



## **Rencontrer: un laboratorio permanente per far incontrare disabilità e lavoro**

Analisi e riflessioni prospettiche dalla seconda  
edizione del progetto

---

A cura di Roberto Codazzi, Area Lavoro CSeL

Finanziato da

**Rencontrer** è un progetto finanziato dal piano Emergo della Città metropolitana di Milano finalizzato a realizzare azioni per tutelare il benessere delle persone con disabilità che lavorano in azienda e migliorare la capacità delle organizzazioni di andare incontro alle loro esigenze. Attualmente Rencontrer conta due edizioni. La seconda, svolta tra ottobre 2024 a novembre 2025, è stata realizzata da CSeL Consorzio in partnership con 12 aziende partner di varie dimensioni e natura.

**CSeL Consorzio** è una Società Cooperativa Sociale che promuove l'interesse generale della comunità, l'emancipazione delle fasce più vulnerabili e la creazione di reti sociali che favoriscano la partecipazione attiva della collettività. Al suo interno, l'Area Lavoro si occupa di mediazione socio-lavorativa per persone in condizione di fragilità, accompagnandole in percorsi personalizzati di crescita, con un'attenzione particolare alla consapevolezza delle proprie risorse e dei propri limiti, rispettando i tempi e le esigenze individuali. CSeL fornisce supporto alle aziende nella progettazione di iniziative partecipate, con l'obiettivo di favorire l'integrazione lavorativa. Si configura come un attore critico nella definizione delle politiche sociali, stimolando le istituzioni e i soggetti privati ad assumersi responsabilità condivise. La cooperativa si impegna a diffondere la cultura del diritto al lavoro e della responsabilità sociale nel mondo delle imprese.

**Percorsi di Secondo Welfare** (P2W) è un Laboratorio di trasformazione sociale che progetta e realizza azioni che garantiscono risultati concreti a sostegno dell'evoluzione del welfare italiano. Impresa sociale diventata punto di riferimento per l'innovazione delle politiche sociali in Italia, è una realtà affermata che riunisce professioniste e professionisti con competenze trasversali per affrontare i cambiamenti in atto nel nostro sistema di welfare. Attraverso attività di ricerca, formazione, comunicazione e consulenza e accompagnamento strategico, genera e condivide conoscenze per supportare enti pubblici, istituzioni, imprese e organizzazioni del Terzo Settore nella progettazione di soluzioni di protezione sociale efficaci e sostenibili. Da sempre legato all'Università degli Studi di Milano, dove è nato nel 2011 come progetto di ricerca, Percorsi di Secondo Welfare è un Laboratorio riconosciuto del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche.

## Indice

<b>Prefazione</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>1. Partner di progetto</b>	<b>8</b>
1.1 Le organizzazioni partner di progetto	8
<b>2. Metodologia e azioni realizzate</b>	<b>15</b>
2.1. Metodologia	15
2.2. Analisi organizzativa	16
2.3. Sportello psicologico	17
2.4. Formazione al personale delle Risorse Umane	18
2.5. Formazione ai gruppi di lavoro	21
2.6. Coaching individuale ai tutor interni all'azienda	22
2.7. Corso di formazione per tutor interni all'azienda	24
2.8. Azioni di sensibilizzazione	26
<b>3. Conclusioni</b>	<b>28</b>
3.1 Elementi di valore emersi e prospettive di replicabilità	28
3.2. Rencontrer: un laboratorio permanente di inclusione	31

Il progetto Rencontrer è stato realizzato da un'equipe dell'Area Lavoro di CSeL composta da Roberto Codazzi, in qualità di coordinatore, e da Mara Galimberti, Barbara Boffi e Marco Ruspaggiari, esperti della mediazione socio-lavorativa. Il presente Quaderno è stato curato da Roberto Codazzi con il supporto editoriale di Percorsi di secondo welfare. Le opinioni espresse nella presente pubblicazione sono responsabilità esclusiva di CSeL Consorzio SCS.

## Prefazione

Nel corso del 2024 Percorsi di Secondo Welfare ha accompagnato il Consorzio CSeL nella redazione di un Quaderno che raccontasse struttura, azioni ed esiti di Rencontrer, progetto finalizzato a rafforzare i nessi tra disabilità e lavoro tutelando il benessere delle persone con disabilità nelle imprese e migliorando la capacità delle organizzazioni di andare incontro alle loro esigenze. L'esito è stata la pubblicazione di [Per un nuovo incontro tra disabilità e lavoro](#), che riportava alcuni apprendimenti emersi dal progetto fissandoli in modo tale che potessero essere utili ad altre realtà e persone che fossero alla ricerca di nuove strade per migliorare l'inserimento delle persone con disabilità negli ambienti di lavoro.

Ci piace pensare che quel Quaderno, prima ancora di essere utile ad altri, sia stato importante per lo stesso CSeL e per la scelta di promuovere una seconda edizione di Rencontrer, con un'evoluzione significativa sia in termini di ampiezza della rete coinvolta che per profondità delle azioni realizzate.

Se la prima edizione aveva posto le basi di un modello di intervento capace di integrare inclusione lavorativa, supporto organizzativo e accompagnamento alle persone con disabilità, la seconda ha consolidato e rafforzato tale impianto. Un progetto, dunque, non più sperimentale in senso stretto, ma sempre più strutturato, capace di produrre cambiamento nei contesti aziendali e nei modelli di gestione delle risorse umane.

Anche per questo abbiamo accolto con piacere la richiesta del Consorzio di essere accompagnato nella redazione di un nuovo Quaderno che raccontasse questo percorso di maturazione, che riguarda, a nostro avviso, varie dimensioni: le imprese coinvolte, le competenze sviluppate, le relazioni costruite tra mondo produttivo, la cooperazione sociale e servizi territoriali. Al centro rimane una visione chiara: l'inclusione lavorativa non è un adempimento normativo, ma una leva strategica di sviluppo organizzativo, responsabilità sociale e benessere collettivo.

La seconda edizione di Rencontrer ha ampliato il numero e la varietà degli attori coinvolti, mettendo alla prova strumenti e metodologie in contesti molto diversi tra loro per dimensione, settore e cultura organizzativa. Ciò che emerge con evidenza è come proprio questa pluralità rappresenti uno dei punti di forza dell'esperienza: il confronto tra realtà differenti diventa occasione di apprendimento reciproco e stimolo al miglioramento continuo.

Le pagine che seguono documentano un progetto che ha saputo integrare analisi organizzativa, coaching, formazione, sensibilizzazione e supporto psicologico in un

disegno coerente, orientato non solo all'inserimento delle persone con disabilità, ma alla trasformazione dei contesti in cui l'inserimento avviene. Rencontrer mostra così che includere non significa "aggiungere" una persona all'organizzazione, ma ripensare l'organizzazione stessa alla luce delle differenze.

In un contesto sociale e produttivo attraversato da profonde trasformazioni, il tema della disabilità si conferma uno spartiacque fondamentale: dove le imprese riescono a includere la diversità più complessa, diventano anche più capaci di affrontare i cambiamenti in atto.

Anche per la seconda edizione di Rencontrer, questo Quaderno non vuole essere soltanto una restituzione delle attività svolte durante il progetto, ma uno strumento utile per chi opera nei contesti decisionali, nelle imprese, nelle istituzioni e nel Terzo Settore. Inoltre, intende offrire un contributo al dibattito pubblico sul lavoro che cambia e sul ruolo che l'inclusione può giocare come motore di innovazione sociale. Ci auguriamo che possa aiutare a strutturare ulteriormente quello che si sta configurando come un laboratorio permanente sui nessi positivi tra disabilità e lavoro.

Milano, dicembre 2025

Lorenzo Bandera  
*Direttore editoriale*  
*Percorsi di Secondo Welfare*

## Introduzione

Il progetto Rencontrer - termine che in francese significa “incontrare” - è stato sviluppato con l’obiettivo di promuovere un approccio innovativo all’integrazione lavorativa delle persone con disabilità. L’iniziativa, finanziata per il secondo anno<sup>1</sup> dal Piano Emergo di Città Metropolitana di Milano, è promossa da CSeL Consorzio, si inserisce nel solco delle attività di Area Lavoro CSeL, che da oltre vent’anni opera nella mediazione socio-lavorativa e nella consulenza alle imprese in materia di collocamento mirato e inclusione.

Rencontrer intende superare l’impostazione dell’inserimento lavorativo come mero adempimento normativo per favorire la costruzione di contesti organizzativi in cui la diversità sia riconosciuta come risorsa, opportunità di crescita e benessere condiviso. La prospettiva adottata valorizza la persona con disabilità come soggetto attivo e, parallelamente, sostiene le imprese in un percorso di sviluppo di competenze, consapevolezza e responsabilità sociale. L’obiettivo è favorire il passaggio da un modello centrato sulla gestione delle fragilità a uno in cui il lavoro diventi fattore di benessere individuale e sviluppo organizzativo.

Con questa impostazione, tra ottobre 2024 e novembre 2025 si è svolta la seconda edizione dell’iniziativa, che ha previsto diversi obiettivi operativi articolati lungo due linee principali:

- **Linea A – Formazione e accompagnamento alle aziende**  
Incentrata sul rafforzamento della cultura dell’accoglienza e dell’inclusione, attraverso la valorizzazione delle risorse interne e la promozione della figura del *Disability Manager*. Le attività hanno coinvolto responsabili delle Risorse Umane, tutor aziendali e gruppi di lavoro, fornendo strumenti per riconoscere e superare gli stereotipi, migliorare le relazioni e introdurre modalità organizzative più inclusive.
- **Linea B – Modellizzazione e diffusione dei risultati**  
Dedicata all’analisi delle buone pratiche emerse e alla restituzione delle esperienze maturate alle aziende del territorio. Tale linea è stata accompagnata da azioni di comunicazione sociale e sensibilizzazione, con l’obiettivo di ampliare l’impatto del progetto e favorire la diffusione di modelli replicabili.

---

<sup>1</sup> La prima edizione, svolta tra marzo 2023 a marzo 2024, è analizzata nel Quaderno [Per un nuovo incontro tra disabilità e lavoro Tappe e apprendimenti del progetto Rencontrer](#).

Dal punto di vista metodologico, Rencontrer si fonda sui principi di *empowerment*, che riconosce la persona con disabilità come protagonista del proprio percorso, e di Responsabilità Sociale d'Impresa, che valorizza l'azienda non solo come contesto occupazionale ma come luogo capace di generare benessere condiviso.

Le attività hanno integrato consulenza organizzativa, *coaching*, formazione interattiva, analisi delle mansioni e interventi di sensibilizzazione esperienziale. Un ruolo centrale è stato svolto dai consulenti CSeL, impegnati nella mediazione tra esigenze aziendali e bisogni individuali, per favorire soluzioni di inserimento sostenibili e processi di adattamento reciproco. Nel corso dei dodici mesi del progetto, un'équipe multidisciplinare ha coordinato le attività sotto la supervisione del Comitato di Garanzia composto da persone con disabilità. Per ciascuna azienda partner è stato predisposto un piano di analisi delle persone inserite ai sensi della [Legge n. 68/99](#)<sup>2</sup> e delle relative posizioni aziendali, con l'obiettivo di individuare punti di forza e aree di miglioramento.

A tal fine sono stati realizzati colloqui individuali, somministrati questionari e definiti piani di sostegno e intervento, anche in vista di future assunzioni inclusive. È stato inoltre attivato uno sportello di ascolto rivolto a dipendenti, tutor e referenti aziendali, gestito da una psicologa professionista, che ha offerto supporto individuale, in presenza e a distanza, sui temi della relazione, della disabilità e del benessere organizzativo.

Figure responsabili delle Risorse Umane<sup>3</sup>, responsabili d'inserimento, tutor interni e lavoratori sono stati coinvolti in percorsi formativi approfondendo aspetti normativi, comunicativi e relazionali, nonché tematiche specifiche relative alle diverse tipologie di disabilità. È stata inoltre resa disponibile la possibilità di attivare il percorso di certificazione delle competenze per la figura del *Disability Manager* secondo il [Quadro Regionale degli Standard Professionali](#) (QRSP) di Regione Lombardia.

Le attività di *coaching* hanno offerto un accompagnamento mirato ai tutor aziendali, attraverso momenti di osservazione e confronto strutturato, per facilitare la lettura delle dinamiche relazionali e individuare strategie utili al miglioramento del clima organizzativo e della qualità degli inserimenti.

---

<sup>2</sup> La norma ha come finalità la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno, di collocamento mirato e di assunzione nelle organizzazioni. Essa prevede l'obbligo per le aziende private con almeno 15 dipendenti di assumere persone iscritte nell'elenco provinciale dei disabili o in quello delle categorie protette (persone con invalidità civile superiore al 45%, persone con invalidità del lavoro superiore al 33%, persone non vedenti e non udenti, persone con invalidità di guerra, invalidità civile di guerra e invalidità per ragioni di servizio), in misura variabile a seconda del numero degli occupati.

<sup>3</sup> Nel testo indicate anche come HR, acronimo dell'inglese *Human Resources*.

Sono stati inoltre realizzati momenti di sensibilizzazione, come la “*Stanza Oscura*”, che ha permesso di sperimentare alcune dimensioni della disabilità visiva, accanto a campagne interne, eventi tematici e iniziative creative finalizzate ad accrescere la consapevolezza e l’empatia dei lavoratori.

La fase conclusiva del progetto ha quindi portato alla realizzazione di uno strumento di comunicazione, in formato digitale, volto a diffondere le esperienze e le buone pratiche emerse. Il percorso si è chiuso con una tavola rotonda che ha coinvolto aziende, tutor e operatori, configurandosi come un momento di restituzione e confronto con il territorio.

Rencontrer, anche in questa seconda edizione, ha rappresentato una positiva esperienza di co-progettazione tra enti, imprese e persone, orientata a trasformare l’obbligo normativo in opportunità di crescita condivisa. Le azioni intraprese hanno infatti contribuito a rafforzare la rete territoriale per l’inclusione lavorativa, offrendo alle aziende strumenti concreti, competenze e spazi di confronto per promuovere una cultura organizzativa più consapevole, aperta e capace di valorizzare la diversità.

Roberto Codazzi  
*Coordinatore Rencontrer*  
*Area Lavoro - CSeL Consorzio SCS*

## 1. Partner di progetto

Durante la fase di progettazione e attuazione di Rencontrer, CSeL ha scelto di costruire una rete di partner ampia e diversificata individuando inizialmente dieci organizzazioni, cui se ne sono aggiunte altre due nelle prime fasi di implementazione. L'obiettivo era disporre di un panorama rappresentativo e plurale di contesti organizzativi in cui realizzare le azioni del progetto, mettendo alla prova modelli e strumenti in situazioni differenti.

La selezione delle imprese è avvenuta tra realtà con cui CSeL aveva già instaurato rapporti di collaborazione, così da poter contare su un terreno di fiducia reciproca e su un dialogo già consolidato. L'intento era quello di comporre un gruppo eterogeneo per settore produttivo, struttura organizzativa, dimensioni aziendali e livelli di maturità rispetto ai temi dell'inclusione e della disabilità. Tale scelta rispondeva alla convinzione che la diversità dei contesti rappresentasse un elemento di valore: la possibilità di confronto tra esperienze differenti favorisce infatti uno scambio reciproco di bisogni, vissuti e soluzioni operative, stimolando un apprendimento collettivo fondato sulla condivisione.

Una volta definito il gruppo di lavoro, composto quindi da dodici realtà operanti sul territorio della Città Metropolitana, è stata avviata la fase di analisi organizzativa dei contesti aziendali. In questa fase sono state coinvolte in primo luogo le figure responsabili della gestione delle risorse umane e, laddove necessario, l'indagine ha incluso anche altri ruoli chiave - responsabili di produzione, capi reparto, store manager, tutor aziendali e colleghi - che nei rispettivi ambienti di lavoro assumono responsabilità rilevanti nella gestione delle persone assunte ai sensi della Legge n. 68/1999. In diversi casi l'ascolto è stato poi esteso anche alle persone con disabilità, così da raccogliere percezioni, vissuti e aspettative preziose per la comprensione dei contesti aziendali.

Le pagine che seguono presentano sinteticamente le organizzazioni partner, divise per gruppi eterogenei, e i principali bisogni emersi nella fase di analisi delle loro strutture organizzative, oltre ad alcune anticipazioni sulle azioni messe in campo nel corso del progetto. L'intento è offrire una panoramica dei diversi contesti in cui si è sviluppato Rencontrer e delle sfide affrontate, così da poter poi addentrarsi sulle specifiche attività realizzate grazie al progetto.

### 1.1 Le organizzazioni partner di progetto

Il primo gruppo è composto da quattro importanti **aziende della grande distribuzione**, attive in varie aree del Paese e accomunate dall'impegno nel rispetto della Legge n.

68/1999. Si tratta di realtà spesso caratterizzate da una gestione centralizzata delle risorse umane, in cui operano figure dedicate al supporto delle persone con disabilità. Tale assetto è un punto di forza, ma si confronta talvolta con la necessità di armonizzare gli obblighi normativi con le esigenze operative e di bilancio dei singoli punti vendita. Nel corso del progetto, queste realtà hanno mostrato la capacità di coniugare processi organizzativi strutturati con un'attenzione autentica alle persone, adattando gli interventi alle esigenze individuali dei collaboratori.

---

## Decathlon Italia

Decathlon è un'azienda francese che opera dal 1976 nel campo della vendita al dettaglio di articoli sportivi. I negozi della catena sono presenti in 64 Paesi e, ad oggi, i punti vendita sono 1.747. In Italia l'azienda è presente dal 1993, quando ha aperto il primo store a Baranzate, in provincia di Milano. Nel nostro Paese conta oltre 8.000 dipendenti e 142 negozi, 3 depositi logistici tecnologicamente avanzati e 2 uffici di produzione. L'azienda collabora da tempo con diversi enti accreditati al lavoro e con associazioni di famiglie di persone con disabilità, esprimendo forte sensibilità sul tema.

Per il progetto Rencontrer sono stati coinvolti i punti vendita di Carugate e di Segrate, che da diversi anni collaborano con CSel, presso i quali sono stati realizzati percorsi di tirocinio e assunzioni ai sensi della Legge n. 68/1999.

---

---

## Leroy Merlin Italia

Leroy Merlin è un'azienda francese fondata nel 1923 e operante nella grande distribuzione, specializzata in bricolage, fai-da-te, edilizia, giardinaggio, decorazione e arredo bagno. Nel 1996 è stato aperto il primo punto vendita in Italia a Solbiate Arno, in provincia di Varese. Oggi l'azienda è presente in 11 Paesi con 456 punti vendita nel mondo, 52 dei quali solo in Italia, e più di 103.000 collaboratori, di cui circa 8.500 nel nostro Paese.

Il rapporto tra Leroy Merlin e CSel ha una lunga storia, che ha visto la realizzazione di percorsi di inserimento lavorativo rivolti sia a persone con disabilità sia ad altre forme di fragilità, con un buon coinvolgimento degli *Store Manager*. Per Rencontrer sono stati coinvolti i negozi di Cambiago, Carugate e Pantigliate. Durante il progetto è stata affrontata, in particolare, la sfida di accompagnare l'azienda nella fase di chiusura del negozio di Cambiago.

---

## IKEA Italia

IKEA è una multinazionale svedese fondata nel 1943, leader mondiale nella vendita di mobili e complementi d'arredo. È presente in oltre 60 Paesi, con più di 460 negozi e circa 195.000 collaboratori. In Italia il primo punto vendita è stato aperto nel 1989 a Cinisello Balsamo. Oggi l'azienda è presente sul territorio nazionale con 21 store, un canale online consolidato e oltre 6.000 dipendenti.

Rencontrer è stato realizzato nel punto vendita IKEA di Carugate, aperto nel 1994 e con oltre 400 collaboratori, che rappresenta uno dei principali hub commerciali dell'area metropolitana milanese. Tale negozio si caratterizza da sempre per una forte attenzione ai temi dell'inclusione e del benessere organizzativo, attraverso la promozione di percorsi di inserimento lavorativo per persone con disabilità e progetti di responsabilità sociale sul territorio. Nell'ambito di Rencontrer il punto vendita ha confermato questa sua vocazione e ha svolto un ruolo significativo nella sperimentazione delle azioni di formazione dei tutor interni e nello sviluppo di strategie di accomodamento ragionevole.

## Martesana srl (ex Cernusco Store)

Cernusco Store, divenuto "Martesana srl" nel corso del progetto, è uno dei punti vendita del gruppo Conad, realtà italiana della grande distribuzione tra i principali player del settore alimentare e non food. Il punto vendita con sede a Cernusco sul Naviglio rappresenta una realtà economica e occupazionale rilevante per il territorio, con un team di oltre 100 collaboratori e una forte attenzione alle relazioni interne e al servizio alla clientela.

Nell'ambito di Rencontrer, il negozio è stato coinvolto in azioni di analisi organizzativa e di formazione dei tutor aziendali, mostrando disponibilità al confronto sui temi dell'inclusione e dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità. Le attività di coaching hanno inoltre consentito di esplorare strategie per migliorare i processi di accoglienza e accompagnamento, valorizzando la sensibilità già presente all'interno della struttura e rafforzando la cultura dell'integrazione come componente del benessere aziendale.

Il secondo gruppo comprende due aziende che operano principalmente su un **unico sito produttivo in Italia**, ma al cui interno convivono diversi reparti (produzione, commerciale, amministrativo). La gestione del personale in queste realtà è centralizzata e affidata a

figure interne che si occupano di tutte le attività legate alle risorse umane ma che non sempre hanno avuto la possibilità di specializzarsi sul tema della disabilità. Ciò nonostante, in entrambe le realtà è stata rilevata una forte attenzione alle persone: nel corso degli anni, diversi responsabili di reparto hanno assunto il ruolo di tutor interni, guidando progetti di inserimento sviluppati insieme a CSeL Consorzio e ad altri enti accreditati, contribuendo così a creare un ambiente più inclusivo e attento ai bisogni di ciascun collaboratore.

## Tubettificio Perfektüp

Perfketüp è un gruppo turco che opera in Turchia, con tre impianti operativi e uno in costruzione, Bulgaria e Italia, per un totale di 460 dipendenti a livello globale. Opera nel nostro Paese dal 2022 quando ha acquisito Tubettificio Favia, storica azienda italiana fondata nel 1934 e con una riconosciuta *expertise* nel settore farmaceutico, creando Tubettificio Perfektüp, specializzato nella produzione di tubetti deformabili in alluminio per l'industria del farmaco.

Rencontrer ha coinvolto la sede di Cernusco sul Naviglio che, attiva dal secondo dopoguerra, impiega oltre 100 persone, di cui 5 assunte ai sensi della Legge n. 68/99. Anche questa realtà vanta una lunga tradizione di collaborazione con CSeL.

## Castel srl

Castel è un'azienda leader nel settore della componentistica per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria. È una family company italiana che, dal 1961, ha conosciuto una crescita anche a livello internazionale, ed è oggi presente sui mercati di oltre 100 Paesi. L'azienda collabora con diversi enti di formazione e inserimento lavorativo e con il tessuto sociale locale, sostenendo alcune associazioni sportive e amatoriali. Nello specifico, Castel collabora con CSeL da oltre vent'anni, nel corso dei quali sono stati attivati più di 20 tirocini di inserimento lavorativo e 10 assunzioni, tra cui 3 ai sensi della Legge n. 68/1999, principalmente nella catena di produzione con mansioni di operai specializzati.

Per il progetto Rencontrer è stato coinvolto lo stabilimento operativo di Pessano con Bornago.

Due aziende coinvolte nel progetto operano nel settore chimico-sanitario e appartengono a **gruppi multinazionali** con una presenza globale. In Italia sono attive con **sedi**

**operative, commerciali e strutture tecniche**, che supportano attività di vendita, assistenza, consulenza e formulazione, ma non dispongono di impianti di produzione industriale. Il personale, altamente qualificato e con profili senior, lavora in autonomia, prevalentemente in modalità agile, con trasferte occasionali verso sedi centrali o altri uffici di gruppo. La sede locale ospita anche funzioni amministrative e gestionali, tra cui quelle legate all'inserimento delle persone con disabilità. Nonostante queste specificità organizzative, la collaborazione con CSeL ha consentito di mettere a punto soluzioni operative efficaci, capaci di conciliare gli obblighi di legge con le esigenze di un'organizzazione flessibile, dimostrando una concreta attenzione alle persone e alla valorizzazione delle loro competenze.

---

## Bruker Italia

Bruker Italia è parte di Bruker Corporation, uno dei principali produttori e fornitori mondiali di risonanze magnetiche, rilassometri TD-NMR e spettrometri a Raggi X, di massa e vibrazionali. Fondata nel 1960 negli Stati Uniti, l'azienda conta circa 10.000 dipendenti nel mondo. Dal 1968 Bruker è presente in Italia con una struttura di vendita, assistenza tecnica e supporto applicativo, e occupa circa sessanta persone su due sedi operative, una delle quali a Milano. Attualmente l'azienda ha in forza una persona con disabilità assunta con la mediazione di CSeL e ha attivato diverse convenzioni ex art. 14 14 del decreto legge 276/03 (che permette di adempiere agli obblighi della 68/1999 attraverso l'inserimento lavorativo di persone con invalidità in una cooperativa sociale).

---

## IMCD Italia

IMCD Italia è la filiale italiana del gruppo internazionale IMCD Group, leader mondiale nella distribuzione e formulazione di specialità chimiche e ingredienti per i settori farmaceutico, alimentare, cosmetico e plastico. Fondata in Olanda nel 1995, l'azienda è oggi presente in oltre 60 Paesi con più di 5.000 collaboratori, offrendo soluzioni tecniche e commerciali avanzate a imprese di tutto il mondo. In Italia la sede principale è situata a Milano, con uffici e magazzini che servono l'intero territorio nazionale.

La partecipazione al progetto Rencontrer ha rappresentato un'opportunità per integrare nel percorso aziendale azioni dedicate all'analisi organizzativa, alla formazione dei referenti HR e dei tutor interni e al coaching individuale. Nel corso delle attività, IMCD Italia ha mostrato un forte interesse nel rafforzare la propria cultura dell'inclusione, con un'attenzione particolare al tema della disabilità e al benessere dei collaboratori.

---

Tra i partner di progetto è presente anche una realtà che sta attraversando un **periodo di significativa trasformazione organizzativa**, con investimenti nella gestione delle risorse umane e un approccio ancora relativamente giovane all'inserimento di persone ai sensi della Legge n. 68/99. Grazie all'impegno e all'esperienza del personale dell'area HR, sono stati compiuti passi importanti verso la costruzione di un clima aziendale più accogliente e inclusivo, in cui ogni collaboratore possa sentirsi valorizzato e sostenuto.

## Prozis Italia

Prozis è un'azienda portoghese fondata nel 2007, oggi tra i principali marchi europei nel settore della nutrizione sportiva, dell'integrazione alimentare e dell'abbigliamento tecnico per il fitness. Con una forte presenza online e una rete distributiva in oltre 120 Paesi, il gruppo impiega più di 1.500 persone e integra al proprio interno l'intera filiera produttiva: dalla ricerca e sviluppo alla produzione, fino alla logistica e alla vendita diretta tramite e-commerce. La filiale italiana di Prozis, con sede operativa nell'area milanese, rappresenta uno dei mercati più dinamici del gruppo ed è caratterizzata da un ambiente giovane, innovativo e fortemente orientato al benessere e alla performance. La partecipazione di Prozis Italia al progetto Rencontrer ha costituito un'occasione significativa per coniugare la propria cultura aziendale, naturalmente attenta al benessere individuale, con percorsi di sensibilizzazione e formazione sui temi della disabilità e dell'inclusione lavorativa.

Facendo tesoro di quanto appreso nella precedente edizione di Rencontrer, CSeL ha ritenuto fondamentale coinvolgere nel progetto anche alcune **cooperative sociali**. Queste realtà, grazie all'esperienza nella gestione della fragilità e nella valorizzazione delle competenze delle persone più vulnerabili, mostrano infatti quanto il mondo del sociale possa offrire in termini di modelli concreti di inclusione e responsabilità.

La loro capacità di creare percorsi personalizzati di inserimento lavorativo e di promuovere valori di condivisione, partecipazione e cura delle persone le rende interlocutori particolarmente significativi anche per le imprese profit, offrendo spunti preziosi per introdurre pratiche di responsabilità sociale e di gestione etica delle risorse umane in contesti produttivi più ampi.

## Cooperativa Sociale Cascina Biblioteca

Nata nel 2013 dalla fusione delle esperienze de *Il Fontanile*, cooperativa sociale di tipo A, e *Viridalia*, cooperativa sociale di tipo B, nel marzo 2020 ha integrato anche le attività della *Cascina Nibai* di Cernusco sul Naviglio, attiva in campo sociale fin dagli anni Ottanta. Cascina Biblioteca si occupa di disabilità, autismo, inserimento lavorativo, agricoltura sociale, coesione, animazione sociale per bambini e altri servizi sociali. È socia del Consorzio CSeL e collabora con la sua Area Lavoro fin dai tempi di *Viridalia* (1995) per percorsi di inserimento lavorativo di persone in condizioni di fragilità.

## Cooperativa Sociale Castello

Fondata negli anni Novanta, questa realtà di Trezzo d'Adda ha consolidato nel tempo la sua esperienza nel campo socio-educativo e socio-sanitario, rivolgendosi a persone con fragilità e a bambini in situazione di svantaggio. Nel corso della sua storia, Castello ha integrato le attività della cooperativa *Il Cedro*, rafforzando le competenze interne e ampliando le possibilità di intervento sul territorio.

Le principali aree di inserimento lavorativo riguardano la gestione di piattaforme ecologiche e la manutenzione del verde, ambiti nei quali la cooperativa ha sviluppato percorsi mirati e professionalizzanti per persone fragili. La cooperativa è socia del Consorzio CSeL e collabora con la sua Area Lavoro, consolidando una presenza radicata e un approccio attento all'inclusione e al benessere delle persone.

## Senza Frontiere Cooperativa Sociale

Fondata nel 2003 da un gruppo di amici impegnati nel volontariato e nell'*Operazione Mato Grosso*, Senza Frontiere promuove solidarietà e inclusione, sostenendo missioni in Sud America e sviluppando progetti sul territorio italiano. La cooperativa incoraggia giovani e famiglie a partecipare attivamente, promuovendo valori quali gratuità, condivisione, uguaglianza e tutela dell'ambiente, attraverso lavori di gruppo durante la settimana e campi di lavoro nei weekend o durante le vacanze estive. Offre servizi di inserimento lavorativo nelle aree della cura del verde, imbiancatura, sgomberi e termoidraulica, mettendo al centro la valorizzazione delle competenze delle persone e la costruzione di comunità solidali.

## 2. Metodologia e azioni realizzate

Rencontrer ha sviluppato un'ampia gamma di azioni guidate da una metodologia comune. Tali azioni vengono proposte sinteticamente di seguito, insieme ad alcuni esempi concreti di come queste siano state realizzate.

### 2.1. Metodologia

L'approccio di CSel si fonda su una molteplicità di modelli teorici che abbracciano tanto l'intervento sociale quanto il ruolo del lavoro nelle politiche pubbliche. Il legame tra questi due ambiti emerge chiaramente nella distinzione tra *welfare* e *workfare*, così come nell'evoluzione del ruolo del lavoro all'interno delle politiche sociali. Il concetto di *workfare* riguarda in particolare gli sforzi delle istituzioni per migliorare l'occupabilità di coloro che, a causa di una bassa contrattualità sociale, rischiano di essere esclusi dal mercato del lavoro.

Un concetto centrale nell'approccio di CSel è quello di "attivazione", che implica la responsabilizzazione degli individui, attraverso l'inserimento nel mondo del lavoro, per ridurre il rischio di emarginazione sociale. In questo contesto, la nozione di *empowerment* riveste un ruolo fondamentale, descrivendo il processo che consente alle persone di:

- acquisire nuove competenze e capacità;
- sviluppare una maggiore autonomia nel controllo della propria vita;
- diventare consapevoli del proprio ruolo e dell'influenza che esercitano sull'ambiente sociale, politico e culturale.

L'équipe di CSel ha lavorato per costruire relazioni significative, capaci di valorizzare le risorse delle persone con disabilità e dei contesti aziendali. Tale approccio ha facilitato il loro inserimento in percorsi di sviluppo all'interno delle organizzazioni, favorendo l'integrazione e l'adattamento reciproco tra lavoratori e aziende.

Per raggiungere questi obiettivi, sono state adottate strategie volte a rafforzare l'empowerment individuale, intervenendo parallelamente sul contesto organizzativo per creare le condizioni più favorevoli all'inclusione. Un aspetto cruciale del lavoro dei consulenti è stato quello di attivare e stimolare una rete di supporto all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo tutte le figure aziendali in un processo di integrazione sostenibile.

In questo contesto, particolare attenzione è stata dedicata alla promozione della cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa, che implica l'integrazione delle questioni etiche nella strategia aziendale. Tale approccio riflette l'impegno delle imprese nella gestione delle sfide sociali ed etiche, non solo all'interno delle loro strutture, ma anche nei contesti in cui operano.

## 2.2. Analisi organizzativa

L'analisi organizzativa ha rappresentato la fase preliminare e strategica del progetto Rencontrer, condotta da CSeL in stretta collaborazione con i referenti delle Risorse Umane delle aziende partner. Si è trattato di un processo dinamico e relazionale che ha permesso di raccogliere dati sia quantitativi che qualitativi, fondamentali per comprendere il contesto aziendale e impostare in modo mirato le azioni successive.

L'attività ha previsto la raccolta sistematica di informazioni sui principali indicatori aziendali, quali: numero di dipendenti, situazione rispetto agli obblighi previsti dalla Legge n. 68/1999, eventuali scoperture, convenzioni attive, modalità di assunzione e gestione delle persone con disabilità. Accanto agli aspetti numerici, l'analisi ha approfondito le dinamiche interne di gestione delle persone già assunte o in procinto di esserlo, permettendo di individuare situazioni che necessitassero di supporti specifici o di opportunità di valorizzazione non ancora espresse.

Questa fase ha costituito la base conoscitiva per la definizione delle priorità, degli obiettivi operativi e del cronogramma delle attività. In alcuni casi, sono emerse nuove esigenze che hanno richiesto l'attivazione di risorse esterne o servizi integrativi, inizialmente non previsti dal progetto. L'analisi ha inoltre incluso:

- la definizione delle posizioni da coprire con future assunzioni ai sensi della Legge n. 68/99, in modo da garantire il pieno rispetto dell'obbligo normativo;
- la valutazione dei fornitori critici e degli appalti esternalizzati potenzialmente convertibili in convenzioni ex art. 14 della Legge Biagi<sup>4</sup>;
- l'esame dei canali di selezione normalmente utilizzati dalle aziende, per verificarne l'efficacia in ottica inclusiva.

---

<sup>4</sup> La cosiddetta "Convenzione ex art. 14" fa riferimento a quanto previsto dal [decreto legge n. 276/03](#), anche noto come "Legge Biagi", che permette alle imprese di adempiere agli obblighi previsti dalla Legge n. 68/1999 attraverso l'inserimento lavorativo di persone con invalidità in una cooperativa sociale. Nella pratica, l'impresa può affidare a una cooperativa sociale una commessa di lavoro, attraverso la stipula di una convenzione, che sarà realizzata da una persona con disabilità assunta dalla cooperativa stessa, assolvendo così l'obbligo normativo.

Laddove necessario, CSeL ha fornito supporto diretto nella segnalazione di profili idonei per la copertura delle posizioni vacanti previste dalla Legge n. 68/99 e nella gestione dei processi di selezione.

## L'esperienza del lavoratore distaccato

Il lavoro distaccato consiste nello spostamento temporaneo di un dipendente in un contesto lavorativo diverso dal proprio reparto o sede abituale, con l'obiettivo di favorire il suo inserimento, gestire difficoltà o supportare lo sviluppo di competenze in un ambiente più adatto alle sue esigenze.

Durante il progetto questa casistica si è presentata quando una dipendente storica del reparto logistico di un'azienda partner, una persona introversa e sensibile, ha vissuto con apprensione i cambiamenti aziendali, culminati in un episodio di conflitto con una collega. Il percorso intrapreso grazie a Rencontrer ha permesso di creare uno spazio sicuro per l'espressione di ansie e preoccupazioni, permettendo all'azienda di elaborare strategie concrete di sostegno.

Una delle soluzioni proposte è stata quella di un lavoro distaccato presso una cooperativa sociale per un periodo, con l'obiettivo di inserirla in un ambiente di minore pressione e maggiore sicurezza, favorendo il recupero della fiducia in sé stessa e l'adattamento al contesto lavorativo. La collaborazione con l'azienda, i tutor e i servizi esterni ha così evidenziato l'importanza di un sostegno costante, soprattutto quando la famiglia, pur motivata dall'affetto, limita involontariamente l'autonomia della persona.

## 2.3. Sportello psicologico

Lo sportello psicologico è stato progettato con l'obiettivo di offrire alle persone con disabilità delle aziende partner un servizio di supporto individuale, dove poter affrontare difficoltà di natura lavorativa, relazionale o legate al proprio percorso professionale. Nonostante l'iniziale interesse manifestato dalle imprese, nel corso del progetto non sono però pervenute candidature spontanee per l'attivazione di percorsi personalizzati.

Di fronte a questa situazione, lo strumento è stato riadattato per rispondere a un nuovo bisogno emerso durante il progetto: la gestione delle dinamiche psicologiche legate alla chiusura di un punto vendita di una delle aziende partner. Questo processo prevede il trasferimento delle persone con disabilità impiegate in quella sede verso altri negozi, generando preoccupazione e ansia rispetto al cambiamento.

CSeL ha quindi attivato un percorso mirato, erogato durante l'orario di lavoro nella sede interessata, offrendo uno spazio protetto dove elaborare le incertezze, rafforzare le risorse personali e facilitare la transizione verso il nuovo contesto organizzativo. Questo intervento ha valorizzato lo sportello psicologico, adattandolo in modo flessibile ai bisogni reali emersi *in itinere*.

---

### Dal supporto psicologico alla formazione attiva

Un esempio rilevante è rappresentato dall'esperienza di una dipendente sorda, trasferita da un punto vendita in chiusura a una nuova sede. Un fatto che ha comportato la perdita di punti di riferimento consolidati e suscitato ansie legittime. Il supporto psicologico offerto dallo sportello Rencontrer ha consentito alla dipendente di riflettere sulle difficoltà e di sviluppare strategie per affrontarle.

Da questo confronto è emersa l'idea di coinvolgere la squadra di lavoro del nuovo punto in cui è stata inserita la persona sorda. Durante un incontro formativo di due ore la dipendente trasferita ha assunto un ruolo proattivo, condividendo con i colleghi indicazioni pratiche su come garantire la sicurezza sul lavoro per le persone sordi e su come collaborare efficacemente con colleghi e colleghi con disabilità uditiva. Tale esperienza ha dimostrato il valore di un approccio partecipativo, che non solo ha facilitato l'inserimento della dipendente, ma ha anche permesso al gruppo di lavoro di sviluppare maggiore consapevolezza, empatia e competenze inclusive, trasformando una situazione potenzialmente critica in un'opportunità di crescita condivisa.

La combinazione di supporto psicologico e formazione attiva ha dunque evidenziato come le persone con disabilità possano diventare protagoniste nella costruzione di ambienti di lavoro più inclusivi e collaborativi.

---

## 2.4. Formazione al personale delle Risorse Umane

La formazione dei referenti delle Risorse Umane ha rappresentato uno degli elementi centrali del progetto Rencontrer, con l'obiettivo di rafforzare le competenze tecniche, normative e culturali necessarie per una gestione inclusiva e consapevole delle persone con disabilità. A tale scopo, CSeL ha collaborato con due partner esterni altamente specializzati: lo Studio Legale Dehò Masserelli e AccessiWay.

## Formazione giuridico-normativa con lo Studio Legale Dehò Masserelli

Lo Studio Legale Dehò Masserelli, riconosciuto tra gli studi legali di eccellenza nelle aree di Milano e Monza, ha curato un ampio percorso formativo sulle principali novità normative in tema di disabilità e inclusione. Gli incontri, svolti tra ottobre 2024 e novembre 2025, hanno trattato i seguenti temi:

- obblighi occupazionali, convenzioni, ragionevoli accomodamenti e ruolo del *Disability Manager*.
- Potere disciplinare, licenziamento, comporto e applicazione della [Legge n. 104/1992](#).
- Trasferimenti e distacchi dei lavoratori con disabilità.
- Tutela dei caregiver.
- Evoluzione della Legge n. 68/99 dal [Jobs Act](#) in avanti.
- Riforma della disabilità e implicazioni organizzative derivanti dai decreti attuativi della [Legge Delega n. 227/2021](#).
- Presentazione del Report dell'[Osservatorio Human Hall](#) sui diritti delle persone con disabilità.
- Analisi delle sentenze più recenti e del loro impatto sull'interpretazione della normativa.
- Il linguaggio inclusivo e la sua importanza.
- Le nuove disposizioni per i lavoratori malati oncologici.
- Aggravamento della condizione del lavoratore: casistiche giurisprudenziali e azioni positive per le aziende.

Nel corso della tavola rotonda conclusiva del progetto sono state peraltro presentate e discusse le principali novità normative introdotte dalla Legge Delega sulla disabilità, con particolare attenzione alle certificazioni previste dalla Legge n. 68/99 e dalla Legge n. 104/1992.

## Formazione sull'accessibilità digitale con AccessiWay

AccessiWay, azienda leader nel settore dell'accessibilità digitale, ha realizzato due webinar: uno rivolto a tutte le aziende partner e uno dedicato alle cooperative sociali. Gli incontri hanno approfondito le implicazioni dell'entrata in vigore dell'*European Accessibility Act* ([Direttiva UE 2019/882](#)), che introduce nuovi standard per l'accessibilità dei siti web aziendali, delle app e dei contenuti digitali.

Parallelamente, è stata esaminata la cornice normativa nazionale, costituita dalla [Legge Stanca](#) (Legge n. 4/2004) e dai relativi decreti attuativi, che definisce le linee guida per

l'accessibilità digitale in Italia. I webinar hanno fornito alle organizzazioni gli strumenti necessari per:

- comprendere gli obblighi previsti dalla Direttiva UE 2019/882, dalla Legge Stanca e dai decreti attuativi;
- garantire la conformità normativa e migliorare la fruibilità dei propri contenuti digitali;
- valorizzare l'accessibilità come leva di inclusione e responsabilità sociale;
- introdurre gli standard [WCAG 2.1](#)<sup>5</sup> ed [EN 301 549](#)<sup>6</sup>;
- redigere e aggiornare la dichiarazione di accessibilità;
- adottare buone pratiche per un'implementazione efficace dell'accessibilità digitale.

---

## Il percorso di certificazione delle competenze del *Disability Manager*

All'interno del progetto è stato attivato anche un percorso dedicato alla riconoscibilità e certificazione delle competenze dei *Disability Manager*, con riferimento al Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) di Regione Lombardia. Collocato nella sezione 24 del QRSP, il profilo del *Disability Manager* riguarda la gestione completa dei processi di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità: dalla selezione all'inserimento, dal mantenimento al coordinamento con i servizi territoriali. Il profilo è composto da tre competenze [EQF](#)<sup>7</sup>, certificabili singolarmente o nel loro insieme. Il processo di certificazione prevede:

- la ricostruzione delle esperienze maturate in contesti formali, non formali e informali;
- l'esplicitazione e la valutazione delle competenze acquisite;
- la raccolta delle prove all'interno nel Dossier delle Evidenze, secondo quanto previsto dalla [DGR 7721/2022](#).

Grazie a Rencontrer, le aziende coinvolte hanno avviato un lavoro di:

---

<sup>5</sup> Le Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 coprono un'ampia gamma di raccomandazioni volte a rendere i contenuti web più accessibili a un numero maggiore di persone con disabilità, includendo accorgimenti per cecità e ipovisione, sordità e ipoacusia, mobilità ridotta, disabilità del linguaggio, fotosensibilità e combinazioni di queste condizioni, oltre ad alcune forme di supporto per disabilità cognitive e difficoltà di apprendimento.

<sup>6</sup> La norma EN 301 549 è lo standard tecnico europeo armonizzato per l'accessibilità digitale nel settore pubblico e privato.

<sup>7</sup> L'European Qualifications Framework (EQF) è un quadro di riferimento comune articolato in otto livelli, basato sui risultati di apprendimento, che opera come strumento di traduzione tra i diversi sistemi nazionali di qualificazione. Esso favorisce la trasparenza, la comparabilità e la portabilità delle qualifiche, consentendo il confronto tra titoli rilasciati da paesi e istituzioni differenti.

- 
- consapevolezza delle proprie pratiche professionali;
  - consolidamento di conoscenze e strumenti operativi nel campo dell'inclusione lavorativa;
  - valorizzazione delle competenze, in vista della formalizzazione e certificazione secondo lo standard regionale.

Il percorso ha permesso alle partecipanti di riconoscere la complessità del ruolo, rafforzare la qualità dei processi inclusivi e migliorare la capacità di documentare le proprie competenze attraverso esempi concreti tratti dall'esperienza lavorativa.

---

## 2.5. Formazione ai gruppi di lavoro

Questa azione ha avuto un ruolo centrale soprattutto all'interno delle cooperative sociali partner, che hanno scelto di investire in un percorso strutturato di formazione rivolto ai gruppi di lavoro impegnati quotidianamente nell'accoglienza e nell'inclusione delle persone con disabilità. L'obiettivo era quello di rafforzare le competenze relazionali, migliorare il clima organizzativo e fornire agli operatori strumenti pratici per affrontare situazioni complesse.

I diversi moduli formativi, realizzati in presenza e online a seconda delle esigenze organizzative, hanno trattato temi chiave legati alla gestione della diversità e alla collaborazione efficace all'interno delle équipe. Tra i principali contenuti:

- gestione del conflitto nei contesti operativi, con tecniche di comunicazione assertiva e strategie per prevenire escalation emotive o incomprensioni;
- organizzazione del lavoro e gestione dei carichi, con particolare attenzione alla ripartizione equilibrata delle mansioni e alla costruzione di routine sostenibili per tutti i membri del team;
- adattamento delle richieste lavorative alle diverse abilità delle persone coinvolte, attraverso esempi pratici, simulazioni e casi studio;
- riconoscimento dei pregiudizi impliciti e analisi delle rappresentazioni sociali legate alle diverse forme di disabilità (intellettive, sensoriali, psichiatriche, disturbi dello spettro autistico, doppia diagnosi);
- lavoro di gruppo e cooperazione, con focus sulla corresponsabilità, sull'ascolto attivo e sulla costruzione di un clima di fiducia reciproca.

Le attività formative hanno alternato momenti teorici, esercitazioni pratiche e discussioni di casi reali portati direttamente dagli operatori, favorendo riflessioni condivise e soluzioni

operative immediatamente applicabili. Nel complesso, l'azione ha contribuito a rafforzare la capacità delle équipe di accogliere nuovi inserimenti, riducendo le tensioni e aumentando la consapevolezza rispetto al ruolo di ciascun operatore nell'implementazione di pratiche realmente inclusive.

## 2.6. Coaching individuale ai tutor interni all'azienda

L'azione dedicata al coaching individuale ha rappresentato uno dei nuclei più qualificanti del progetto, con l'obiettivo di rafforzare le competenze dei tutor interni all'azienda che accompagnano quotidianamente le persone con disabilità nelle diverse attività lavorative. I percorsi, attivati su richiesta delle aziende e delle cooperative partner, sono stati modulati in funzione delle esigenze specifiche dei singoli contesti lavorativi e delle situazioni più complesse. In generale, i colloqui di coaching hanno permesso di:

- fornire ai tutor strumenti per gestire in modo più efficace problematiche ricorrenti (calo di performance, instabilità emotiva, difficoltà nella comunicazione, conflitti o incomprensioni in équipe);
- aumentare la consapevolezza del proprio ruolo, soprattutto nei contesti in cui il tutorato si intreccia con relazioni affettive o dinamiche amicali che possono rendere più complessa l'assunzione di una guida autorevole;
- supportare la definizione di obiettivi realistici, coerenti con le effettive capacità delle persone inserite e con i limiti posti dalle diverse tipologie di disabilità;
- riconoscere situazioni di sovraccarico emotivo nei lavoratori con disabilità e predisporre strategie per il loro accompagnamento, anche attraverso l'attivazione di ulteriori servizi (sportelli psicologici, percorsi educativi, raccordi con i servizi sanitari o con le famiglie);
- migliorare la gestione dei momenti critici, come ricadute cliniche, peggioramenti temporanei o difficoltà di adattamento a nuove mansioni o contesti.

I percorsi di coaching hanno coinvolto referenti responsabili di diverse aree operative. Nei vari contesti sono emerse esigenze comuni, tra cui:

- la richiesta di indicazioni chiare rispetto alla gestione delle terapie, dei segnali di malessere o delle fluttuazioni comportamentali;
- la necessità di sviluppare competenze per dialogare in modo efficace con le famiglie, soprattutto quando le loro aspettative non risultano coerenti con le reali possibilità della persona;
- il desiderio di acquisire strumenti per mantenere un equilibrio tra vicinanza relazionale e autorevolezza nel ruolo di tutor;

- l'esigenza di definire obiettivi di lavoro sensati e funzionali al benessere della persona, evitando sovraccarichi emotivi o prestazionali.

Nei casi più complessi il coaching ha favorito:

- la rilettura condivisa del percorso della persona con disabilità;
- la ridefinizione degli obiettivi lavorativi;
- l'individuazione di percorsi alternativi quando il mantenimento della mansione non risultava più sostenibile.

In parallelo, alcuni tutor hanno partecipato anche agli incontri formativi previsti dal progetto, integrando le competenze acquisite durante il coaching con nozioni teoriche sui profili della disabilità, sulle dinamiche relazionali e sulla gestione dei conflitti. Nel complesso, l'azione di coaching ha contribuito a migliorare la qualità dell'accompagnamento nei diversi contesti lavorativi, sostenendo i tutor nel loro ruolo e creando condizioni più favorevoli per l'inserimento e la permanenza delle persone con disabilità.

---

## Strumenti di valutazione e inserimento personalizzato

L'esperienza di inserimento di una giovane dipendente ha messo in luce l'importanza di utilizzare strumenti di valutazione adeguati e contestualizzati. Le schede standard fornite dall'azienda – valide per qualsiasi tipo di prova – inizialmente facevano emergere l'idea che la candidata non fosse pronta per l'assunzione. Il confronto tra il tutor aziendale, che conosceva da vicino la persona, e il tutor esterno ha però permesso di reinterpretare correttamente i dati, valorizzando le competenze effettive e individuando strategie personalizzate per favorirne l'ingresso in azienda. Il successo del percorso si è fondato su tre elementi chiave:

- un dialogo costante tra azienda, tutor interno all'azienda e tutor esterno, utile a condividere osservazioni sia sulle fragilità sia sulle potenzialità della risorsa;
- la contestualizzazione della valutazione, prendendo in considerazione non solo gli esiti rilevati tramite strumenti standardizzati, ma anche il percorso di apprendimento, adattamento e crescita della persona;
- un supporto continuativo dopo l'assunzione, riconoscendo che l'inclusione non si esaurisce con l'ingresso in azienda, ma richiede monitoraggio, cura e aggiustamenti nel tempo.

Questa esperienza ha confermato come l'utilizzo di strumenti flessibili e un approccio realmente collaborativo siano fondamentali per trasformare le valutazioni iniziali in opportunità di successo, garantendo percorsi di lavoro sostenibili e inclusivi per le persone con disabilità.

## 2.7. Corso di formazione per tutor interni all'azienda

Il tutor interno all'azienda riveste una posizione fondamentale all'interno dei processi di inserimento e mantenimento lavorativo delle persone con disabilità. Questa figura costituisce infatti il punto di riferimento diretto sul luogo di lavoro, supportando lavoratori e lavoratrici nei momenti critici, facilitando l'integrazione all'interno del team e collaborando con responsabili HR e servizi esterni per monitorare e migliorare l'andamento del percorso. La sua funzione è determinante per garantire un ambiente di lavoro inclusivo e supportivo, che favorisca il benessere e la produttività dei dipendenti.

Per questo motivo, il progetto Rencontrer ha dedicato un'azione specifica alla formazione dei tutor interni, prevedendo inizialmente un'unica edizione del corso. Tuttavia, a seguito dell'elevato interesse manifestato dalle aziende partner e dalle cooperative sociali, è stata ampliata l'offerta formativa, organizzando tre edizioni distinte:

- la prima edizione è stata ospitata presso la sede di una delle aziende partner e ha coinvolto un gruppo di dipendenti già impegnati in processi di inserimento lavorativo;
- la seconda edizione si è tenuta presso la Filanda di Cernusco sul Naviglio e ha visto la partecipazione di personale proveniente da quattro diverse aziende;
- la terza edizione si è svolta presso la sede di CSel e si è specificamente rivolta alle cooperative sociali coinvolte nel progetto.

Ogni edizione è stata progettata con un numero limitato di partecipanti, in modo da garantire un approccio laboratoriale, favorendo la condivisione di casi pratici e offrendo un accompagnamento personalizzato che potesse rispondere alle specifiche esigenze di ciascun contesto aziendale.

Il percorso formativo è stato suddiviso in cinque moduli, articolati tra contenuti teorici, esercitazioni pratiche, role-playing e momenti di confronto collettivo. I moduli sono stati così strutturati:

### Modulo 1 – Introduzione al ruolo del tutor interno all'azienda (2 ore):

- definizione del ruolo, delle responsabilità e dei confini operativi;

- le caratteristiche personologiche e le soft skill richieste;
- la relazione tra tutor interno all'azienda, tutor esterno, HR e colleghi.

**Modulo 2 – Comunicazione e capacità relazionali (3 ore):**

- tecniche di comunicazione efficace e ascolto attivo;
- costruire relazioni positive all'interno del team;
- gestione dei conflitti e dei fraintendimenti;
- role-playing su situazioni pratiche: correzione degli errori, mediazione tra colleghi, supporto nelle difficoltà quotidiane.

**Modulo 3 – Inclusione e disabilità (3 ore):**

- introduzione alle principali tipologie di disabilità;
- come definire obiettivi e tempi di lavoro nel quadro della Legge n. 68/99;
- valorizzare le potenzialità del lavoratore e riconoscere limiti e risorse individuali;
- strategie di supporto personalizzato nel contesto produttivo.

**Modulo 4 – Monitoraggio e valutazione (2 ore):**

- come definire e aggiornare il profilo del lavoratore;
- strumenti di monitoraggio delle competenze, delle abilità e delle necessità emergenti;
- il ruolo del tutor nella collaborazione con HR, servizi e rete territoriale;
- reporting e condivisione delle informazioni in modo efficace e rispettoso.

**Modulo 5 – Strumenti operativi per il tutor interno all'azienda (2 ore):**

- gestione delle situazioni critiche: cambiamenti organizzativi, tensioni sindacali, nuove mansioni;
- tecniche per facilitare l'integrazione nel team (es. pausa caffè, momenti informali, mentoring leggero);
- rischi del ruolo: gestione dello stress, prevenzione del sovraccarico, necessità di supervisione e spazi di condivisione.

Le tre edizioni del corso hanno permesso di formare un numero significativo di tutor interni, aumentando così la capacità delle aziende e delle cooperative sociali di accogliere e supportare adeguatamente i lavoratori con disabilità. Tale formazione ha garantito continuità e sostenibilità negli inserimenti lavorativi realizzati all'interno del progetto

Rencontrer, contribuendo al miglioramento delle pratiche di inclusione lavorativa e al rafforzamento della cultura organizzativa delle realtà coinvolte.

## 2.8. Azioni di sensibilizzazione

Le azioni di sensibilizzazione hanno rivestito un ruolo cruciale nel progetto, in quanto l'inclusione lavorativa non può limitarsi alla formazione dei tutor o all'accompagnamento individuale, ma deve essere sostenuta da un cambiamento culturale diffuso all'interno delle organizzazioni. Sensibilizzare l'intero personale – non solo le figure direttamente coinvolte nel tutorato – è fondamentale per creare ambienti di lavoro in grado di accogliere, comprendere e valorizzare le differenze, prevenendo così pregiudizi, incomprensioni e barriere relazionali.

In quest'ottica, il progetto ha promosso una serie di attività esperienziali e momenti di confronto che hanno coinvolto centinaia di dipendenti delle aziende partner, contribuendo a consolidare una visione dell'inclusione come responsabilità condivisa.

### Incontri con Sebastiano Gravina

Tra le iniziative di maggior rilievo, si segnala la collaborazione con Sebastiano Gravina, attivista, *tiktoker* e capitano della Nazionale Italiana di Calcio Non Vedenti. Sono stati realizzati due eventi con la sua partecipazione: il primo si è svolto all'interno di una grande azienda, coinvolgendo dipendenti provenienti da vari reparti; il secondo ha avuto luogo presso la Biblioteca di Cernusco sul Naviglio, Capitale Europea dello Sport Inclusivo e del Volontariato 2025, e ha visto la partecipazione della cittadinanza. Durante questi incontri, Gravina ha condiviso la sua esperienza personale e sportiva affrontando temi cruciali come i pregiudizi inconsapevoli, l'imbarazzo che spesso ostacola le relazioni e l'importanza di costruire ambienti lavorativi inclusivi in cui ogni individuo possa esprimere pienamente il proprio potenziale. La sua testimonianza ha suscitato riflessioni profonde tra i partecipanti, stimolando una grande partecipazione emotiva.

### Giornata di Kart Terapia con Wheelchair Karting ASD

Un'altra azione altamente significativa è stata la giornata di Kart Terapia, organizzata in collaborazione con l'associazione Wheelchair Karting ASD, attiva nel campo della Kart Terapia per persone con disabilità. Nell'ambito di un evento svolto nel mese di maggio 2025, un gruppo di dipendenti, coordinato dalle risorse umane e dal *Disability Manager* della loro azienda, ha partecipato a una giornata inclusiva, durante la quale persone con e senza disabilità hanno condiviso un'esperienza dinamica e altamente coinvolgente. La Kart Terapia si è rivelata uno strumento potente per favorire l'avvicinamento, la comprensione reciproca e l'abbattimento delle barriere emotive: non si è trattato solo di

una gara, ma di un'occasione di collaborazione, fiducia e condivisione. Dall'organizzazione dell'attività alla degustazione finale, l'evento ha incentivato relazioni positive tra i partecipanti e ha promosso la consapevolezza in merito a tematiche legate all'accessibilità e all'inclusione.

### **“Stanza oscura” durante gli eventi aziendali**

Un'azienda partner ha scelto un approccio esperienziale per sensibilizzare il proprio personale durante i momenti conviviali, realizzando una stanza completamente buia durante il pranzo di Natale e una cena dedicata ai clienti. In questi eventi, i partecipanti hanno affrontato piccole sfide, come orientarsi nello spazio, trovare un aperitivo, individuare una statuina del presepe o ritirare un buono regalo, senza l'uso della vista. Questa esperienza ha suscitato grande interesse tra i partecipanti e ha permesso loro di riflettere sulle difficoltà quotidiane delle persone cieche o ipovedenti. L'attività ha messo in evidenza quanto sia importante progettare ambienti di lavoro inclusivi, accessibili e sensibili alle diversità sensoriali, promuovendo una cultura aziendale orientata alla piena inclusione.

### **Altre iniziative interne**

Oltre alle attività descritte, diverse aziende hanno avviato o programmato ulteriori iniziative, tra cui:

- campagne interne di comunicazione focalizzate sul tema della disabilità, al fine di sensibilizzare i dipendenti riguardo le opportunità e le necessità legate all'inclusione lavorativa;
- momenti di confronto tra team eterogenei per stimolare la discussione su linguaggi, barriere e buone pratiche in materia di inclusività, creando occasioni di apprendimento e crescita comune.

Nel complesso, le azioni di sensibilizzazione hanno rappresentato un valore aggiunto significativo per il progetto Rencontrer, contribuendo a trasformare l'inclusione lavorativa da mero adempimento normativo a cultura condivisa. Attraverso esperienze dirette, testimonianze e momenti di immersione, i dipendenti hanno acquisito una comprensione più profonda e autentica delle problematiche legate alla disabilità, rafforzando così la creazione di ambienti di lavoro più equi, collaborativi e accoglienti.

## 3. Conclusioni

La seconda edizione del progetto Rencontrer ha rappresentato un'esperienza articolata, plurale e profondamente trasformativa, in grado di generare cambiamenti concreti sia nei contesti aziendali coinvolti che nella cultura organizzativa in merito all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. La varietà delle azioni proposte, la diversità delle realtà partecipanti e il contributo attivo del mondo cooperativo hanno permesso di far emergere numerosi elementi di valore che non solo costituiscono il principale lascito del progetto, ma fungono anche da guida pratica per tutte le organizzazioni che desiderano intraprendere percorsi di responsabilità sociale, inclusione e benessere lavorativo. Di seguito si sintetizzano i principali apprendimenti emersi dal progetto e si mettono in luce quegli elementi che, ormai, rendono Rencontrer un laboratorio permanente di inclusione.

### 3.1 Elementi di valore emersi e prospettive di replicabilità

La seconda edizione di Rencontrer permette di mettere in luce diversi elementi di valore che riguardano, in particolare: l'analisi organizzativa, la formazione diffusa, il coaching personalizzato, le attività di sensibilizzazione, il coinvolgimento della cooperazione sociale, le reti e le diverse forme di collaborazione sviluppate. Si tratta di dimensioni e dinamiche che, per loro natura, possono essere facilmente presi ad esempio e potenzialmente replicabili anche in altri contesti organizzativi e territoriali.

#### L'analisi organizzativa come strumento strategico e trasformativo

Uno degli apporti più significativi di Rencontrer è stato dimostrare che l'analisi organizzativa non è solo una fase preliminare, ma un potente strumento di cambiamento. Attraverso la raccolta dati, l'ascolto di referenti HR, il confronto con responsabili di reparto e, quando possibile, con le stesse persone con disabilità, è stato possibile ottenere un quadro chiaro delle necessità, delle difficoltà e delle risorse presenti in ogni realtà.

Questa fase ha rappresentato una base solida per sviluppare politiche inclusive efficaci e sostenibili. La replicabilità di questo approccio è significativamente elevata: qualsiasi azienda che desideri attuare politiche inclusive può trarre vantaggio da un'analisi strutturata, che diventa la base per decisioni più consapevoli e mirate. Adottare l'analisi come prassi interna, in particolare nelle grandi realtà aziendali, significa garantire continuità agli inserimenti lavorativi ex L. 68/99 e migliorare la qualità dei processi, evitando approcci improvvisati o fragili.

## Formazione diffusa come leva culturale: HR, tutor e gruppi di lavoro

Il progetto ha evidenziato come l'inclusione non possa essere delegata esclusivamente agli uffici HR o a singole figure sensibilizzate. È necessario un investimento formativo che coinvolga diversi livelli dell'organizzazione. In particolare, tre aree formative hanno avuto un impatto decisivo:

- **Formazione HR e sviluppo di competenze normative e gestionali**

Gli incontri con esperti legali e specialisti dell'accessibilità digitale hanno rafforzato le competenze dei responsabili delle risorse umane, fornendo chiarezza su vincoli normativi, accomodamenti ragionevoli, ruolo del disability manager e gestione delle situazioni critiche. Questa formazione è altamente replicabile e di grande utilità per qualsiasi contesto aziendale, poiché consente alle imprese di agire con maggiore sicurezza, prevenire errori e integrare la disabilità in modo strategico.

- **Formazione ai gruppi di lavoro**

Nelle cooperative sociali e in altre realtà, la formazione dedicata alle équipe ha contribuito a migliorare il clima relazionale e ad affrontare con maggiore consapevolezza i temi della diversità, delle rappresentazioni sociali e delle dinamiche di gruppo. Questo investimento formativo è replicabile in tutte le realtà che ospitano lavoratori con disabilità, poiché aiuta a ridurre conflitti, paure e incomprensioni, creando un terreno comune per un'integrazione più fluida.

- **Formazione dei tutor interni**

La figura del tutor interno, se adeguatamente formata, diventa un pilastro fondamentale dell'integrazione lavorativa. La metodologia laboratoriale adottata nel corso del progetto, che ha incluso casi reali, role-playing e confronto tra aziende diverse, rappresenta un modello altamente replicabile e trasferibile.

La formazione, in conclusione, si è dimostrata la leva più potente per sostenere il cambiamento culturale nelle organizzazioni. Poiché l'inclusione è prima di tutto una questione culturale, questo tipo di investimento è essenziale per qualunque azienda che desideri trasformare la diversità in un valore.

## Coaching personalizzato: un supporto flessibile e ad alto impatto

Il coaching ha rappresentato uno strumento estremamente utile, con molte aziende che lo hanno utilizzato per accompagnare tutor, responsabili e lavoratori in situazioni complesse. Il coaching ha permesso di comprendere dinamiche delicate, prevenire conflitti, ridefinire obiettivi e supportare i lavoratori nei momenti critici. La flessibilità di questo strumento è stata la chiave del suo successo: adattabile a qualsiasi realtà aziendale, il coaching si

fonda sulle persone e non su protocolli rigidi, apportando cambiamenti visibili nel clima lavorativo. La sua replicabilità è elevata: può essere facilmente integrato come servizio interno delle HR o esternalizzato, e si adatta perfettamente anche alle grandi organizzazioni.

## **Sensibilizzazione: trasformare la cultura aziendale attraverso l'esperienza**

Le attività esperienziali – tra cui incontri con atleti e attivisti, l'esperienza della “stanza oscura”, la Kart Terapia e le testimonianze dirette – hanno avuto un impatto trasformativo sulle persone coinvolte. Queste iniziative hanno:

- coinvolto un pubblico ampio, superando il perimetro degli addetti ai lavori;
- permesso un contatto diretto con le diverse dimensioni della disabilità;
- generato empatia, apertura e senso di comunità all'interno delle aziende.

Tali azioni hanno dimostrato di non essere eventi isolati, bensì pratiche che possono essere integrate periodicamente nei piani di welfare aziendale, nelle politiche di Corporate Social Responsibility e nei programmi formativi interni.

## **Ruolo delle cooperative sociali: una risorsa replicabile e strategica**

La collaborazione con il mondo cooperativo all'interno del progetto ha rappresentato un valore aggiunto decisivo. Le cooperative sociali hanno portato competenze specifiche, sensibilità e un approccio centrato sulla persona, dimostrando come anche il profit possa trarre beneficio dal confronto con modelli organizzativi fondati sulla cura, sulla gradualità e sulla personalizzazione degli interventi. Tre elementi, in particolare, risultano facilmente replicabili:

- la collaborazione profit–non profit, intesa come leva per un'inclusione più sostenibile;
- l'esternalizzazione di attività attraverso convenzioni ex art. 14, che consente un doppio vantaggio: favorire l'inclusione e preservare i livelli occupazionali;
- la supervisione e il supporto ai tutor aziendali, che garantiscono un accompagnamento professionale continuativo e di qualità.

## Valorizzazione del ruolo attivo delle persone con disabilità

Uno degli aspetti più innovativi emersi dal progetto riguarda il passaggio dalla persona con disabilità come semplice destinataria dell'intervento alla persona come protagonista. Il caso della lavoratrice sorda che ha condotto una formazione per i colleghi mostra come l'inclusione non sia solo supporto, ma anche autodeterminazione, capacità di leadership e contributo attivo alla cultura aziendale. Questo approccio rappresenta un modello replicabile e fortemente consigliabile perché:

- aumenta l'autostima delle persone coinvolte;
- migliora la percezione della disabilità tra i colleghi;
- costruisce competenze interne durature;
- trasforma l'inclusione in un processo realmente bidirezionale.

## Una rete territoriale più solida: il valore della collaborazione

Un altro risultato di rilievo è il rafforzamento della rete territoriale tra imprese, cooperative, enti di formazione e servizi per il lavoro. La replicabilità di questo elemento dipende dalla volontà di mantenere vivi i momenti di confronto generati dal progetto: tavole rotonde, scambi di buone pratiche, attività formative congiunte tra profit e non profit. La creazione di una vera e propria “comunità professionale dell'inclusione” rappresenta uno dei lasciti più promettenti di Rencontrer.

## 3.2. Rencontrer: un laboratorio permanente di inclusione

I risultati del progetto Rencontrer dimostrano che l'inclusione lavorativa non è solo un adempimento normativo, ma un'opportunità strategica per migliorare il benessere organizzativo, rafforzare il clima interno e promuovere una visione del lavoro basata su equità, partecipazione e valorizzazione delle differenze. Gli elementi di valore emersi — dall'analisi organizzativa al coaching individuale, dalla formazione dei tutor alle attività di sensibilizzazione, fino al protagonismo delle persone con disabilità — costituiscono oggi un patrimonio replicabile in qualsiasi realtà aziendale, profit o non profit.

Un momento decisivo in questo percorso è stato rappresentato dalla **Tavola rotonda** conclusiva, che ha offerto una sintesi del lavoro svolto e ha tracciato le prospettive future.

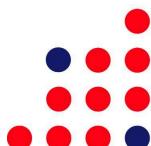
L'intervento del Dott. Federico Ottolenghi, Direttore del Settore Politiche del Lavoro, Welfare e Pari Opportunità di Città Metropolitana di Milano, ha collocato Rencontrer

all'interno di un quadro più ampio di politiche pubbliche orientate all'innovazione sociale e alla diffusione della cultura inclusiva nei luoghi di lavoro. Ottolenghi ha evidenziato il valore del Piano Emergo come strumento flessibile e sperimentale, capace di sostenere progetti che non si limitano a facilitare l'inserimento lavorativo, ma accompagnano le aziende nella gestione quotidiana dell'inclusione e nello sviluppo di una maggiore consapevolezza organizzativa.

Parallelamente, il contributo di Agenzia IDEA – Libera Compagnia di Arti e Mestieri Sociali, rappresentata da Marco Alviti, ha arricchito la riflessione collegando l'esperienza di Rencontrer agli strumenti più avanzati per la valutazione del funzionamento, come WHODAS 2.0 e ICF. Questo approccio, centrato sulla persona e sul suo progetto di vita, rafforza la prospettiva multidisciplinare promossa dalla normativa nazionale e sempre più richiesta alle aziende.

Le testimonianze delle imprese e delle cooperative sociali presenti alla Tavola rotonda hanno consolidato un messaggio inequivocabile: l'inclusione non è un evento, ma un processo, un percorso che richiede tempo, formazione continua, flessibilità, cura delle relazioni, collaborazione tra attori diversi e, soprattutto, la capacità di imparare sia dagli errori sia dagli esempi virtuosi. In questo quadro, le cooperative sociali — che oggi sostengono oltre 800 persone con disabilità nei propri servizi — rappresentano un alleato strategico per il sistema produttivo e un ponte fondamentale tra il mondo del lavoro e il progetto di vita previsto dalla nuova normativa.

Rencontrer si configura così come un **laboratorio territoriale permanente di inclusione**, in cui pubblico, privato e terzo settore hanno collaborato per costruire un modello che non si esaurisce con la fine del progetto, ma che può essere adottato, adattato e moltiplicato in diversi contesti. La sfida futura consisterà nel rendere queste pratiche parte integrante delle politiche HR e delle strategie di responsabilità sociale delle imprese, andando oltre la logica progettuale e trasformandole in routine organizzative. Se adeguatamente sostenuti e replicati, gli strumenti, le metodologie e le reti costruite da Rencontrer potranno contribuire alla diffusione di una cultura aziendale più inclusiva, capace di riconoscere la disabilità non come limite, ma come una delle forme attraverso cui la diversità arricchisce le comunità di lavoro.



# Percorsi di Secondo Welfare

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche  
Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio, 7  
20122 • Milano