

I servizi di supporto per l'inclusione professionale delle persone con disabilità

L'opinione dei referenti dei servizi, dei coordinatori territoriali e dei tutor aziendali del territorio lombardo

Emanuela Zappella

Dottoressa di ricerca in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro; assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, Università di Bergamo

Sommario

La ricerca indaga le diverse forme di sostegno che possono essere offerte alle persone con disabilità per favorire il loro ingresso nel mondo del lavoro attraverso gli strumenti del Collocamento Mirato previsti dalla legge 69 del 1999. Attraverso un'intervista in profondità vengono prese in esame le competenze che possono essere messe in atto dai referenti dei servizi sanitari, dai coordinatori territoriali e dai tutor aziendali direttamente coinvolti in un percorso di assunzione in 30 aziende del Nord Italia. Questi dati sono stati analizzati utilizzando un approccio fenomenologico e sono stati condivisi con i partecipanti attraverso il Metodo Delphy. I risultati mostrano l'interdipendenza delle competenze di queste tre figure e la necessità di un lavoro di rete. Il referente dei servizi sanitari si occupa dell'analisi della domanda, mentre il coordinatore territoriale analizza le caratteristiche dell'offerta di lavoro e definisce il *matching* tra le due. Il tutor aziendale è la figura chiave quando il neodipendente entra nell'organizzazione; in particolare si occupa della gestione degli imprevisti e della tensione emotiva che può emergere durante lo svolgimento delle attività.

Introduzione

Il lavoro favorisce la crescita personale e professionale delle persone con disabilità, migliora le loro possibilità economiche, consente loro di rivestire un ruolo sociale, è uno degli elementi del progetto di vita e rappresenta una tappa significativa per la loro inclusione sociale (Lepri e Montobbio, 1993; Montobbio, 1994; D'Alonzo, 1998; Canevaro e Mandato,

2004; Mangili et al., 2004; Mazzonis, 2005; Griffo, 2007; Gardou, 2009; Pavone, 2009; Lysaght, Cobigo e Hamilton, 2012; Dotson et al., 2013; Sreedharan et al., 2013; Botticello, Rohrbach e Cobbold, 2014; Friso e Caldin, 2014). Nonostante tale evidenza, sono molteplici le difficoltà che le persone con disabilità incontrano sia nel trovare che nel mantenere un'occupazione (Butcher e Wilton, 2008; Lambers, Bloemen e Hochguertel, 2013).

Stone e Colella (1996) hanno elaborato un modello che descrive i fattori che determinano il trattamento delle persone disabili all'interno delle organizzazioni; tale lavoro è diventato il punto di riferimento per tutte le ricerche successive. La prima serie di elementi è legata alle caratteristiche dell'organizzazione, come ad esempio la tipologia di lavoro, le dimensioni dell'azienda e la cultura organizzativa. In secondo luogo, è determinante la normativa vigente all'interno dei diversi Paesi; la presenza di sussidi sanitari garantiti alle persone con disabilità disoccupate può talvolta essere un disincentivo alla ricerca di un lavoro (Henry e Lucca, 2004; Corbière, 2012). Inoltre, hanno un peso significativo gli atteggiamenti dei datori di lavoro e dei colleghi che mostrano delle resistenze e delle preoccupazioni nei confronti dei lavoratori disabili dettate, molto spesso, più dai pregiudizi che non da esperienze reali (Corsini e Perrini, 1999; Mangili et al., 2004). Infine, influenzano il trattamento dei dipendenti le loro caratteristiche personali, le esperienze precedenti e le aspettative nei confronti del lavoro. Tra i fattori più citati dalla letteratura emergono soprattutto: i tratti salienti della patologia; il saper lavorare in gruppo gestendo positivamente le relazioni con i colleghi e la capacità di agire in maniera responsabile, rispettando le scadenze previste e mantenendo alta la concentrazione (Dixon e Reddacliff, 2001; Cappai, 2003; Kruse e Schur, 2003; Galati et al., 2004; Lennox et al., 2005; Negri e Briante, 2007; Nota et al., 2010; Department for Work and Pensions, 2011; Pachoud, 2012).

Numerosi studi hanno sottolineato poi che, anche quando riescono a trovare un'occupazione, i lavoratori con disabilità tendono a essere assunti in posizioni marginali, caratterizzate da orari lavorativi ridotti e da salari bassi (Colombo, 2007; Jahoda et al., 2008; Kirsh et al., 2009). Ciò, ovviamente, condiziona anche le possibilità di ottenere un avanzamento di

carriera, che sono decisamente più limitate rispetto a quelle che sono offerte ai colleghi non disabili (Vallauri, 2012).

Gli scenari entro cui si inserisce l'esperienza

Dagli aspetti normativi a quelli pedagogici

Per tentare di invertire tale tendenza negativa, alcuni Paesi, tra i quali l'Italia, hanno adottato una specifica legislazione volta a tutelare i diritti di questi lavoratori che, per poterne usufruire, devono richiedere l'iscrizione alle apposite liste delle categorie protette. La legge 68 del 1999, infatti, prevede che le aziende che hanno al loro interno più di 15 dipendenti debbano assumere obbligatoriamente una percentuale di dipendenti con disabilità. Gli studi condotti in differenti Paesi europei hanno evidenziato, però, che questo sistema impositivo, da solo, può essere utile a trovare una collocazione per i dipendenti, ma non è in grado di garantire anche che siano accolti positivamente nei diversi contesti (Beegle e Stock, 2003; Hoekstra et al., 2004; Andrich et al., 2009; Lalive, Wuellrich e Zweimüller, 2009; Migliore et al., 2010; Castello, 2012; Mizunoya e Mitra, 2013). Ecco perché, oltre all'obbligo, la legge istituisce anche una serie di servizi pubblici regionali, che sono a disposizione delle organizzazioni che si accingono ad assolvere tale vincolo e che vengono riassunti con l'espressione Collocamento Mirato (Delsen, 1996; Agovino e Rapposelli, 2013; Ghera, Garilli e Garofalo, 2013). Con questo termine si definisce l'insieme degli strumenti che permette di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni

dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi di lavoro e di relazione (Lepri, Montobbio e Papone, 1999; Wehmeyer e Bolding, 2001; Bond, 2004; Lepri, 2004; Lepri, 2008; Revell, Smith e Inge, 2009; Butterworth et al, 2012). La letteratura sottolinea principalmente due figure di supporto per i lavoratori con disabilità: i referenti del servizio sanitario e il tutor aziendale.

Le figure di supporto all'integrazione lavorativa

Il referente del servizio sanitario è un professionista del settore medico che ha in cura il dipendente con disabilità; solitamente può essere un medico specialista (soprattutto nel caso delle patologie fisiche), oppure uno psicologo o un responsabile dei centri di cura (principalmente per i disturbi mentali) (Kraivit et al., 2009; Wietske et al., 2014). È una figura che segue l'evoluzione della patologia del suo paziente, verifica l'efficacia delle eventuali terapie farmacologiche e lo aiuta anche a trovare le strategie per affrontare al meglio la vita quotidiana (e quindi anche quella lavorativa). Per queste sue caratteristiche è una persona vicina al lavoratore e ne conosce bene la storia clinica, le aspettative, le capacità e le limitazioni (Montobbio e Navone, 2003; Lascioli, Menegoi e Larocca, 2006; Hunter e Ritchie, 2007; Hall et al., 2013).

La seconda presenza significativa è il tutor aziendale che, a seconda della tipologia di organizzazione, può essere il titolare, il responsabile delle risorse umane oppure un collega che lavorerà a stretto contatto con il neofita. Egli diventa il punto di riferimento per il dipendente, e i suoi compiti principali sono la supervisione del lavoro e la valutazione della prestazioni (Drake e Bond, 2011; Corbière, 2012; van Oorsouw Embregth e Bosman, 2013). Inoltre, può prevedere l'introduzione

di modifiche nell'ambiente oppure nell'organizzazione del lavoro, al fine di conciliare al meglio le caratteristiche del lavoratore con le esigenze dell'azienda (Paperman, 2005; Busnel et al., 2009; Valtolina, 2010; Drake e Bond, 2011; Loisel e Corbière, 2011; Pachoud e Allemand, 2013). Per poter fare ciò, deve conoscere le aspettative dell'impresa, i suoi valori e i codici relazionali (Burns et al., 2007), ma deve anche saper accompagnare il lavoratore con disabilità, conoscendone i limiti e le capacità (Loisel e Corbière, 2011; Corbière 2012). Infine, deve essere in grado di supportare anche gli altri colleghi che si troveranno poi a contatto con il nuovo assunto (Davidson, 2003; Mazzonis, 2005; Bombelli e Finzi, 2008; Slade, 2009).

Il lavoro si propone di fornire una «fotografia complessiva» di ciò che avviene quando prende avvio un'esperienza di assunzione di un lavoratore con disabilità, attraverso i servizi offerti dal Collocamento Mirato. Ciò consente di superare la settorializzazione, prevista dalla letteratura, tra le differenti figure presenti. Queste, generalmente, vengono studiate separatamente anche se, in realtà, lavorano spesso in modo congiunto. In secondo luogo, la ricerca vuole esplorare le strategie che questi attori mettono in atto nei diversi contesti lavorativi, al fine di favorire un'esperienza di successo.

Una descrizione del lavoro svolto nel territorio lombardo

Attraverso un'intervista in profondità sono stati analizzati i percorsi di assunzione di trenta lavoratori con disabilità in piccole e medie aziende del territorio lombardo che hanno usufruito dei servizi del Collocamento Mirato. Per fare ciò sono stati coinvolti tutti gli attori che, a diverso titolo, hanno avuto un ruolo in questo percorso. Abbiamo raccolto l'opinione di: cinque responsabili del Collo-

camento Mirato, due psicologi, tre referenti dei servizi di cura e trenta tutor aziendali. I temi principali trattati durante il colloquio sono stati: le tipologie di supporto offerte ai lavoratori, i fattori che determinano la scelta durante la selezione, i criteri di valutazione dei candidati e le possibilità di introdurre dei cambiamenti nell'organizzazione per favorire il lavoratore. Le interviste sono state registrate con il consenso dei partecipanti e trascritte. I dati sono stati analizzati attraverso un approccio fenomenologico volto a restituire nel modo più fedele possibile il punto di vista delle persone intervistate (Trincherò, 2004; Smith e Eatough, 2006). I risultati sono stati discussi con i partecipanti attraverso il Metodo Delphi, che ha consentito di verificare l'accuratezza dell'analisi e, al tempo stesso, di ottenere dettagli aggiuntivi. In pratica, i principali esiti dell'analisi sono stati inviati via e-mail alle persone intervistate che hanno potuto aggiungere e condividere i loro commenti.

I servizi del Collocamento Mirato nel territorio lombardo

La legge 68 prevede una serie di servizi atti a favorire l'assunzione dei dipendenti con disabilità, ma lascia poi alle Regioni il compito di individuare, in autonomia, le modalità migliori per attuarli. La Regione Lombardia ha suddiviso il proprio territorio in ambiti, e ha istituito dei Tavoli di lavoro guidati da un coordinatore territoriale, che è poi responsabile dell'intero percorso. Oltre a questa presenza, prendono parte al tavolo anche gli assistenti sociali dei diversi Comuni e gli specialisti sanitari che hanno in carico i dipendenti con disabilità (solitamente psicologi e referenti dei Centri di salute mentale). Il compito dei Tavoli di lavoro è quello di aiutare il coordinatore territoriale a definire l'abbinamento tra la domanda e

l'offerta di lavoro. La decisione viene poi comunicata ai candidati e ai titolari delle organizzazioni che delegano ai membri del Tavolo il compito di effettuare la selezione al posto loro.

Dall'analisi emerge innanzi tutto la separazione del percorso di assunzione in due grandi momenti, quello del *matching* tra la domanda e l'offerta di lavoro e quello del reale incontro tra lavoratore e azienda, che sancisce poi l'effettivo ingresso del dipendente nell'organizzazione. Il primo passo è gestito principalmente dai referenti dei servizi di cura e dai coordinatori territoriali; il secondo momento, invece, ha come protagonista il tutor aziendale.

La prima fase del percorso: la selezione e il matching tra domanda e offerta di lavoro

Il primo passaggio che conduce alla definizione dell'abbinamento tra il candidato e la mansione è compiuto dal referente del servizio sanitario pubblico. Questo incontra il lavoratore e gli offre tutte le informazioni relative alle possibilità offerte dalla normativa e può aiutarlo nella compilazione della documentazione necessaria. Inoltre, durante un apposito colloquio, compila una scheda (appositamente predisposta dal coordinatore), che riassume tutte le informazioni mediche, le esperienze precedenti, le abilità del candidato e le sue aspettative circa il lavoro che vorrebbe iniziare a svolgere. La compilazione è agevolata, ovviamente, dalla conoscenza della persona con disabilità e della sua storia clinica e lavorativa. Questo incontro è anche un'opportunità utile per effettuare una prima valutazione delle modalità relazionali del soggetto e del suo atteggiamento nei confronti dell'interlocutore. In alcuni casi, infine, diventa un'occasione per verificare le sue abilità (ad esempio relative all'utilizzo

del PC) e la presenza di eventuali difficoltà di movimento.

Tutti i dati raccolti sono trasmessi al coordinatore territoriale che, nel frattempo, contatta le aziende che devono assolvere all'obbligo e chiede loro indicazioni in merito alle caratteristiche della mansione che intendono mettere a disposizione per il candidato disabile. Anche in questo caso, i dati sono raccolti in una scheda, ancora una volta appositamente predisposta dai coordinatori. A questo punto, analizzate le schede degli utenti e quelle delle organizzazioni disponibili, il coordinatore territoriale realizza l'ipotetico abbinamento e lo sottopone all'opinione dei membri del Tavolo di lavoro e, dalla discussione, emergono le decisioni definitive, che vengono comunicate ai diretti interessati. È solo in questo momento che si realizza l'incontro tra i candidati e le organizzazioni, durante il colloquio di assunzione.

La seconda fase del percorso: l'ingresso del dipendente in azienda

Dopo l'abbinamento, l'aspirante lavoratore entra in azienda per sostenere il colloquio di assunzione e qui incontra il tutor, la persona che diventerà il suo punto di riferimento nell'organizzazione. Già in questa fase i datori di lavoro possono prevedere delle modifiche nell'ambiente lavorativo (per renderlo accessibile) oppure negli orari e nella durata dell'attività lavorativa (tipica, in questo senso, è la scelta di un contratto part-time, magari con orari personalizzati). Al termine del colloquio, se il giudizio è negativo e il lavoratore non raggiunge gli standard richiesti dall'azienda, il tutor chiede al coordinatore territoriale di avviare una nuova procedura di selezione. Al contrario, invece, se il parere è positivo, può iniziare il periodo di prova, solitamente della durata di tre mesi.

Il tutor ha un ruolo decisivo in questa fase, sia nell'offrire un sostegno al dipendente con disabilità, sia nel garantire che le sue esigenze possano incontrare quelle dell'organizzazione e degli altri colleghi. Per quanto riguarda il supporto del lavoratore, può favorire l'apprendimento della mansione attraverso la spiegazione verbale dei diversi passaggi e mostrando, con il proprio esempio, la sequenza delle azioni da eseguire. Inoltre, proprio grazie alla sua vicinanza con il collega disabile, è in grado di intervenire tempestivamente ogniqualvolta si verifichi una difficoltà che può potenzialmente impedire il corretto svolgimento dei compiti richiesti. Solitamente le criticità principali riguardano la sfera tecnica, ovvero la capacità di completare i compiti assegnati, e la dimensione emotiva del lavoratore, cioè la gestione dei propri vissuti emotivi e delle relazioni con i colleghi. In questi casi, il tutor aziendale e il dipendente con disabilità intraprendono insieme un percorso negoziale che li conduce a individuare le strategie per far fronte a tali problematicità. Ad esempio, possono introdurre delle routine che si ripetono frequentemente, oppure realizzare degli schemi che, a livello visivo, consentano al lavoratore di interiorizzare la sequenza di azioni corretta. In altri casi, poi, possono modificare o semplificare le procedure, per rendere più agevole lo svolgimento delle attività. Infine, i datori di lavoro possono lasciare al dipendente il compito di organizzare in autonomia il proprio lavoro, identificando la sequenza dei compiti che lui predilige.

Per quanto concerne la sfera emotiva, invece, le situazioni più delicate sono legate alla gestione degli eventuali errori e dello stress lavorativo che, tendenzialmente, sfociano in atteggiamenti scorretti che rendono evidente un disagio o una difficoltà. Il tutor si preoccupa di capire le motivazioni che causano tali atteggiamenti e tenta di trovare,

sempre insieme al dipendente, le soluzioni più funzionali per lui, ma anche per l'organizzazione. In questo senso, è necessario che il tutor conosca anche le paure e le fragilità del dipendente e sia in grado di discriminare gli episodi isolati, classificabili come incidenti di percorso, da quelle situazioni che segnalano, invece, una difficoltà che può essere affrontata alleggerendo, almeno temporaneamente, i carichi di lavoro. La decisione rispetto alle strategie nasce sempre dal confronto con il dipendente, ma è poi affidata a dei tentativi. In pratica, gli intervistati raccontano che le soluzioni vengono sperimentate direttamente sul campo, come una sorta di prova; se il risultato è positivo, vengono mantenute come prassi, altrimenti vengono abbandonate e sostituite da altre.

L'esito dell'assunzione: la valutazione del percorso

Al termine del periodo di prova, il tutor può decidere di confermare il dipendente in azienda, solitamente con un contratto a tempo determinato, oppure può richiedere al coordinatore territoriale di intraprendere un nuovo percorso di selezione. La valutazione è positiva, e quindi il dipendente può rimanere all'interno dell'organizzazione, se le esigenze del lavoratore incontrano quelle dell'organizzazione, ed entrambi ottengono un beneficio dall'assunzione. La concezione di quale sia il beneficio considerato accettabile per sottoscrivere un contratto di lavoro a tempo determinato varia a seconda dei singoli casi. L'azienda deve assolvere a un obbligo normativo per cui, molte volte, questo è l'unico motivo per cui decide di formalizzare la richiesta di assunzione. In questo caso, quindi, il vantaggio è unicamente legato alla possibilità di mantenere fede al vincolo, senza che ciò crei dei problemi all'interno del gruppo di lavoro. Altre volte, invece, l'aspettativa è

che il dipendente sia in grado di garantire, il più possibile, un rendimento simile a quello dei suoi colleghi normodotati. Il contributo del neoassunto è valutato positivamente, quindi, se dimostra la capacità di adeguarsi agli standard previsti per tutti gli altri lavoratori. Infine, per un altro gruppo di aziende, la valutazione è positiva quando il candidato con disabilità riesce a offrire un contributo all'organizzazione che sia adeguato alle sue capacità. Anche nel caso delle persone con disabilità, l'aspettativa circa il vantaggio che si vuole ottenere dall'assunzione può essere diversa, a seconda degli individui. Alcuni soggetti vogliono ottenere una qualsiasi occupazione e, di conseguenza, sono disponibili ad accettare ogni forma di proposta. Altre volte, invece, desiderano trovare un lavoro adeguato alle loro capacità e che consenta loro di realizzarsi professionalmente e umanamente. In questi casi, quindi, possono rifiutare quelle offerte di lavoro che ritengono di basso profilo.

Queste scelte, ovviamente, incidono anche sul trattamento che il lavoratore con disabilità riceve all'interno dell'organizzazione. Quando i valori dell'azienda sono basati sull'uguaglianza, il neofita viene accettato solo se riesce a uniformarsi allo standard previsto per gli altri dipendenti. Qualsiasi deviazione dalla norma, infatti, viene considerata un'eccezione poco tollerabile, sia dal datore di lavoro che dai colleghi. Quindi, se è in grado di adeguarsi, allora può divenire un membro effettivo dell'organizzazione; negli altri casi, invece, viene emarginato ed escluso dalle attività, soprattutto da quelle informali. Al contrario, invece, se l'organizzazione si basa su un principio di equità di trattamento tra tutti i membri, ciascuno viene valorizzato per le sue capacità e ha a disposizione tutti gli strumenti per portare a termine, al meglio, i compiti richiesti. Questa volta, quindi, la diversità non viene negata ma,

al contrario, è considerata come una caratteristica che contraddistingue tutti i membri dell'organizzazione e, proprio per questo, viene riconosciuta e valorizzata. In questo modo, viene di fatto superata la distinzione tra chi è disabile e chi non lo è, in favore del potenziamento dell'unicità del contributo che ciascuno può offrire all'organizzazione.

Conclusioni

La ricerca descrive i supporti che possono essere offerti alle persone con disabilità lombarde attraverso gli strumenti del Collocamento Mirato previsti dalla legge 68 del 1999. Durante la fase di selezione, i coordinatori territoriali e i referenti del servizio pubblico pianificano l'ingresso del lavoratore con disabilità all'interno dell'organizzazione. In questa fase, è importante riuscire a cogliere e descrivere le potenzialità del candidato, sia attuali che raggiungibili in futuro grazie all'utilizzo dei supporti disponibili (ad esempio gli apparecchi tecnologici). Proprio questa attenzione alle potenzialità (che devono però rimanere sempre realistiche), può essere una strategia importante per formulare tutte le possibili ipotesi lavorative per quella persona. D'altra parte, però, nella rilevazione della mansione che le aziende mettono a disposizione, è necessario trovare una postazione che sia realmente utile all'organizzazione. Il rischio, infatti, proprio per la presenza del vincolo normativo, è che i referenti aziendali preferiscano destinare ai neoassunti dei compiti marginali e di basso profilo. Questo, però, porta a un doppio svantaggio: il lavoratore si sente poco utile e l'azienda ha al suo interno una forza lavoro sottoutilizzata.

In secondo luogo, è fondamentale che tutte le informazioni raccolte vengano trasmesse al tutor che si occupa poi, nel concreto, di accogliere il dipendente all'interno dell'azienda.

Questa figura diventa il punto di riferimento per il lavoratore, ha il compito di sostenerlo nell'apprendimento della mansione e ha la responsabilità di decidere l'introduzione di cambiamenti nelle procedure e nell'organizzazione del lavoro. Per poter fare ciò, deve conoscere il dipendente e la sua storia e aver costruito con lui una relazione positiva. Tuttavia, le strategie per affrontare le situazioni critiche non vengono pianificate, ma sono introdotte come delle prove e dei tentativi, da verificare direttamente sul campo.

A tal proposito, una maggior conoscenza delle patologie, delle caratteristiche dei lavoratori, così come un'analisi del proprio contesto aziendale, consentirebbero al tutor di comprendere meglio i bisogni dei dipendenti con disabilità e di prevedere delle soluzioni che consentano di ridurre l'insorgenza di alcune difficoltà. Una formazione specifica, magari pensata in accordo con i referenti dei servizi pubblici, potrebbe agevolare il compito del tutor. Infine, il successo di un'esperienza lavorativa non può limitarsi al rapporto tra tutor e dipendente con disabilità e ha bisogno del coinvolgimento anche degli altri colleghi, che possono favorire (oppure ostacolare) il suo ingresso nell'organizzazione. L'attenzione verso il contributo che ciascun lavoratore può offrire all'azienda permette di migliorare il clima e le relazioni tra tutti i colleghi e favorire l'appartenenza al gruppo di lavoro. Tutto ciò consente di superare la distinzione tra chi è disabile e chi non lo è, e di valorizzare le individualità di ciascuno.

Bibliografia

Agovino M. e Rapposelli A. (2013), *Inclusion of disabled people in the Italian labour market: An efficiency analysis of law 68/1999 at regional level*, «Quality & Quantity», vol. 47, n. 3, pp. 1577-1588.

- Andrich R., Bucciarelli P., Liverani G., Occhipinti E. e Pigni L. (2009), *Disabilità e lavoro: un binomio possibile*, Milano, Fondazione Don Carlo Gnocchi.
- Beegle K. e Stock W. (2003), *The labor market effects of disability discrimination laws*, «Journal of Human Resources», vol. 38, n. 4, pp. 806-859.
- Bombelli M.C. e Finzi E. (2008), *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*, Milano, Guerini e Associati.
- Bond G.R. (2004), *Supported employment: Evidence for an evidence-based practice*, «Psychiatric Rehabilitation Journal», vol. 27, n. 4, pp. 345-359.
- Botticello A.L., Rohrbach T. e Cobbold N. (2014), *Disability and the Built Environment: An investigation of community and neighborhood land uses and participation for physically impaired adults*, «Annals of Epidemiology», vol. 24, n. 7, pp. 545-550.
- Burns T. et al. (2007), *The effectiveness of supported employment for people with severe mental illness: A randomised controlled trial*, «Lancet», vol. 370, pp. 1146-1152.
- Busnel M., Hennion T., Legay D., Paparelle V. e Pollez B. (2009), *L'emploi: Un droit à faire vivre pour tous». Évaluer la situation des personnes handicapées au regard de l'emploi, prévenir la désinsertion professionnelle*, Rapport remis aux ministres X. Darcos et N. Morano, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_EMPLOYABILITE.pdf (ultimo accesso: 15/06/2015).
- Butcher S. e Wilton R. (2008), *Stuck in transition? Exploring the spaces of employment training for youth with intellectual disability*, «Geoforum», vol. 39, n. 2, pp. 1079-1092.
- Butterworth J., Migliore A., Gelb A. e Nord D. (2012), *Improving the employment outcomes of job seekers with intellectual and developmental disabilities: A training and mentoring intervention for employment consultants*, «Journal of Rehabilitation», vol. 78, n. 2, pp. 20-29.
- Canevaro A. e Mandato M. (2004), *L'integrazione e la prospettiva inclusiva*, Roma, Monolite.
- Cappai G.M. (a cura di) (2003), *Percorsi per l'integrazione*, Milano, FrancoAngeli.
- Castello V.J. (2012), *Promoting employment of disabled women in Spain: Evaluating a policy*, «Labour Economics», vol. 19, n. 1, pp. 82-91.
- Colombo L. (a cura di) (2007), *Siamo tutti diversamente occupabili. Strumenti e risorse per l'inserimento lavorativo di disabili*, Milano, FrancoAngeli.
- Corbière M. (2012), *Les programmes de soutien à l'emploi. Leurs ingrédients et leur implantation*. In T. Lecomte e C. Leclarc (a cura di), *Manuel de réadaptation psychiatrique* (2nd ed.), Québec, Presse de l'Université du Québec, pp. 22-34.
- Corbière M. e Durand M.J. (a cura di) (2011), *Du trouble mental à l'incapacité au travail. Une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Corsini G. e Perrini F. (a cura di) (1999), *Orizzonti possibili: percorsi di formazione mirata, inserimento lavorativo e integrazione sociale di persone con disabilità intellettiva in Lombardia*, vol. 26, Milano, FrancoAngeli.
- D'Alonzo L. (1998), *Integrazione del disabile. Radici e prospettive educative*, Brescia, La Scuola.
- Davidson L. (2003), *Living outside mental illness. Qualitative studies of recovery in schizophrenia*, New York, New York University Press.
- Delsen L. (1996), *Employment opportunities for the disabled*. In G. Schmid, J. O'Reilly e K. Schömann (a cura di), *International handbook of labour market policy and evaluation*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, pp. 520-550.
- Department for Work and Pensions (2011), *Employment and support allowance: Work capability assessment by health condition and functional impairment official statistics*, London, Department for Work and Pensions (DWP).
- Dixon R.M. e Reddacliff C.A. (2001), *Family contribution to the vocational lives of vocationally competent young adults with intellectual disabilities*, «International Journal of Disability, Development and Education», vol. 48, n. 2, pp. 193-286.
- Dotson W.H., Richman D.M., Abby L., Thompson S. e Plotner A. (2013), *Teaching skills related to self-employment to adults with developmental disabilities: An analog analysis*, «Research in developmental disabilities», vol. 34, n. 8, pp. 2336-2350.
- Drake R.E. e Bond G.R. (2011), *IPS supported employment: A 20-year update*, «American

- Journal of Psychiatric Rehabilitation», vol. 14, n. 3, pp. 155-164.
- Friso V. e Caldin R. (2014), *Capability, work and social inclusion*, «Procedia – Social and Behavioral Sciences», vol. 116, pp. 4914-4918.
- Galati M., Barbuto R., Coppedé N., Meduri M. e Napolitano E. (2004), *Una possibile autonomia: itinerari di donne con disabilità tra empowerment e advocacy*, Catanzaro, Rubbettino.
- Gardou C. (2009), *Il disabile adulto. Anche i disabili diventano adulti e invecchiano*, Sant'Arcangelo di Romagna (RN), Maggioli.
- Ghera E., Garilli A. e Garofalo D. (2013), *Diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli.
- Griffo G. (2007), *L'inclusione come strumento di tutela dei diritti umani*. In M. Marzano (a cura di), *Dialogo interculturale, diritti umani e cittadinanza plurale*, Venezia, Marsilio.
- Hall J.P., Kurth N.K. e Hunt S.L. (2013), *Employment as a health determinant for working-age, dually-eligible people with disabilities*, «Disability and Health Journal», vol. 6, n. 2, doi: 10.1016/j.dhjo.2012.11.001.
- Henry A.D. e Lucca A.M. (2004), *Facilitators and barriers to employment: The perspective so people with psychiatric disabilities and employment service providers*, «Work», vol. 22, n. 3, pp. 169-182.
- Hoekstra E.J., Sanders K., van den Heuvel W.J., Post D. e Groothoff J.W. (2004), *Supported employment in the Netherlands for people with an intellectual disability, psychiatric disability and a chronic disease. A comparative study*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 21, n. 1, pp. 39-48.
- Hunter S. e Ritchie P. (2007), *Co-production and personalization in social care: Changing relationships in the provision of social care*, London, Jessica Kingsley, <http://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing31.pdf> (ultimo accesso: 15/06/2015).
- Jahoda A., Kemp J., Riddell S. e Banks P. (2008), *Feelings about work: A review of the socio-emotional impact of supported employment on people with intellectual disabilities*, «Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities», vol. 21, n. 1, pp. 1-18.
- Kirsh B., Stergiou-Kita M., Gewurtz R., Dawson D., Krupa T., Lysaght R. et al. (2009), *From margins to mainstream: What do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability?*, «Work», vol. 32, n. 4, pp. 391-405.
- Kravitz R.L., Tancredi D.J., Street R.L., Kala-uokalani D., Grennan T., Wun T. e Franks P. (2009), *Cancer health empowerment for living without pain (Ca-HELP): Study design and rationale for a tailored education and coaching intervention to enhance care of cancer-related pain*, «BMC Cancer», vol. 9, n. 1, September 2009, doi: 10.1186/1471-2407-9-319.
- Kruse D. e Schur L. (2003), *Employment of people with disabilities following the ADA*, «Industrial Relations», vol. 42, n. 1, pp. 31-66.
- Lalive R., Wuellrich J.P. e Zweimüller J. (2009), *Do financial incentives for firms promote employment of disabled workers? A regression discontinuity approach*, «CEPR Discussion Paper», n. 7373.
- Lammers M., Bloemen H. e Hochguertel S. (2013), *Job search requirements for older unemployed: Transitions to employment, early retirement and disability benefits*, «European Economic Review», vol. 58, pp. 31-57.
- Lascioli A., Menegoi L. e Larocca F. (2006), *Il disabile intellettuale lavora*, Milano, FrancoAngeli.
- Lennox N., Taylor M., Rey-Conde T., Bain C., Purdie D.M. e Boyle F. (2005), *Beating the barriers: Recruitment of people with intellectual disability to participate in research*, «Journal of Intellectual Disability Research», vol. 49, n. 4, pp. 296-305.
- Lepri C. (2004), *Diventare grandi: la condizione adulta delle persone con disabilità intellettiva*. In *Il loro futuro ha una casa*, Atti del Convegno sulla residenzialità di disabili intellettivi, Roma, 10-11 dicembre 2004.
- Lepri C. (2008), *I percorsi dopo la scuola dell'obbligo*. In M. Zanobini e M.C. Usai (a cura di), *Psicologia dell'handicap e della riabilitazione. I soggetti, le relazioni, i contesti in prospettiva evolutiva*, Milano, FrancoAngeli.
- Lepri C. (2011), *Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*, Milano, FrancoAngeli.
- Lepri C. e Montobbio E. (1993), *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, Milano, FrancoAngeli.

- Lepri C., Montobbio E. e Papone G. (a cura di) (1999), *Lavori in corso. Persone disabili che lavorano*, Tirrenia (PI), Del Cerro.
- Loisel M.D. e Corbière M. (2011), *Compétences requises de l'intervenant qui facilite le retour ou la réintégration au travail des personnes à risque d'une incapacité prolongée*. In M. Corbière e M.-J. Durand (a cura di), *Du trouble mental à l'incapacité au travail. Une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277.
- Lysaght R., Cobigo V. e Hamilton K. (2012), *Inclusion as a focus of employment-related research in intellectual disability from 2000 to 2010: A scoping review*, «Disability and Rehabilitation», vol. 34, n. 16, pp. 1339-1350, <http://dx.doi.org/10.3109/09638288.2011.644023> (ultimo accesso: 15/06/2015).
- Mangili E., Ponteri M., Buizza C. e Rossi G. (2004), *Atteggiamenti nei confronti della malattia mentale e delle disabilità nei luoghi di lavoro: una rassegna*, «Epidemiologia e Psichiatria Sociale», vol. 13, n. 1, pp. 29-47.
- Mazzonis G. (a cura di) (2005), *Dal miraggio al percorso: l'integrazione lavorativa delle persone disabili. I lavoratori, le aziende, i problemi e le «soluzioni» nella pratica quotidiana*, Tirrenia (PI), Del Cerro.
- Migliore A., Hall A.C., Butterworth J. e Winsor J. (2010), *What do employment specialists really do? A study on job development practices, research & practice for persons with severe disabilities*, «Institute for Community Inclusion», vol. 35, nn. 1-2, pp. 15-23.
- Mizunoya S. e Mitra S. (2013), *Is there a disability gap in employment rates in developing countries?*, «World Development – Elsevier», vol. 42, pp. 28-43.
- Montobbio E. (1994), *Il viaggio del signor Down nel mondo dei grandi*, Pisa, Del Cerro.
- Montobbio E. e Navone A.M. (2003), *Prova in altro modo. L'inserimento lavorativo socio-assistenziale di persone con disabilità marcata*, Pisa, Del Cerro.
- Negri L. e Briante G. (2007), *My colleague is a mentally ill disabled person. Can contact at work change attitudes towards mental illness?*, «The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations», vol. 7, n. 4, pp. 267-276.
- Nota L. et al. (2010), *Career interests and self-efficacy beliefs among young adults with an intellectual disability*, «Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities», vol. 7, n. 4, pp. 250-260.
- Pachoud B. (2012), *La place centrale du «care» dans les pratiques de réhabilitation psychosociales en santé mentale*, «Transverse», vol. 3, pp. 29-45.
- Pachoud B. e Allemand C. (2013), *Le soutien à l'emploi (ou les pratiques de «job coaching»): une nouvelle stratégie d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique*, «L'Évolution Psychiatrique», vol. 78, n. 1, pp. 107-117.
- Paperman P. (2005), *Les gens vulnérables n'ont rien d'exceptionnel*. In P. Paperman e S. Laugier (a cura di), *Le souci des autres. Éthique et politique du care*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Pavone M. (2009), *Famiglia e progetto di vita. Crescere un figlio disabile dalla nascita all'età adulta*, Trento, Erickson.
- Revell G., Smith F. e Inge K. (2009), *Report: An analysis of self-employment outcomes within the Federal / State Vocational Rehabilitation System*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 31, n. 1, pp. 11-18.
- Slade M. (2009), *Personal recovery and mental illness. A guide for mental health professionals*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Smith J.A. e Eatough V. (2006), *Interpretative phenomenological analysis*. In G. Breakwell et al. (a cura di), *Research methods in psychology* (3rd ed.), London, Sage.
- Sreedharan S.E., Unnikrishnan J.P., Amal M.G., Shibi B.S., Sarma S. e Sylaja P.N. (2013), *Employment status, social function decline and caregiver burden among stroke survivors. A South Indian study*, «Journal of the Neurological Sciences», vol. 332, n. 1, pp. 97-101.
- Stone D.L. e Colella A. (1996), *A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations*, «Academy of Management Review», vol. 21, n. 2, pp. 352-401.
- Trincherò R. (2004), *I metodi della ricerca educativa*, Bari-Roma, Laterza.
- Vallauri M.L. (2012), *Disabilità e lavoro: il multiforme temperamento di libertà di ini-*

- ziativa economica, diritto al lavoro e dignità (professionale) della persona disabile. In V. Boffo, S. Falconi e T. Zappaterra (a cura di), *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*, Firenze, Firenze University Press, pp. 57-78.
- Valtolina G.G. (2010), *Il lavoro «abilitante»: l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia*, «Sociologia del Lavoro», n. 117.
- van Oorsouw W.M., Embregth P.J. e Bosman A.M. (2013), *Quantitative and qualitative processes of change during staff-coaching sessions: An exploratory study*, «Research in Developmental Disabilities», vol. 34, n. 5, pp. 1456-1467.
- van Oorsouw W.M., Embregts P.J. e Sohler J. (2011), *Verbal and nonverbal emotional behaviour of staff: A first attempt in the development of an observation instrument*, «Research in Developmental Disabilities», vol. 32, n. 6, pp. 2408-2414.
- Wehmeyer M. e Bolding N. (2001), *Enhanced self-determination of adults with intellectual disability as an outcome of moving to community-based work or living environments*, «Journal of Intellectual Disability Research», vol. 45, pp. 371-383.
- Wietske S. et al. (2014), *Pressure ulcers from spinal immobilization in trauma patients: A systematic review*, «Journal of Trauma and Acute Care Surgery», vol. 76, n. 4, pp. 1131-1141.

Abstract

This research investigates the different forms of support that can be offered to people with disabilities in order to facilitate their entry into the world of work through the use of tools of Supported Employment. Through an in-depth interview, the skills that can be implemented by representatives of health services, regional coordinators and company tutors directly involved in recruitment in 30 companies in northern Italy were analysed. These data were analysed using a phenomenological approach and were shared with the participants through the Delphi method. The results show that the health service representative deals with the analysis of the application while the territorial coordinator analyses the characteristics of the job and defines any matching between the two. The company tutor is the key figure when the new employee enters the organisation, especially in the management of any unforeseen events and emotional tension that may arise during the course of business. This person also has the task of making sure that they meet the needs of employees and those of the organisation.