilizzazione), a tutti i livelli dell'organizzazione, è emersa come un fondamentale elemento abilitante per le iniziative di *disability management*, minimizzando il rischio di insorgenza di conflitti e di ulteriori situazioni di discriminazione;
- la valorizzazione delle persone con disabilità affidando loro mansioni sulla base delle specifiche competenze possedute e non sulla base della loro condizione è l'elemento che ha permesso loro di contribuire visibilmente alle performance aziendali;
- l'interazione con soggetti specialistici esterni (istituzioni e enti, pubblici e privati) ha, in molti casi, rappresentato la soluzione adottata per progettare e gestire in maniera ottimale processi personalizzati di integrazione lavorativa.

In conclusione, e in estrema sintesi, ciò che emerge dai casi considerati è che, se opportunamente inquadrata in un processo di trasformazione organizzativa, la progettazione e adozione di un sistema di *disability management* per un'azienda può trasformare una necessità, eventualmente forzata da un obbligo legislativo o dal presentarsi di particolari situazioni di criticità in azienda, in una opportunità di miglioramento non solo delle condizioni lavorative delle persone con disabilità ma anche delle performance aziendali.

L'analisi *desk* sulle variabili organizzative è arrivata quindi a prime acquisizioni di natura descrittiva e analitica, il percorso progettuale ha tuttavia rivelato limiti nella possibilità di gestire l'introduzione del DM a partire dalla sola ricomposizione di alcune variabili organizzative significative. Le organizzazioni sono caratterizzate da proprie specificità e non è semplice fare un lavoro di rimontaggio usando i tasselli disponibili (spesso aziende sono piccole, non ci sono articolazioni organizzative sufficientemente complesse per occuparsi di questi temi in modo integrale a livello di organizzazione, non è detto -oltretutto- che siano presenti adeguate competenze professionali per questo compito).

I Magazzini dell'Innovazione costituiscono un deposito di risorse informative, analitiche, concettuali ma per introdurre il *disability management* all'interno dei contesti aziendali è necessario predisporre percorsi di formazione personalizzati che coinvolgano i ruoli e le persone nelle organizzazioni che hanno o avranno questa responsabilità in futuro. Un elemento che ha qualificato il progetto FASI è stata, infatti, proprio la formazione costruita assieme alle aziende, basata sulla personalizzazione e i *case work* discutendo poste in gioco, nodi, blocchi, risorse reali presenti nelle organizzazioni. **(Vedi sezione allegati)**

5. Servizio Check in Disability

Lo sportello "Check in disability" è uno dei risultati del progetto Dismanager, realizzato da Afol Metropolitana in partnership con Ipsos e finanziato dal Piano Emergo 2016 di Città Metropolitana di Milano. Lo sportello, dedicato alle aziende e ai lavoratori con disabilità, è aperto attualmente su appuntamento e si trova in via Strozzi 11 a Milano. Il progetto Dismanager ha coinvolto nella sperimentazione diverse aziende. Questo ha consentito di realizzare una job description del disability manager, con l'indicazione dei processi di lavoro gestiti.

Ipsos, nell'ambito del progetto, ha realizzato un'indagine sullo stato dell'arte dell'inserimento in azienda e della gestione delle persone con disabilità. La ricerca ha coinvolto un campione di 151 aziende in obbligo di legge con sede nei comuni dell'area metropolitana di Milano.

Nel corso del progetto FASI, alla luce dei risultati avuti nella prima fase di apertura dello sportello in Afol metropolitana Milano, abbiamo verificato la possibilità di ampliare tale Servizio in tutte le Afol territoriali. Infatti, da ottobre 2018, presso tutte le sedi afol territoriali (Cinisello, Corsico, Melzo, Rho, Rozzano, San Donato Milanese) il servizio sarà operativo e fornirà consulenza gratuita ai titolari d'azienda, al management ad altre realtà attive sul territorio, per superare quelle difficoltà lavorative causate, ad esempio, da un aggravamento delle condizioni di salute dei lavoratori disabili, oppure da cambiamenti organizzativi e strutturali che coinvolgono l'azienda.

La Responsabile del Progetto
Dott.ssa Rossana Bolchini



Ringraziamenti

Si ringraziano tutti coloro che hanno partecipato e collaborato alla realizzazione del report del Progetto F.A.S.I. . Per Afol Metropolitana : Rossana Bolchini, Elena Garbelli, Giuseppe Leocata, Gregorio Mazzonis, Raffaele Monteleone; Fabrizio Gambaro per Studio GMB, Walter Castelnovo per l'Università degli Studi dell'Insubria.

Per ulteriori approfondimenti potete contattare la Responsabile del Progetto:

Dott.ssa Rossana Bolchini

Email: r.bolchini@afolmet.it

Tel. : 02/45103082

SEZIONE ALLEGATI

- 1) KIT per Disability Manager
 - 1.2 La Formazione
 - 1.3 La Scheda Caso
 - 1.4 La scheda mansione: Check List Job
 - 1.5 Vademecum Disability Manager e Medici Competenti

- 2) La APP FASI

- 3) I Magazzini dell'Innovazione
 - 3.1 Descrizione Magazzini delle Idee
 - 3.2 Schede Case History