



Integrare o includere le persone con disabilità
all'interno delle organizzazioni:
dibattito terminologico o prospettive differenti?
**Integration or Inclusion of people
with disabilities within the organizations:
terminological debate or different perspectives**

Emanuela Zappella

Università degli Studi di Bergamo
emanuela.zappella@unibg.it

ABSTRACT

Although the educational value of the work for people with disabilities has been recognized, the debate around integration and inclusion of people with disabilities within organizations is still open and lends itself to many misunderstandings. This paper intends to highlight the different perspectives by looking at the evolution of legislation governing the hiring of workers with disabilities into organizations and their implications in the pathways of individuals.

Nonostante il valore educativo del lavoro per le persone con disabilità sia ormai riconosciuto, il dibattito attorno i termini inserimento, integrazione e inclusione delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni è ancora aperto e si presta a numerosi fraintendimenti. Il presente lavoro intende mettere in evidenza le differenti prospettive ripercorrendo l'evoluzione della normativa che disciplina l'ingresso dei lavoratori con disabilità nelle organizzazioni e le implicazioni nei percorsi dei soggetti.

KEYWORDS

Workplace Integration, Workplace Inclusion, Disability.
Inclusione, Integrazione, Inserimento Lavorativo, Disabilità.

Introduzione: Il valore educativo del lavoro e della presenza delle persone con disabilità nel mondo lavorativo

“Quando il lavoro abilita l’uomo” con queste parole Angeloni e Borgonovo (2017) titolano il loro contributo che sintetizza alcune recenti ricerche internazionali in tema di occupazione delle persone con disabilità in Europa e negli Stati Uniti. La problematica del lavoro è in continua trasformazione soprattutto all’interno della società della conoscenza. Il senso e il modo di lavorare sono mutati, sono nate nuove professioni, altre hanno “cambiato pelle” ed altre ancora sono scomparse. La quantità di conoscenza contenuta anche in mansioni apparentemente semplici è cresciuta e, di conseguenza, anche le competenze richieste ai dipendenti si sono modificate (Gentili, 2007). Tali cambiamenti riguardano anche la questione del lavoro per i soggetti con disabilità che ha implicazioni a livelli diversi. Innanzi tutto è una questione di rispetto dei diritti umani come sancito dalla Convenzione Onu delle Nazioni Unite del 2006 (Checcucci, 2011). La disabilità è una condizione che può riguardare tutti i cittadini ed è compito della società rimuovere tutte le barriere e garantire a tutti la partecipazione ed il pieno godimento dei diritti (Griffo & Ortali, 2007).

In secondo luogo, ha ripercussioni nella sfera economica dato che, secondo un’indagine dell’ILO del 2015, le persone con disabilità sono circa un miliardo, di cui circa l’80% in età lavorativa. Questi soggetti, lavorando, mostrano di “essere capaci” e di poter produrre ricchezza, uscendo dalla logica che li vede come bisognosi di aiuto e destinatari di interventi mirati a carico della società (Canevaro, 2007). Grazie al riconoscimento che ottengono da parte degli altri, mentre si modifica l’opinione che il mondo ha di loro, cambia anche l’immagine che l’individuo ha di se stesso (Medeghini et al., 2013). Gli individui, infatti, non entrano in relazione solo in funzione di una dinamica affettiva, ma proprio in base i ruoli che sono chiamati a coprire (Cairo, 2007; Lepri et al., 1999). Nonostante ciò sono numerose le barriere che impediscono l’ingresso e la permanenza dei soggetti con disabilità all’interno del mondo del lavoro e sono dovute alle difficoltà dei soggetti, allo stigma, a fattori organizzativi inadeguati, alle paure dei familiari, alla sfiducia delle imprese nelle capacità produttive di queste persone e al timore degli interessati di non essere all’altezza (Barone et al., 2013).

Avere un lavoro, in terzo luogo, ha importanti ricadute nello sviluppo globale della persona e nella qualità della sua vita (Pavone, 2014; Ianes e Cramerotti, 2009). Attraverso l’esperienza lavorativa i soggetti acquisiscono un ruolo socialmente riconosciuto, quello di lavoratore, che consente loro di contribuire al bene della società (Buzzelli et al., 2009). Un’occupazione, inoltre, favorisce l’indipendenza economica, riducendo il rischio di essere completamente dipendenti dai familiari o dai sussidi garantiti dallo Stato. Diversi autori, tra cui Soresi (2007) evidenziano poi l’importanza del lavoro per lo sviluppo delle autonomie sociali e sostengono che un buon livello di inclusione lavorativa produca generalmente più alti livelli di autodeterminazione e soddisfazione personale. Lavorare non significa solo “imparare un lavoro” inteso come insieme di compiti e mansioni, ma soprattutto introiettare un ruolo lavorativo, facendo propri compiti, mansioni, relazioni, modi di essere e valori (Lepri e Montobbio, 1994). Durante l’esperienza lavorativa, i soggetti possono apprendere come portare a termine sequenze operative e rafforzare le abilità integranti che consentono una migliore autonomia e l’acquisizione dei mezzi utili ad usufruire dei servizi offerti dalla comunità anche al di fuori del contesto strettamente lavorativo (Nota et al, 2007). I risultati positivi sul piano professionale aiuta i soggetti a sentirsi più capaci e, quindi, favorisce l’impegno verso il raggiungimento degli obiettivi e aumenta la stima in sé e nelle proprie capacità (D’Alonzo, 2009; Boffo et al., 2012).

L’ingresso nel mondo del lavoro, infine, rappresenta un momento di verifica

essenziale rispetto a tutti gli interventi educativi e all'attività di socializzazione realizzate fino a quel momento (Nota et al., 2007; Lepri e Montobbio, 1993). La presenza di una persona con disabilità apporta benefici anche all'organizzazione che la accoglie. La disabilità provoca, spacca, costringe a uscire dai solchi rassicuranti delle proprie certezze individuali e di gruppo. Proprio per questo stimola il cambiamento ed evoca la necessità di riorganizzarsi su schemi nuovi, maggiormente accoglienti nei confronti di tutte le forme di diversità. Per fare ciò è necessaria una maggiore contaminazione tra organizzazioni, servizi specialistici e sociosanitari, associazioni, tutti uniti dall'obiettivo di garantire una migliore esperienza alle persone con disabilità ma anche ai colleghi (Lepri et al., 1999; Montobbio, 1994; Ianes & Cramerotti, 2009). La disabilità occorre imparare a conoscerla, perché, finché non la si conosce, si continuerà a temerla come una minaccia e non apprezzarla come un'opportunità (Angeloni, 2010).

Il dibattito tra i fautori dell'integrazione e quelli dell'inclusione delle persone con disabilità è molto acceso, soprattutto a livello scolastico. Quando si fa riferimento all'esperienza lavorativa, invece, il concetto di inserimento, nato con la legge 482 del 1968, definita "*Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private*" è stato abbandonato con il passaggio alla Legge 68 del 1999 chiamata "*Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili.*" Quest'ultima normativa, che disciplina tutt'ora l'ingresso delle persone con disabilità nelle organizzazioni, ha introdotto il termine integrazione lavorativa, espressione ancora condivisa almeno a livello nazionale. Solo recentemente, in ambito internazionale, ha iniziato a farsi largo una prospettiva nuova, quella inclusiva che definisce un passaggio nuovo per l'esperienza lavorativa dei soggetti con disabilità (D'Alonzo, 1998).

La distinzione tra i termini inclusione e integrazione non è sempre chiara e lascia spazio a numerosi fraintendimenti. Non si tratta semplicemente di una questione lessicale perché le parole hanno un valore e dietro a ciascuna di esse c'è un significato. Talvolta i due termini vengono sovrapposti e sono utilizzati come sinonimi, mentre in altri casi inclusione ha sostituito integrazione per descrivere situazioni che però non sono mutate. Integrazione e inclusione rappresentano due orizzonti differenti non solo per le prospettive teoriche di riferimento ma anche per le esperienze che configurano all'interno delle organizzazioni. Obiettivo del presente lavoro è quello di definire gli scenari che si configurano attorno all'utilizzo dei vari termini e le relative implicazioni a livello organizzativo sia per i soggetti con disabilità che per l'organizzazione nel suo complesso (Lepri, 2004; Lepri, 2008).

1. L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni

Inserimento, inclusione e integrazione definiscono tre differenti scenari e progettualità che accompagnano la realizzazione delle esperienze lavorative delle persone con disabilità. Il concetto di inserimento definisce l'ingresso di un individuo in un contesto istituzionale, sociale oppure produttivo già esistente. Nel caso della normativa italiana del 1968 l'inserimento lavorativo è obbligatorio, ovvero disposto dalla legge che individua anche il sistema di incentivi (sgravi fiscali) e sanzioni pecuniarie nel caso di mancato adempimento;

Quella dell'inserimento è una prospettiva che rimanda ad un concetto statico, ad una procedura standard compiuta in modo meccanico, che richiede un forte investimento solo nella fase iniziale per la definizione della mansione e la predisposizione della postazione assegnata al soggetto con disabilità (Giorgini, 2010). Fare "inserimento lavorativo" vuol dire trovare un posto di lavoro, una collocazione (ecco la valenza del termine collocamento) in una cella, dentro uno

spazio già esistente (Messori & Silvagna, 2012). Si tratta di una sistemazione che restituisce lo status di lavoratore inteso come *“colui che occupa un posto”*, senza prestare troppa attenzione alla tipologia di incarico che poi la persona svolge (Assennato & Quadrelli, 2012).

In questo contesto, il compito dei servizi che si occupano di supportare il lavoratore disabile nella ricerca del lavoro, è quello di trovare una collocazione che gli garantisca un’opportunità lavorativa e, al tempo stesso, consenta all’azienda di assolvere all’obbligo a cui è soggetta. Il successo di un inserimento, quindi, nasce dal fatto che *“il telefono non squilla più”* ed i referenti dei servizi non ricevono ulteriori richieste da parte dell’azienda (Borgognolo, 2009; Bucci, 2010). A quest’ultima, invece, viene semplicemente chiesto di non ostacolare l’ingresso del dipendente con disabilità e di offrire uno spazio definito entro cui la persona possa restare collocata (Latti, 2010).

Riassumendo, quindi, l’inserimento lavorativo può essere definito, come indicato da Montobbio (2000) come il raggiungimento di un ruolo lavorativo in un contesto produttivo. Una visione di questo tipo, però, presenta numerosi limiti che sono emersi in modo evidente e che hanno condotto ad una revisione della normativa:

- Per rispondere all’obbligo a cui sono soggette, le aziende possono limitarsi a produrre delle prassi generiche che non sono in grado di rispondere né alle esigenze dei lavoratori con disabilità né a quelle delle organizzazioni (Bombelli & Finzi, 2008);
- La domanda di lavoro non commisurata alle reali capacità (mansioni *low profile*), che deriva da un sistema in cui la disabilità è sinonimo di handicap di prestazione, alimenta disattenzione nel dipendente e diffidenza nei colleghi (Buzzelli, 2012);
- L’assegnazione di una mansione non di effettiva utilità per l’organizzazione può portare il dipendente a non sentirsi valorizzato e l’azienda a subire un calo nella sua capacità produttiva (Colombo, 2007).

A tutte queste limitazioni, si unisce il fatto che le sanzioni pecuniarie previste sembrano essere irriskorie agli occhi degli imprenditori, se commisurate all’impegno che l’assunzione di un dipendente con disabilità comporta (Messori, 2011; Battafarano, 2001). Tutti questi motivi hanno fatto sì che la legge 482 sia rimasta per lo più inapplicata e si sia provveduto ad una radicale revisione.

2. L’integrazione lavorativa dei soggetti con disabilità all’interno delle organizzazioni

Con l’introduzione della legge 68 del 1999, il termine inserimento viene sostituito, almeno a livello teorico, da quello di integrazione lavorativa che, tutt’ora, ispira le esperienze che accompagnano i lavoratori con disabilità all’interno dei contesti lavorativi. Il collocamento da obbligatorio diventa mirato: definito come l’insieme degli strumenti che permettono la valutazione della persona disabile nella sua capacità lavorativa e, di conseguenza, il suo inserimento più idoneo. Si tratta, di fatto dei supporti che dovrebbero consentire una reale integrazione del disabile nel mondo del lavoro.

Integrare significa pensare alla possibilità di *“rendere completo,”* di arricchire con ciò che manca. In questa cornice, a differenza di quanto descritto in precedenza, emerge l’idea di una futura completezza, della possibilità di entrare a far parte di un sistema in modo organico (Cardini et al., 2005, p. 34). Il riferimento, in questo caso, è ad un’interazione tra differenze, tra parti diverse all’interno di un processo dinamico (Bucci, 2010).

Lavorare per l'integrazione significa attivare un cambiamento reciproco sia da parte del lavoratore disabile che dell'azienda che conduca alla piena partecipazione del soggetto all'attività produttiva e alla sua realizzazione personale attraverso il lavoro (Boffo, 2012). Questo mutamento di prospettiva determina anche modalità diverse nella definizione della mansione:

- Non si tratta più di trovare un posto di lavoro, bensì di favorire un agire rivolto a rendere possibile la realizzazione di sé del lavoratore;
- Non è più sufficiente definire un'attività generica, ma è necessario comprendere la mansione nelle sue sfaccettature sia operative che relazionali (Battarella, 2009).

L'occupazione, quindi, è qui concepita in termini relazionali oltre che individuali e, questo, sottolinea il ruolo attivo che devono avere tutte le componenti dell'organizzazione. Tale ottica, inoltre, richiede una piena conoscenza delle capacità reali e potenziali del soggetto e anche dell'azienda e del suo processo produttivo (Boffo, 2012). L'obiettivo non è più semplicemente adempiere agli obblighi di legge, e alle richieste, ma re-interpretare tali imposizioni a partire dalla cultura e dai valori che l'azienda dichiara di sostenere, ed entrando in contatto con il suo funzionamento organizzativo ordinario.

In questo senso risulta significativa l'espressione "Oltre il collocamento mirato" che evidenzia come sia indispensabile trovare il posto giusto alla persona giusta, intraprendendo le azioni necessarie sia nella fase di ingresso che di permanenza del dipendente all'interno dell'organizzazione (Bombelli, 2008). Il momento della presentazione in azienda è estremamente delicato poiché ciascuno deve fare i conti con il proprio pregiudizio: il soggetto deve acquisire le regole proprie del contesto mentre i colleghi hanno bisogno di comprendere una realtà che non deve spaventare ma arricchire (Mannucci, 1997, pp. 70-73). In seguito, prende il via il processo di negoziazione di azioni utili a creare un dispositivo dialogico (e reciproco) fondato sull'ascolto dei discorsi di tutti i soggetti coinvolti e l'attivazione di sistemi di monitoraggio costante e verifica del lavoro svolto (Medghini, 2011; Canevaro, 2007).

All'interno di questo nuovo quadro, anche il ruolo dei servizi cambia, dato che si trovano a "metà" tra gli interessi del lavoratore e quelli dell'azienda e assolvono molteplici funzioni:

- Sono i garanti affinché le domande di soggetti diversi possano dare luogo ad un incontro costruttivo e utile alle diverse parti (Cardini et al., 2005);
- Sensibilizzano le aziende, favoriscono la scelta mirata delle mansioni da svolgere e garantiscono una valutazione accurata dei candidati;
- Accompagnano il soggetto verso l'identificazione del contesto più adatto alle sue caratteristiche e alle sue aspirazioni (Gasparre, 2012).

L'azienda, infine, non è più un soggetto passivo ma, al contrario, ingaggia un'interazione con i servizi ed il dipendente nella ricerca degli aggiustamenti e dei cambiamenti nel proprio processo produttivo che siano vantaggiosi per tutte le parti coinvolte. Le imprese, quindi, sono un elemento cardine non solo come un luogo di accoglienza del lavoratore, ma anche per la parte attiva che svolgono nel percorso di assunzione. Oltre a ciò, anche loro devono poter soddisfare un proprio interesse organizzativo e produttivo (Montobbio, 1999; Cappai, 2003).

Si realizza in questo modo una triangolazione tra azienda, lavoratore e servizi, basata sulla mediazione che ha l'obiettivo di operare sempre su due fronti: promuovere la crescita della persona con disabilità per raggiungere la maggiore

capacità lavorativa possibile e determinare un cambiamento aziendale (Mazzonis et al., 2005, p. 50).

Il lavoro può rappresentare un circolo vizioso in cui le diverse componenti, individuali e sociali, si modificano a vicenda (Colombo, 2007). E questo, a cascata, può portare ad un miglioramento nella percezione che la persona con disabilità ha di sé, ed anche il suo ruolo all'interno della società. Allo stesso tempo, però, il contesto ha l'opportunità di recuperare e sviluppare la cultura dell'accoglienza, della solidarietà e dell'accettazione della diversità (Cardini et al., 2001; Canevaro & Mandato, 2004).

Tale incontro produttivo tra azienda e lavoratore con disabilità è riassunto da Angeloni (2010) con il neologismo "*aziendabilità*", ovvero la convinzione che, con gli opportuni accorgimenti, le persone con disabilità sono lavoratori a soddisfare le esigenze di produttività delle aziende e, nello stesso tempo, le aziende sono abili a soddisfare i bisogni delle persone con disabilità.

Seguendo questo orientamento, sono diversi i progetti di integrazione lavorativa promossi soprattutto da associazioni ed enti che sostengono le esperienze in particolare per la disabilità psichica. Le differenti storie sono presentate, spesso, sotto forma di buone pratiche, ovvero di racconti di progetti significativi che potrebbero essere replicati anche da altre organizzazioni. Volendo sintetizzare i tratti salienti che contraddistinguono l'integrazione lavorativa si potrebbe dire che:

- *L'obiettivo*: è trovare una mansione utile all'organizzazione che, al tempo stesso, consenta al soggetto con disabilità di realizzarsi all'interno del luogo di lavoro;
- *Azienda*: deve accogliere il dipendente e mettere a disposizione una mansione che sia davvero produttiva per il lavoratore. Al tempo stesso, in cambio, assume un lavoratore che contribuisce alla crescita dell'organizzazione;
- *Lavoratore*: si realizza all'interno dell'organizzazione e partecipa attivamente alle attività produttive;
- *I servizi che supportano l'attività lavorativa*: mediano tra i bisogni del dipendente e quelli dell'organizzazione e trovano un equilibrio.

Negli ultimi anni, però, a livello internazionale si è diffuso il concetto di inclusione lavorativa che offre uno scenario nuovamente diverso.

3. L'inclusione lavorativa dei soggetti con disabilità all'interno delle organizzazioni

Il concetto di inclusione è stato dichiarato all'interno della Convenzione Onu dei diritti delle persone con disabilità, ratificata dall'Italia con la legge numero 18 del 3 marzo 2009.

L'inclusione può essere definita come il grado in cui si percepisce come parte del gruppo, e la sua esperienza è soddisfacente sia come membro dell'organizzazione, che come individuo visto nella sua unicità (Vetrayan, 2016). Inoltre, è il modo in cui i dipendenti hanno accesso alle informazioni e alle risorse, sono coinvolti nei gruppi di lavoro, e possono influenzare i processi decisionali. Ancora, è la possibilità di un lavoratore di essere trattato come parte di un sistema lavoro. L'inclusione, quindi, si concentra sulle possibilità di ciascun individuo di essere parte del processo decisionale e di contribuire pienamente ed effettivamente alla vita delle organizzazioni (Harder et al., 2016). Per poter raggiungere questo obiettivo, è necessario analizzare quel che accade nei contesti, comprendere come vengono prese le decisioni e quanto i lavoratori possono realizzare se stessi, sentendosi allo stesso tempo parte del processo organizzativo.

Per definire il concetto di inclusione, Pless e Maak (2012) utilizzano l'immagine della casa e dei pilastri che la sostengono, che sono: riconoscimento e comprensione reciproca, pluralità dei punti di vista, fiducia e promozione di un punto di vista interculturale. Questi due autori identificano anche i passaggi che conducono verso un'organizzazione inclusiva:

- *Avviare un continuo processo di apprendimento discorsivo*: accrescere la consapevolezza che le persone percepiscono la realtà in modo diverso e la comprensione reciproca si basa su un costante dialogo che coinvolge tutti i membri;
- *Analisi dei concetti chiave sulla gestione aziendale*: far emergere, per esempio, gli aspetti legati al business ed i processi che conducono alla presa di decisione all'interno dell'organizzazione per ripensarli alla luce di questa nuova filosofia. È importante poi introdurre l'attenzione all'equilibrio tra le dimensioni legate al lavoro e quelle legate alla vita;
- *Adattamento di sistemi e processi*: adattarli alla nuova filosofia e attivare un continuo confronto riflessivo. In particolare sembrano essere particolarmente delicati il momento della valutazione, quello dello sviluppo delle potenzialità del lavoratore e il riconoscimento dei sistemi di premi.

I benefici che derivano dall'inclusione sono, secondo Barak (1999) molteplici: miglioramento del marketing, la creatività, la riduzione dei costi, la flessibilità, il *problem solving* ed una migliore distribuzione delle risorse. La letteratura mette in luce altri buoni motivi per realizzare l'inclusione all'interno delle organizzazioni:

- Le politiche che favoriscono l'inclusione rendono l'azienda capace forza lavoro in grado di generare nuove idee e rispondere in modo creativo alle esigenze del mercato;
- L'intolleranza non può essere accettata perché divide le persone e crea barriere che impediscono l'innovazione e lo sviluppo di un ambiente di lavoro che è essenziale per il successo dell'organizzazione (White et al., 2016);
- Grazie all'inclusione è possibile ridurre l'assenteismo e il turnover e aumentare il grado di soddisfazione e l'impegno da parte dei lavoratori;
- Oltre ad aumentare i margini di profitto è possibile garantire un beneficio anche per i dipendenti, favorendo la soddisfazione riguardo al proprio lavoro e un atteggiamento leale nei confronti dell'organizzazione (Schwartz, 2015).

Mor Barak (1998) descrive in questo modo le principali differenze tra inserimento, integrazione e inclusione:

- **Inserimento**: non è previsto alcuno sforzo da parte dell'organizzazione mentre viene chiesto al dipendente di accettare la cultura aziendale dominante. I dipendenti sperimentano l'esperienza di non essere valorizzati, ascoltati e riconosciuti, non possono esprimere il loro potenziale e neanche immaginare di ottenere avanzamenti di carriera all'interno dell'organizzazione;
- **Integrazione**: riconosce le differenze di cui le persone disabili sono portatrici e l'obiettivo è fare in modo che vengano considerate all'interno dell'organizzazione. All'interno dell'azienda sono previste delle modifiche per consentire di integrare (appunto) tutti gli individui e le differenze di cui sono portatori;
- **Inclusione**: riguarda tutte le persone e la condizione umana, la quale può presentare difficoltà di vita e situazioni di disabilità. Il concetto di inclusione conduce al riconoscimento di un diritto come forma di contrasto al suo opposto:

l'esclusione. Includere vuol dire offrire a tutti l'opportunità di partecipare, a tutti gli effetti, alla vita dell'organizzazione.

Dopo aver definito i tre diversi scenari che caratterizzano l'inserimento, l'integrazione e l'inclusione dei soggetti con disabilità all'interno delle organizzazioni, è opportuno comprendere in che modo tali scenari si "concretizzano" all'interno delle realtà aziendali.

Secondo Shaw et al. (2016), l'ingresso di una persona con disabilità all'interno dell'organizzazione può condurre a sei possibili risposte:

- Espulsione: non è previsto nessun incontro con la disabilità che, semplicemente, viene allontanata, a costo anche di pagare sanzioni pecuniarie;
- Conformità: l'azienda si limita alla "responsabilità legislativa" e prevede l'assunzione di persone con disabilità solo quando previsto espressamente dalle normative, con l'obiettivo di provvedere alla loro assimilazione;
- Oltre la conformità: l'azienda supporta azioni isolate tese a promuovere particolari categorie di soggetti con l'obiettivo di essere riconosciuta come un soggetto sensibile, ma non attua programmi mirati per includere realmente le persone all'interno dell'organizzazione;
- Business Case: l'organizzazione capisce che la gestione della disabilità può attirare, e mantenere, risorse importanti; proprio per questo sviluppa strategie a livello di risorse del personale al fine di supportare la forza lavoro;
- Disabilità integrata: la disabilità è considerata come un valore ed è parte della cultura dell'organizzazione che la vuole valorizzare;
- Sistemi di equità organizzativa: i valori chiave sono l'equità e la meritocrazia e l'azienda si impegna ad abbattere tutte le barriere che impediscono la valorizzazione delle differenze.

Proprio per studiare in che modo avviene l'incontro tra dipendenti con disabilità e organizzazioni si è diffuso, dapprima negli Stati Uniti e poi anche in Europa, un filone di studi denominato *Disability Management* (d'ora in poi DM). L'obiettivo principale del DM è quello di comprendere in che modo le organizzazioni possono sviluppare un ambiente favorevole ai lavoratori con disabilità attraverso un sistema di accomodamenti, ovvero di tutte le modifiche e gli adattamenti, considerati necessari e appropriati, che non impongano un onere eccessivo, o sproporzionato, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio dei diritti (Gensby et al., 2014). Si tratta, quindi, di un insieme di strategie che da un lato intendono ridurre le richieste di modifiche nei compiti o nella loro organizzazione e, dall'altro, vogliono facilitare il completamento delle attività lavorative da parte delle persone con disabilità (Jetha, 2016). In altre parole, l'accomodamento è la "messa in pratica" delle indicazioni politiche, è quel delicato nodo che consente l'armonizzazione esigenze della persona disabile con le procedure e le politiche presenti nel luogo di lavoro. In questo modo, quindi, le eventuali lacune legate alla condizione di disabilità non interferiscono con le necessità del contesto lavorativo.

Attraverso l'evoluzione del DM è possibile comprendere in che modo le persone con disabilità sono inserite, integrate o incluse all'interno delle organizzazioni.

4. Prevedere la disabilità all'interno delle organizzazioni: far fronte alle emergenze

La definizione più famosa, forse anche perché la prima che la letteratura propone, presenta il DM come:

“l’insieme delle strategie di prevenzione sul luogo di lavoro che mirano ad evitare la disabilità o ad intervenire precocemente dopo la sua insorgenza, utilizzando servizi coordinati che riflettono l’impegno dell’azienda per il mantenimento dell’impegno da parte delle persone che vivono una limitazione funzionale” (Akbas et al., 1992, p. 2).

Il DM nasce all’interno del contesto statunitense dove la normativa, (denominata ADA), stabilisce che nel momento in cui un lavoratore subisce un intervento invalidante, è compito dell’azienda provare a trattenerlo mettendo in atto tutti gli aiuti che consentono di continuare a lavorare, senza costi eccessivi per l’organizzazione (MCHugh, 2016). Questa concezione si è diffusa anche in Europa e vede le persone con disabilità come presenze “speciali”, completamente separate da quella che è la normale organizzazione aziendale. I due elementi che contraddistinguono l’intervento di DM sono:

- Il pronto intervento: si attua quando insorgono patologie invalidanti e consiste in un sistema di servizi tempestivi che, in modo coordinato, favoriscano il repentino ritorno dell’individuo al lavoro. Si tratta di un’azione mirata, centrata sul lavoratore e sulle sue esigenze personali, economiche e professionali, da attuare “al bisogno”;
- La prevenzione: l’obiettivo è diminuire il rischio di insorgenza di questi episodi, in modo da evitare conseguenze negative sia per il datore di lavoro che per il lavoratore. Il successo dei programmi di DM dipende anche, quindi, dalla prevenzione degli infortuni e dalle iniziative per promuovere la sicurezza.

In questa prima fase, l’obiettivo degli interventi di DM hanno come scopo principale la conservazione del posto di lavoro quando una persona diventa disabile (oppure viene assunta a causa dell’obbligo normativo), attraverso un “tamponamento” delle situazioni critiche. Si tratta di un quadro orientato verso la riabilitazione del dipendente, con il datore di lavoro preoccupato di contenere i costi. Già da qui, però, si intravede la filosofia “win-win” che deve condurre ad un vantaggio sia per il dipendente che per l’organizzazione (Mitchell, 2016).

5. “Integrare” la disabilità all’interno delle organizzazioni: negoziare gli accomodamenti per le persone con disabilità

Il passaggio dalla legge 482 alla legge 68 del 1999 ha garantito maggiori possibilità di accesso al mondo del lavoro ad un numero crescente di categorie di dipendenti, fino a coinvolgere anche tutti quei soggetti che erano sempre stati esclusi dal mercato del lavoro. La disabilità non è più vista come una presenza legata ad un obbligo normativo o ad una situazione problematica che si è creata all’interno del luogo di lavoro, ma è percepita come una risorsa da integrare all’interno dell’organizzazione. Per integrare il soggetto, non è sufficiente far fronte alle emergenze ma è necessario attivare un processo negoziale tra datori di lavoro e lavoratori con disabilità che consenta a questi ultimi di diventare parte attiva dell’organizzazione.

Per realizzare questo obiettivo, sono nati alcuni studi con l’obiettivo di individuare gli accomodamenti che consentono ai soggetti con disabilità (fisica, neurologica, mentale) di essere integrati all’interno del luogo di lavoro. Possono essere previste modifiche nell’ambiente fisico oppure introdotti nuovi ausili e arredi che consentano ai dipendenti di portare a termine i compiti richiesti alla stregua dei colleghi (Buy et al., 2016). In altri casi, invece si può intervenire sulla pianificazione dell’orario lavorativo, sull’organizzazione delle mansioni e sulle

procedure da attuare per portare a termine i compiti richiesti. Infine, può essere prevista la presenza di un tutor che aiuti il dipendente a portare a termine i compiti e a relazionarsi in modo positivo con i colleghi ed i clienti (Dyck, 2016).

Tutti questi possibili accomodamenti sono introdotti per garantire l'integrazione della persona con disabilità all'interno dell'organizzazione e per renderla il più possibile "uguale" agli altri colleghi. I cambiamenti introdotti sono strettamente legati al soggetto con disabilità e alle sue necessità. Rispetto al passato, emerge l'importanza di coinvolgere però anche i colleghi in un percorso di negoziazione condivisa degli interventi più adeguati. Per garantire l'integrazione del soggetto con disabilità, quindi, è necessario da un lato che lui sia messo nelle condizioni di portare a termine i compiti e, dall'altro che i colleghi siano coinvolti nel percorso di accompagnamento e di negoziazione degli accomodamenti (Mandato, 2004; Cairo, 2007). Rimane però molto evidente che, senza la presenza di un soggetto con disabilità, tutto questo processo perderebbe il suo senso.

6. "Includere" la disabilità all'interno delle organizzazioni: valorizzare le diversità

Il concetto di integrazione lavorativa è tutt'ora riconosciuto e utilizzato a livello nazionale. Sul fronte internazionale, invece, si è sviluppato il concetto di inclusione lavorativa. Il concetto di inclusione può essere definito come lo sviluppo delle potenzialità di ogni singolo individuo e consente quindi di andare oltre la dicotomia disabile/non disabile (Giustini, 2011).

Il principio che guida l'inclusione è quello di trovare "l'uomo giusto per il posto giusto" valorizzando le capacità di ciascuno e facendo in modo che la persona possa sentirsi realizzata all'interno dell'organizzazione e possa offrire un contributo commisurato alle sue capacità. Ciascun soggetto è riconosciuto e valorizzato per la sua unicità e la diversità è considerata una ricchezza per tutta l'organizzazione. Ogni soggetto è una risorsa preziosa che deve essere valorizzata per garantire un beneficio anche all'organizzazione. Per fare ciò, l'individuo deve essere valutato per le sue capacità e possibilità e non per i suoi limiti. Inoltre è necessario intervenire sull'ambiente per rimuovere tutti quegli ostacoli che impediscono al lavoratore di esprimere le sue capacità al meglio (Vella, 2011; Villa, 2011).

In quest'ottica, cambia il concetto stesso di negoziazione degli accomodamenti che non sono più previsti esclusivamente nei confronti dei dipendenti con disabilità ma possono riguardare tutti i dipendenti. Inoltre, gli accomodamenti richiesti per far fronte alle esigenze di un lavoratore possono essere utili anche ad altri colleghi. Infine, la negoziazione degli accomodamenti deve riguardare tutti i dipendenti perché tutti devono essere parte attiva dell'organizzazione stessa (Depreti, 2011; Shaw et al., 2016).

7. L'inclusione possibile: una rassegna delle esperienze positive

In letteratura sono presenti diverse esperienze riuscite di inclusione che si basano su una rete di servizi e attori del territorio e mettono al centro la persona.

Pavoncello e Spagnolo (2015) descrivono un insieme di azioni di sistema finalizzate all'inserimento delle persone con disturbo psichico nel settore dell'Agricoltura Sociale. Anche mette in luce il percorso realizzato in Veneto, Liguria, Friuli e Lazio che ha portato ad un beneficio per i soggetti che per la comunità locale (maggiori opportunità di occupazione e servizi alla persona e per la pubblica amministrazione (incremento dei livelli di erogazione dei servizi sociali e riduzione dei costi per i servizi sociali) (Finuola e Pascale, 2008).

Il Comune di Torino da anni mette in atto una serie di attività finalizzate alla creazione di una rete integrata di servizi che valorizzi il servizio pubblico in un quadro di governance e promozione di iniziative e progettualità diffuse integrando tutte le risorse disponibili. Alla base di queste esperienze ci sono attenzione e ascolto continuo delle esigenze delle persone, momenti di confronto e concertazione con le parti sociali e con la rete territoriale dei soggetti pubblici, privati, associativi e del terzo settore, ciascuno con le proprie competenze e istanze. Particolarmente significativi sono i progetti "Pensami Adulto" che si configurano come un accompagnamento da parte della scuola allo studente e alla sua famiglia verso l'ingresso nel mondo del lavoro. Tali progetti si collocano all'interno del "progetto di vita" dei ragazzi disabili in continuità con le attività formative svolte durante il periodo scolastico e vengono attivati a partire dall'ultimo anno di frequenza della Scuola Secondaria. Diversi ragazzi che hanno frequentato questi percorsi sono stati assunti in modo definitivo dalle aziende mentre altri hanno ottenuto ulteriori periodi di tirocinio finalizzati poi all'assunzione.

Il Progetto Inclusione, destinato a tutti di soggetti con disabilità della Liguria, si pone l'obiettivo di responsabilizzare le persone, rinforzare l'identità e la ricerca di un ruolo sociale mediante un percorso individualizzato e graduale. Il progetto è l'occasione per sperimentare una metodologia "di squadra" dove ogni componente si è posto al servizio degli altri, un vero intreccio di azioni intorno ad un progetto personalizzato sulla persona con disabilità che è la vera protagonista. Il valore aggiunto è la possibilità di scelta da parte del soggetto, con in il supporto dei tutori, può sviluppare basandosi da un lato sulle proprie capacità e volontà e, dall'altro, sulle opportunità disponibili nel mercato del lavoro. Una volta individuato il contesto viene attivata una tipologia e metodologia di azione formativa al bisogno del soggetto in vista dell'assunzione (Arkel & Spano, 2006).

Il Progetto Lavoro e Psiche, realizzato in Lombardia, è stato disegnato fin dal principio con l'intento esplicito di aumentare e diffondere la conoscenza sul tema dell'inserimento lavorativo dei soggetti affetti da disturbi psichici. Gli aspetti più significativi del progetto sono: la presenza di una nuova figura professionale interamente dedicata all'inserimento lavorativo (il coach) che, in sinergia con i servizi territoriali, promuove tutti gli interventi funzionali a un percorso di integrazione lavorativa efficace e personalizzato; l'attivazione di Tavoli Tecnici dedicati all'integrazione lavorativa di soggetti con disturbi psichiatrici all'interno degli Organismi di Coordinamento per la Salute Mentale (OCSM) e il disegno di valutazione che, mediante l'utilizzo di una metodologia rigorosa (lo studio controllato randomizzato), misura gli effetti dell'intervento sulla condizione lavorativa e sullo stato di benessere complessivo dei pazienti psichiatrici coinvolti (Caino et al., 2013).

Anche l'AIPD (Associazione Italiana Persone Down) realizza progetti di inclusione lavorativa per le persone con disabilità intellettiva che parte dalla condivisione degli obiettivi e riflessioni con le famiglie sino ai suggerimenti pratici per coinvolgere le aziende, dalla valutazione e selezione dei candidati al tutoraggio Buzzelli e colleghi (2009) presentano delle storie significative con l'obiettivo di evidenziare i punti di vista dei diversi attori coinvolti nel percorso: i lavoratori, i loro famigliari, gli operatori e le aziende, a testimoniare che l'approccio rivolto al progetto di vita richiede una partecipazione e una condivisione più ampie possibili, le sole che possano garantire reali opportunità.

In seguito all'articolo 14 del decreto legislativo 276/03, un ruolo particolarmente significativo è quello svolto dalle Cooperative Sociali di Tipo B che hanno creato un vero e proprio settore dell'economia, caratterizzato da uno specifico modo di realizzare le attività produttive. Scalvini (2006) definisce le Cooperative come "Imprese ecologiche" che sottraggono alle strutture di assistenza sociale centinaia di persone per trasformarle da oggetti di assistenza a generatori di va-

lore per sé e per gli altri. Le cooperative abbassano la soglia di utilizzabilità della forza lavoro e, in questo modo, abbassano la soglia di accesso al mercato del lavoro ed estendono l'area dell'occupabilità oltre i confini definiti dal sistema delle imprese in base alle loro esigenze produttive. Nella provincia di Milano sono stati sperimentati percorsi lavorativi per persone con disabilità mettendo in contatto il sistema della cooperazione sociale, capace di coniugare vocazione imprenditoriale e finalità sociali, e le aziende in obbligo di assunzione (Messori e Silvagna, 2011).

Conclusioni

L'importanza del lavoro per i soggetti con disabilità è oggi ampiamente riconosciuta ma le modalità di attuazione dell'esperienza lavorativa non sono così ben definite.

Il dibattito tra i fautori dell'inserimento, integrazione e inclusione delle persone con disabilità è molto acceso e si presta a rischiosi fraintendimenti. Se c'è ormai accordo circa il superamento del concetto di inserimento, che vedeva la semplice "constatazione" dell'ingresso delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni in virtù della normativa, sembra essere più controversa la questione a proposito dei termini integrazione e inclusione. Lavorare per l'integrazione o l'inclusione dei soggetti con disabilità non è una semplice questione terminologica ma richiede una presa di posizione sia sullo sfondo teorico che sulla scelta delle pratiche che guidano poi l'ingresso del soggetto in azienda.

L'integrazione prevede che la persona con disabilità entri in azienda grazie alla negoziazione di un sistema di accomodamenti che servono a renderla "alla stregua" dei colleghi, capace di portare a termine i compiti richiesti esattamente come gli altri. L'integrazione non può prescindere dall'identificazione di una categoria di soggetti con disabilità che si relaziona con chi disabile non è. Senza la presenza di una disabilità da "normalizzare", non è neanche prevista la possibilità di introdurre degli accomodamenti. Rimane marcata la differenza tra una norma da raggiungere e un soggetto che deve essere integrato.

L'inclusione, infine, supera la distinzione tra chi è disabile e chi non lo è e valorizza le differenze. Ciascun individuo è riconosciuto per la sua specificità e la diversità è considerata una ricchezza per l'organizzazione. Ogni soggetto viene valutato per le sue potenzialità e non per i suoi limiti o le sue difficoltà. Non è più prevista una soglia di normalità a cui tendere e gli accomodamenti da introdurre in azienda possono riguardare tutti i colleghi. Tutti i soggetti devono prendere parte attiva alla vita dell'organizzazione e hanno un ruolo determinante per la crescita dell'organizzazione. Le esperienze raccolte mostrano come l'inclusione consenta di superare la distinzione tra chi è disabile e chi non lo è perché valorizza le possibilità di ciascun individuo.

Alla luce di tutti questi aspetti, il concetto di inclusione non può essere considerato sinonimo oppure una semplice estensione del concetto di integrazione ma rappresenta una prospettiva diversa e completamente nuova.

Riferimenti bibliografici

- Akbas, S. H., Galvin, D. E., & Gates, L. B. (1992). Disability management: A complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance. . New York, NY: Amacom.
- Arkel, D., & Spano, V. (2006). Progetto inclusione. Percorso per l'inserimento socio-lavorativo di soggetti disabili per invalidità da lavoro. *For*, 66, 87-94.

- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore della risorsa disabile per l'azienda e il valore dell'azienda per la risorsa disabile*. Milano: Franco Angeli.
- Angeloni, S., & Borgonovi, E. (2017). Laboro ergo sum: quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, 58-70.
- Assennato, S. & Quadrelli, M. (2012). *Manuale della disabilità*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.
- Barak, M. E. M. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Battafarano, G., Fontana, G. (2001). *I nuovi lavori dell'handicap. Un percorso attraverso la legge 68 per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili*. Milano: Franco Angeli.
- Battarella, P. (2009). *I diritti della persona con disabilità. Dalla convenzione internazionale ONU alle buone pratiche*. Trento: Erickson.
- Boffo, V. (2012). *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*. Firenze: University Press.
- Bombelli, M. C. & Finzi, E. (2008). *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Borgnolo, G. (2009). *L'ICF e la Convenzione ONU delle persone con disabilità. Nuove prospettive per l'inclusione*. Trento: Erickson.
- Bucci, D. (2010). *Persone con disabilità. Percorsi, risorse e ostacoli per le pari opportunità. Il percorso lavorativo delle donne con disabilità*. Genova: Esseglyph.
- Buys, N., Wagner, S., Randall, C., et alii (2016). Australian Employee Perspectives on Disability Management in Relation to Job Satisfaction, Physical and Mental Health, Workplace Morale and Reduced Sickness Absence. *International Journal of Disability Management*, 11.
- Buzzelli, A. (2012). *Persone con disabilità intellettiva al lavoro*. Trento: Erickson.
- Cairo, M. (2007). Disabilità e integrazione lavorativa. In Canevaro, A. (a cura di). *L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità. Trent'anni di inclusione nella scuola italiana* (pp. 431-448). Trento: Erickson.
- Canevaro, A. & Mandato, M. (2004). *L'integrazione e la prospettiva inclusiva*. Roma: Monolite.
- Canevaro, A. (2007). *L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità. Trent'anni di inclusione nella scuola italiana*. Trento: Erickson.
- Canino, P. et al. (2013). *Lavoro e Psiche. Un progetto sperimentale per l'integrazione lavorativa di persone con gravi disturbi psichiatrici*. Quaderni dell'Osservatorio, 12. Milano: Fondazione Cariplo.
- Cappai, G. M. (2003). *Percorsi per l'integrazione*. Milano: Franco Angeli.
- Cardini, M. (2005). *Integrazione lavorativa e fasce deboli. Dagli aspetti metodologici alla pratica educativa*. Roma: Carocci Faber
- D'Alonzo, L. (1998). *Integrazione del disabile. Radici e prospettive educative*. Brescia: La Scuola
- D'Alonzo, L. (2009). Il protagonismo del figlio disabile adulto: lavoro, università. In Pavone, M. (ed.). *Famiglia e progetto di vita* (pp. 79- 98). Trento: Erickson.
- Depetri, S. (2011). *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*. Milano: Franco Angeli.
- Dyck, D. E. (2016). Disability management education: Does the instructional delivery modality make a difference? *Workplace health & safety*, 64(2), 65-69.
- Finuola, R., & Pascale, A. (2008). *L'agricoltura sociale nelle politiche pubbliche*. Roma: INEA – Istituto nazionale di economia agraria, Agriconsulting.
- Gentili, C. (2007). *Umanesimo tecnologico e istruzione tecnica. Scuola, impresa, professionalità*. Roma: Armando.
- Gensby, U., Labriola, M., Irvin, E., Amick III, B. C., & Lund, T. (2014). A classification of components of workplace disability management programs: results from a systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, 24(2), 220-241.
- Giorgini, C. (2010). *Integrare i disabili nel mondo del lavoro. Problemi culturali, fonti giuridiche, ostacoli sociali*. Roma: Las.
- Giustini, S. (2011). *La follia nel lavoro dalla dipendenza al ruolo adulto dal ruolo lavorativo all'identità personale*. Roma: Edizioni Universitarie Romane.
- Griffo, G., & Ortali, F. (a cura di) (2007). *Manuale di formazione sui diritti umani delle persone con disabilità*. Manuale 2. Bologna: AIFO.
- Harder, H. G., Wagner, S., & Rash, J. (2016). *Mental illness in the workplace: Psychological disability management*. London: Routledge.

- Jetha, A., Pransky, G., Fish, J., & Hettinger, L. J. (2016). Return-to-Work Within a Complex and Dynamic Organizational Work Disability System. *Journal of occupational rehabilitation*, 26(3), 276-285.
- Latti, G. (2010). *I diritti esigibili. Guida normativa all'integrazione sociale delle persone con disabilità*. Milano: Franco Angeli
- 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 Zanobini, M. & Usai M.C., *Psicologia dell'handicap e della riabilitazione. I soggetti, le relazioni, i contesti in prospettiva evolutiva*. Milano: Franco Angeli.
- Mannucci, A. (1997). *Anch'io voglio crescere. Un percorso educativo per l'autonomia dei disabili*. Pisa: Del Cerro.
- McHugh, G. (2016). Measuring Dimensions of a Healthy Workplace Climate: A User-Friendly Assessment Tool. *International Journal of Disability Management*, 11, e1.
- Medeghini, R. (2011). *L'educazione inclusiva. Culture e pratiche nei contesti educativi e scolastici: una prospettiva psicopedagogica*. Milano: Franco Angeli.
- Messori, C., Silvagna, A. (2012). *Namastè. Un augurio per il collocamento mediato, mirato e condiviso dei disabili deboli*. Milano: Franco Angeli.
- Mitchell, T. (2016). "The light duty guy" an autoethnographic exploration of the discourse surrounding workplace accommodation and disability management in the Canadian mining and construction industry. Available at: https://mspace.lib.umanitoba.ca/bitstream/handle/1993/31609/Mitchell_Terry.pdf?sequence=1&isAllowed=y [07/07/2017].
- Montobbio, E. & Lepri, C. (2000). *Chi sarei se potessi essere. La condizione adulta del disabile mentale*. Tirrenia: Edizioni del Cerro.
- Montobbio, E. & Navone, A. M. (2003). *Prova in altro modo. L'inserimento lavorativo socio assistenziale di persone con disabilità marcata*. Tirrenia: Edizioni del Cerro.
- Nota, L., Ferrari, L., Soresi, S., & Wehmeyer, M. (2007). Self determination, social abilities and the quality of life of people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 51(11), 850-865.
- Pavone, M. (2013). Il Bisogno Educativo Speciale: indicatore per l'erogazione di servizi, o mediatore di appartenenza alla comunità classe. *L'Integrazione Scolastica e Sociale*, 4(1), 1-1.
- Pavoncello, D., & Spagnolo, A. (2015). *Agricoltura sociale: un'opportunità per la transizione scuola-lavoro dei giovani con disabilità psichica. Esempi di buone pratiche*. Isfol OA. Available at: <http://isfoloa.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1141> [07/07/2017].
- Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, 51(6), 879-903.
- Provincia di Torino (2014). *Lavorare è vivere. I Servizi al lavoro per le persone con disabilità in provincia di Torino*. Torino: Regione Piemonte, Provincia di Torino.
- Scalvini, F. (2006). La cooperazione sociale di inserimento lavorativo. *Impresa sociale*, 75(1), 21-29.
- Schwartz, B. J. (2015). *Mental Illness in the Workplace: Psychological Disability Management*. Henry G. Harder, Shannon L. Wagner, and Joshua A. Rash (Eds.) *Occupational Medicine*, 65(6). Farnham, England: Gower Publishing.
- Shaw, W. S., Main, C. J., Pransky, G., Nicholas, M. K., Anema, J. R., & Linton, S. J. (2016). Employer policies and practices to manage and prevent disability: foreword to the special issue. *Journal of occupational rehabilitation*, 26(4), 394-398.
- Vella, M. (2011). *Oltre il motivo del profitto. Storia, economia, gestione e finanza delle imprese cooperative italiane*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.
- Vetrayan, J., Ghafar, N. B. A., Paulraj, S. J. P. V., & Murad, M. S. (2016). Occupational Performance Role and Satisfaction among Lower Limb Amputees with Different Adaptive Devices Usage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 222, 432-441.
- Villa, M. (2011). *Cambiare passo. L'inserimento delle persone diversamente abili tra innovazione delle politiche e cambiamenti istituzionali*. Milano: FrancoAngeli
- White, M. I., Wagner, S. L., Williams-Whitt, K., Koehn, C. V., Kube, D., Cornacchia, M., & Wårje, O. (2016). Workplace intervention research: Disability prevention, disability management, and work productivity. In Schultz, I. Z., Gatchel, R. J. (Eds.) *Handbook of Return to Work. From Research to Practice* (pp. 255-269). New York: Springer US.