

La Figura professionale del Disability Manager tra incertezze interpretative, buone prassi e prospettive future.

Premessa

In un momento di profonda dinamicità e di contestuale criticità del mercato del lavoro la notizia della recente sottoscrizione a Roma tra la Direzione Aziendale della multinazionale farmaceutica Merck Serono e le rappresentanze sindacali di settore di CISL, CGIL e UIL, di un [accordo](#) per un [progetto](#) sperimentale della durata di due anni volto all'inserimento dei lavoratori con disabilità, con la presenza di uno specifico Osservatorio Aziendale sull'Inclusione Lavorativa e con la nomina di un **Disability Manager**, non può che destare apprezzamento e soddisfazione in particolare per l'elemento ispiratore, ossia la ricerca del benessere dei lavoratori in azienda.

Si tratta della **prima azienda in Italia** che nell'adozione di politiche di *Disability Management*¹ (orientamento gestionale che si focalizza sulla persona con disabilità e sulla sua valorizzazione, con l'obiettivo di adattare l'organizzazione al fine di accoglierla e gestirne i bisogni) ha seguito le indicazioni [dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità](#), istituito presso il ministero del lavoro.

La buona prassi

Il progetto della Merck Serono rappresenta una proposta **strutturata** di azioni e di interventi frutto di un **gioco di squadra** tra azienda, sindacati, lavoratori e professionisti e di una cultura inclusiva delle persone con disabilità, **garantiti** dalla presenza di un Osservatorio tecnico aziendale sull'inclusione lavorativa, ossia di un organismo paritetico bilaterale aziendale. **In sintesi: l'optimum della politica di disability management**, senza nulla togliere alle best practices² di IBM, Tim, Intesa San Paolo, Gruppo Hera ed altri che con le loro divisioni dedicate hanno rappresentato i primi esempi pratici in azienda di introduzione della figura del *Disability Manager* e di azioni di *Disability Management*.

L'incertezza interpretativa e le indicazioni della SIDIMa (Società Italiana Disability Manager).

La positività del progetto deriva anche dal fatto che iniziative del genere avvengono in un contesto normativo in cui, ad oggi, le **nuove linee del collocamento mirato previste dal jobs act** ([dlgs n. 151/2015 art 11](#)) per la *costruzione di una rete integrata (accordi territoriali con sindacati e organizzazione datoriali) capace di migliorare il sistema di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, di sostenere la predisposizione di progetti di collocamento mirati e di valorizzare, (anche attraverso incentivi economici) e per regolare le figure del disability manager e dell'osservatorio aziendale sulla disabilità*, annunciate da più di un mese come imminenti, **non sono state ancora**

¹ [Il Disability Management: Spunti di riflessione per Consulenti del Lavoro e Specialisti HR di Palma Marino Aimone](#)

² [Cúram Solution for Disability Management](#), *Sito IBM*, [TIM: al via la "TIM Equity & Inclusion Week", per un'azienda sempre più inclusiva](#), *Sito Telecom*, [Diversity Intesa San Paolo](#) : *Sito intesa San Paolo*, [Disabilità e lavoro Gruppo Hera](#) : Opportunità e diritti per il lavoratore disabile e per il lavoratore che assiste disabili: *Sito Gruppo Hera*

pubblicate creando incertezza interpretativa sulla figura professionale del *Disability Manager*. Anche il settore pubblico, seppure pioniere nell'inserimento di tale figura professionale, non è esente da tali difficoltà interpretative: dal primo ed esemplare caso dell'ospedale riabilitativo ad alta specializzazione di Motta di Livenza (TV)³ (dove un architetto *Disability Manager* dal 2010 trova soluzioni per agevolare l'autonomia di ciascun paziente anche dopo le dimissioni), all'esperienza del comune di, Alessandria⁴, (dove i professionisti operano nei campi dell'urbanistica ed accessibilità in genere, trasporto e logistica, potenziamento dei servizi a sostegno delle famiglie e della domiciliarità, si adoperano per abbattere tutte quelle barriere architettoniche e mentali per favorire la piena integrazione del diversamente abile nella città), al recente caso del comune di Latina⁵ che, nel mese di gennaio u.s., volendo istituire la figura del *Disability Manager* ha cercato, ignorando le caratteristiche di tale professionalità, tra i suoi dipendenti e le associazioni di volontariato persone che a titolo gratuito ricoprissero tale incarico. Tutto ciò premesso, **in assenza di una precisa normativa e di un ordine professionale di riferimento, sono preziose le indicazioni del presidente di [SIDiMa](#) (Società Italiana Disability Manager), la prima e unica associazione di categoria in Italia: “il *Disability Manager* è una competenza aggiunta ad una professionalità di base già consolidata che può spaziare dai campi dell' ingegneria e dell'architettura alla fisioterapia, alla giurisprudenza, e non ultimo il settore delle HR, parlando sia di consulenza che di HR Manager. Attraverso poi un **percorso formativo dedicato di perfezionamento o un master**, il professionista assume tali **nuove competenze** che gli consentono di svolgere questo innovativo ruolo. Il *Disability Manager* deve avere conoscenze di normativa sul lavoro in ambito di valutazione della disabilità, di bioetica, di accessibilità di inserimento nel mondo del lavoro e della formazione, di definizione dei piani di disability Management e una sensibilità su una serie di temi relativi al terzo settore e all'inclusione sociale.”**⁶ Aggiungo inoltre che non necessariamente il *Disability Manager* deve essere una persona con disabilità, seppure questa condizione potrebbe (ma non è condizione necessaria) dare alla figura professionale un maggiore coinvolgimento.

Le funzioni specifiche

un esempio di funzioni specifiche che un *Disability Manager* potrebbe svolgere in un'azienda sono quelle previste dall'accordo Merk Serono:

- essere primo referente di supporto del lavoratore con disabilità sia in fase di accesso all'impiego che per lo svolgimento delle sue mansioni o per ogni altra situazione di possibile conflitto o disagio;
- elaborare, con il coinvolgimento del lavoratore, soluzioni operative a situazioni di disagio che condizionino negativamente la piena inclusione lavorativa nello specifico contesto aziendale e favorire soluzioni e processi che permettano l'inserimento nel contesto aziendale e il mantenimento nel tempo del posto di lavoro;
- relativamente all'adeguamento delle postazioni di lavoro, degli strumenti di lavoro, dei luoghi di lavoro, pianificare e promuovere interventi che consentano l'adeguata formazione del lavoratore ad eventuali dispositivi adattati e l'accesso, ove possibile, da parte dell'azienda ai rimborsi attivabili presso INAIL o presso il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili;

³ [In Ospedale Arriva il Disability Manager](#). Corriere della sera

⁴ [Alessandria alla fase finale del premio Access City Award 2017. La city manager Paola Testa: “Il risultato di un costante lavoro di squadra negli anni”](#) | CorriereAl 2017

⁵ [Disability manager, il Presidente di SiDiMa: “A Latina sbagliano, serve ...](#)

⁶ [Quel che deve essere un Disability Manager](#) 2017 Superando.it
[Contro ogni Strumentalizzazione del Disability Manager-](#) 2012 Superando.it

- monitoraggio costante delle singole situazioni, dei cambiamenti del contesto lavorativo e delle caratteristiche individuali al fine della prevenzione e della rimozione di eventuali problematiche, della costruzione di opportunità di valorizzazione professionale e della definizione di soluzioni organizzative e adattamenti ragionevoli da adottare;
- fornire ogni elemento necessario e/o utile per l'espletamento dell'attività dell'osservatorio aziendale sull'inclusione lavorativa, in particolare gli elementi utili per la valutazione dell'andamento dei singoli percorsi dei lavoratori disabili e delle complessive condizioni dei lavoratori con disabilità nell'azienda, verificare l'efficacia delle azioni intraprese, nonché ricercare ogni elemento utile a valutare l'accessibilità da parte di tutti i lavoratori, compresi quelli con disabilità, delle prassi e opportunità aziendali in essere;
- mettere in atto, sentito il parere del lavoratore, le indicazioni dell'osservatorio coordinando e interagendo con le strutture aziendali interessate;
- esercitare un ruolo di coinvolgimento delle figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane, degli addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni;
- applicare e/o agevolare l'applicazione delle indicazioni vincolanti espresse dall'osservatorio e cogenti per l'azienda, entro i limiti della propria competenza.

Gli Strumenti necessari

Gli strumenti che un *Disability Manager* può utilizzare per garantire un adeguato inserimento delle persone con disabilità e creare una reale cultura inclusiva sono **legati** in primis alle **dimensioni aziendali** e poi ai **diversi step** di cui si compone un **piano di disability management efficace**. Nella prima fase, dedicata all'analisi organizzativa, si possono utilizzare questionari, interviste, focus group, ecc., allo scopo di rilevare e analizzare i valori, gli atteggiamenti, il clima, le regole, la prassi per poter capire come e dove intervenire. Successivamente si possono sia utilizzare gli strumenti di natura informatica, tecnologica, ergonomica, economica o altro che intraprendere iniziative formative di tutoraggio, di mentoring, ecc. Tra gli strumenti di tipo economico ricordiamo gli **Incentivi**:

- **Inail**, per l'anno 2017, ([Circolare 51/2016](#) e Delibera n.2 del 22 febbraio 2017) prevede una serie di contributi per gli interventi per la conservazione del posto di lavoro presso lo stesso datore di lavoro per cui il lavoratore, assicurato all'Inail svolgeva attività al verificarsi dell'infortunio o malattia professionale o al momento del relativo aggravamento che l'hanno portato alla disabilità: contributo fino a 95 mila euro per l'abbattimento di barriere architettoniche come rampe, scale, ascensori, bagni, porte ecc.; fino a 40 mila euro per interventi di adeguamento delle postazioni di lavoro (arredi, dispositivi informativi, attrezzature lavoro ecc.); e fino a 15 mila euro per la formazione dei lavoratori disabili.⁷
- **Dlgs 151/15 art 10 (Jobs Act)** : contributi all'assunzione per la durata di 36 mesi un bonus pari al 35% della retribuzione mensile lorda imponibile ai fini previdenziali, in caso di una riduzione della capacità lavorativa compresa tra il 67 ed il 79% e invece pari al 70% della suddetta retribuzione, se il lavoratore è in possesso di una riduzione superiore al 79%. Oppure, nel caso di lavoratori con disabilità intellettiva e psichica dalla quale derivi una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%, l'incentivo spetta per un periodo di 60 mesi, in caso di assunzione a tempo indeterminato, o di assunzione a tempo determinato di durata non inferiore a dodici

⁷ INAIL: aggiornate le Linee guida per il reinserimento dei lavoratori disabili

mesi, per tutta la durata del rapporto a termine⁸;

- **Fondo Regionale dell'occupazione dei Disabili** ([art 14 legge 68/99](#)) contributo a carico del Fondo Regionale Disabili in favore dei datori di lavoro, quale rimborso parziale delle spese sostenute allo scopo di adeguare il luogo di lavoro alle esigenze della persona, purché si parli di soggetti con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%. Lo stesso contributo è concesso anche per agevolare il telelavoro dei disabili.

E tra gli altri strumenti innovativi :

- **Le Politiche attive del lavoro locali dedicate alla disabilità:** Dote lavoro Disabili Lombardia Programma garanzia Giovani disabili del Piemonte, Giovani Sì della Toscana, Provincia Autonoma di Trento (L.P. n.19/1983 Regolamento (UE) 18 dicembre 2013,) ecc, rappresentano soltanto alcuni esempi che, come tutti i programmi di politica attiva del lavoro dedicati prevedono l'utilizzo di strumenti (non solo incentivi e tirocini) e la collaborazione di operatori specializzati per favorire l'inserimento e il reinserimento delle persone con disabilità⁹;
- **Lo Smart Working** (Il Ddl relativo approvato dalla Camera e ora all'esame del Senato) ossia della possibilità di lavorare in parte o totalmente fuori dalla sede aziendale negli orari concordati, grazie al supporto di una serie di strumenti quali laptop, cellulare aziendale ecc. Ai vantaggi tipici dello strumento, che consente di ottimizzare il costo del lavoro e le politiche retributive orientate maggiormente al merito e al raggiungimento effettivo degli obiettivi, si aggiungono i vantaggi dell'abbattimento dei costi di gestione e di adeguamento dello spazio fisico per il personale con disabilità e della reale integrazione lavorativa, ciò che vede nelle strutture di *Co-Working* (che supera le caratteristiche alienanti del telelavoro) un possibile spunto innovativo per i piani-di-Disability-Management. Lo Smart Working determina anche una riduzione dei costi dell'assenteismo, specie quello relativo all'handicap, il tutto a beneficio dell'efficienza produttiva. E in attesa che venga promulgato il relativo provvedimento normativo, ci sono già dei casi consolidati di buone prassi.¹⁰
- **Il Welfare Contrattuale di Previdenza e la Sanità Integrativa specificatamente rivolti alle persone con disabilità**, così come tutti gli **altri strumenti di Work-Life Balance**, ovvero di equilibrio tra vita personale e professionale (oltre allo *Smart Working*, vi è la cessione di permessi a colleghi disabili o con parenti disabili, la priorità nell'accesso al part-time, i permessi orari o giornalieri per motivo di cura o di percorsi terapeutici), che consentono non solo di incidere sul cuneo fiscale, ma anche di creare reale integrazione e valorizzazione delle persone con disabilità o con gravi patologie, dal momento dell'inserimento sino al termine della loro vita professionale.¹¹

⁸ Dottrina Per il Lavoro: incentivi in caso di assunzione/utilizzo di lavoratori disabili

⁹ [Dote lavoro lombardia: piani provinciali disabili triennali](#) , [Garanzia Giovani Disabili Regione Piemonte Rifinanziamento dal 31 Marzo 2017](#), [Tirocini disabili Giovani si Toscana](#).

¹⁰ Best practices riportate nell' articolo [Smart Working, e il mondo può diventare il tuo ufficio](#). La Stampa

¹¹ [Si veda contratto collettivo aziendale intesa di San Paolo](#).

Le Competenze

Da quanto detto fin'ora emerge che Il *Disability Manager* dovrebbe avere competenze di tipo manageriale ed economico con competenze di tipo psicologico-sociale. Nello specifico competenze nella gestione delle risorse umane, di politiche organizzative aziendali di change management, di normativa del lavoro, di natura informatica, tecnologica, medica. Ovviamente **non è possibile trovare tutti gli skills necessarie in una sola persona**. Nella Pratica Il *disability Manager* è un “**facilitatore**” **che coordina e gestisce diverse altre figure professionali** e pertanto deve poter coordinare un gioco di squadra da parte di:

- **Istituzioni**, in particolare quelle locali per regolare e facilitare gli interventi necessari;
- **Sindacati** che svolgono un ruolo fondamentale non soltanto nel promuovere progetti e azioni come ad esempio quello della Merck Serono¹², ma che in sede di **contrattazione collettiva aziendale** possono introdurre, oltre agli istituti di welfare aziendale gli strumenti di Work life-balance e di smart working; possono inoltre intervenire in altre aree, quali le modifiche nella disciplina del comparto o della copertura retributiva della malattia, i percorsi formativi, il sostegno alla carriera, il sostegno economico (implementazione delle causalità per anticipo TFR ecc.) e battersi per un calcolo della produttività rispettoso delle specificità per creare condizioni di vantaggio e di benessere, sia per l'azienda che per i lavori con disabilità;
- **Professionisti**: architetti, medici, informatici, consulenti del lavoro, specialisti HR¹³, recruiters¹⁴, agenzie per il lavoro¹⁵. Queste ultime hanno il vantaggio di poter lavorare a stretto contatto con le realtà aziendali e attraverso la pluralità dei servizi offerti (comprese le missioni in somministrazione di durata pari o superiori ai 12 mesi, utili per l'adempimento ai fini del collocamento obbligatorio¹⁶) possono costruire soluzioni dedicate di disability management. Le Agenzie per il Lavoro del resto sono l'unico settore ad avere il fondo di formazione di categoria, [Formatemp](#), con un linea formativa dedicata esclusivamente all'inserimento delle persone con disabilità del mondo del lavoro¹⁷.

In ogni caso il *Disability Manager* deve avere una **formazione di base adeguata**. A tal fine la SIDIMa, anche in convenzione/collaborazione con altri operatori specializzati, è in grado di supportare, formare e aggiornare professionisti sia del settore pubblico che quello privato .

Il Ruolo

Il *Disability Manager* è un persona che focalizzando la sua attenzione sulle persone con Disabilità e sulla loro valorizzazione definisce, coordina e gestisce diverse altre figure professionali con l'obiettivo di soddisfare i bisogni delle persone con disabilità e contemporaneamente valorizzarle apportando vantaggi e opportunità a beneficio dell'intero contesto aziendale e non del solo disabile. Il *Disability*

¹² [Merck Serono: la prima azienda farmaceutica a introdurre la figura del Disability Manager](#): articolo Femca Cisl.

¹³ La Società [Diversity Opportunity](#) coniuga talento e innovazione per la valorizzazione della diversità e della disabilità e per una nuova cultura organizzativa aziendale. [Page Personnel](#) ha una divisione dedicata alla disabilità ecc.

¹⁴ [Jobmetoo](#) è ad esempio un recruiting esclusivo per le categorie protette .

¹⁵ Le principali agenzie per il lavoro con divisioni dedicate alla disabilità: [Fondazione Adecco per le pari opportunità](#), [Randstad Hopportunities](#), [Articolo 1 Categorie protette](#), [Quanta Diversity](#), [Openipbmetis Diversity Talent](#)

¹⁶ [Min.Lavoro: interpello – somministrazione di lavoro e assunzione disabili – incremento occupazionale netto](#)

¹⁷ [Vademecum Formatemp](#). Si veda pag. 44.

Manager che può essere un dipendente oppure un consulente esterno deve ricoprire un **ruolo aziendale adeguato ad incidere in maniera significativa sulle strategie e sulle politiche aziendali**. La coincidenza della figura professionale con l'HR Director, come avvenuto per la Merk Serono, è un'ottima scelta ma non l'unica possibile. Molto **dipende dalle dimensioni aziendali**, per cui mentre grandi aziende saranno magari più portate a creare un soggetto interno, piccole e medie imprese potrebbero avere più facilità a rivolgersi ad un professionista del settore. L'istituzione di tale figura professionale, in alcuni casi, è incentivata a livello economico da iniziative locali come ad esempio quella del [piano provinciale di Mantova](#) per l'inserimento delle persone con disabilità.

Le Prospettive

Nel rimarcare alcuni elementi indispensabili della professione del *Disability Manager* non si vuole né pubblicizzare l'attività di qualcuno né sminuire una figura professionale ad alto valore aggiunto nelle moderne organizzazioni aziendali. Si vuole soltanto mettere dei **punti fermi ed evidenziare iniziative e azioni concrete da parte dei sindacati, degli operatori specializzati e dell'associazione di categoria** che si sono intensificate a partire dalla V Conferenza nazionale sulle politiche della disabilità di Firenze¹⁸. Nonostante il vuoto normativo lasciato dalla mancata pubblicazione delle nuove linee sul collocamento mirato e dal dubbio messaggio del decreto milleproroghe che rinvia al 2018 la nuova disciplina del collocamento obbligatorio per le piccole imprese, negando così a tante persone con disabilità l'opportunità di accedere al mondo del lavoro¹⁹, l'auspicio è che si stia assistendo ad una inversione di tendenza all'approccio della inclusione lavorativa delle persone con disabilità e che si stia formando un mercato del lavoro che si focalizzi sempre più sulle persone e sulla loro valorizzazione. In questo contesto la figura del *Disability Manager*, con la sua professionalità, può giocare un importante ruolo nel processo di cambiamento del mercato del lavoro e delle realtà aziendali.

Si spera inoltre che il progetto pilota della Merk Serono possa rappresentare un importante punto di riferimento per altri accordi da siglare in altre aziende, non solo dello stesso.

Palma Marino Aimone

Consulente Hr – Normativa e Costo del Lavoro

Diversity e Disability Manager- Socio SIDIMa .

¹⁸ [Relazione gruppo di lavoro V Conferenza Nazionale Disabilità di Firenze](#)

¹⁹ [Sull'argomento: l'inclusione lavorativa non funziona a colpi di rinvio delle norme](#) di Palma Marino Aimone