

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
FH Zentralschweiz



**SGB-FSS**  
Schweizerischer Gehörlosenbund  
Fédération Suisse des Sourds  
Federazione Svizzera dei Sordi

Guida

# **Sviluppo e adattamento delle direttive sulla diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva**

---

Dr. Anina Hille, Brigitte Roos, Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Su incarico di e in collaborazione con la Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS

# Guida per lo sviluppo e l'adattamento delle direttive su diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva

Con misure concrete ed esempi di best practice per l'inclusione di dipendenti sordi o con disabilità uditiva nel mercato del lavoro

Dr. Anina Hille  
Brigitte Roos  
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

## Colophon

### Autrici

Presso l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ (Istituto per i servizi finanziari di Zugo):  
Dr. Anina Hille, docente e responsabile progetti  
Brigitte Roos, assistente scientifica  
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, docente e responsabile progetti

### Copyright

©2019 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
dell'Università di Lucerna e Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS

### Università di Lucerna – Economia

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
CH-6343 Rotkreuz  
[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

### Su incarico di e in collaborazione con la

Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS  
Räffelstrasse 24  
CH-8045 Zurigo  
[www.sgb-fss.ch](http://www.sgb-fss.ch)

## Premessa

In Svizzera vivono circa 10'000 sordi e più o meno 500'000 persone con disabilità uditiva in età lavorativa. Rispetto alla popolazione media attiva in Svizzera, il tasso di disoccupazione tra le persone sorde e con disabilità uditiva è all'incirca tre volte superiore, ovvero pari a circa il 9 %.

In quanto presidente della Federazione Svizzera dei Sordi SGB FSS, mi preme particolarmente combattere questa discriminazione e promuovere a tutti i livelli il potenziale dei sordi e delle persone con disabilità uditiva. È importante per me sostenere le organizzazioni in maniera che possano riconoscere sempre più il valore aggiunto derivante da una diversificazione del personale sotto il profilo delle capacità, coinvolgendo pertanto anche le persone sorde e con disabilità uditiva nel mercato del lavoro.



La presente guida è volta a sostenere le organizzazioni a redarre direttive concernenti diversità e inclusione con particolare attenzione alla lingua dei segni e alla sordità nonché ad estendere le direttive già esistenti. Fornisce inoltre raccomandazioni pratiche per l'impiego di persone sorde o con disabilità uditiva e per la collaborazione con le stesse, proponendo altresì strumenti e misure concreti.

Sono molto felice del fatto che questa guida sia nata dalla stretta collaborazione tra l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ dell'Università di Lucerna – Economia e la Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS. Il settore «lavoro» in quanto campo d'azione occupa un posto importante nel programma strategico della Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS e la presente guida rappresenta quindi uno degli strumenti principali in questo ambito.

Per questo ci premeva particolarmente includere nella pubblicazione non solo la letteratura attuale e una panoramica aggiornata delle ricerche in questo campo, ma anche interviste con rappresentanti dell'economia nonché gli esiti di un workshop organizzato con gli stessi rappresentanti e con diverse organizzazioni per sordi.

Le persone sorde e con disabilità uditiva hanno capacità, conoscenze, know-how e desideri altrettanto variegati di quelli delle persone con un buon udito. Le professioni un tempo considerate inaccessibili lo sono oggi sempre meno. I sordi sono oggigiorno occupati a tutti i livelli e tra loro vi sono giornalisti, ricercatori, avvocati e persino piloti.

Ci auguriamo che questa guida si riveli utile come ausilio metodologico per le organizzazioni di qualsiasi dimensione e che possa agevolare il loro approccio all'inclusione professionale di persone sorde o audiolese nel contesto della varietà umana.

A nome della SGB-FSS desidero ringraziare vivamente tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questa guida, in particolare le organizzazioni. Mi auguro che molte organizzazioni utilizzeranno attivamente questa guida e assumeranno sempre più persone sorde e con disabilità uditiva!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Binggeli'.

**Dr. Tatjana Binggeli**  
Presidente della SGB-FSS

## I 6 pilastri per l'inclusione dei collaboratori sordi o con disabilità uditiva

Tenuto conto dei mutamenti demografici e della carenza di personale specialistico, assume sempre più importanza il pieno sfruttamento del potenziale del mercato del lavoro. Le persone sorde e con disabilità uditiva sono dipendenti in grado di apportare valore aggiunto alle organizzazioni, sarebbe quindi un peccato rinunciarvi. L'esperienza insegna che: una volta superata qualche difficoltà iniziale, solitamente non vi sono altri ostacoli a un rapporto di lavoro di lunga durata e di successo. I 6 pilastri seguenti descrivono in breve come è possibile promuovere e attuare l'inclusione di collaboratori sordi e con disabilità uditiva.

<p><b>PILASTRO 1</b> <b>PUNTO DELLA SITUAZIONE E PREPARAZIONE</b></p>	<p><b>PILASTRO 2</b> <b>REDAZIONE/ ADEGUAMENTO DELLE DIRETTIVE SU DIVERSITÀ E INCLUSIONE</b></p>	<p><b>PILASTRO 3</b> <b>STRATEGIA E OBIETTIVI</b></p>
<p>La disponibilità e l'impegno dei massimi livelli dirigenziali costituiscono un fondamentale fattore di successo. Altrettanto importante è la costituzione di un gruppo di pianificazione che vanti ampio supporto e promuova nonché controlli l'implementazione e l'attuazione della direttiva su diversità e inclusione.</p>	<p>L'obiettivo delle direttive su diversità e inclusione è contribuire alla promozione di una cultura organizzativa inclusiva e alla valorizzazione consapevole della diversità del personale. Particolarmente importante risulta, in questo senso, un wording che comprenda tutti i collaboratori. Nel capitolo 4.2 vi sono delle proposte di elementi di testo per una direttiva su diversità e inclusione.</p>	<p>Al fine di assicurarne l'efficacia a lungo termine, le direttive su diversità e inclusione devono costituire parte integrante della strategia del personale. Rappresentano pertanto la base per definire obiettivi e criteri di valutazione misurabili. Se ne controlla l'attuazione e se ne misura l'efficacia.</p>
<p><b>PILASTRO 4</b> <b>ATTUAZIONE DA PARTE DELLA DIVISIONE DEL PERSONALE</b></p>	<p><b>PILASTRO 5</b> <b>GESTIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA</b></p>	<p><b>PILASTRO 6</b> <b>COMUNICAZIONE</b></p>
<p>L'ufficio del personale svolge un ruolo chiave nel reclutamento e nell'impiego dei collaboratori sordi o con disabilità uditiva. Gli elementi centrali sono un processo di assunzione non discriminatorio e misure di supporto e sviluppo altrettanto accessibili per tutti i collaboratori.</p>	<p>L'efficace inclusione dei collaboratori sordi e con disabilità uditiva dipende, in definitiva, soprattutto dai superiori e dal team. In questo contesto è fondamentale un approccio comprensivo e aperto.</p>	<p>L'adozione di una cultura aziendale inclusiva può promuovere la disponibilità e la collaborazione del personale nell'intera organizzazione nonché trasmettere alla clientela un'immagine positiva.</p>

# Indice

<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>I 6 pilastri per l'inclusione dei collaboratori sordi o con disabilità uditiva</b>	<b>4</b>
<b>1. Panoramica</b>	<b>6</b>
<b>2. Potenziale di collaboratori sordi o con disabilità uditiva</b>	<b>7</b>
<b>3. Sfide legate all'impiego di collaboratori sordi o con disabilità uditiva</b>	<b>8</b>
<b>4. Sviluppo e attuazione delle direttive su diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva</b>	<b>10</b>
<b>5. Conclusione</b>	<b>20</b>

# 1 Panoramica

L'obiettivo della presente guida è di sostenere le organizzazioni nella redazione di direttive sulla diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva o di adeguare eventuali direttive già esistenti. La guida propone inoltre misure, possibilità di intervento e best practice concrete per favorire una maggiore inclusione di persone sorde o con disabilità uditiva sul posto di lavoro, in maniera semplice e pratica.

La guida è suddivisa come segue: nella prima parte (capitolo 2) è illustrato il potenziale di collaboratori sordi o con disabilità uditiva nel processo di lavoro. Dai numerosi colloqui e workshop con aziende, organizzazioni e persone sorde nonché con disabilità uditiva è emerso che questo potenziale è variegato e può rivelarsi estremamente prezioso per le organizzazioni. Successivamente (capitolo 3) vengono presentate le possibili sfide legate all'impiego di persone sorde o con disabilità uditiva. Il capitolo propone soluzioni per affrontare al meglio queste sfide. Il quarto capitolo affronta l'attuazione concreta delle direttive su diversità e inclusione. Nei capitoli 4.1-4.3 è descritto come redarre sistematicamente una direttiva su diversità e inclusione e a cosa occorre prestare particolare attenzione, mediante consigli pratici e concreti, al fine di garantire l'inclusione di persone sorde o con disabilità uditiva. Nei capitoli 4.4-4.6 sono elencate misure e raccomandazioni concrete per promuovere e garantire l'inclusione di collaboratori sordi o con disabilità uditiva. Tali misure e raccomandazioni possono essere attuate da vari stakeholder: l'ufficio del personale, i superiori, il team e la divisione comunicazione. La guida è completata da storie concrete di successi di aziende che impiegano collaboratori sordi e con disabilità uditiva e che trovano questa esperienza estremamente arricchente e preziosa.

Con la presente guida ci auguriamo di poter sostenere aziende e organizzazioni con consigli pratici per il lavoro quotidiano, offrendo una panoramica sull'impiego e l'inclusione di persone sorde e con disabilità uditiva.

## 2 Potenziale di collaboratori sordi o con disabilità uditiva

La diversificazione dei collaboratori apporta opportunità, valore aggiunto e vantaggi a un'organizzazione. Anche i collaboratori sordi o con una disabilità uditiva contribuiscono in maniera concreta al successo di un'organizzazione. Qui di seguito le opportunità e i vantaggi.

La diversificazione dei collaboratori è la base per un approccio aperto, privo di pregiudizi e discriminazioni all'interno di un'organizzazione. Un'organizzazione con una cultura inclusiva è interessante sia per i collaboratori sia per altri gruppi di interesse, come ad esempio la clientela o i fornitori, a loro volta per lo più articolati.

I collaboratori sordi o con una disabilità uditiva sanno come superare le barriere o imboccare nuove vie non convenzionali. Queste capacità possono contribuire a una cultura innovativa all'interno dell'organizzazione.

A seguito della digitalizzazione, le persone con disabilità uditiva dispongono di vie di comunicazione più agevoli e di accessi alla formazione facilitati. Questo consente di abbattere costantemente le barriere all'impiego di persone con disabilità uditiva.

In Svizzera vivono circa 10'000 sordi e circa 1 milione di persone con disabilità uditiva. Un importante gruppo di potenziali clienti con esigenze specifiche che collaboratori sordi o con disabilità uditiva potrebbero soddisfare meglio.

L'impegno di un'organizzazione in favore dell'impiego di persone sorde o con disabilità uditiva può essere utilizzato per creare un'immagine positiva. L'«employer branding» assume infatti importanza sempre maggiore soprattutto per la generazione più giovane che sta accedendo al mercato del lavoro.

Le persone sorde o con disabilità uditiva sono individui con punti forti e punti deboli molto differenti. Sono generalmente considerati particolarmente leali, affidabili e motivati, hanno capacità analitiche e visive superiori alla media nonché dimostrano un'elevata capacità di concentrazione.

### 3 Sfide legate all'impiego di collaboratori sordi o con disabilità uditiva

L'impiego di collaboratori sordi o con una disabilità uditiva può comportare delle sfide per l'organizzazione. Solitamente si tratta comunque di sfide facilmente gestibili. Nella panoramica seguente sono illustrati gli ostacoli più diffusi e le possibilità per superarli. È importante ricordare che la disabilità uditiva può manifestarsi con intensità diverse e, a seconda delle caratteristiche specifiche, richiede l'elaborazione di strategie individuali e l'adozione di determinati strumenti. Qui di seguito le sfide più frequenti per le organizzazioni.

All'interno dell'organizzazione vi sono conoscenze e informazioni insufficienti in merito alle persone sorde o con disabilità uditiva, inoltre manca il know-how per interagire con collaboratori sordi e con disabilità uditiva.

**Possibile soluzione: i candidati sordi e con disabilità uditiva allegano alla propria candidatura la presente guida per consentire alle organizzazioni di informarsi.**

La difficoltà della comunicazione orale dipende dal grado di disabilità uditiva e dagli ausili.

**Possibili soluzioni: adeguamento dei processi lavorativi, dei profili professionali, ricorso a interpreti di lingua dei segni (finanziati dall'AI), adozione di regole per i meeting del team (ad es. parlare chiaramente, non parlare tutti insieme).**

L'inclusione all'interno di un team può risultare più difficile poiché i collaboratori sordi o con disabilità uditiva sono meno in grado di comunicare in modo informale con gli altri collaboratori.

**Possibili soluzioni: sensibilizzazione dei collaboratori sin dall'inizio, offerta di corsi di lingua dei segni per persone udenti, promozione di una cultura organizzativa all'insegna dell'integrazione.**

Il tempo richiesto per l'inserimento dei nuovi collaboratori è maggiore a causa delle barriere di comunicazione.

**Possibili soluzioni: ricorso a interpreti di lingua dei segni (finanziati dall'AI), sensibilizzazione dei collaboratori, comunicazione scritta di riunioni, annunci e processi lavorativi.**

I collaboratori sordi o con disabilità uditiva hanno la tendenza a sovraccaricarsi di lavoro e a comunicare poco le proprie esigenze.

**Possibili soluzioni: colloqui regolari di feedback, confronto aperto riguardo a possibili problemi.**

Sono richieste strategie alternative per garantire la sicurezza sul lavoro.

**Possibili soluzioni: allarme antincendio non solo «sonoro» ma anche lampeggiante/a vibrazione, carrello elevatore non solo «sonoro» ma lampeggiante e girevole, ecc.**



# «Mi considerano un collaboratore normale»

## Esperienze all'IKEA di un operatore di carrelli elevatori sordo

### Come descriveresti la tua esperienza all'IKEA?

Quest'estate sono 18 anni che lavoro all'IKEA. Posso quindi dire di avere grande esperienza nel mio campo di attività. Mi è stato detto che la mia produttività è buona e anch'io penso di dare molto all'IKEA.

### Quali sono le sfide nella tua attività lavorativa quotidiana e come le affronti?

Per me le sfide non sono vere sfide. Rimango sempre me stesso, sono rilassato e so cosa sono capace di fare. Sono in grado di comunicare bene con tutte le persone e spesso capisco anche tutto. Il lavoro funziona bene, il che significa che non rappresenta una sfida per me.

### Guidare i carrelli elevatori può essere pericoloso per te?

Absolutamente no. È un lavoro che faccio da anni. Essendo sordo faccio molta attenzione, direi più ancora delle persone senza disabilità uditiva, quindi non è pericoloso per me. Ho anche una patente di guida, ma guidare una macchina è molto più pericoloso che manovrare un carrello elevatore, perché in auto si va più veloci e il rischio sulla strada è maggiore.

### Qual è stata sinora l'esperienza più bella che hai fatto sul lavoro?

Quando il mio diretto superiore è assente, chiedono a me di sostituirlo. Anche se si tratta solo di un giorno, per me è una grande soddisfazione. Significa che può fidarsi di me e non perché sono sordo, ma perché lavoro bene e ho molta esperienza. Spesso i miei colleghi si dimenticano che sono sordo, perché mi considerano semplicemente un collaboratore normale, e anch'io mi sento come tutti gli altri. Questa, per me, è la soddisfazione più grande!

### Prima di iniziare a lavorare per l'IKEA avevi fatto domanda di assunzione per altri posti di lavoro?

#### Quali sono state le tue esperienze?

Sì, ho cercato un posto di lavoro nel settore automobilistico (in un magazzino di pezzi di ricambio per autoveicoli) poiché avevo completato la mia formazione in questo ambito e le automobili sono la mia grande passione. Purtroppo però non ho trovato lavoro in questo settore, così ho iniziato a lavorare per l'IKEA.



Fonte: manovratore di carrelli elevatori sordo nel centro di logistica di Ginevra di IKEA Svizzera.



## 4 Sviluppo e attuazione delle direttive sulla diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva

I sei passi seguenti consentono di sviluppare facilmente e attuare in seno a un'organizzazione le direttive sulla diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva. Le organizzazioni che hanno già implementato le direttive sulla diversità possono verificare, sulla base di questi sei passi, se le loro direttive comprendono la disabilità uditiva e se hanno già attuato le misure consigliate (capitoli 4.2–4.6).

### 4.1 1° passo: punto della situazione e preparazione

Per un'introduzione efficace di direttive sulla diversità e inclusione nuove o aggiuntive, si consiglia di considerare prima alcuni passi.

#### 1 L'assistenza/ l'impegno del livello dirigenziale è essenziale

Se l'iniziativa per la realizzazione di una direttiva sulla diversità e inclusione non viene presa a livello dirigenziale, occorre accertarsi dell'impegno da parte dei dirigenti e fissare un relativo budget (idealmente da parte del top management).

#### 2 Nomina di un gruppo di pianificazione con rappresentanti di tutti i gruppi di collaboratori

Affinché l'elaborazione e la successiva attuazione della direttiva copra più esigenze possibili, il gruppo di pianificazione dovrebbe riflettere sulla diversità esistente (diverse funzioni, livelli gerarchici, sesso, età, ecc.). Dovrebbero in ogni caso essere coinvolte le persone interessate, ossia i collaboratori con disabilità uditiva o eventualmente le associazioni esterne se all'interno dell'organizzazione non vi sono collaboratori con disabilità uditiva.

#### 3 Rilevamento sistematico delle conoscenze e delle esigenze

È opportuno rilevare e documentare le conoscenze presenti in merito all'inclusione di collaboratori con disabilità uditiva. Idealmente tali conoscenze saranno completate con nuove informazioni in seno al gruppo di pianificazione. Tra queste:

- Raccolta del know-how nelle leggi e nella letteratura (una sintesi è disponibile nel Desk Research Paper I – Inklusion von Menschen mit einer Hörbehinderung in den Arbeitsmarkt)
- Verifica di regolamenti interni e di direttive esistenti nell'ambito del lavoro circa la presenza di affermazioni discriminatorie/limitanti
- Rilevamento delle esigenze e dei pareri dei collaboratori in relazione all'impiego di collaboratori con disabilità (uditiva)

#### 4 Chiarimenti preliminari in merito all'attuazione

Occorre innanzitutto chiarire alcune questioni:

- Quale forma devono assumere le nuove direttive sulla diversità e inclusione con particolare attenzione alla disabilità uditiva? Un'alternativa all'estensione della direttiva sulla diversità e inclusione consiste nell'estendere la missione aziendale o il Code of Conduct.
- Chi è responsabile dell'introduzione e attuazione dei regolamenti, degli obiettivi e delle misure?
- Come avviene il regolare monitoraggio, il riesame e la rielaborazione di regolamenti, obiettivi e misure? Si tratta di un processo?

#### 4.2 2° passo: redazione/adequamento delle direttive sulla diversità e inclusione

Non appena è stato definito quale forma debbano assumere le nuove direttive, è possibile orientarle alla disabilità uditiva ricorrendo ai seguenti elementi di testo. Le organizzazioni che hanno già integrato la diversità e l'inclusione nelle loro direttive possono verificare, tramite gli elementi di testo, se esse comprendono le persone con disabilità uditiva.

##### Equiparazione

Tutti i collaboratori sono trattati in modo paritario, apprezzati e incentivati in base alle loro capacità. Episodi di mobbing, molestie o l'esclusione intenzionale dal team non sono tollerati.

##### Apertura multiculturale

L'(organizzazione) si adopera in favore del rispetto e del trattamento paritario di tutte le culture e sottoculture con le loro specificità. Questo comprende anche la cultura dei sordi con la lingua dei segni, poiché i sordi sono una minoranza culturale e linguistica.

##### Orientamento alle risorse

Nei processi di assunzione, promozione e composizione di team di progetto ecc., bisogna focalizzarsi sulle capacità dei collaboratori e non sui loro deficit.

##### Innovazione

L'(organizzazione) promuove le innovazioni attribuendo valore a team variegati in grado di apportare competenze diverse e di rappresentare le esigenze dei clienti a più livelli.

##### Impegno sociale

L'(organizzazione) dimostra il proprio impegno sociale assumendo anche collaboratori con una disabilità sensoriale, fisica o psichica.

##### Sicurezza sul lavoro

La sicurezza sul posto di lavoro è garantita per tutti i collaboratori, anche per persone ipovedenti, ipovedenti o con limitazioni di altro tipo.

##### Rete

L'(organizzazione) crede nelle collaborazioni e nello scambio con associazioni e organizzazioni che si adoperano in favore dell'integrazione nel lavoro di persone con disabilità (uditiva).

### 4.3 3° passo: strategia e obiettivi

L'implementazione duratura e l'attuazione delle direttive sulla diversità e inclusione non presuppongono l'adozione di misure sporadiche, bensì l'integrazione delle direttive nella strategia del personale dell'organizzazione. Il processo di sviluppo di una strategia del personale può presentarsi come segue:

#### 1° passo Formulazione della strategia del personale

La strategia del personale deve basarsi sulla visione, sulla missione, sui valori fondamentali, sulla strategia organizzativa nonché sui regolamenti e le direttive già stabiliti di un'organizzazione. La strategia è stabilita per un periodo di tempo limitato e indica l'orientamento delle attività e degli obiettivi relativi ai collaboratori, all'organizzazione e alla cultura organizzativa. Affinché i collaboratori conoscano e condividano la strategia, occorre coinvolgerli nella sua realizzazione (ad es. tramite workshop sulle strategie). In questo senso è fondamentale mostrare la varietà del personale (ad es. diversi livelli gerarchici, donne e uomini, diverse nazionalità, persone con disabilità (uditiva) ecc.).

#### 2° passo Definizione di obiettivi

Gli obiettivi del periodo successivo (ad es. del prossimo anno) derivano dalla strategia. Anche in questo caso è opportuno coinvolgere i collaboratori. Gli obiettivi vanno fissati in maniera da essere specifici, misurabili, interessanti, realistici e limitati nel tempo (formula SMART). Affinché i collaboratori conoscano e possano identificarsi con gli obiettivi individuati, devono essere concretizzati a livello dirigenziale o dei collaboratori. Per garantirne l'adempimento è possibile stabilire un budget e fornire i giusti stimoli ai collaboratori. A tale proposito rimandiamo alle proposte per obiettivi e misure nei capitoli 4.4–4.6.

#### 3° passo Definizione di misure

Per raggiungere gli obiettivi occorre elaborare misure concrete nonché stabilire le persone responsabili dell'attuazione di tali misure e il budget disponibile per ciascuna di esse. A tale proposito rimandiamo alle misure nei capitoli 4.4–4.6.

#### 4° passo Comunicazione e attuazione

Le misure definite andranno poi attuate. Gli obiettivi, le misure e i successi saranno infine comunicati internamente ed esternamente. Per maggiori informazioni sulla comunicazione rimandiamo alle proposte nel capitolo 4.6.

**5° passo      Controllo e misurazione dell'efficacia**

Dopo un determinato periodo occorre verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia delle misure. Possibili strumenti:

- Sondaggio tra i collaboratori (grado di soddisfazione)
- Certificazioni come Great Place To Work, Top Employer
- Candidatura a premi tipo lo Swiss Arbeitgeber Award

Si potranno inoltre osservare regolarmente diverse cifre di riferimento del personale. Possibili cifre possono essere:

- Numero di collaboratori con disabilità uditiva suddivisi per funzione e livello
- Numero di colloqui di lavoro con persone con disabilità uditiva
- Numero di collaboratori con disabilità uditiva in posizioni dirigenziali
- Promozioni di collaboratori con disabilità uditiva
- Numero di casi di mobbing e molestie
- Numero di conflitti nel team

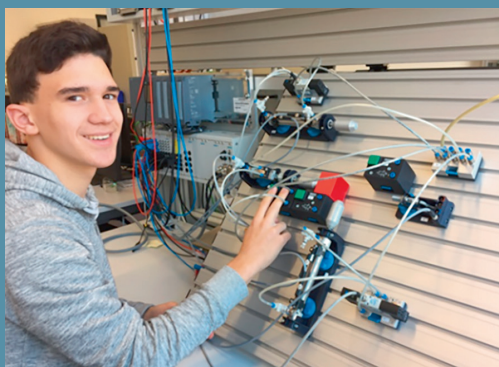
# «La mia disabilità uditiva è marginale se non insignificante per la maggior parte dei lavori»

## L'accesso al mondo del lavoro di Andrin Siebenhaar presso lo PSI

Durante i miei studi alla Scuola per persone deboli d'udito Landenhof a Oberentfelden mi chiedevo quale sarebbe stato il mio futuro dopo la scuola dell'obbligo. Il Paul-Scherrer-Institut (PSI) mi pareva il luogo di lavoro ideale ed è lì che ho presentato la mia candidatura. Il PSI si impegna a favore dell'impiego di persone con una disabilità. Tuttavia, per molto tempo non era chiaro se avrei avuto il mio posto di apprendistato, poiché il PSI non aveva alcuna esperienza specifica con persone con disabilità uditiva. Grazie all'impegno del mio formatore professionale sono però rimasto in gara per il posto come apprendista. Alla fine ho ricevuto una risposta positiva grazie alla mia proposta di seguire uno stage di quattro settimane presso un'altra azienda per acquisire le nozioni di sicurezza necessarie prima di iniziare la formazione al PSI. Nell'estate del 2016 ho iniziato l'apprendistato di operatore in automazione AFC presso il PSI. Attualmente sto seguendo il terzo anno di apprendistato che porterò a termine il prossimo anno.

La formazione presso il PSI è molto variegata e interessante. La mia disabilità uditiva è marginale se non insignificante per la maggior parte dei lavori. Una barriera è invece rappresentata in situazioni di rumore troppo forte nell'ambiente in cui ci si trova. In queste situazioni lascio il locale insieme al mio interlocutore e mi reco in un posto dove il livello di rumore è accettabile. Lì sono in grado di discutere i dettagli del mio incarico e di acquisire le conoscenze necessarie. Un'altra barriera è quella delle telefonate. Le persone con disabilità uditiva fanno molta fatica a telefonare. Per riuscire a capire una voce al telefono mi occorre esercizio. Quando al telefono ci sono degli sconosciuti, purtroppo non li capisco. In tal caso informo il mio interlocutore della mia disabilità uditiva e spiego che può raggiungermi al mio numero di cellulare inviandomi un SMS o un'e-mail.

Oggi, purtroppo, sono troppo poche le persone sorde/con difficoltà uditiva che vengono assunte. Il problema è che i datori di lavoro non conoscono i punti di forza e le capacità delle persone sorde né il vantaggio di collaborare con persone con disabilità uditiva. L'impiego di persone sorde/con disabilità uditiva sul mercato del lavoro comporta anche dei vantaggi: i sordi hanno la tendenza a lavorare con maggiore concentrazione ed efficienza poiché sono meno distratti dal rumore circostante. Sono inoltre in grado di registrare più rapidamente i contenuti visivi. Non da ultimo, poiché nella vita quotidiana devono spesso superare delle barriere e cercare soluzioni adeguate, vantano ottime strategie di soluzione di problemi.



Andrin Siebenhaar verifica il funzionamento di un circuito pneumatico



Il diciottenne Andrin Siebenhaar alle prese con il suo hobby preferito, il badminton.

Fonte: Andrin Siebenhaar, apprendista operatore in automazione AFC al terzo anno di apprendistato presso il Paul Scherrer Institut (PSI)

#### 4.4 4° passo: attuazione da parte dell'ufficio del personale

L'ufficio del personale, il team e i superiori svolgono un ruolo centrale quando si tratta di impiegare persone con disabilità uditiva. In questo capitolo sono elencati i possibili obiettivi (blu) e le misure/ raccomandazioni (bianco) che l'ufficio del personale può attuare.

##### Reclutamento

###### Colloquio con più candidati adeguati possibili per poter fare una buona scelta

Verifica della presenza di possibili discriminazioni nella descrizione del posto vacante (ad es. dovrebbe essere possibile inoltrare la candidatura e presa di contatto per iscritto, rilevanza e descrizione delle capacità (skill) anziché delle qualifiche, possibile segnalazione dell'impegno dell'organizzazione in favore della diversificazione del personale).

Inviare le descrizioni dei posti vacanti anche a organizzazioni di sordi o disabili. In questo senso il portale del lavoro di «impulse» è una buona occasione: [impulse.swiss/stellenvakanzen](https://impulse.swiss/stellenvakanzen) oppure anche «Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs» di [myhandycap.ch](https://myhandycap.ch) e [neuvoo.ch/lavori](https://neuvoo.ch/lavori).

##### Apertura e flessibilità nella procedura di assunzione

Effettuare una procedura di assunzione e colloqui di lavoro non discriminatori (ad es. selezione anonima di candidati mediante un tool, criteri obiettivi, team variegato addetto al colloquio, chiedere prima ai candidati se hanno esigenze particolari in occasione del colloquio).

Valutare se adeguare i profili di lavoro/le descrizioni degli impieghi per consentire l'assunzione di persone con disabilità uditiva (ad es. attribuire le attività che richiedono molta comunicazione orale a un'altra persona/impiego).

##### Cooperazione e scambio con organizzazioni per l'integrazione sul lavoro, URC e AI

Contatto e scambio con il consulente cantonale competente presso l'AI e l'URC al fine di essere informati in merito alle possibilità di sostegno e alla collaborazione. Di norma, le persone con disabilità uditiva non beneficiano di una rendita AI, ma dei seguenti ausili:

- costi aggiuntivi dovuti alla disabilità ai sensi dell'AI per i corsi di perfezionamento professionale (ad es. interpreti o tutoraggio per la redazione di lavori)
- apparecchi lampeggianti o a vibrazione (invece di segnali acustici, allarmi o grida)
- amplificatori della voce, ad es. per riunioni
- videotelefonii, telefoni speciali o pareti divisorie contro il rumore ambientale disturbante
- interpreti di lingua dei segni o interpreti trascrittori per riunioni o colloqui complessi

Contatto e scambio con organizzazioni attive nell'integrazione sul lavoro al fine di ottenere informazioni sull'impiego di persone con disabilità uditiva. Un elenco non esaustivo delle organizzazioni di sordi è disponibile a pagina 15 del seguente Desk Research Paper I o alla pagina [supported employment schweiz](#).

## Impiego e sviluppo

### Allestimento dei posti di lavoro privo di barriere

Allestimento dei posti di lavoro secondo le esigenze dei dipendenti. Per le persone con disabilità uditiva può trattarsi ad es. di una postazione di lavoro in un posto visibile, ben illuminato e con un clima acustico piacevole, dotato di ausili tecnici. Sono tuttavia gli interessati stessi a conoscere al meglio le loro esigenze e dovrebbero essere loro a poter decidere in merito alle misure da adottare.

Sicurezza sul posto di lavoro garantita anche per le persone con disabilità uditiva (ad es. allarme antincendio con segnale luminoso o vibrazione, carrello elevatore con spie lampeggianti, ecc.).

### Disuguaglianze riguardo a carriera, possibilità di perfezionamento professionale e retribuzione vanno individuate e corrette

Processi trasparenti ed equi per l'approvazione di richieste di formazione e perfezionamento professionale. Prestazione di assistenza (ad. es. interprete di lingua dei segni o interpreti trascrittori) per i corsi di formazione e perfezionamento professionale interni ed esterni.

Processi trasparenti ed equi per le promozioni/l'avanzamento di carriera - è importante concentrarsi sulle capacità anziché sui deficit. Ad es. verificando che i talent pool coprano la diversità totale all'interno dell'azienda o dando ai collaboratori la possibilità di candidarsi per il talent pool.

Comunicazione trasparente del sistema salariale e compensazione di eventuali disuguaglianze.

### Atteggiamento positivo di collaboratori e dirigenti nei confronti della diversificazione del personale

Corsi di sensibilizzazione per tutti i collaboratori al momento in cui viene inserita nel team una persona con disabilità uditiva. I contenuti di questi corsi possono riguardare, ad esempio, la definizione di regole per i meeting del team nonché di forme di interazione e l'apprendimento di segni base. La Federazione Svizzera dei Sordi offre, ad esempio, un corso di sensibilizzazione di questo tipo.

Offerta di corsi per persone con disabilità uditiva, ad es. per rafforzare la loro capacità di imporsi, aumentare la fiducia in sé stessi, ecc.

Organizzazione regolare di corsi di perfezionamento professionale per i dirigenti ai fini della collaborazione, della promozione e dell'inclusione di collaboratori con disabilità uditiva.

Riconoscimento/ricompensa dell'impegno in favore dell'inclusione di collaboratori con disabilità uditiva (ad es. mediante conferimento del premio Diversity-Champion, corsi pagati di lingua dei segni o tempo di lavoro concesso per partecipare a workshop, conferenze e progetti).

### Organizzazione della gestione della salute per i collaboratori

Verifica dell'udito durante il regolare controllo dello stato di salute per tutti i collaboratori.

Mettere a disposizione un processo di supporto per le persone che iniziano ad avere una disabilità uditiva al fine di verificare e attuare le misure per migliorare la situazione (ad es. adeguamento del posto di lavoro, delle attività, degli ausili ecc.).



#### 4.5 5° passo: attuazione da parte dei capigruppo e del team

Il successo dell'impiego e dell'inclusione di persone con disabilità uditiva dipende innanzitutto dal superiore, dal team e dalla cultura all'interno dell'intera organizzazione. Qui sono elencati i possibili obiettivi (rosso) e le misure/raccomandazioni (bianco) attuabili al riguardo.

##### Promuovere la collaborazione e lo scambio tra i collaboratori di tipologie diverse

Comporre team (di progetto) misti. Anche le persone con disabilità (uditiva) possono fornire contributi importanti a progetti e team nonostante le difficoltà di comunicazione.

Organizzare manifestazioni di networking ed eventi per collaboratori volti a favorire lo scambio e la conoscenza reciproca nonché a promuovere la coesione tra i dipendenti, badando che tali manifestazioni/eventi siano adatti anche alle persone con disabilità uditiva (ad es. attività, giochi che funzionano senza la comunicazione orale).

Promuovere un'atmosfera più rilassata trascorrendo insieme le pause caffè e le pause pranzo o divertendosi in un modo comprensibile a tutti.

Comunicare le informazioni sulle regole informali nella cultura organizzativa (ad es. consegna di regali di compleanno/per le partenze).

Introdurre programmi di mentoring/coaching (ad es. da persone udenti a persone con disabilità uditiva e viceversa).

Offrire/sostenere corsi di lingua dei segni per collaboratori al fine di promuovere la comprensione reciproca.

##### Disciplinare la collaborazione, lo scambio di informazioni e le procedure all'interno del team

Garantire che tutte le informazioni di rilievo giungano ai collaboratori con disabilità uditiva (ad es. con il sistema dei padrini o introducendo la regola della comunicazione scritta per le informazioni importanti).

Creare una panoramica di tutte le abbreviazioni e i modi di dire interni.

Verificare che tutti i processi lavorativi all'interno del team non comportino ostacoli per i collaboratori con disabilità uditiva e apportare eventuali modifiche.

Stabilire regole per le riunioni dei team (ad es. invio scritto dell'ordine del giorno/dei verbali, evitare di parlare tutti insieme, lingua non dialettale, contatto visivo, la persona con disabilità uditiva può organizzare un interprete - con circa 1-2 settimane di anticipo, ecc.).

Redazione e implementazione di direttive contro il mobbing, le molestie o il rifiuto intenzionale di sforzi d'inclusione nonché definizione delle conseguenze.

##### Sostegno individuale dei collaboratori da parte dei superiori e del team

Per colloqui o eventi importanti prevedere la presenza di un interprete di lingua dei segni o interpreti trascrittori nella misura in cui l'interessato lo desidera. Prenotazione possibile presso Procom per gli interpreti di lingua dei segni e presso SwissTxt o Pro Audio per gli interpreti trascrittori.

Regolari colloqui di feedback tra superiori e collaboratori con disabilità uditiva affinché questi possano esprimere chiaramente se si sentono ben integrati o se eventualmente ci sono problemi.

#### 4.6 6° passo: comunicazione

L'impegno in favore di una cultura organizzativa inclusiva deve essere percepito dai gruppi di interesse. Ne conseguono vantaggi concorrenziali e un miglioramento dell'immagine. Nel migliore dei casi si può riuscire a motivare anche altre organizzazioni a impegnarsi a favore dell'inclusione di persone con disabilità (uditiva). Qui di seguito sono elencati i possibili obiettivi (verde) e le misure/raccomandazioni (bianco) che riguardano la comunicazione interna ed esterna.

##### Garantire una comunicazione non discriminatoria

Garantire che il materiale di marketing si rivolga a tutti i gruppi target (ad es. video sempre con sottotitoli).

Garantire che la comunicazione interna ed esterna non contenga elementi discriminatori e che tutti i gruppi d'interesse vi possano accedere (ad es. forma scritta obbligatoria per accordi importanti).

##### Sfruttare l'impegno sociale come mezzo di comunicazione

Publicare regolarmente rapporti/contributi sulle misure di diversità e inclusione o su modelli di comportamento (ad es. collaboratori con disabilità uditiva) nei canali di comunicazione interni (ad es. intranet, newsletter, mail, ecc.).

Comunicare internamente ed esternamente citazioni/punti di vista di dirigenti relativi all'impiego di collaboratori con disabilità uditiva.

Promuovere i racconti di collaboratori con disabilità (uditiva) sulla loro vita lavorativa quotidiana (difficoltà, vantaggi, esperienze) al fine di sensibilizzare i collaboratori e promuovere la cultura dell'organizzazione.

Comunicare all'esterno esempi di best practice di collaboratori con disabilità uditiva (ad es. home page, rivista dell'organizzazione, social media).

Certificare il datore di lavoro con il marchio i-Punkt, conferito a datori di lavoro che si impegnano a favore delle pari opportunità di persone con disabilità.

Candidarsi a premi per l'impegno sociale dei datori di lavoro al fine di ottenere la presenza mediatica (ad es. SGB-FSS Award Access, This Priis, Berner Sozialstern, ecc., vedi panoramica premi per impegno sociale Svizzera).

# Integrata con «naturalizza» e accettata da tutti

## La storia di successo dell'inclusione di una commessa sorda alla COOP La Tour-de-Peilz

La COOP è presente su scala nazionale e ha collaboratori con disabilità in nove filiali della Svizzera romanda e in due filiali della Svizzera tedesca.

Tra questi vi è una signora sorda estremamente motivata originaria dello Sri Lanka. Ha compiuto la sua formazione alla COOP di Crissier prima di essere assunta come commessa nella filiale di La Tour-de-Peilz. In questo senso la sua carriera è stata simile a quella di molti altri apprendisti. Non è raro, infatti, che gli apprendisti vengano direttamente assunti alla fine del loro percorso di apprendistato.

La commessa sorda assiste attualmente la responsabile del reparto «Alimentari» e svolge compiti quali l'allestimento della merce sugli scaffali, l'etichettatura, la presentazione della merce, ecc. Per questa attività è necessario avere «buon occhio» e il lavoro si presta quindi particolarmente per le persone sorde e ipoudenti. Alcune aziende ritengono che il lavoro alla cassa non sia ideale per i collaboratori sordi e ipoudenti, poiché il personale alla cassa è a contatto diretto con la clientela. Capita che i clienti siano sorpresi, ma nel complesso il feedback è positivo e questo migliora l'immagine della COOP come datore di lavoro versatile.

La collaboratrice sorda di La Tour-de-Peilz ha un buon rapporto con il suo superiore. Trovano insieme un modo adatto per comunicare, sia esso per iscritto, ricorrendo alla mimica o a segni elementari. A volte viene affidato alla collaboratrice persino il compito di monitorare apprendisti o altri commessi.

Se un cliente chiede alla collaboratrice informazioni o un prodotto, lei chiede alla persona di formulare la sua richiesta su un bloc notes. Solo in pochi casi è costretta a indirizzare il cliente agli altri collaboratori. Ormai la maggior parte dei clienti di La-Tour-de-Peilz conosce la collaboratrice e non esita a chiederle informazioni.

Ogni due o tre mesi, la collaboratrice ricorre all'aiuto di un interprete di lingua dei segni, ad esempio per colloqui con il suo superiore o per altre comunicazioni interne formali.

La nostra commessa sorda, parimenti accettata e stimata dai collaboratori e dalla clientela, è la prova che l'inclusione sul lavoro è possibile, ed è anche avvenuta senza problemi, quasi da sé. Inoltre, agli occhi dei collaboratori la nostra collaboratrice non è sorda, ma solo una persona che parla un'altra lingua!



Fonte: commessa sorda alla COOP di La Tour-de-Peilz

## 5 Conclusione

La diversità e l'inclusione, incluse le persone con handicap fisici, sono sulla bocca di tutti. A nostro parere, tuttavia, il discorso si è limitato sinora troppo alle limitazioni anziché concentrarsi sulle opportunità. Infatti: i collaboratori sordi o con disabilità uditiva sono preziosi per le organizzazioni e rappresentano un arricchimento. I datori di lavoro hanno l'occasione di reclutare collaboratori particolarmente leali, affidabili e motivati - con un onere di lavoro iniziale tendenzialmente poco più elevato al momento dell'assunzione, ad esempio per l'esigenza di chiarire le procedure di comunicazione e i possibili ausili. Lo scopo di questa guida è di mettere in luce le opportunità offerte dall'impiego di persone con disabilità uditiva, di illustrare in maniera comprensibile le misure e i campi d'azione per le aziende nonché di conseguire un trasferimento del know-how sul mercato. La guida documenta i principali risultati tratti dalla letteratura e dalle best practice nonché si prefigge di garantire la diffusione delle conoscenze acquisite presso le aziende svizzere e le organizzazioni, affinché sempre più persone sorde e con disabilità uditiva possano essere incluse nel mercato del lavoro.

Le opportunità derivanti dall'impiego di persone sorde o con disabilità uditiva si presentano non solo all'interno dell'azienda. In Svizzera circa 1 milione di persone hanno disabilità uditiva - i collaboratori sordi o con disabilità uditiva sono in grado di rivolgersi in modo più mirato a questo gruppo di clienti e di raccoglierne le esigenze. Ultimo, ma non meno importante, l'investimento in una cultura aziendale inclusiva è una strada che vale la pena percorrere per ogni organizzazione: aumenta infatti l'attrattiva sia per i collaboratori che per i clienti nonché per altri gruppi di interesse. Numerose indagini condotte indicano che il tema dell'attrattiva come datore di lavoro diventa sempre più importante per le aziende, se consideriamo in particolare la carenza di collaboratori specializzati e il mutamento demografico. In un contesto di maggiore concorrenza diventa sempre più importante un approccio differente alla diversificazione del personale.

I tre esempi tratti dalla vita professionale mostrano chiaramente come le persone sorde o con disabilità uditiva riescono a muoversi perfettamente nella quotidianità professionale, contribuendo al successo della loro azienda.

Ringraziamo le seguenti organizzazioni per il sostegno fornitoci riguardo ai contenuti!





**Università di Lucerna – Economia**

Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
6343 Rotkreuz

Telefono +41 41 757 67 67  
ifz@hslu.ch  
www.hslu.ch/ifz

**Federazione Svizzera dei Sordi SGB-FSS**

Räffelstrasse 24  
8045 Zurigo

Telefono +41 44 315 50 40  
info-d@sgb-fss.ch  
www.sgb-fss.ch