



Il Disability Management: come gestire la disabilità nel luogo di lavoro

di Daniela Del Duca e Fabiola Silvaggi

Tag: #returntowork #welfare #disabilitymanagement #malattiecroniche

Il Disability Management per conciliare il diritto all'inclusione delle persone disabili e dei malati cronici con le esigenze di efficienza delle imprese. Teorizzato per la prima volta negli anni Ottanta, il *Disability Management* nasce con l'intento di contemperare gli interessi dell'azienda col bisogno del lavoratore, disabile o malato, di lavorare non solo per una esigenza economica, ma anche per soddisfare un bisogno insopprimibile di identità e di integrazione attraverso e nel lavoro.

Le difficoltà nel raggiungere questo scopo sono chiaramente legate alla visione ed ai preconcetti che spesso si hanno delle minori capacità lavorative di malati e disabili, oltre che a meccanismi autoindotti dalla disabilità e dalla malattia stessa e legati al mutamento nelle modalità di prestazione dell'attività lavorativa a seguito della patologia. Infatti, laddove i bisogni del lavoratore sono poco ascoltati all'interno del luogo di lavoro, lo stesso tende a porre in essere comportamenti che portano sul lungo periodo ad allontanarsi e isolarsi dalla realtà aziendale, dove risulta tollerato ma non integrato (sul punto si veda C. Roncallo, M. Sbolci, *Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*, Edizioni FerrariSinibaldi, 2011).

Il mutamento delle logiche sottostanti il sistema di protezione sociale italiano degli ultimi decenni, dove si è passati da un'assistenza paternalistica statale verso una maggiore responsabilizzazione dei soggetti destinatari delle misure (c.d. Workfare), **offre nuovi spazi per la diffusione di strumenti quali quello del Disability Management,** dove la volontà di imprese e lavoratori per la sua riuscita gioca un ruolo fondamentale.

Secondo una definizione operativa, il Disability Management è un processo attivo di minimizzazione dell'impatto di un'invalidità (sia essa derivante da disabilità, malattia o infortunio) sulla capacità dell'individuo di partecipare in modo competitivo all'ambiente di lavoro.

Il fine del *Disability Management* è, infatti, quello di offrire supporto al dipendente affetto da malattia cronica o disabilità per ottimizzarne le prestazioni professionali, limitando gli effetti negativi sulla *performance* della malattia, attraverso un approccio globale, coerente e progressivo posto in essere dall'azienda. La capacità dell'impresa di partecipare attivamente ed efficacemente alla realizzazione di questo sistema di relazioni contribuisce al controllo dei costi, nonché al sostegno dell'occupazione e della produttività (così in D. E. Shrey, [*Disability Management at the Workplace: Overview and Future Trends*, in *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*](#), International Labor Organization, Geneva, 2011)

In Italia la figura del “disability manager”, anche se poco conosciuta, esiste già (per ulteriori approfondimenti si consulti il sito www.sidima.it/index.php/la-societa.html). Essa si trova definita per la prima volta nel “[Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana](#)”, frutto del lavoro del tavolo tecnico istituito tra il comune di Parma e il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali nel 2009.

Questa figura professionale è pensata per essere principalmente inserita nella Pubblica Amministrazione, soprattutto nei comuni sopra i 50 mila abitanti.

In particolare, il disability manager svolge il ruolo del facilitatore creativo con il compito di costruire soluzioni che sostengano l'autonomia della persona con disabilità nelle diverse sfere della vita quotidiana. Il suo obiettivo è di favorire, oltre l'accessibilità urbanistica, il coordinamento sociosanitario, l'inclusione scolastica, ma soprattutto l'inclusione lavorativa.

Anche all'estero, il Disability Management trova ampio spazio nel settore pubblico. A questo proposito è interessante il caso del governo dello Yukon, dove questo metodo è implementato per prevenire e gestire l'assenza sul posto di lavoro a causa di malattia o infortunio, con strumenti quali il congedo per malattia, ma anche la pianificazione di benefici e adeguamenti delle mansioni professionale al momento del ritorno al lavoro.

La possibilità per il lavoratore di essere adibito ad un posto di lavoro differente, per poter lavorare al meglio delle sue capacità, oltre che valore condiviso è qui un obbligo di legge.

Il sistema, altamente proceduralizzato (in proposito si rimanda a Yukon Public Service Commission, [Disability Management and Accommodating Employees with Disabilities. Framework](#), 2015, in) e sviluppato con il coinvolgimento delle organizzazioni datoriali e sindacali, è strutturato attraverso ruoli specifici per i diversi soggetti coinvolti, vale a dire l'unità di gestione della disabilità (DMU), i Dipartimenti interni, i dipendenti.

Probabilmente, non è un caso che anche nel nostro paese lo strumento del Disability Management sia stato pensato per il settore pubblico, prima ancora che per trovare attuazione in quello privato. Il meccanismo con cui implementare questo strumento, infatti, richiede margini di flessibilità, ottiche collaborative e cooperative nella gestione delle risorse umane che il settore privato ritiene ancora di non possedere o forse meglio di non voler sfruttare.

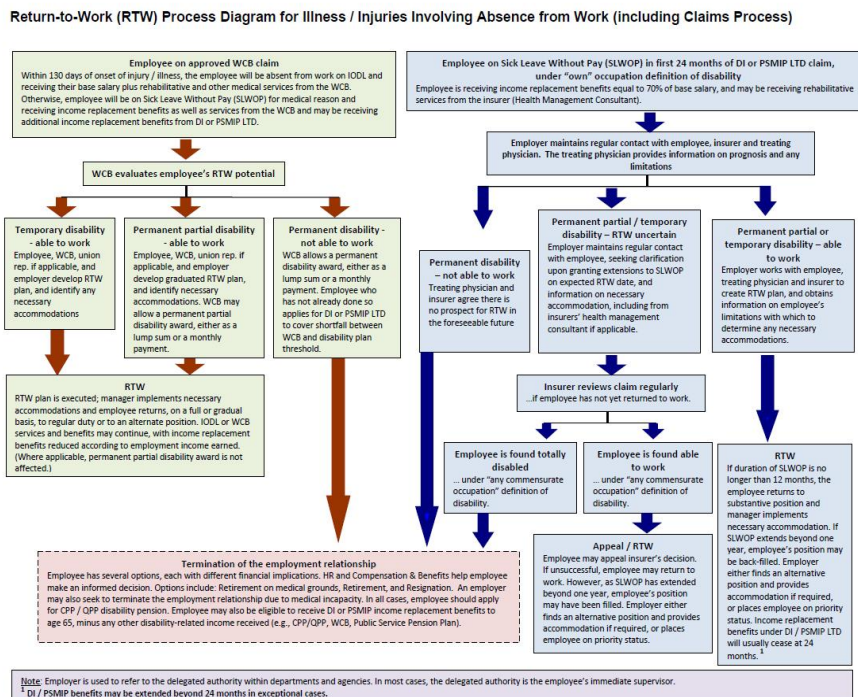
Proprio in riferimento, invece, alle best practices predisposte per le aziende, a nostro avviso è interessante porre l'attenzione al sito del Governo canadese (<http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmi-igi/tool-outil/intro-eng.asp>). Al suo interno, infatti, è stata progettata una sezione che illustra una guida di supporto per aiutare i datori di lavoro e l'ufficio HR a gestire efficacemente i casi di dipendenti affetti da malattia cronica, specialmente nel momento di ritorno al lavoro dopo e durante le cure (vedi Figura 1).

In particolare, secondo la guida canadese, la pianificazione di un ritorno al lavoro di un dipendente dovrebbe essere supportata dai manager e/o dall'ufficio HR secondo i seguenti passi:

- mantenere il contatto con il dipendente anche quando è assente dal lavoro. Questa è una fase importante della pianificazione, in cui si possono ricevere informazioni necessarie per il suo ritorno al lavoro;
- conoscere le proprie responsabilità e assicurarsi che il dipendente è pronto per un ritorno sicuro e tempestivo al lavoro, ovvero che non vi è alcun rischio di salute per il dipendente e per gli altri;
- svolgere una *task analysis* del lavoro e coinvolgere attivamente il dipendente in tale valutazione. Quest'analisi prevede la valutazione delle attività fisiche ma può anche includere considerazioni psicologiche, come per esempio la comunicazione con gli altri, l'esposizione al conflitto, ecc;
- condurre una valutazione medica, se necessario;
- considerare, nel processo di ritorno al lavoro, l'impatto che questo inserimento avrà sul team con cui la persona reinserita si troverà a lavorare;

- pianificare un incontro con il dipendente malato di persona o per telefono, prima della data di ritorno al lavoro, per discutere il suo rientro e, se necessario, coinvolgere altri soggetti interessati;
- prevedere un follow-up periodico per seguire con attenzione i progressi;
- rivalutare e modificare il piano di ritorno al lavoro, a seconda delle necessità.

Figura 1: Processo di ritorno al lavoro dopo malattia, secondo il Governo canadese



Fonte: <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmi-igi/tool-outil/rtpw-sprat-eng.asp>.

Da quanto esposto finora, possiamo dedurre che l'approccio del *Disability Management* non ha ancora, del tutto, posto le sue radici in Italia. La mancanza di conoscenze e strumenti adeguati a fronteggiare questo fenomeno, soprattutto nelle aziende, sta portando a una gestione e organizzazione poco adeguata dei bisogni di tali persone, rischiando, al contempo, di far perdere il loro know-how e la loro produttività.

In questo scenario, molto importanti divengono casi come il Canada, in cui il *Disability Management* nel luogo di lavoro si articola nell'assunzione di politiche governative di supporto e di pratiche organizzative, con l'obiettivo di minimizzare la perdita produttiva, ridurre l'incidenza della disabilità lavorativa e prevenire incidenti e malattie che hanno come conseguenza una disabilità cronica.

Su queste problematiche, il *Disability Management* e le best practices a esso associate si propongono di essere sia una strategia innovativa capace di costruire e realizzare idonei strumenti di gestione sia un nuovo modello di Welfare proteso verso la persona, da seguire anche all'interno del sistema imprenditoriale, attraverso l'uso della consulenza clinica organizzativa, capace di essere uno strumento efficace sia per il soggetto implicato nella disabilità che per la diffusione del benessere all'interno del luogo di lavoro.

Gli interventi di *Disability Management*, quindi, rappresentano, per le imprese, l'opportunità di controllare la propria competitività ed i costi economici e sociali in rapporto a variabili che già oggi incidono sulla produttività (come le disabilità, le malattie croniche, ma anche

l'invecchiamento della forza lavoro), ma che in futuro la condizioneranno ancora di più. **Gli stessi interventi, però, permettono alle imprese di rendersi parte attiva e responsabile nella creazione di un sistema di protezione del lavoratore maggiormente personalizzato e, quindi, più efficace, con risvolti positivi per l'intera società.**

Daniela Del Duca  @DelDucaD

Fabiola Silvaggi  @FabiolaSilvaggi

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT, Università degli Studi di Bergamo