UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Emploi de personnes en situation de handicap
Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen
Assunzione di persone con disabilità



Impiego duraturo di persone con disabilità

Guida sintetica alle buone pratiche

Una guida per le imprese

Indice

Glossario....3
Introduzione....4
Impiegare una persona con disabilità....5
Costituzione di una rete di sostegno....6
Misura 1: Nomina di una persona Referente Interno....6
Misura 2: Collaborazione tra CCD e OE....6
Misura 3: Collaborazione tra RI e OE....7
Misura 4: Sostegno regolare alle CCD....7
Misura 5: Stabilità dell'ambiente....8
Misura 6: Accompagnamento e apprendimento delle mansioni....8
Misura 7: Formazione del personale....8
Creazione di un progetto comune....9
Misura 1: Durata sufficiente del periodo di acclimatazione....9
Misura 2: Riunione informativa generale....9
Misura 3: Riunioni informative interne all'impresa....10
Misura 4: Status delle CCD....10
Conclusione....11

Glossario

Di seguito è riportato un elenco delle principali abbreviazioni utilizzate nel presente documento.

CDPD	Convenzione sui diritti delle persone con disabilità
CCD	Persona collaboratrice o collaboratore con disabilità
DI	Disabilità intellettiva (nota anche come disturbo dello sviluppo intellettivo / disabilità mentale)
OE	Persona operatrice esterna: persona specializzata nell'inserimento lavorativo che affianca l'impresa e la persona con disabilità nella loro collaborazione.
MLO	Mercato del lavoro ordinario / primo mercato del lavoro
RI	Persona referente interna: persona volontaria designata all'interno dell'impresa per fungere da punto di riferimento per la persona con disabilità

Introduzione

La partecipazione al mercato del lavoro costituisce un elemento essenziale della partecipazione sociale e dell'identità di ogni individuo. La Svizzera, in particolare attraverso la ratifica della Convenzione sui diritti delle persone con disabilità (CDPD) delle Nazioni Unite (ONU) nel 2014, deve sostenere l'accesso al mercato del lavoro ordinario e il mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità.

Tuttavia, rispetto agli altri membri della comunità, le persone con disabilità, e in particolare quelle con disabilità mentale o disabilità intellettiva (DI), sono significativamente meno presenti nel mercato del lavoro ordinario e corrono maggiori rischi sul posto di lavoro rispetto agli altri membri della comunità.

Cosa ci si può aspettare da questa guida:

Basata su interviste condotte presso imprese svizzere del mercato del lavoro ordinario che impiegano collaboratori e collaboratrici con disabilità (CCD), questa guida consente di condividere le loro esperienze e raccomandazioni con diversi destinatari, in particolare altre imprese. Poiché l'ambiente costituisce una componente centrale della situazione di disabilità, il presente documento propone quindi spunti concreti alle imprese al fine di favorire l'assunzione e l'impiego duraturo delle persone con disabilità.

In questo contesto, la presente guida risponde ai seguenti obiettivi:

- Identificare e sostenere pratiche concrete
- Sostenere una collaborazione duratura tra l'impresa e le CCD
- Promuovere una migliore comprensione delle sfide legate all'impiego delle persone con disabilità

Per approfondire:

Il presente documento si basa principalmente su una ricerca condotta dall'Università di Friburgo presso 13 imprese della Svizzera romanda, di dimensioni variabili da micro (< 9 dipendenti) a grandi (a partire da 250 dipendenti), attive in 10 diversi settori di attività economica.

Per maggiori dettagli, alla fine del presente documento è disponibile un link a una versione più completa di questa guida, che contiene anche altri strumenti provenienti da diverse istituzioni svizzere.

Impiegare una persona con disabilità

Le diverse buone pratiche individuate nella ricerca possono essere raggruppate in due assi principali:

Asse 1
Creazione di una rete di sostegno

1. Nomina di una persona referente interna (RI)
2. Collaborazione tra CCD e la persona operatrice esterna (OE)
3. Collaborazione tra RI e OE
4. Sostegno regolare alle CCD
5. Stabilità dell'ambiente
6. Accompagnamento e apprendimento delle mansioni
7. Formazione del personale

Asse 2
Creazione di un progetto comune

1. Periodo di acclimatazione di durata sufficiente
2. Riunione informativa generale
3. Riunioni informative interne all'impresa
4. Status delle CCD

Queste buone pratiche devono essere messe in atto sin dall'assunzione delle CCD e mantenute nel lungo periodo. L'attuazione richiede principalmente l'intervento di due figure:

RI

Persona referente interna: persona volontaria designata all'interno dell'impresa per svolgere un ruolo di riferimento nei confronti della CCD e della sua rete, nonché di tutto il personale.
A seconda delle azioni da realizzare, la RI può essere affiancata da altre persone coinvolte nella collaborazione (membro della direzione, membro delle risorse umane, ecc.).

OE

Persona operatrice esterna: figura specializzata nell'inserimento professionale che affianca l'impresa e la persona con disabilità nella loro collaborazione, apportando competenze amministrative, organizzative e educative.
Conosciuto anche come job coaching, questo servizio è offerto da diverse associazioni fornitrici in tutta la Svizzera.

Asse 1

Costituzione di una rete di sostegno

Una rete di sostegno è fondamentale per garantire l'accompagnamento delle CCD lungo tutto il percorso lavorativo e attuare le misure necessarie alla continuità della collaborazione. Come in un tandem, è costituita principalmente da un binomio (RI–OE) il cui coinvolgimento evolve nel tempo: la persona RI può gradualmente riprendere la maggior parte dei compiti, continuando a beneficiare del supporto dell'OE in caso di necessità.

Di seguito sono riportate le misure raccomandate dalle imprese per favorire l'efficacia della rete di sostegno.

Misura 1: Nomina di una persona Referente Interno

RI

Da ricordare: La persona RI deve essere volontaria e possedere buone capacità comunicative all'interno dell'impresa; essa funge da mediatrice principale. Una percentuale del suo orario di lavoro è dedicata all'accompagnamento delle CCD e degli altri membri del personale.

Aspetti complementari:

- La persona che ricopre il ruolo di RI dovrebbe, se possibile, aver seguito una formazione in pedagogia o in lavoro sociale; in caso contrario, rafforza le proprie competenze presso l'OE (strumenti di comunicazione e di organizzazione; principi di accompagnamento, di apprendimento, ecc.).
    - Gli incontri tra le RI di diverse imprese consentono lo scambio di esperienze e rafforzano il senso di competenza. È possibile rivolgersi all'OE per organizzare tali incontri o mettere in contatto le RI interessate.
- Gli RI operano, se possibile, nello stesso settore delle CCD, favorendo l'osservazione e la rapidità di risposta alle necessità.

Misura 2: Collaborazione tra CCD e OE

OE

Da ricordare: Durante le prime due settimane di impiego delle CCD, l'OE lavora in coppia con loro. Successivamente, nel corso del primo anno, OE e CCD si incontrano circa ogni due mesi. Infine, nel lungo periodo e salvo esigenze particolari, le visite possono cessare.

Aspetti complementari:

- Gli incontri tra OE e CCD si diradano con il passare del tempo (circa 2 volte al mese nei primi mesi).
    - Successivamente, a discrezione della CCD, le visite possono cessare; è possibile effettuare brevi aggiornamenti in occasione di eventuali bilanci annuali (cfr. Misura 3) o tramite telefono/e-mail.
- Tali incontri si svolgono, salvo esigenze particolari, esclusivamente tra CCD e OE.

Misura 3: Collaborazione tra RI e OE

RI OE

Da ricordare: La RI collabora con l'OE già prima dell'arrivo della CCD. Il sostegno dell'OE può diminuire nel tempo; l'OE rimane tuttavia a disposizione in caso di esigenze straordinarie dell'impresa (ruolo di «rete di sicurezza») e si occupa della parte amministrativa del contratto.

Aspetti complementari:

- Prima dell'assunzione della CCD, l'OE e l'impresa definiscono un capitolato d'oneri iniziale sulla base delle esigenze dell'impresa; l'OE propone una CCD che risponda a tali esigenze («matching»).
- L'OE si occupa della gestione amministrativa dei contratti e garantisce i contatti con le autorità (in particolare per quanto riguarda le condizioni relative alla rendita AI).
    - Tale misura può protrarsi per tutta la durata della collaborazione; in tal caso, l'OE organizza un bilancio annuale con RI e CCD (in cui vengono discussi esigenze, retribuzione ed eventuali cambiamenti).
    - L'impresa può inoltre gestire autonomamente questo aspetto della collaborazione, avvalendosi della consulenza dell'OE (che rimane a disposizione anche in questo caso, su richiesta dell'impresa).

⚠ **NB:** In linea con questa misura, le seguenti (da 4 a 7) vengono gestite in tandem (OE-RI) durante i primi mesi della collaborazione. Con il passare del tempo, tali misure vengono gestite dalla RI.

Misura 4: Sostegno regolare alle CCD

RI

Da ricordare: RI e CCD si incontrano in occasione di incontri di bilanci interni con cadenza settimanale. A seconda delle esigenze di ciascuna persona, la frequenza viene discussa e adattata, proprio come nel caso del monitoraggio di un apprendista.

Aspetti complementari:

- Tali bilanci consentono di affrontare le esigenze e le aspirazioni delle CCD, delle imprese, dei membri del personale e delle RI: nuovi compiti/responsabilità; obiettivi personali, desiderio di formazione; adeguamenti necessari nella supervisione e nelle relazioni sociali; …
- I bilanci consentono inoltre di conoscere reciprocamente le esigenze e i limiti, favorendo l'adeguamento del sostegno.

Misura 5: Stabilità dell'ambiente

RI **Da ricordare:** L'elemento principale che garantisce la stabilità dell'ambiente è il rapporto tra RI e CCD; la RI è l'interlocutrice principale per tutte le questioni di natura professionale.

Aspetti complementari:

- Adottare routine settimanali: pianificazione, su supporto visivo, delle giornate lavorative delle CCD. Discusse con queste ultime, indicano i compiti da svolgere e i momenti di tempo libero.
    - È possibile negoziare modifiche alle routine; possono verificarsi imprevisti. Spetta alle RI, per quanto possibile, discuterne preventivamente con le CCD.
- Le procedure operative sono protocolli che descrivono passo-passo le fasi da seguire per ogni attività. Il formato viene concordato con le CCD (testo, illustrazioni, …).
- Questi strumenti possono facilitare la formazione delle persone in apprendistato e del personale dipendente.

Misura 6: Accompagnamento e apprendimento delle mansioni

RI **Da ricordare:** L'accompagnamento durante l'apprendimento delle mansioni, supportato dalla procedura operativa, è svolto dalla persona RI o da una persona che lavora vicino con le CCD.

Aspetti complementari:

- Per l'apprendimento di un'attività, è opportuno privilegiare l'accompagnamento da parte di una persona disponibile a spiegare le nuove fasi più volte e fornendo esempi concreti.
    - La vicinanza alla postazione di lavoro favorisce la presentazione di esempi regolari per tutto il tempo necessario.
    - La nuova mansione può essere preparata anche in anticipo in occasione di incontri tra RI e CCD (OE)

Misura 7: Formazione del personale

RI **Da ricordare:** Le RI affiancano i team sul campo nella loro collaborazione con le CCD, fornendo le informazioni necessarie al momento opportuno.

Aspetti complementari:

- Tutti i membri del personale possono far parte della rete di sostegno delle CCD; le loro competenze favoriscono l'integrazione delle CCD.
    - Le RI forniscono loro risposte, informazioni e strumenti in base alle loro esigenze e richieste.

Asse 2

Creazione di un progetto comune

La creazione di un progetto comune è la chiave di volta di ogni collaborazione. È grazie all'adesione di tutte le persone coinvolte al processo di inclusione che è possibile attuare le buone pratiche, garanzia di un impiego duraturo per le CCD.

Di seguito sono riportate le misure raccomandate dalle imprese per favorire la creazione di un progetto comune incentrato sull'impiego di una persona con disabilità.

Misura 1: Durata sufficiente del periodo di acclimatazione

OE RI

Da ricordare: L'acclimatazione, formalizzata tramite un contratto di tirocinio o di prova, consiste in un periodo di circa 6 mesi durante il quale CCD, RI e i membri del personale possono familiarizzare, individuare i compiti e gli strumenti necessari per sentirsi competenti e imparare a conoscersi. Durante questo periodo, il tasso di presenza delle CCD aumenta e l'OE, inizialmente sempre presente in coppia, trasferisce gradualmente l'accompagnamento alla persona RI.

Aspetti complementari:

- La CCD aumenta progressivamente il proprio orario di lavoro; nelle prime due settimane tale persona lavora in coppia con l'OE.
    - OE e RI adeguano il capitolato d'oneri e gli strumenti messi in atto (pianificazione, procedura operativa/ istruzioni passo-passo).
- Questo periodo consente all'impresa di osservare e valutare le competenze della persona con disabilità prima di impegnarsi a lungo termine.

Misura 2: Riunione informativa generale

OE RI

Da ricordare: Prima dell'inizio della collaborazione, viene organizzata una riunione interna rivolta a tutte le persone che saranno chiamate a collaborare prossimamente con le CCD. La riunione, volta a presentare gli elementi chiave della collaborazione, si svolge in assenza delle CCD, affinché i membri del personale possano esprimere senza imbarazzo le proprie preoccupazioni e richieste.

Aspetti complementari:

- La riunione è organizzata dalla OE e/o dalla RI
- La riunione consente di illustrare gli elementi chiave della collaborazione: presentazione della persona RI e della persona OE in qualità di persone di riferimento; eventuale coinvolgimento previsto da parte di ciascun membro del personale; precisazioni sul profilo delle CCD e informazioni generali sulla disabilità.

Misura 3: Riunioni informative interne all'impresa

RI	**Da ricordare:** A seguito della riunione informativa generale e per tutta la durata della collaborazione, la RI deve prestare attenzione alle dinamiche interne e alle esigenze di tutte le persone che compongono il personale. A seconda delle necessità, possono essere organizzate riunioni (di gruppo o individuali) per rispondere a tali esigenze e garantire la coesione.

Aspetti complementari:

- Per tutta la durata della collaborazione, la RI deve garantire una comunicazione fluida e reattiva con tutto il personale, prestando attenzione alle paure, alle esigenze, …
    - Possono essere organizzate riunioni (di gruppo o individuali) al fine di affrontare tali esigenze e garantire la coesione.

Misura 4: Status delle CCD

RI	**Da ricordare:** Le CCD devono essere considerate a pieno titolo come gli altri membri del personale, sia nello status che negli scambi formali o informali. La collaborazione con una CCD non riveste carattere eccezionale.

Aspetti complementari:

- Il ruolo di tirocinante cesserà al momento della firma di un contratto a lungo termine; lo status delle CCD sarà definito secondo gli stessi termini previsti per le altre persone dipendenti; salvo motivi di salute o misure di adeguamento necessarie, le CCD non potranno beneficiare di condizioni di lavoro più permissive rispetto alle altre persone dipendenti (diritto alle ferie, diritto ai permessi, giustificazione delle assenze, appuntamenti medici durante l'orario di lavoro…).

Conclusione

La presente guida fornisce alcune raccomandazioni tratte da imprese svizzere del mercato del lavoro ordinario e consente di condividere le esperienze e le buone pratiche relative all'impiego delle CCD, al fine di facilitare l'accesso a questi elementi concreti per diversi destinatari, in particolare altre imprese.

Elaborata sulla base di una ricerca condotta nell'ambito di una tesi di Master, la presente guida ne riassume i principali risultati, che evidenziano due assi centrali di buone pratiche — la costituzione di una rete di sostegno e la creazione di un progetto comune — che consentono l'impiego duraturo di persone adulte con disabilità (DI) nel mercato del lavoro ordinario svizzero.

La partecipazione al mercato del lavoro è una componente della partecipazione alla vita comunitaria, una componente dell'identità sociale. Queste misure sono in linea con le raccomandazioni ricevute dall'ONU di adottare un piano globale a sostegno dell'accesso al mercato del lavoro ordinario e del mantenimento del posto di lavoro per le persone con disabilità.

Per approfondire:

La presente guida si basa su una ricerca condotta da Josquin Blanc tra il 2023 e il 2024 nell'ambito di una tesi di Master supervisionata dalla Prof. Dr. Geneviève Petitpierre presso il Dipartimento di Pedagogia Speciale dell'Università di Friburgo.

Tale tesi è intitolata « Vie professionnelle et déficience intellectuelle : pérennisation de l'emploi de personnes adultes en situation de handicap (déficience intellectuelle/handicap mental), quelles sont les bonnes pratiques selon les employeurs du marché du travail ordinaire en Suisse ».

Una versione più completa di questa guida, contenente anche altri strumenti provenienti da diverse istituzioni svizzere, è disponibile al seguente doi: https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2024.004. L'autore principale, il sig. Josquin BLANC, può essere contattato per ulteriori informazioni.

Inoltre, la «Toolbox "Ambiente di lavoro inclusivo"» dell'Ufficio federale per le pari opportunità delle persone con disabilità raccoglie diversi consigli e strumenti volti a favorire l'inclusione professionale.

Guida completata nel luglio 2026

© Josquin Blanc, 2026



La presente opera è pubblicata sotto licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0): https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2026.011