

*L'esperienza degli Stati Uniti*

# Un modello per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva

Alberto Migliore

University of Massachusetts Boston

Kelly Nye-Lengerman

University of Minnesota

Oliver Lyons

University of Massachusetts Boston

Jennifer Bose

University of Massachusetts Boston

John Butterworth

University of Massachusetts Boston

*Questo articolo descrive un modello di inserimento lavorativo per persone con disabilità intellettiva emerso da una ricerca condotta negli Stati Uniti. L'obiettivo dell'articolo è di fare circolare le idee oltre i confini nazionali per contribuire a migliorare i servizi per l'inserimento lavorativo. La ricerca è basata su interviste con 16 operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo, i loro supervisori, persone con disabilità intellettiva e loro familiari. I risultati delle interviste hanno rivelato un modello di inserimento lavorativo articolato in cinque elementi con un'enfasi su: a) l'instaurazione di un rapporto di fiducia con la persona in cerca di lavoro; b) la circolarità del processo dalla presa in carico all'assunzione; c) l'intensità variabile del supporto.*

## Parole chiave

Inserimento lavorativo – Disabilità intellettiva – Lavoro – Integrazione.

## Introduzione

Questa ricerca è nata per migliorare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità intellettiva negli Stati Uniti. Gli autori ritengono, tuttavia, che favorire la circolazione delle idee oltre i confini nazionali sia di beneficio per promuovere la riflessione su come migliorare i servizi di inserimento lavorativo dovunque essi siano.

Negli Stati Uniti il tasso di occupazione per le persone con disabilità cognitiva è pari al 24%, rispetto al 78% per le persone senza disabilità. Inoltre, i lavoratori con

disabilità spesso lavorano meno ore e percepiscono retribuzioni più basse (Butterworth et al., 2015; Erickson, Lee e von Schrader, 2016; Migliore et al., 2007). Sebbene esistano politiche per incrementare l'impiego delle persone con disabilità (APSE, 2014; Center for Medicare and Medicaid Services, 2014), le politiche da sole non sono sufficienti senza una rete di servizi che applichino le buone pratiche di inserimento lavorativo descritte nella letteratura scientifica (Glover e Frounfelker, 2013; Migliore et al., 2012).

La letteratura sulle buone pratiche di inserimento lavorativo di norma suggerisce di iniziare con l'esplorazione delle abilità e delle preferenze della persona in cerca di lavoro, al fine di individuare il miglior abbinamento fra persona e lavoro (Griffin-Hammis, 2014; Phillips et al., 2009). Coinvolgere i familiari o altre persone che giocano un ruolo rilevante nella vita della persona con disabilità è un ulteriore elemento fondamentale per aumentare le possibilità di successo (Francis et al., 2014; Jones e Gallus, 2016). Il passo successivo consiste nella ricerca del lavoro che meglio si adatta alle abilità e alle preferenze del candidato. La letteratura consiglia di dare priorità a offerte di lavoro non normalmente pubblicizzate su Internet o sui giornali. Questo per evitare la competizione con il grande numero di candidati normalmente generato dalle inserzioni di lavoro. La strategia migliore è invece fare *networking* per individuare le possibilità di lavoro prima che queste vengano pubblicizzate oppure trovare lavori in aziende che normalmente assumono candidati all'interno della propria rete di conoscenze (Petner-Arrey, Howell-Moneta e Lysaght, 2016; Stensrud, Sover-Wright e Gilbride, 2009). Un'altra strategia consiste nell'analizzare i flussi di lavoro in un'azienda e individuare mansioni che, combinate in modo diverso, potrebbero dare vita a un nuovo lavoro in quell'azienda (Griffin, Hammis e Geary, 2007; Riesen, Morgan e Griffin, 2015). Indipendentemente dalle strategie di ricerca del lavoro, è importante saper ascoltare e capire le esigenze dei datori di lavoro per ottenere la loro piena collaborazione (Gilbride e Stensrud, 2008). Altre forme di supporto in preparazione per l'assunzione includono facilitare il trasporto da e verso il posto di lavoro (Haveman et al., 2013) e l'individuazione di incentivi fiscali per ottimizzare il reddito della persona in cerca di lavoro (Delin, Hartman e Sell, 2012). Infine, gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo giocano un ruolo importante anche dopo l'assunzione per facilitare l'integrazione del lavoratore con disabilità con i nuovi colleghi e minimizzare i rischi di perdita del lavoro (Hagner, Dague e Phillips, 2014).

Sebbene queste pratiche siano ampiamente descritte nella letteratura scientifica, spesso non sono sufficientemente applicate (Butterworth et al., 2012; Migliore et al., 2012). Un primo passo per migliorarne l'implementazione consiste nell'organizzare l'informazione in un modello semplice da comunicare e quindi facilmente comprensibile agli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo. Inoltre, è importante continuare a validare e migliorare le pratiche di inserimento lavorativo verificandone l'efficacia con gli operatori stessi.

Lo scopo di questo articolo è di identificare e promuovere la diffusione di un modello di inserimento lavorativo che riassume i principali elementi descritti nella letteratura scientifica dopo averne verificato l'efficacia tramite interviste con operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo ritenuti esperti nel settore. L'obiettivo

finale è di migliorare l'occupazione e l'indipendenza economica delle persone con disabilità intellettiva.

## Metodo

Il disegno di ricerca è qualitativo, basato su interviste telefoniche semistrutturate (Corbin e Strauss 2015; Creswell, 2013) con 16 operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo, i loro supervisori, persone con disabilità e familiari delle persone con disabilità negli Stati Uniti. Utilizzando la «Critical Incident Technique» (Hughes, 2012), abbiamo chiesto agli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo di rispondere alle domande facendo riferimento a una specifica persona con disabilità intellettiva da essi supportata nell'ottenimento di un lavoro. Il lavoro doveva includere un salario pari o superiore al salario minimo stabilito dalla Legge Federale degli Stati Uniti (7,25 dollari all'ora) ed essere in un'azienda in cui la maggior parte dei lavoratori erano persone senza disabilità. Prima di iniziare la ricerca abbiamo chiesto e ottenuto l'approvazione dell'Institutional Review Board per la protezione della riservatezza dei partecipanti.

## Partecipanti

I principali partecipanti in questa ricerca sono operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo. Si tratta prevalentemente di personale con una formazione legata al settore dei servizi alla persona, senza però escludere altri tipi di formazione. Capacità di relazione con gli imprenditori e familiarità con il mondo del lavoro sono infatti qualità professionali altrettanto desiderabili per gestire l'inserimento lavorativo. Un'altra caratteristica di questi operatori è l'intensità con cui si dedicano all'inserimento lavorativo. Mentre alcuni di loro si occupano di inserimento lavorativo a tempo pieno, altri si occupano anche di altri servizi alla persona, inclusi, ad esempio, servizi sociali, supporto a centri diurni o di lavoro protetto, servizi residenziali.

I 16 operatori coinvolti in questa ricerca sono stati reclutati con l'aiuto di 53 esperti nazionali, i quali hanno proposto 41 potenziali partecipanti conosciuti per la loro efficacia nel campo dell'inserimento lavorativo. Il gruppo di ricerca ha selezionato i 16 partecipanti le cui caratteristiche meglio rappresentavano una varietà di Stati, realtà economiche sia rurali che urbane e l'utilizzo di una varietà di strategie di inserimento lavorativo.

La maggior parte dei 16 operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo era costituita da donne ( $n = 9$ ), aveva una laurea almeno triennale ( $n = 9$ ) e aveva almeno cinque anni di esperienza nel settore dell'inserimento lavorativo (media = 7 anni;  $n = 9$ ). L'età variava dai 26 ai 52 anni ( $M = 42$  anni;  $n = 13$ ). Tutti tranne un operatore hanno riferito di lavorare 40 o più ore alla settimana. La maggioranza degli operatori ha inserito nel lavoro da cinque a dieci persone con disabilità all'anno, mentre solo due operatori hanno inserito oltre dieci persone all'anno nel lavoro.

I 16 operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo provenivano da 14 programmi di inserimento lavorativo in 12 Stati.<sup>1</sup> I programmi di inserimento lavorativo sono generalmente organizzazioni private, non profit, e finanziate con fondi provenienti sia dallo Stato che dal Governo Federale. Queste organizzazioni possono variare notevolmente sia nelle dimensioni sia nella natura dei servizi forniti. Ad esempio, esistono organizzazioni con solo poche persone dedicate esclusivamente all'inserimento lavorativo. Ma esistono anche organizzazioni con centinaia di dipendenti, operanti in più Stati, in diverse realtà socio-economiche, e impegnate in una vasta gamma di servizi alla persona oltre all'inserimento lavorativo, inclusi servizi residenziali, centri di lavoro protetto, centri diurni, attività del tempo libero.

I 14 programmi coinvolti nella nostra ricerca operavano in vari ambienti socio-economici, incluse aree rurali ( $n = 8$ ), suburbane ( $n = 9$ ) e urbane ( $n = 9$ ). Diversi programmi facevano parte di grandi organizzazioni che fornivano anche altri servizi, inclusi centri diurni ( $n = 8$ ), centri di lavoro protetto ( $n = 2$ ), servizi residenziali ( $n = 8$ ) e servizi di altra natura ( $n = 5$ ). Solo un'organizzazione forniva esclusivamente servizi di inserimento lavorativo.

Infine, di seguito riassumiamo le caratteristiche demografiche di 14 delle 16 persone con disabilità descritte dagli operatori durante le interviste. Per due persone i dati non erano disponibili. Otto persone presentavano una disabilità intellettiva, cinque persone disturbo dello spettro autistico e una persona con disabilità dello sviluppo. La maggioranza di queste persone era di sesso maschile ( $n = 8$ ) e aveva completato la scuola secondaria di secondo grado ( $n = 12$ ). L'età variava da 22 a 52 anni ( $M = 31$  anni;  $n = 13$ ), mentre il livello di supporto necessario sul posto di lavoro variava da continuo ( $n = 8$ ), a occasionale ( $n = 4$ ), a nessun supporto necessario ( $n = 2$ ). Sette persone con disabilità avevano un tutore legale. Le persone con disabilità lavoravano da un minimo di 3,5 a 40 ore settimanali ( $M = 17$  ore settimanali;  $n = 13$ ), con salari da un minimo di 7,25 dollari a un massimo di 10 dollari all'ora ( $M = 8,63$  dollari;  $n = 10$ ). La durata del rapporto di lavoro variava da un mese a cinque anni ( $M = 2,3$  anni;  $n = 14$ ).

## Le interviste

Il protocollo di intervista era composto da 15 domande aperte precedute da un'informazione sul diritto alla riservatezza e il diritto a interrompere la partecipazione in qualsiasi momento senza conseguenze negative per il partecipante. Ottenuta l'autorizzazione a procedere, abbiamo invitato l'operatore dell'inserimento lavorativo a rispondere alle domande avendo in mente una persona con disabilità intellettiva recentemente inserita nel lavoro. Abbiamo poi adattato lo stesso protocollo per le interviste ai supervisori, alle persone con disabilità e ai familiari (Stancliffe et al., 2015). Al termine delle interviste — della durata di circa un'ora — abbiamo chiesto ai partecipanti, a esclusione delle persone con disabilità, di completare un breve questionario

<sup>1</sup> California, Connecticut, Massachusetts, New Hampshire, Oregon, Vermont, Washington e Wisconsin (un partecipante per Stato); Maryland, Minnesota, Missouri e Virginia (due partecipanti per Stato).

online per fornire informazioni demografiche. Le interviste sono state effettuate da sei ricercatori, in coppia, tra giugno 2015 e dicembre 2015. Tutte le interviste sono state registrate e trascritte per la successiva analisi dei dati.

## Analisi dei dati

Mediante l'analisi delle trascrizioni delle interviste e discussioni bi-settimanali, i ricercatori hanno identificato, raffinato e raggiunto consenso su un elenco di 13 temi (Miles e Huberman, 1984). I ricercatori hanno poi riesaminato le trascrizioni delle interviste alla luce di questi temi e hanno quindi ulteriormente consolidato il contenuto delle trascrizioni organizzandolo nei cinque elementi base descritti nel paragrafo successivo. La sintesi finale è stata inviata ai partecipanti con la richiesta di suggerire eventuali chiarimenti, precisazioni o commenti (Creswell, 2013; Miles, Huberman e Saldaña, 2014). Due partecipanti hanno risposto con commenti poi incorporati nei risultati finali.

## Risultati

L'analisi dei dati ha confermato un modello di inserimento lavorativo composto di attività di supporto organizzate nei seguenti elementi:

1. Instaurazione di un rapporto di fiducia
2. Esplorazione delle abilità e delle preferenze
3. Ricerca del lavoro
4. Altro supporto prima dell'assunzione
5. Supporto dopo l'assunzione.

Inoltre, le interviste hanno rivelato una progressione di natura circolare con ripetizione dei primi quattro elementi fino all'assunzione e un'intensità del supporto variabile in base alle caratteristiche individuali della persona in cerca di lavoro.

### *Instaurazione di un rapporto di fiducia*

Il primo passo per favorire l'inserimento lavorativo è l'instaurazione di un rapporto di fiducia fra l'operatore che si occupa dell'inserimento lavorativo e la persona in cerca di lavoro. La fiducia è fondamentale per assicurare sincera collaborazione e quindi individuare con precisione le preferenze della persona in cerca di lavoro e assicurare il miglior abbinamento lavorativo. A sua volta, la qualità dell'abbinamento al lavoro è essenziale per massimizzare la soddisfazione sul lavoro, ridurre la necessità di supporto dopo l'assunzione e aumentare la durata dell'inserimento. Un operatore ha riferito che fin dal primo giorno egli fa sapere alla persona in cerca di lavoro che trovare il lavoro è un'attività di squadra che coinvolge entrambi in eguale misura:

Stabilisco le regole del gioco sin dall'inizio: regola numero uno è che «non sono qui per trovarti un lavoro. Tu e io, insieme, troveremo il tuo lavoro» [EC14].

Un'altra strategia per instaurare un rapporto di fiducia consiste nel trattare le persone con rispetto, dando priorità alle aspirazioni personali. Un operatore ha offerto questa descrizione:

Ascolta sempre la persona e assicurati che la sua voce sia riconosciuta perché è molto facile che la sua voce sia travolta dalle opinioni di altri operatori sociali, la famiglia, i datori di lavoro, o altre persone coinvolte nel processo. Questo non sarebbe giusto. Anche se la persona in cerca di lavoro rappresenta solo il 10% del team, la sua voce deve contare di più delle altre voci [EC05].

Un altro elemento che contribuisce a creare e mantenere un rapporto di fiducia consiste nel collaborare con le famiglie delle persone con disabilità. Interagire con le famiglie è importante soprattutto quando esse hanno sostenuto i propri familiari con disabilità in altri aspetti di crescita come l'inserimento nella scuola, con gli amici, o nel tempo libero. È quindi naturale che queste famiglie contribuiscano anche a facilitare l'inserimento lavorativo. In secondo luogo, le famiglie conoscono la persona con disabilità sin dalla nascita e, quindi, possono offrire una prospettiva che gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo difficilmente potrebbero acquisire nel limitato tempo speso con la persona in cerca di lavoro. In terzo luogo, coinvolgere per tempo le famiglie riduce il rischio che queste vadano in ansia e finiscano per scoraggiare i propri figli ad accettare il nuovo lavoro quando la prima offerta di lavoro si fa concreta. Infine, le famiglie possono assicurare supporto emotivo alla persona con disabilità, fornire contatti con potenziali datori di lavoro, aiutare nella preparazione dei colloqui di lavoro, aiutare nel trasporto e contribuire alla risoluzione di eventuali problemi prima che questi possano compromettere l'inserimento.

Le strategie per coinvolgere le famiglie includono inviti a riunioni, ma anche inviti a pranzi o altri eventi sociali. Includere le famiglie in «carbon copy» (cc) nelle e-mail o periodicamente telefonare alle famiglie per verificare che tutto vada bene è importante. Un supervisore ha riferito di telefonare alle famiglie almeno ogni due settimane perché l'e-mail spesso non è un metodo efficace di comunicazione.

A volte guadagnare la fiducia e la collaborazione delle famiglie richiede impegno e perseveranza e non è necessariamente facile, come traspare da questo commento di un genitore:

Alla fine ho imparato a riporre fiducia nell'operatore dell'inserimento lavorativo... ma è stato duro per me come genitore lasciare andare e affidarmi ad altri [FM09].

### *Esplorazione delle abilità e delle preferenze*

Esplorare le abilità e le preferenze della persona in cerca di lavoro è essenziale per impostare correttamente la ricerca del lavoro e quindi perfezionare l'abbinamento della persona con il lavoro giusto. Un buon abbinamento è importante perché ga-

rantisce una maggiore soddisfazione del neo-assunto, quindi una maggiore durata dell'inserimento lavorativo e minori necessità di supporto dopo l'assunzione:

Dopo aver dedicato maggiore attenzione a conoscere la persona [...] il ruolo dell'operatore dell'inserimento lavorativo cambia [...] con più tempo per fare networking e meno necessità di stare sul lavoro con il neo-assunto [SP04].

Dalle interviste è emerso che la strategia migliore consiste nel concentrarsi sulle abilità della persona piuttosto che focalizzarsi su tipo di disabilità, scarsa storia lavorativa o disturbi del comportamento. Un operatore ha sottolineato che il modo migliore per raccogliere informazioni sulle preferenze e le abilità della persona in cerca di lavoro consiste nel fare molte domande e avere un atteggiamento sincero di ascolto. È importante ascoltare anche quando la persona esprime desideri normalmente giudicati irraggiungibili come, ad esempio, diventare un'artista. I desideri rappresentano un'opportunità per scavare più in profondità e capire le vere aspirazioni che motivano la persona. A tal proposito, un operatore riferisce:

Ho iniziato a chiedergli perché gli piacesse fare l'artista. Le sue risposte erano molto interessanti: gli piaceva la solitudine, lavorare in un ambiente calmo, concentrarsi sui dettagli e fare in modo che tutto fosse ben fatto [EC14].

Un'altra strategia per conoscere la persona con disabilità consiste nell'osservarla negli ambienti ad essa familiari, come ad esempio a casa, oppure durante attività di volontariato, nel tempo libero, o durante brevi esperienze di lavoro organizzate per fini di osservazione.

### *Ricerca del lavoro*

Secondo alcuni operatori, la ricerca del lavoro deve spingersi oltre la definizione tradizionale per includere l'individuazione di singole mansioni che, riorganizzate in modo diverso, possono dar vita a un nuovo lavoro che risponde meglio alle esigenze sia del datore di lavoro sia della persona in cerca di lavoro (*customized employment*). Un operatore ha espresso questo concetto in una frase:

Mi interessano meno le offerte di lavoro rispetto alle specifiche mansioni [SP01].

Un vantaggio di questo approccio è che permette di espandere le opportunità di inserimento lavorativo oltre ai posti di lavoro disponibili sul mercato. Allo stesso tempo, questo approccio permette di ottimizzare l'abbinamento delle preferenze e delle abilità della persona in cerca di lavoro con le esigenze produttive del datore di lavoro.

Indipendentemente dal tipo di approccio, un elemento essenziale per trovare lavoro è che l'operatore che si occupa dell'inserimento lavorativo conosca e sia conosciuto da molti datori di lavoro. Per espandere la rete di datori di lavoro, gli intervistati hanno suggerito di utilizzare la rete di conoscenze delle persone con disabilità e delle loro famiglie. Questo approccio offre vari vantaggi. Innanzitutto ogni persona con

disabilità, con la corrispondente famiglia, rappresenta una fonte di nuovi potenziali datori di lavoro, ampliando quindi il numero di potenziali posti di lavoro ogni volta che l'operatore prende in carico una nuova persona. In secondo luogo, i datori di lavoro che conoscono la persona con disabilità o la famiglia potrebbero essere più disponibili a fornire supporto dopo l'assunzione per facilitare l'inserimento.

A tale proposito, una delle strategie descritte consiste nell'intrattenere conversazioni informali con le persone in cerca di lavoro o i loro familiari, chiedendo di descrivere attività quotidiane come, ad esempio, dove fanno la spesa, dove portano l'auto per le riparazioni, ristoranti preferiti, o attività ricreative. Questo approccio informale funziona perché fa emergere possibili connessioni con datori di lavoro che difficilmente emergerebbero in altri modi. Un operatore ha precisato che contattare il potenziale datore di lavoro rimane comunque responsabilità dell'operatore, non della famiglia. Inoltre, l'approccio è informale e di natura esplorativa, come un intervistato ci ha descritto in questa interazione con un gestore di un campo di golf:

Ho saputo che la famiglia Smith è un membro del vostro club di golf da molto tempo. Mi farebbe piacere parlare con lei riguardo alla sua attività [SP12].

Un'altra strategia per conoscere o coltivare relazioni con potenziali datori di lavoro consiste nel partecipare a eventi organizzati, ad esempio, dalla Camera di commercio, da Confindustria, da Confartigianato, o da altre associazioni di imprenditori. Contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, esaminare le inserzioni di lavoro su Internet o sui giornali è accettabile, ma non con l'obiettivo di fare domanda in quelle aziende. L'obiettivo è invece semplicemente di identificare aziende che probabilmente sono in una fase di espansione e contattarle per esplorare la possibilità di individuare mansioni che, riorganizzate, potrebbero creare un nuovo lavoro. Rispondere direttamente alle inserzioni è ritenuto invece non molto efficace a causa del gran numero di persone che di norma risponde alle inserzioni e quindi della maggiore competizione per quei posti di lavoro.

Alcuni operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo hanno descritto la propria attività come consulenza alle aziende in materia di diversità negli ambienti di lavoro, normative del lavoro e agevolazioni fiscali. Presentare la propria organizzazione come un'agenzia di consulenza, anziché come programma di inserimento lavorativo, può sembrare una sottigliezza. Ma ha l'effetto di trasmettere un'immagine più positiva e consona al modo di pensare dei datori di lavoro, i quali di norma si affidano a servizi di consulenza per migliorare la propria azienda. Un operatore ha raccontato che questo approccio ha contribuito a capovolgere la relazione con le aziende. Il risultato è stato che alcuni datori di lavoro lo hanno contattato con richieste di candidati da assumere per via delle sue passate consulenze di formazione sul tema della diversità.

### *Altro supporto prima dell'assunzione*

Gli operatori intervistati hanno descritto una serie di altre attività di supporto prima dell'assunzione non facilmente catalogabili in nessuno dei tre elementi descritti



sopra. Esempi includono il miglioramento della capacità lavorativa e sociale della persona con disabilità, la ricerca di soluzioni di trasporto da casa al lavoro e l'utilizzo di incentivi fiscali.

Il miglioramento della capacità lavorativa e sociale è importante soprattutto per persone con scarse esperienze lavorative o socializzanti. Per queste persone, visite in aziende o colloqui informativi con datori di lavoro possono rappresentare momenti formativi importanti. Queste esperienze sono utili anche per consentire alla persona con disabilità di farsi un'idea più precisa sul tipo di lavoro da essa preferito.

Visitare le aziende o partecipare a colloqui informativi con datori di lavoro è utile anche agli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo. È un'opportunità per osservare la persona con disabilità in situazioni simili a quelle di un futuro lavoro e quindi conoscere meglio i suoi punti di forza e le esigenze di supporto. Un altro vantaggio per gli operatori è rappresentato dalla possibilità di osservare i flussi di lavoro, l'ambiente di lavoro e la cultura aziendale. Queste informazioni permettono all'operatore di valutare se esistono mansioni che possono essere riorganizzate per creare un nuovo lavoro. Infine, le visite aziendali e i colloqui informativi rappresentano possibilità per gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo di coltivare relazioni con i datori di lavoro che potrebbero condurre a individuare ulteriori nuovi datori di lavoro, come emerge da questo suggerimento su come concludere la visita aziendale:

Bene, adesso lei conosce un po' meglio questa persona. Dove ci consiglierebbe di rivolgerci [...] nel percorso di esplorazione della carriera professionale di questa persona? [SP07].

Le visite aziendali e i colloqui informativi hanno vantaggi anche per i datori di lavoro. Dal momento che l'obiettivo di questi eventi non è l'assunzione, i datori di lavoro sono maggiormente disposti ad ascoltare e conoscere la persona con disabilità. Questi elementi facilitano la relazione con i datori di lavoro e la possibilità che questi contattino l'operatore dell'inserimento lavorativo in futuro.

Pensare al trasporto da e verso il luogo di lavoro è un'altra attività di importanza chiave che va considerata fin dall'inizio. Gli operatori intervistati riferiscono che le soluzioni di trasporto migliori puntano a massimizzare l'indipendenza della persona. A tal fine, la priorità è insegnare a utilizzare i mezzi pubblici, se disponibili. Un supervisore ha sottolineato che non è mai troppo presto per pensare a come gestire il trasporto, incluso cercare posti di lavoro possibilmente vicini alla residenza del candidato o sui tragitti dei trasporti pubblici, o cercare posti di lavoro in aziende dove i futuri colleghi potrebbero essere disponibili a offrire un passaggio da casa al lavoro e viceversa.

Infine, gli operatori hanno riferito di offrire supporto alle famiglie e alle persone con disabilità per identificare incentivi fiscali al lavoro. Di norma questi incentivi consentono di escludere una quota del reddito dalla tassazione, permettendo alla persona con disabilità che lavora di trattenere una quota maggiore del proprio reddito senza mettere subito a rischio eventuali altri benefici economici, come ad esempio il diritto alla pensione di invalidità.

### *Supporto dopo l'assunzione*

L'inserimento lavorativo non termina necessariamente dopo l'assunzione. Attività di supporto dopo l'assunzione possono essere necessarie per assicurare che la persona sia in grado di compiere le mansioni assegnate, sia sufficientemente inclusa nell'ambiente di lavoro con i colleghi e mantenga o migliori la propria posizione lavorativa. A tal fine, in alcuni casi l'operatore provvede a insegnare le mansioni utilizzando anche fotografie oppure software per tablet o smartphone che illustrano come completare le varie fasi di lavoro. Alcuni operatori hanno sottolineato l'importanza di coinvolgere i nuovi colleghi di lavoro della persona con disabilità fin dai primi giorni dopo l'assunzione, al fine di facilitarne l'inserimento come di norma avviene per i lavoratori senza disabilità. Infine, periodiche telefonate e brevi incontri con la persona neo-assunta, il datore di lavoro o la famiglia sono utili per garantire che tutto proceda bene e per escludere che eventuali problemi sul lavoro o in famiglia possano mettere in pericolo la continuazione dell'esperienza lavorativa.

### *Circolarità e intensità variabile dell'intervento*

Riassumendo, di norma l'inserimento lavorativo inizia con la creazione di un rapporto di fiducia con la persona in cerca di lavoro, procede con attività volte a conoscerne le abilità e le preferenze e sfocia nella ricerca e nell'ottenimento di un lavoro. Tuttavia, la progressione non è necessariamente lineare. In base alle caratteristiche della persona in cerca di lavoro, la progressione può essere invece di tipo circolare, con la ripetizione di ciascuna fase fino al raggiungimento dell'assunzione. Ad esempio, è normale che l'operatore continui a coltivare il rapporto di fiducia con la persona in cerca di lavoro anche quando è intento a esplorare le abilità e le preferenze, oppure durante la ricerca del lavoro. Allo stesso modo, nonostante l'esplorazione delle abilità e delle preferenze della persona preceda la ricerca del lavoro, l'operatore continua a esplorare le abilità e le preferenze della persona anche durante la ricerca del lavoro.

Un altro aspetto da considerare è che non tutte le persone con disabilità hanno gli stessi bisogni di supporto. Pertanto, la durata e l'intensità di implementazione di ciascuna fase del modello variano in base alle caratteristiche di ciascun candidato. Gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo sono responsabili di determinare quando è il momento giusto per implementare ciascun passaggio e in che misura rivisitare precedenti fasi del modello.

## **Discussione**

La ricerca decritta in questo articolo ha confermato un modello di inserimento lavorativo in gran parte allineato con le buone pratiche descritte nell'introduzione (Bellamy e Melia, 1991; Callahan, 2003; Griffin et al., 2008; Parent et al., 1993;

Wehman, Revell e Kregel, 1998). Ma ha anche fatto emergere elementi prima non sempre esplicitamente riconosciuti, tra cui: a) l'importanza di instaurare un rapporto di fiducia con la persona con disabilità fin dal primo giorno; b) la circolarità di implementazione degli elementi del processo di inserimento lavorativo; c) l'importanza di calibrare l'intensità del supporto con le caratteristiche individuali di ciascuna persona con disabilità.

Sulla base dei risultati di questo studio, gli autori suggeriscono che gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo organizzino le attività di supporto intorno ai seguenti elementi.

1. *Instaurare un rapporto di fiducia.* È importante che fin dal primo giorno l'operatore che si occupa dell'inserimento lavorativo dedichi tempo ed energie per instaurare un rapporto di fiducia con la persona con disabilità e la sua famiglia.
2. *Esplorare le abilità e le preferenze della persona.* Queste attività sono importanti per poter guidare la ricerca del lavoro. Le strategie includono: fare molte domande, ascoltare attentamente, osservare. È importante che l'operatore dell'inserimento lavorativo dia valore alle qualità, ai talenti e agli interessi della persona in cerca di lavoro piuttosto che alla disabilità, alla scarsa esperienza lavorativa o a eventuali problemi di comportamento. I desideri della persona che cerca lavoro, anche quelli che a prima vista sembrano irrealizzabili, vanno considerati come indizi di aspirazioni che possono aiutare a identificare i tipi di lavoro che hanno una maggiore possibilità di successo.
3. *Trovare lavoro.* Le migliori strategie per trovare lavoro includono utilizzare le reti di conoscenze della persona in cerca di lavoro e della sua famiglia per ampliare la cerchia di possibili datori di lavoro. Identificare mansioni che — organizzate in modi diversi — possono creare nuovi lavori è una strategia vincente. Inoltre, gli operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo hanno maggiori probabilità di successo se dimostrano ai datori di lavoro che i bisogni delle loro aziende sono una priorità importante. A tal fine, può essere utile presentare il programma di inserimento lavorativo come un servizio di consulenza per promuovere diversità della forza di lavoro.
4. *Fornire altro supporto prima dell'assunzione.* Visite ad aziende o colloqui informativi con i datori di lavoro rappresentano strumenti importanti per accrescere le capacità lavorative e sociali della persona in cerca di lavoro. Inoltre, pensare in anticipo a come gestire il trasporto verso il posto di lavoro, oppure esaminare possibili incentivi fiscali sono elementi importanti per facilitare l'inserimento lavorativo.
5. *Continuare a fornire supporto dopo l'assunzione.* Dopo aver accettato un'offerta di lavoro, è importante che l'operatore faciliti la piena integrazione della persona neo-assunta nel posto di lavoro e con gli altri dipendenti anche tramite il coinvolgimento dei nuovi colleghi nel fornire supporto all'inserimento.
6. *Circularità e intensità del supporto.* È importante implementare gli elementi del modello di inserimento lavorativo in un flusso circolare determinato dalle caratteristiche individuali di ciascuna persona in cerca di lavoro fino all'ottenimento

dell'impiego. Ad esempio, rafforzare e mantenere il rapporto di fiducia deve continuare durante tutto il processo.<sup>2</sup>

## Conclusione

Le pratiche per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità intellettiva sono ampiamente descritte nella letteratura scientifica. Tuttavia, non sempre queste pratiche vengono adeguatamente implementate, ponendo a rischio il potenziale di impiego e inclusione sociale di molte persone con disabilità. Questo articolo promuove l'implementazione delle buone pratiche attraverso la presentazione di un modello di inserimento lavorativo basato sulla ricerca e semplice da comunicare. Sebbene la ricerca sia stata condotta negli Stati Uniti, gli autori sperano che la circolazione di idee oltre i confini nazionali possa essere utile per promuovere la riflessione su come migliorare i servizi per l'inserimento lavorativo ovunque essi operino.

### *Articolo originale*

L'articolo è una versione adattata e tradotta dall'inglese all'italiano da Alberto Migliore dell'articolo: Migliore A., Nye-Lengerman K., Lyons O., Bose J. e Butterworth J. (2018), *A model of employment supports for job seekers with intellectual disabilities*, «Journal of Rehabilitation», vol. 84, n. 2, pp. 3-13. Questa ricerca è stata finanziata con la Grant #90RT5028 da parte del National Institute on Disability, Independent Living, and Rehabilitation Research, U.S. Department of Health and Human Services (HHS).

## Abstract

*This article describes a model of employment supports for people with intellectual disabilities as emerged from a research carried out in the United States. The purpose of the article is to spread ideas beyond the national borders to contribute to the improvement of employment support services. The research was based on interviews with 16 employment consultants, their supervisors, people with intellectual disabilities, and family members. The findings revealed a model of employment supports organized in five elements with an emphasis on a) building trust with the job seeker, b) a circular process converging on the job match; (c) and flexible intensity of supports.*

---

<sup>2</sup> Maggiori suggerimenti di attività concrete per operatori che si occupano dell'inserimento lavorativo sono disponibili nel sito web (in inglese): [www.thinkwork.org](http://www.thinkwork.org) (consultato il 9 ottobre 2019). Si veda anche Butterworth et al., 2017.

## Keywords

*Supported employment – Intellectual disability – Work – Inclusion.*

## Bibliografia

- APSE (2014), *Employment first across the nation: Progress on the policy front*, Policy Research Brief, Minneapolis, MN, University of Minnesota, «RRTC on Community Living», vol. 24, n. 1.
- Bellamy G.T. e Melia R.P. (1991), *Investing in people: Launching supported employment on a crowded public agenda (Part 2)*, «Journal of Disability Policy Studies», vol. 2, n. 1, pp. 19-37.
- Butterworth J., Migliore A., Nord D. e Gelb A. (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.
- Butterworth J., Smith F.A., Winsor J., Timmons J.C., Migliore A. e Domin D. (2015), *StateData: The national report on employment services and outcomes*, Boston, MA, University of Massachusetts Boston, Institute for Community Inclusion.
- Butterworth J., Migliore A., Bose J., Lyons O. e Nye-Lengerman K. (2017), *Assisting job seekers with intellectual and developmental disabilities: A guide for employment consultants*, «Bringing Employment First to Scale», n. 13, Boston, MA, University of Massachusetts Boston, Institute for Community Inclusion, [https://www.thinkwork.org/sites/thinkwork.org/files/files/RRTC\\_brief13\\_F.pdf](https://www.thinkwork.org/sites/thinkwork.org/files/files/RRTC_brief13_F.pdf) (consultato il 9 ottobre 2019).
- Callahan M. (2003), *Customized employment: Going beyond supported employment towards the generic workforce system*, Seminar, t-tap.org.
- Center for Medicare and Medicaid Services (2014), *Questions and answers – 1915(i) State Plan Home and Community-Based Services, 5-year period for waivers, provider payment reassignment, setting requirements for community first choice, and 1915(c) Home and Community-Based Services Waivers – CMS 2249-F and 2296-F*, <https://www.federalregister.gov/documents/2014/01/16/2014-00487/medicaid-program-state-plan-home-and-community-based-services-5-year-period-for-waivers-provider> (consultato il 9 ottobre 2019).
- Corbin J. e Strauss A. (2015), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 4<sup>th</sup> ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Creswell J.W. (2013), *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4<sup>th</sup> ed., Washington DC, Sage.
- Delin B., Hartman E. e Sell C. (2012), *The impact of work incentive benefits counseling on employment outcomes: Evidence from two return-to-work demonstrations*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 36, n. 2, pp. 97-107.
- Erickson W., Lee C. e von Schrader S. (2016), *Disability statistics from the 2014 American Community Survey (ACS)*, Ithaca, NY, Cornell University Yang Tan Institute.
- Francis G.L., Gross J.M.S., Turnbull A.P e Turnbull R. (2014), *Understanding barriers to competitive employment: A family perspective*, «Inclusion», vol. 2, n. 1, pp. 37-53, doi: 10.1352/2326-6988-2.1.37.
- Gilbride D. e Stensrud R. (2008), *Why won't they just do it?*, «Rehabilitation Education», vol. 22, n. 2, pp. 125-132.
- Glover C.M. e Frounfelker R.L. (2013), *Competencies of more and less successful employment specialists*, «Community Mental Health Journal», vol. 49, n. 3, pp. 311-316, doi: 10.1007/s10597-011-9471-0.

- Griffin C., Hammis D. e Geary T. (a cura di) (2007), *The job developer's handbook. Practical tactics for customized employment*, Baltimore, MD, Brookes.
- Griffin C., Hammis D., Geary T. e Sullivan M. (2008), *Customized employment: Where we are; where we headed*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 28, n. 3, pp. 135-139.
- Griffin-Hammis Associates (2014), *Thought sauce! Hot ideas for cool employment*, Florence, MT, Griffin-Hammis Associates.
- Hagner D., Dague B. e Phillips K. (2014), *Including employees with disabilities in workplace cultures: Strategies and barriers*, «Rehabilitation Counseling Bulletin», vol. 1, n. 8, pp. 1-8, doi: 10.1177/0034355214544750.
- Haveman M., Tillmann V., Stöpple R., Kvas Š. e Monninger D. (2013), *Mobility and public transport use abilities of children and young adults with intellectual disabilities: Results from the 3-year Nordhorn Public Transportation Intervention Study*, «Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities», vol. 10, pp. 289-299.
- Hughes H. (2012), *An expanded critical incident approach for exploring information use and learning*, «Library and Information Research», vol. 36, n. 112, pp. 72-95.
- Jones J.L. e Gallus K.L. (2016), *Understanding deinstitutionalization: What families value and desire in the transition to community living*, «Research and Practice for Persons with Severe Disabilities», pp. 41, n. 2, pp. 116-131.
- Migliore A., Butterworth J., Nord D., Cox M. e Gelb A. (2012), *Implementation of job-development practices*, «Intellectual and Developmental Disabilities», vol. 50, n. 3, pp. 207-218.
- Migliore A., Mank D., Grossi T. e Rogan P. (2007), *Integrated employment or sheltered workshops: Preferences of adults with intellectual disabilities, their families, and staff*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 26, n. 1, pp. 5-19.
- Migliore A., Nye-Lengerman K., Lyons O., Bose J. e Butterworth J. (2018), *A model of employment supports for job seekers with intellectual disabilities*, «Journal of Rehabilitation», pp. 84, n. 2, pp. 3-13.
- Miles M.B. e Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- Miles M.B., Huberman A.M. e Saldaña J. (2014), *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*, 3<sup>rd</sup> ed., Washington, DC, Sage.
- Parent W.S., Sherron P., Stallard D. e Booth M. (1993), *Job development and placement*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 3, n. 3, pp. 17-26.
- Petner-Arey J., Howell-Moneta A. e Lysaght R. (2016), *Facilitating employment opportunities for adults with intellectual and developmental disability through parents and social networks*, «Disability and Rehabilitation», vol. 38, n. 8, pp. 789-795.
- Phillips W.L., Callahan M., Shumpert N., Puckett K., Petrey R., Summers K. e Phillips L. (2009), *Customized transitions: Discovering the best in us*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 30, n. 1, pp. 49-55.
- Riesen T., Morgan R.L. e Griffin C. (2015), *Customized employment: A review of the literature*, «Journal of Vocational Rehabilitation», vol. 43, n. 3, pp. 183-193, doi: 10.3233/JVR-150768.
- Stancliffe R.J., Tichá R., Larson S.A., Hewitt A.S. e Nord D. (2015), *Responsiveness to self-report interview questions by adults with intellectual and developmental disability*, «Intellectual and Developmental Disabilities», vol. 53, n. 3, pp. 163-181, doi: 10.1352/1934-9556-53.3.163.

- Stensrud R., Sover-Wright E. e Gilbride D. (2009), *Six degrees of separation and employment: Disability services reconsidered*, «Rehabilitation Education», vol. 23, n. 2, pp. 97-106.
- Wehman P., Revell W.G. e Kregel J. (1998), *Supported employment: A decade of rapid growth and impact*, «American Rehabilitation», vol. 24, pp. 31-43.

Migliore A., Nye-Lengerman K., Lyons O., Bose J. e Butterworth J. (2019), *Un modello per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva. L'esperienza degli Stati Uniti*, «Lavoro Sociale», vol. 19, suppl. al n. 4, pp. 13-27, doi: 10.14605/LS72

