



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale  
Dottorato di Ricerca in Comunicazione, Ricerca Sociale  
e Marketing (XXXII ciclo)**

# **Cultural Diversity Management. Le istituzioni pubbliche italiane di fronte alle sfide della diversità culturale**

**Candidato  
Dott. Giuseppe Mauro**

a.a. 2019-2020



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Cultural Diversity Management.**  
**Le istituzioni pubbliche italiane**  
**di fronte alle sfide della diversità culturale**

**Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale**  
**Dottorato di Ricerca in Comunicazione, Ricerca Sociale**  
**e Marketing (XXXII ciclo)**  
**Coordinatore Prof. Antonio Fasanella**

Dott. Giuseppe Mauro

Supervisore scientifico  
Prof.ssa Gaia Peruzzi

a.a. 2019-2020



*Ai miei genitori*



# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo 1 - Le culture organizzative: problemi e prospettive di gestione</b> .....	19
<b>1. La diversità nelle organizzazioni</b> .....	22
<b>1.1 Sul concetto di diversità</b> .....	22
<b>1.2 Culture organizzative e diversità</b> .....	26
<b>1.3 Il panorama delle organizzazioni professionali in Italia</b> .....	32
<b>2. Il quadro teorico imprescindibile: il <i>Diversity Management</i></b> .....	38
<b>2.1 La nascita negli Stati Uniti</b> .....	38
<b>2.2 La diffusione in Europa</b> .....	47
<b>2.2.1 Il contesto sociale</b> .....	47
<b>2.2.2 Il percorso normativo e le prime teorie</b> .....	53
<b>3. Dal <i>Management</i> all'<i>Inclusion</i>: l'evoluzione in corso</b> ....	60
<b>3.1 Le possibili interpretazioni dell'approccio teorico</b> ...	60
<b>3.2 Una classificazione dei modelli di <i>diversity</i></b> .....	64
<b>3.3 Dal <i>Diversity Management</i> al <i>Diversity&amp;Inclusion</i></b> ....	72
<b>Capitolo 2 - La diversità culturale nelle istituzioni pubbliche italiane. Il disegno della ricerca</b> .....	93
<b>1. Il problema sociale alla base dell'indagine. Gli obiettivi e le domande conoscitive</b> .....	95

<b>2. Dalle questioni teoriche all’impianto della ricerca: lo sviluppo del percorso</b> .....	102
<b>3. Fasi e metodi della ricerca</b> .....	108
<b>3.1 L’accesso “obbligato” al tema: la “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”</b> .....	108
<b>3.2 La prima conoscenza del mondo in analisi: le interviste esplorative</b> .....	116
<b>3.3 L’approfondimento: i casi studio</b> .....	122
<b>3.3.1 Ministero dello Sviluppo Economico</b> .....	124
<b>3.3.2 Ingv - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia</b> .....	127
<b>3.3.3 Comune di Trieste</b> .....	131
<b>3.4 I risultati attesi</b> .....	134
<b>3.5 Una finestra inattesa sull’Unione Europea: il progetto Codes</b> .....	136
<b>Capitolo 3 - L’accesso al campo di studio: la Carta e le iniziative istituzionali</b> .....	139
<b>1. La “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”: principi ispiratori e sfere d’azione</b> .....	140
<b>1.1 Una mappatura delle amministrazioni pubbliche aderenti al documento</b> .....	140
<b>1.2 Il profilo delle istituzioni “attive”</b> .....	146
<b>1.3 La promozione della Carta: il ruolo dei tavoli regionali</b> .....	153

<b>2. Gli strumenti di <i>diversity</i> più utilizzati nell’ambito pubblico italiano</b> .....	159
<b>2.1 Il Cug - Comitato Unico Di Garanzia</b> .....	159
<b>2.2 Il Piano triennale delle azioni positive</b> .....	161
<b>3. Gli ambiti di intervento: i programmi avviati sul territorio nazionale</b> .....	166
<b>Capitolo 4 - Lo sviluppo della conoscenza</b> .....	186
<b>1. Utilizzo e comprensione dell’espressione <i>Diversity Management</i></b> .....	188
<b>1.1 I significati più diffusi</b> .....	188
<b>1.2 Le etichette terminologiche alternative</b> .....	200
<b>2. Le istituzioni pubbliche italiane e la gestione della diversità: una sfida vinta o persa?</b> .....	206
<b>2.1 Il panorama generale</b> .....	206
<b>2.2 Gli ostacoli lungo il cammino</b> .....	213
<b>2.3 Le leve del cambiamento</b> .....	216
<b>3. Il ruolo delle Università: l’importanza di una formazione accademica</b> .....	225
<b>Capitolo 5 - Il <i>Diversity Management</i> nella Pubblica Amministrazione italiana. Tre studi di caso</b> .....	238
<b>1. “Bibliocaffè sui generis”: un momento di confronto tra lavoratori ed esperti di <i>diversity</i></b> .....	240
<b>2. L’Ingy e la gestione delle differenze: dallo <i>smart working</i> allo sportello di ascolto</b> .....	254



<b>3. “Quattro passi per l’organizzazione”: il percorso di inclusione del Comune di Trieste.....</b>	<b>267</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>275</b>
<b>Appendice .....</b>	<b>290</b>
<b>1. Matrice della “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro” .....</b>	<b>290</b>
<b>2. La formazione accademica sul <i>diversity</i> in Italia .....</b>	<b>314</b>
<b>3. I percorsi attivi a livello universitario negli Stati Uniti e in Europa.....</b>	<b>318</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>337</b>

## **Introduzione**

L'interesse nel proporre e condurre la presente indagine va ricercato innanzitutto nella personale esperienza professionale maturata all'interno della Pubblica Amministrazione italiana. Lavorare da oltre dieci anni nel comparto statale, infatti, ha offerto a chi scrive la possibilità di osservare e vivere in prima persona la realtà delle nostre istituzioni e di interrogarsi – a prescindere da considerazioni di carattere generale circa il funzionamento dell'intero apparato – sull'effettiva disponibilità e capacità di queste stesse istituzioni di porsi il problema della convivenza tra le diversità. In particolare, ci si è domandati più volte se e come siffatte organizzazioni possano permettere e favorire l'espressione della propria identità personale da parte delle persone che le compongono, cogliendo nelle peculiarità proprie di ciascuna risorsa presente al loro interno non un limite da superare bensì un valore aggiunto.

Se è vero, infatti, che la Pubblica Amministrazione dovrebbe avere come propria missione anche quella di promuovere l'avanzamento del Paese, in senso culturale e sociale, è altrettanto vero, a parere dello scrivente, che il raggiungimento di questo obiettivo non può prescindere da un processo di

ascolto e quindi di risposta alle esigenze della società in cui opera. Il modello a cui ci riferiamo è quello della “comunicazione di cittadinanza” come funzione dell’amministrazione, ovvero di quella comunicazione pubblica che “mira a rendere le persone cui si rivolge, sia cittadini che dipendenti pubblici, soggetti consapevoli di attività finalizzate alla soddisfazione di interessi di carattere generale” (Arena, 2004). Si tratta di intendere la comunicazione, secondo il suo etimo, come un “mettere in comune” e quindi di promuovere la visione di un’amministrazione condivisa, fondata su una fitta trama di comunicazioni che si sviluppano sia verso i cittadini che in senso opposto. Fulcro della comunicazione istituzionale, secondo questa visione, non è più solo il servizio offerto dalle istituzioni ma anche l’orientamento a riequilibrare il dibattito pubblico, ponendo al centro gli interessi della collettività. Si afferma, quindi, un crescente bisogno di relazionalità nel rapporto tra Stato e cittadini che non dovrebbe essere più di tipo verticale bensì orizzontale e interattivo (Rolando, 2014).

È possibile individuare tre momenti principali di questo percorso evolutivo: una situazione originaria, antecedente al 1990, contraddistinta da un regime “a segreto generalizzato”; la

successiva affermazione della “trasparenza come regola”, introdotta dalla Legge n. 241/1990; infine, lo stato attuale, a partire dal Dlgs 33/2013, nel quale si assiste ad uno spostamento dell’asse di equilibrio nel rapporto trasparenza/riservatezza a favore totale della prima.

Inizialmente il segreto amministrativo è la colonna portante di un regime che basa la sua autorità sulla totale distanza dalla società, a prevalere è in pratica una concezione degli apparati pubblici come sistema chiuso, impermeabile e isolato dalla collettività. La svolta avviene con l’affermazione del principio di pubblicità dell’azione amministrativa contenuto nella Legge n.241/1990<sup>1</sup> e sancito dal Dlgs 33/2013, col quale per la prima volta viene definito a livello normativo il concetto di trasparenza amministrativa, intesa come “accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività

---

<sup>1</sup> Il principio generale di pubblicità modifica sostanzialmente il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini trovando sviluppo in una serie di disposizioni tra cui l’ideazione della figura del responsabile del procedimento amministrativo; l’obbligo di circolazione interna delle informazioni tra i vari apparati amministrativi e quello di comunicazione di avvio del procedimento; l’obbligo di conclusione del procedimento con un provvedimento espresso; la necessità di una motivazione del provvedimento amministrativo e, soprattutto, il diritto di accesso ai documenti amministrativi a favore dei cittadini.

delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche". Si inizia così a parlare di una vera e propria cultura del servizio come fulcro delle attività delle amministrazioni pubbliche, il cui obiettivo primario diventa quello di realizzare l'interesse della comunità (Faccioli, 2000). Un ponte ideale sembra unire in questo senso i provvedimenti appena citati e la Legge n.150/2000 sulla comunicazione pubblica, la quale individua nell'Ufficio relazioni con il pubblico uno dei principali strumenti organizzativi attraverso cui le istituzioni possono assolvere ai loro compiti di comunicazione e relazione con i cittadini, che diventano gradualmente il perno dell'attività amministrativa<sup>2</sup>.

Nel comunicare i propri servizi, le istituzioni sembrano passare sostanzialmente da una logica monodirezionale, in cui la società viene vista come un soggetto passivo, all'introduzione di logiche di marketing, trasformando i cittadini in clienti da conoscere, soddisfare e da coinvolgere sempre più nell'agire

---

<sup>2</sup> Si pensi ad alcuni passi compiuti negli ultimi anni per cambiare il rapporto di autoreferenzialità tenuto dalla Pubblica Amministrazione nei confronti della collettività, ovvero alla diffusione di strumenti quali la "carta dei servizi" o di strategie come la "customer satisfaction".

pubblico. Da qui il loro impegno in un ampio processo di rinnovamento, che ha incluso anche campagne di comunicazione su temi quali la valorizzazione della cultura civica e l'educazione a gesti di civiltà, fondamentali in una società sempre più connotata dal pluralismo culturale e da una realtà multietnica. Parallelamente al processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione, infatti, si è andata sempre più intensificando anche la domanda sociale, che si fa sentire ormai in tutta la sua urgenza e le sue componenti, come l'abbattimento di alcune barriere legate al genere, all'età, all'orientamento sessuale e alle abilità, la globalizzazione e le migrazioni.

Quella che si dovrebbe affermare è pertanto una visione dinamica del rapporto servizi/società che dovrebbe permeare le amministrazioni e secondo la quale i servizi che queste offrono dovrebbero nascere dai problemi presenti nel contesto sociale nel tentativo di fornire ad essi una soluzione, una risposta. In questa prospettiva diventa fondamentale per la Pubblica Amministrazione confrontarsi con i molteplici punti di vista e gli interessi, le attese e le rappresentazioni sia delle proprie comunità di riferimento che delle proprie risorse interne

(Olivetti Manoukian, 2015). Anche se le istituzioni ci sembrano occupare una posizione permanente nelle nostre vite, infatti, sono caratterizzate in realtà da configurazioni produttive e gestionali che “nascono e muoiono, vanno e vengono”. Siffatte organizzazioni, cioè, non sono delle entità che si muovono nella società in maniera indipendente e seguendo finalità prestabilite, ma siamo noi stessi che contribuiamo alla loro esistenza “con quello che facciamo e anche con quello che non facciamo, non esponiamo, non intraprendiamo” (Olivetti Manoukian, 2005).

Il progetto di tesi nasce dalla volontà di indagare in questa prospettiva le attuali sfide del settore pubblico e, in particolare, le questioni inerenti la gestione della diversità all'interno delle strutture che lo costituiscono, concentrandosi sull'analisi di politiche di gestione e coinvolgimento delle risorse umane che possono generare un profondo senso di appartenenza da parte dei lavoratori e consentire a questi ultimi di svolgere al meglio la propria attività, a prescindere da differenze legate a età, orientamento sessuale, genere, provenienza etnica o credo religioso.

Va precisato che in questo lavoro partiamo da una definizione delle diversità come “molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone” e che combinate fra loro creano l’unicità di ogni individuo (Kreitner e Kinicki, 2004) per poi allargare la nostra riflessione su questo concetto e intendere per diversità una differenza problematica rispetto ad un determinato contesto storico-sociale, ovvero una differenza percepita come fonte di potenziali tensioni e diseguaglianze.

Nel dettaglio, la presente ricerca mira a indagare se e attraverso quali pratiche si realizza la valorizzazione delle differenze all’interno delle amministrazioni italiane e a esplorarne le connessioni con la comunicazione pubblica. Il bacino di riferimento del nostro studio risulta dunque il *Diversity Management*. Come vedremo, infatti, questo approccio teorico ha lo scopo di migliorare la qualità dell’ambiente organizzativo e, attraverso questa, la prestazione individuale e quella dell’intera organizzazione, grazie alla gestione delle caratteristiche delle risorse umane che ne fanno parte. Ciò che però a noi interessa in particolar modo sono le peculiarità che l’etichetta assume nel contesto italiano. Non ci riferiamo



semplicemente alla comprensione dei suoi usi e significati, quanto alle questione socioculturale da cui muove l'approccio al *diversity* nel nostro Paese, dove acquista le specifiche di un problema comunicativo, nella fattispecie di tipo interculturale.

Allo stato attuale operare nella sfera pubblica comporta infatti l'adozione di una prospettiva che consenta la mediazione e la valorizzazione delle realtà di una società sempre più plurale. Ciò significa rimodulare la Pubblica Amministrazione cercando non solo di cogliere le esigenze della collettività ma, allo stesso tempo, di soddisfarne i bisogni sempre più urgenti. La nostra indagine muove da queste considerazioni per provare a capire quanto sia importante in quest'ottica per le istituzioni promuovere un cambiamento a partire dal loro interno, cioè dalla costruzione di uno stile di comunicazione che gli consenta di riconoscere la varietà di retroterra, prospettive, credenze insite in ciascuna persona e di gestirle in modo da renderle una ricchezza per se stesse. La comunicazione dovrebbe divenire quindi condivisione, ovvero capacità di relazionarsi agli altri mettendo a disposizione le proprie risorse nel rispetto di ciò che gli altri sono, ovvero nel rispetto della diversità dell'altro.

Sebbene la riflessione sulle differenze all'interno delle organizzazioni si presenti nel nostro Paese come un fenomeno piuttosto recente, va detto infatti che il concetto di inclusione permea ormai tutti gli ambiti lavorativi e si moltiplicano le iniziative, nel mondo pubblico e privato, che testimoniano l'importanza di riconoscere il talento di cui ciascuno può essere portatore al di là delle sue caratteristiche individuali. Dal 2016, ad esempio, la Fondazione Sodalitas organizza il “Cresco Award Città Sostenibili”, concorso che si propone di valorizzare la spinta innovativa dei Comuni italiani e di premiare le iniziative più efficaci nel promuovere in modo diffuso lo sviluppo sostenibile dei territori. Comuni, Unioni tra Comuni, Città Metropolitane e Comunità Montane possono candidare progetti, già realizzati o in fase avanzata di realizzazione, riguardanti, tra gli altri, i temi dell'accoglienza o del welfare territoriale. La stessa Fondazione Sodalitas ha lanciato nel 2017, insieme alla Fondazione Adecco per le Pari Opportunità e a Interaction Farm, la piattaforma “Inclusive Mindset” che ha l'obiettivo di favorire azioni positive e buone pratiche che rendano il mercato del lavoro più inclusivo. Con questo progetto, infatti, si vogliono creare strumenti e percorsi per mettere in contatto

le organizzazioni e gli individui solitamente vittime di pregiudizi. Ancora, nel mese di marzo 2019 si è tenuta la seconda edizione di “Welcome - Working for refugee integration”, iniziativa promossa dall’Agenzia dell’Onu per i rifugiati (Unhcr) a favore delle aziende italiane che si distinguono per il sostegno dato al processo d’integrazione delle persone rifugiate in Italia, contribuendo al loro inserimento professionale. Si pensi, infine, all’istituzione dal 2016 del “Diversity Media Awards”, riconoscimento voluto dalla no profit Diversity, che va ai personaggi del mondo della televisione e dello spettacolo che valorizzano i temi della diversità nel settore dell’informazione e dell’intrattenimento. Diffondere una rappresentazione inclusiva, infatti, non solo rispetta la reale composizione sociale ma può aiutare a far emergere le differenze, promuovendone la conoscenza e contribuendo così a ridurre i pregiudizi.

Facendo propria la convinzione che le teorie si evolvono con le società, il nostro progetto di tesi muove dall’intuizione del *diversity* applicato allo scenario italiano, per poi procedere seguendo gli sviluppi di questo approccio e considerandone gli spunti di applicazione nell’ambito della amministrazioni

pubbliche. Nel dettaglio, nel primo capitolo di questo volume, al fine di trovare delle chiavi di lettura dell'attuale situazione italiana, si è partiti dall'analisi del *Diversity Management* negli Stati Uniti fino a indagarne la diffusione in Europa, per poi capire le peculiarità che assume nel nostro contesto nazionale. Inoltre, poiché la diversità è sempre una dimensione della cultura, intesa come sistema di norme sociali, abitudini e stili di vita condivise da un gruppo o una società, in questa prima parte ci soffermiamo anche sulle culture organizzative e sui modi in cui condizionano la visione, e di conseguenza, la gestione delle differenze. In particolare analizziamo uno dei contributi più rilevanti sul tema, ovvero quello di Edgar Schein (1984), secondo cui la cultura di un'organizzazione è un requisito fondamentale per la sua stessa sopravvivenza, per poi riflettere su come il cambiamento di queste culture determini anche una trasformazione della domanda sociale. Nel secondo capitolo viene presentato il percorso di indagine seguito, che ha portato ad articolare il disegno di ricerca in tre fasi principali. *In primis*, per individuare una via di entrata al campo di studio, ci si è concentrati sulla mappatura della “Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro”, la dichiarazione di intenti siglata in Italia da enti pubblici e privati a favore della

promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambienti di lavoro. Per sviluppare la conoscenza del fenomeno, si sono quindi condotte 25 interviste a testimoni privilegiati, ovvero esperti e studiosi sul tema, quali presidenti o componenti di Comitati Unici di Garanzia, direttori della comunicazione o delle risorse umane. Successivamente, si sono selezionati e analizzati tre casi studio individuati tra le istituzioni aderenti alla Carta italiana della Diversità, con l'obiettivo di osservare le pratiche di comunicazione e di gestione del personale concretamente sviluppate. Dal terzo al quinto capitolo si apre l'analisi dei risultati della nostra indagine. Nel terzo, in particolare, si presentano le caratteristiche principali delle amministrazioni che hanno siglato la "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro" e si evidenziano gli ambiti di intervento più diffusi. I programmi promossi, infatti, si possono chiaramente concentrare sull'*empowerment* di molteplici diversità (genere, orientamento sessuale, etnia, religione, età, ecc.) e prevedere molteplici prospettive di attuazione. La ricognizione delle esperienze serve dunque anche per catalogare i diversi approcci e i vari temi cui il *Diversity Management* si riferisce. Nel quarto capitolo si procede mettendo a confronto le

dichiarazioni degli esperti del settore su diverse aree tematiche, tra cui la conoscenza dell'etichetta *Diversity Management* e l'opportunità di introdurre a livello universitario un corso di laurea per immettere nel mercato lavorativo nuove figure deputate in maniera specifica alla valorizzazione della diversità. Emerge qui l'interferenza con un'altra area di ricerca portata avanti in questi anni di dottorato, rappresentata dalla partecipazione al programma europeo *Codes - Comunicazione, Diversità, Solidarietà*, che ha come fine la creazione di un percorso didattico per formare professionisti specializzati nel gestire le questioni legate alla convivenza delle diversità all'interno delle organizzazioni. L'ultimo capitolo presenta i programmi di inclusione attuati dal Ministero dello Sviluppo Economico, dall'Ingv - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia e dal Comune di Trieste, e vuole essere un momento di riflessione sulle luci e le ombre di queste politiche, oltre che un tentativo di individuare i possibili elementi da utilizzare per implementare il *diversity* nella Pubblica Amministrazione italiana. Se, infatti, l'ipotesi che sta alla base delle strategie di *Diversity Management* è che una gestione della forza lavoro centrata sull'inclusione e sulla promozione delle diversità possa offrire alle amministrazioni pubbliche una

serie di vantaggi competitivi - es. incentivo al cambiamento, valorizzazione dei talenti, spinta a trovare soluzioni innovative, maggiore capacità di adattarsi all'eterogeneità di clienti e mercati, creazione di ambienti di lavoro più armoniosi - la nostra ricerca, come vedremo, mette in evidenza alcuni fattori che ne condizionano ancora il pieno sviluppo. Ci riferiamo non solo al peso esercitato dalla tradizione culturale del nostro Paese, ma anche alla burocraticità dell'apparato amministrativo, alla carenza di budget specifici da dedicare a queste iniziative, alla mancanza di un forte commitment da parte dei vertici istituzionali e alla assenza di una pianificazione strategica a lungo termine per la realizzazione di queste politiche.

*Un ringraziamento sincero a tutti coloro che mi hanno accompagnato e sostenuto in questo percorso di crescita umana e professionale.*

## **Capitolo 1 - Le culture organizzative: problemi e prospettive di gestione**

In questo capitolo si vogliono ricostruire le teorie e i concetti utili ad allargare la conoscenza e la comprensione sul tema di riferimento della nostra indagine, ovvero il *Diversity Management*. L'approccio teorico viene esplorato a partire dalle profonde trasformazioni sociodemografiche intervenute negli ultimi decenni e dalla ricostruzione del problema sociale da cui muovono gli studi iniziali e le prime politiche di *diversity*.

Il mercato del lavoro è ormai caratterizzato dalla presenza crescente di donne, persone in età avanzate e migranti che si spostano dal proprio Paese nativo. Origini etniche, culturali ma anche profili formativi ed educativi profondamente eterogenei si affacciano nella società odierna con differenti possibilità di integrazioni.

È in tale ottica che si vuole analizzare se è possibile, e in che modo, creare una cultura organizzativa in grado di valorizzare la diversità e che consenta alle organizzazioni di comunicare con dipendenti dal diverso background, avviare programmi di



sviluppo in linea con le loro esigenze e creare un ambiente in cui ciascun lavoratore possa esprimere le proprie potenzialità.

Non potendo allargare il discorso a tutte le tipologie di organizzazioni, ciascuna delle quali presenta delle proprie caratteristiche specifiche, si è scelto di circoscrivere la presente indagine alle amministrazioni pubbliche italiane. L'interesse di ricerca, in particolare, è guidato dalla volontà di verificare se esiste una sensibilità su queste tematiche in ambito istituzionale italiano e quali siano le politiche di gestione della diversità più diffuse nel nostro Paese in questo contesto.

Al fine di trovare delle chiavi di lettura dell'attuale situazione italiana, si è scelto di partire dall'analisi del *Diversity Management* in ambito statunitense - dove si sono affermate le principali teorie di riferimento in risposta alla natura multietnica di organizzazioni il cui ambito di intervento riguarda, tra l'altro, un mercato globale con bisogni di tipo eterogeneo - fino a indagarne la diffusione in Europa, per poi capire come riadattarle alle peculiarità del contesto italiano, in cui gli studi sul tema risultano ancora in una fase iniziale, soprattutto per quanto riguarda la sfera pubblica.

Dopo aver esaminato i possibili modelli di classificazione delle strategie di gestione della diversità, nella parte finale di questo capitolo si vuole tentare una riflessione più ampia sui punti di forza e di debolezza del *Diversity Management*, evidenziando non solo i vantaggi ma anche alcune perplessità legate al suo sviluppo.

# **1. La diversità nelle organizzazioni**

## **1.1 Sul concetto di diversità**

Prima di passare ad analizzare la nascita e lo sviluppo del *Diversity Management* è necessario partire da una definizione del concetto di diversità.

A tal fine, si è scelto di riprendere la distinzione solitamente effettuata tra differenze e diversità. Seguendo questa classificazione potremmo definire le differenze come delle caratteristiche naturali e sociali (le prime comprendono, ad esempio, la forza fisica, l'età, l'intelligenza; le seconde il reddito o i livelli di istruzione) che hanno una natura quantitativa e sono quindi ordinabili lungo una scala di importanza. Le diversità, invece, sono quelle disuguaglianze naturali e sociali (tra le prime, possiamo citare il genere, il carattere e le emozioni; per le seconde, la religione o la professione) che hanno una natura qualitativa e sono pertanto comparabili solo in termini di “uguale” o “diverso” e non di “maggiore” o “minore” (Ceri, 1985).

La scelta dello scrivente, dettata da fini espositivi e in linea con la proposta di Laura Zanfrini (2011), è piuttosto quella di

utilizzare i due concetti indifferentemente alla luce del fatto che nell'idea di *Diversity Management* sono comprese anche le differenze basate su caratteristiche ordinabili. Per cui in questo lavoro possiamo utilizzare la definizione data da Robert Kreitner e Angelo Kinicki (2004: 41) che identificano la diversità come “la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone” e che combinate fra loro creano l'unicità di ogni individuo.

In letteratura si trovano moltissime classificazioni delle diverse tipologie di differenze. Alcune si basano sulla distinzione tra quelle primarie, cioè irreversibili, come l'età o il genere, e secondarie, che possono essere modificate nel corso del tempo, come religione o esperienza lavorativa (Hubbard, 2004). Altri studiosi vi aggiungono anche le differenze organizzative, cioè le caratteristiche di una persona legate alla posizione, al livello gerarchico all'interno del contesto lavorativo (Jacson e Ruderman, 1996). Marilyn Loden e Judy Rosener (1991), ad esempio, individuano due livelli tipologici di differenze, il primo si riferisce a qualità innate, che non sono sotto il controllo cosciente delle persone, come l'origine etnica, la razza, l'orientamento sessuale; il secondo a qualità acquisite

con il tempo e modificabili, come l'educazione, il reddito, la localizzazione geografica, la religione e, appunto, il ruolo all'interno dell'organizzazione.

Per Patricia Arredondo (1996) l'identità dell'individuo risulta definita dall'interazione di molteplici dimensioni, che si influenzano a vicenda: a) etnia, età, cultura, linguaggio, disabilità fisiche, orientamento sessuale, classe sociale; b) background conoscitivo, provenienza geografica, reddito, stato civile, religione, esperienze professionali, cittadinanza e hobby; c) età e generazioni.

Il modello principale a livello teorico è quello proposto da Rajvinder Kandola e Johanna Fullerton (1998) che distinguono tra diversità visibili, relative a elementi fisici quali il sesso o il colore della pelle, e invisibili, riguardanti tratti di personalità o scelte di orientamento personale come l'identità di genere. Secondo gli autori, prendere coscienza e gestire le differenze, nella loro complessità, può generare ambienti produttivi che accrescono i livelli di efficacia ed efficienza dell'organizzazione. Per farlo, però, la cultura istituzionale e organizzativa deve tener conto di questi aspetti non accessibili a occhio nudo e del contesto in cui le persone agiscono.

Un'ultima classificazione è offerta da Annie Cornet et al. (2007) che introducono le caratteristiche fisiche funzionali, ovvero le differenze che possono sovrapporsi a quelle primarie assumendo rilievo in particolari contesti lavorativi, ad esempio il peso o l'altezza nel caso degli assistenti di volo.

Nell'ottica del presente studio, quello che ci preme sottolineare è il passaggio tra differenze e disuguaglianze, ovvero la tendenza attuale ad offuscare le disuguaglianze, interpretandole come la conseguenza naturale delle differenze (Zanfrini, 2016). Va infatti considerato che, mentre le differenze indicano delle caratteristiche "naturali" proprie di ciascun individuo (come visto pocanzi, quali il genere, l'età, ecc.), le disuguaglianze sono "generate" socialmente e denotano il negato accesso a determinate opportunità/risorse, da cui deriva di fatto un trattamento differenziato riservato ad alcune persone in virtù delle loro diversità. È qui, come vedremo, che entrano in gioco le politiche di *diversity*, il cui obiettivo ultimo è valorizzare le differenze piuttosto che alimentare trattamenti discriminatori.

## 1.2 Culture organizzative e diversità

L'analisi del concetto di diversità comporta una parallela riflessione su quello di cultura organizzativa. Per gestire la diversità, infatti, bisogna essere consapevoli del fatto che dentro le organizzazioni<sup>3</sup> esistono delle regole informali e che si deve agire su di esse. Le risorse umane, come vedremo, infatti, rappresentano ormai il nodo cruciale per promuovere la

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento sul concetto di organizzazione si rimanda a F. Butera (2009). In particolare, secondo Butera, l'organizzazione è "un'entità collettiva dotata di qualche formalizzazione costituita per raggiungere dei fini". La tipologia dei fini e il livello di formalizzazione rappresentano le due variabili che distinguono un'organizzazione da altri sistemi sociali. In tal senso, esistono tre diverse accezioni del termine.

Si parla di organizzazione come un soggetto collettivo riconoscibile all'esterno quale attore del sistema economico, giuridico, sociale o politico. Alcuni soggetti, come imprese, amministrazioni pubbliche e scuole, sono legalmente riconosciuti. Altri sono legittimi ma non legalmente costituiti, come gruppi culturali o religiosi. Alcuni, invece, sono potenti ma illegali, come gang e mafie.

Nella seconda accezione, un'organizzazione si definisce in base all'attività organizzatrice, ovvero per gli atti compiuti al fine di passare da uno stato di disordine a uno di maggiore ordine. Le tre diverse attività sono la gestione, lo sviluppo e la progettazione.

Secondo l'ultima accezione, l'organizzazione è una struttura, cioè un artefatto sociotecnico composto da elementi eterogenei che interagiscono tra di loro (obiettivi, persone, tecnologie, processi, ecc.). Una struttura può essere formale, se ha per oggetto lo studio di regole, norme, organigrammi, o latente, se ha per oggetto comunità di lavoro, conoscenze, processi di comunicazione e relazioni di cooperazione.

capacità competitiva di un'organizzazione e, pertanto, viene attribuito sempre più valore alla gestione delle peculiarità che le contraddistinguono.

Per cultura organizzativa si intende l'insieme delle idee e delle regole non scritte che si sviluppano all'interno di un'organizzazione, determinando il modo in cui essa stessa si vede e reagisce all'ambiente esterno. Si diffonde nell'organizzazione attraverso la socializzazione e influenza il comportamento sul lavoro di coloro che vi appartengono (Kreitner e Kinicki, 2004). La cultura organizzativa quindi condiziona la struttura dell'organizzazione stessa e l'insieme di procedure messe in atto per perseguirne gli obiettivi. È importante considerare allo stesso tempo che, prima di far parte di un contesto lavorativo, le persone sono influenzate da altre istituzioni culturali come la famiglia, lo Stato, la scuola e tutte quelle in cui sono state impiegate e che ne hanno formato i comportamenti e l'identità (Hatch, 1997).

Uno dei contributi più rilevanti sul tema è quello di Edgar Schein (1984) secondo cui la cultura organizzativa è “un insieme di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un determinato gruppo quando impara ad affrontare i propri



problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno che si è rilevato così funzionale da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi". Quindi la cultura organizzativa si forma all'interno dell'organizzazione, è un requisito fondamentale per la sua sopravvivenza e si trasmette a tutti i nuovi membri. Proprio per questo spesso i processi di selezione, attuati dalle organizzazioni nelle fase di assunzione/promozione, favoriscono coloro che hanno dei valori in linea con la cultura organizzativa già esistente.

Secondo Schein ci sono tre diversi livelli della cultura organizzativa: gli artefatti culturali, i valori e le norme comportamentali, le credenze e gli assunti fondamentali. Gli artefatti culturali descrivono cosa è un'organizzazione ma senza spiegarne il perché. Possono essere espressi da tutto ciò che è manifesto come gli arredi, l'architettura ma anche da aspetti evidenti del modo di comportarsi quali l'abbigliamento, il gergo o i rituali.

I valori e le norme comportamentali sono giustificazioni fornite ai comportamenti e agli artefatti osservati, in funzione di

strategie e obiettivi. Sono definiti dai vertici e costituiscono i parametri in base ai quali si giudica ciò che è giusto o sbagliato. Sono detti anche codici morali o etici e vengono diffusi dai leader con lo scopo di creare consenso e senso di appartenenza tra i membri.

Le credenze e gli assunti fondamentali rappresentano il nucleo dato per scontato, i modi di pensare e di agire che l'organizzazione ha assunto nel corso della sua esistenza e che risultano invisibili. Sono le verità che ciascun membro dell'organizzazione accetta, senza metterle in discussione. Rappresentano il livello più importante per capire l'anima di un'organizzazione e il modo di agire dei suoi componenti.

La cultura organizzativa può trasformarsi in un fattore di staticità poiché riuscire a modificarla risulta più difficile che svilupparne una nuova (Faldetta, 2005). Ognuno cioè si nutre della cultura di cui fa parte e in base alla quale individua quegli elementi che gli consentono di farsi un'immagine di un determinato contesto che però, per quanto detto, risulterà sempre parziale.

Conseguenze di queste categorizzazioni sono gli stereotipi, ovvero quelle semplificazioni cognitive per le quali le

caratteristiche colte in un gruppo vengono estese a tutti i suoi membri. Si forma così un modo condiviso di sentire all'interno dell'organizzazione che spesso viene accettato anche da chi è "vittima" di attribuzioni improprie. Il passo dallo stereotipo al pregiudizio è molto breve: non solo si estendono caratteristiche a tutto il gruppo ma ci si aspetta che innestino determinati comportamenti. In questo modo non si ascolta più la realtà effettiva, concreta ma si pensa e si agisce indipendentemente da essa. Un ulteriore aspetto importante da sottolineare è che questi modi di considerare l'altro derivano da come gli stessi vertici dell'organizzazione veicolano le immagini sull'altro e quindi dal cosiddetto *groupthink* (Janis, 1982), che si esprime nell'adesione ai modi di pensare della maggioranza e nella condanna di chi non si uniforma ad essi. In genere si manifesta in presenza di una leadership<sup>4</sup> che rinforza il conformismo, ad

---

<sup>4</sup> Robert House (A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, "Administrative Science Quarterly", 16(2), 1971, pp. 321-339) definisce la leadership come "l'abilità di un individuo di influenzare, motivare e rendere possibile ad altri di contribuire all'efficacia e al successo dell'organizzazione di cui sono membri". Per un approfondimento sulla classificazione delle forme di leadership si rinvia a: Goleman D., Leadership that gets results, "Harvard Business Review", 78(2), 2010, pp. 78-93; Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Primal Leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence, "Harvard Business Press", 2013 (2002), Rizzoli).

esempio capi che gratificano sempre i propri collaboratori a discapito di altri. L'adesione a un certo tipo di atteggiamento si collega a un controllo sociale che penalizza chi non aderisce ai valori della maggioranza. Ogni gruppo dirigenziale propone cioè delle modalità di comportamento che diventano poi dei parametri di riferimento che portano a giudicare gli altri in base al fatto che li seguano o meno.

Sono necessari tempi lunghi per integrare la diversità nei modi di ragionare, attuati sul piano personale e sociale. In sostanza, senza interrogarsi sulle identità individuali che fanno parte di un'organizzazione non è possibile sviluppare azioni e strumenti di gestione della diversità. Del resto, alcune ricerche hanno dimostrato una profonda relazione tra innovazione e cultura organizzativa (Sanz-Valle, 2010), sottolineando come la capacità di valorizzare le differenze sia un grande vantaggio competitivo per le aziende. Alison Konrad (2003), in particolare, individua due ragioni alla base della relazione tra diversità, cultura e innovazione. La prima è legata alla crescente globalizzazione e impone di puntare sempre più su una forza lavoro diversificata e di includere quindi lavoratori di varia esperienza e provenienza. La seconda, invece, vede nella

diversità uno strumento per aumentare la capacità di *problem solving* e la creatività.

### **1.3 Il panorama delle organizzazioni professionali in Italia**

Prima di analizzare i bisogni in risposta ai quali inizia ad affermarsi il *Diversity Management* in Italia, si ritiene utile tracciare una panoramica del nostro contesto organizzativo, la cui peculiarità di riferimento è la piccola-media impresa<sup>5</sup>, che si sviluppa di solito all'interno e in risposta ai bisogni di una ristretta area geografica.

Facendo riferimento ai dati Istat per il 2016, vediamo che le imprese presenti sul nostro territorio sono 4 milioni e 391 mila con un totale di 16 milioni e 685 mila addetti. Il maggior numero di imprese (il 79%) è impiegato nei servizi, cui corrisponde il 68% di addetti (il 35% nel commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione). Nell'industria in

---

<sup>5</sup> Per la classificazione delle imprese possiamo rifarci alla raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE in cui si considerano piccole imprese quelle con un numero di dipendenti inferiore a 50, medie, quelle con un numero compreso tra 50 e 249, e grandi, quelle che superano i 250 dipendenti.

senso stretto sono presenti il 9,4% di imprese a cui corrisponde il 23,8% degli addetti complessivi.

Ciò che ci preme sottolineare è che il 95,2% di queste sono imprese di piccole dimensioni (massimo 9 addetti) che impiegano il 45,3% degli addetti totali. In particolare, le microimprese (quelle con meno di 10 addetti) sono 4 milioni e rappresentano il 95,3% delle imprese attive, il 46,8% degli addetti e il 29,7% del valore aggiunto realizzato. Le piccole e medie imprese (quelle con 10-249 addetti) sono circa 195 mila, assorbono il 32,7% degli addetti e contribuiscono per il 38,8% alla creazione di valore aggiunto, mentre nelle grandi imprese (quelle con almeno 250 addetti), pari a 3.472 unità, si concentrano solo il 20,6% degli addetti e il 31,5% del valore aggiunto.

Caratteristica principale della piccola-media impresa è la relazione diretta che viene a crearsi tra l'imprenditore e i dipendenti, per cui i valori culturali e ideologici della dirigenza incidono fortemente sui comportamenti lavorativi e sui rapporti che si creano all'interno dell'azienda. La sua sopravvivenza è garantita da una elevata flessibilità organizzativa e gestionale, resa possibile dalla capacità di adattarsi all'ambiente

circostante in modo più rapido rispetto alle grandi aziende. A fronte di una comunicazione più immediata si può pagare però lo scotto di non adeguarsi ai processi di internazionalizzazione dei mercati e della forza lavoro. Limitate risultano poi le risorse da impiegare in politiche di *diversity*: manca spesso personale qualificato per svilupparle e quello presente non sempre ha la sensibilità per realizzarle (Zifaro, 2010).

A testimonianza di ciò possiamo indicare le spese effettuate per investimenti nel 2016. Sempre secondo le ricerche Istat, vediamo che sono le grandi imprese con 250 addetti e oltre ad investire maggiormente, con il 41,3%, seguite dalle microimprese, al 21,8%, e dalle medie imprese della fascia dimensionale 50-249 addetti, con il 17,6%; le quote più basse le fanno registrare le imprese delle fasce 10-19 e 20-49 addetti, rispettivamente con l'8,1% e l'11,2%.

Gli stessi investimenti per addetto risultano più consistenti nelle medie e grandi imprese (7,7 mila euro e 11,2 mila euro) rispetto alle micro (2,6 mila euro), alle imprese con 10-19 addetti (4,3 mila euro) e a quelle con 20-49 addetti (6,7 mila euro).

Di contro stiamo assistendo ad alcuni segnali di cambiamento che impongono anche in Italia la necessità di avviare, o quanto meno di considerare, politiche di gestione della diversità. In particolare, si è avuto un forte ingresso delle donne nel mercato del lavoro, un innalzamento dell'età lavorativa e un aumento dei dipendenti stranieri, favorito dalla scarsità di manodopera locale, soprattutto per le mansioni meno qualificanti, e dalla crescita dei fenomeni migratori.

Quanto al mercato del lavoro, se è vero che il tasso di occupazione femminile del nostro paese (52,5% nel 2018) è agli ultimi posti in Europa, va sottolineato, allo stesso tempo, che è il più alto valore dall'avvio delle serie storiche (ovvero dal 1977).

In merito all'età lavorativa, l'Italia si presenta come una delle nazioni più vecchie al mondo, con un numero di anziani di gran lunga superiore a quello dei giovani e un tasso occupazionale maggiore per le persone adulte. Secondo il rapporto Istat "Noi Italia 2019", che analizza i dati del 2018, infatti, non si ferma la crescita dell'indice di vecchiaia nel nostro Paese, che al 1° gennaio 2018 raggiunge quota 168,9; prosegue in parallelo



l'aumento del tasso di occupazione dei 55-64enni (+1,5 punti sul 2017) che nel 2018 è del 53,7%.

La speranza di vita alla nascita si mantiene pressoché stabile rispetto al dato osservato nel 2017 per entrambi i generi, ovvero 80,8 anni per gli uomini e 85,2 per le donne; mentre la stima per il 2018 del tasso di fecondità totale si attesta su una media di 1,32 figli per donna, il più basso in ambito europeo, valore sensibilmente inferiore alla cosiddetta “soglia di rimpiazzo” (circa 2,1 figli) che garantirebbe il ricambio generazionale.

Quanto agli stranieri presenti nella nostra nazione, al 1° gennaio 2018 risiedono in Italia 5,1 milioni di cittadini stranieri (l'8,5% del totale dei residenti) in aumento di 97 mila unità (+1,9%) rispetto all'anno precedente. Nello stesso periodo, si registrano 262.770 nuovi ingressi di cittadini non comunitari nel nostro Paese (+15,8%), che riprendono ad aumentare dopo il trend decrescente osservato tra il 2010 e il 2016. Citando sempre il rapporto “Noi Italia 2019”, vediamo che il grado di istruzione degli stranieri, che ne condiziona gli sbocchi occupazionali, è ancora inferiore a quello degli italiani: tra gli stranieri di 15-64 anni, oltre la metà ha conseguito al

massimo la licenza media (circa 4 su 10 italiani), il 34,7% ha un diploma di scuola superiore e l'11% una laurea (mentre sono laureati il 17,8% degli italiani di 15-64 anni). Tutte queste trasformazioni fanno sì che anche nelle aziende italiane comincino a convivere persone con caratteristiche e culture diverse, e ad imporsi cambiamenti organizzativi basati su politiche di gestione delle differenze che permettano a ciascun dipendente di esprimersi al massimo del proprio potenziale. Il *Diversity Management* inizia quindi ad affermarsi nel nostro contesto organizzativo dietro la spinta data dalla necessità di rendere il mercato del lavoro inclusivo di tutte le diversità, consentendo a chiunque di svolgere al meglio la propria mansione a prescindere dal genere, dall'orientamento sessuale, dall'età, dal credo religioso o dalla provenienza etnica.

## **2. Il quadro teorico imprescindibile: il *Diversity Management***

### **2.1 La nascita negli Stati Uniti**

Per comprendere il *Diversity Management* bisogna rifarsi alle evoluzioni storico-sociali che hanno caratterizzato negli ultimi decenni il contesto americano, dove si affermano le prime teorie in materia, e quello europeo, in cui si sono diffuse successivamente.

Il *Diversity Management* nasce negli Stati Uniti durante gli anni Ottanta del Novecento come risultato di un percorso che ha inizio a partire dagli anni Sessanta, quando l'irrompere sulla scena sociale e politica americana del *Civil Rights Movement* eleva il tema della diversità etnica e di genere a questione centrale del dibattito pubblico americano.

La rivoluzione per i diritti civili denuncia, infatti, l'immoralità di discriminare un gruppo di persone sulla base di caratteristiche fisiche quali il colore della pelle e il sesso (Chafe, 1986; Lerner, 1979) che porta nel 1964 al *Civil Right Act* promosso dal Presidente degli Stati Uniti, Lyndon Johnson. Il provvedimento vieta discriminazioni in base alla razza, alla

religione, al genere e alla nazionalità di origine e impone, attraverso le cosiddette *Affirmative Action*, l'assunzione obbligatoria di determinate quote di gruppi minoritari con l'intento di porre fine alle ingiustizie allora esistenti in America.

Il *diversity* muove i primi passi quindi per affrontare queste disuguaglianze e differenze sociali, ma viene visto inizialmente come un approccio rigido e quantitativo, basato sulla preoccupazione di riservare delle quote a favore delle minoranze svantaggiate sui posti di lavoro, nelle scuole e nelle università indipendentemente dal merito dei singoli. Quello che però non dobbiamo trascurare è il fatto che in America, fino ad allora, donne, portatori di handicap e minoranze etniche non avevano avuto nemmeno l'opportunità di "costruirsi" questo merito. Pertanto, gli sgravi fiscali e le agevolazioni occupazionali di cui iniziano a godere nel corso degli anni Sessanta, considerati dai gruppi "dominanti" come un'imposizione in negativo, possono essere visti in realtà come una prima opportunità per contrastare l'illegalità delle discriminazioni subite nel corso del tempo sul posto di lavoro. Anzi, è proprio partendo dal presupposto che queste fasce della

popolazione siano state nel passato vittime di un'ingiustizia sistematica, che le differenze di cui sono portatrici su base razziale, etnica o di genere iniziano ad essere utilizzate come criterio guida nella distribuzione di una serie di benefici e ruoli sociali.

A partire dagli anni Ottanta, la crescita dei flussi migratori in direzione del Nord America, il superamento del modello produttivo fordista e la femminilizzazione del lavoro contribuiscono ad aumentare l'eterogeneità del mercato statunitense. Questa ulteriore spinta, che va a sommarsi all'esplosione di tensioni causate da iniquità latenti e prolungate, apre la strada alla convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenti la competitività dell'impresa, la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione. La cultura americana comincia a basarsi dunque su elementi pragmatici, ovvero sulla quantificazione dei vantaggi e dei ritorni di business che comporta l'investimento in politiche di valorizzazione delle differenze.

Taylor Cox e Stacy Blake (1991) definiscono in quel periodo il *diversity* come l'insieme dei problemi di gestione e attività

legate all'assunzione e all'impiego efficace di persone provenienti da contesti culturali diversi. In questo senso, il *Diversity Management* assume il compito di trasformare un'organizzazione, portandola dall'essere orientata verso un gruppo maggioritario a essere centrata sull'eterogeneità del proprio ambiente culturale.

In particolare, Cox (1993) propone quella che può essere considerata come una pietra miliare per lo sviluppo degli studi sulla diversità, ovvero la teoria dell'*Interactional Model of Cultural Diversity* (IMCD), in cui identifica tre dimensioni principali di un'azienda: il clima di diversità, lo sviluppo individuale e l'efficacia sistemica. Nella sua opera, Cox dimostra come queste tre macro-aree siano legate da un rapporto di dipendenza, ovvero il clima aziendale influenza lo scenario individuale di carriera, che a sua volta influenza i risultati organizzativi.

Le ricerche sembrano indicare che l'ambiente lavorativo, legato alla composizione della forza lavoro, può generare un impatto positivo o negativo sulle carriere e sulle prestazioni individuali. Si afferma di conseguenza la teoria secondo cui le politiche di inclusione contribuirebbero alla creazione di un

clima in cui ogni lavoratore possa sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione, spingendolo, di conseguenza, a essere più fedele agli obiettivi aziendali. Il risultato è il miglioramento della produttività e della capacità di generare profitti attraverso cambiamenti interni all'azienda. In sostanza, secondo questo modello, l'esistenza di una gestione delle differenze culturali, integrata sia a livello strutturale sia informale, porta a uno sviluppo dei fattori di creatività, all'innovazione e a una maggiore coesione interna.

L'interesse economico verso il *Diversity Management* si afferma ulteriormente con la diffusione di alcune teorie, presenti in articoli come "Diversity Now" (Scully, 1994) e "The Bottom Line Value of Diversity" (McNerney, 1994), che invitano le imprese a porre la gestione delle diversità al centro delle loro performance organizzative se non vogliono mettere a rischio la propria immagine. In sostanza questi studi considerano il *diversity* come una strategia per rispondere alle nuove esigenze commerciali delle imprese, dettate dall'emergere di una domanda "diversa" rispetto agli standard conosciuti, perché proveniente da un mercato globale.

Possiamo notare quindi come la gestione della diversità negli Stati Uniti sia gradualmente transitata da un piano politico, con la lotta per l'uguaglianza e il riconoscimento dei diritti civili, a uno organizzativo, relativo alla gestione delle risorse umane e alla creazione di nuove opportunità per le organizzazioni che l'adottano. L'avvio del *Diversity Management* non rappresenta quindi solo un cambiamento di nome rispetto alle teorie precedenti, definite come *Equal Employment Opportunity* e rientranti nell'ambito dell'*Affirmative Action* - ovvero la politica americana che si è imposta di riservare posti di lavoro e nella scuola a neri, minoranze etniche, donne - ma lo sviluppo di una visione che lascia sullo sfondo gli aspetti legati ai movimenti sociali degli anni Sessanta e Settanta.

Basti pensare che mentre in Europa, come vedremo, a distanza di 20 anni, sono le istituzioni a spingere perché le imprese adottino i principi del *Diversity Management*, negli Stati Uniti quegli stessi principi sono entrati a far parte in molti casi della cultura aziendale delle grandi imprese. Non si parla più di *Affirmative Action* ma di *Affirmative Opportunity*: non si vuole semplicemente assicurare un trattamento uguale a persone che



si trovano in condizioni diverse, ma arrivare a generare un'uguaglianza di accesso alle opportunità (Gosetti, 2007).

Le imprese iniziano così a far proprie liberamente prassi manageriali di gestione della diversità e a svilupparle per interesse economico, a differenza di quanto avveniva con le politiche di *Equal Employment Opportunity*, regolamentate dalla legge e imposte obbligatoriamente alle organizzazioni per tutelare i lavoratori da possibili discriminazioni. Il risultato principale era spesso quello di introdurre unicamente delle quote riservate alle persone facenti parte di gruppi minoritari. Al contrario, le politiche di *diversity* si presentano come qualcosa di nuovo perché attuano una de-politicizzazione del tema delle differenze, affiancando l'attenzione al profitto a quella per i diritti dei lavoratori e spostando il focus dalle diversità riguardanti gruppi sociali a quelle individuali.

Il carattere principale del *Diversity Management* è proprio la valorizzazione delle singole diversità per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Esso si fonda infatti sull'idea di inclusione non solo di particolari categorie ma di tutte le persone. Si tratta quindi di considerare diversità che possono essere di natura professionale ma anche bisogni o

desideri che ciascuno può manifestare in vari momenti della propria vita. Un vantaggio è proprio questo approccio positivo opposto a quello negativo basato semplicemente sul rispetto di leggi antidiscriminazione. Inoltre, contrariamente a quanto avveniva con le *Affirmative Action*, la gestione della diversità non è rivolta esclusivamente agli interessi delle minoranze escluse o sottorappresentate ma, piuttosto, è vista come una politica inclusiva, che comprende le necessità di tutti i dipendenti (Basaglia e Cuomo, 2016).

Tab.1 - Confronto tra i diversi approcci teorici sviluppati negli Stati Uniti tra gli anni Sessanta e Novanta del Novecento

	<i>Affirmative Action</i>	<i>Diversity Management</i>
Motivazioni alla base	Osservanza delle norme per gli imprenditori	Ottenimento di vantaggi competitivi
Valori culturali impliciti	Rimedio per gli errori passati	Inclusività, Rispetto per le diversità
Visione del problema	Possibilità di accesso ristretta collegata con skills limitate	Conseguenze svantaggiose per l'azienda a fronte di una forza lavoro omogenea

<p>Visione della soluzione</p>	<p>Programmi rivolti alla gestione delle fasi di recruitment, programmi di mentoring e training porteranno a un miglioramento delle condizioni delle donne e dei gruppi svantaggiati</p>	<p>Gli sforzi verso il cambiamento culturale porteranno a rimuovere le barriere che bloccano l'avanzamento di donne e gruppi svantaggiati</p>
<p>Prassi concrete</p>	<p>Revisione dei criteri di valutazione delle performance, Training sulle abilità di relazione, Network e gruppi locali, Programmi di recruiting e training mirati</p>	<p>Politiche, Dichiarazioni, Piani di azione sulla gestione della diversità, Revisione dei criteri di valutazione delle performance, Workshop formativi sulla diversità e sull'inclusione</p>

*Fonte: nostra elaborazione, adattamento da Luisa De Vita, 2011*

## **2.2 La diffusione in Europa**

### **2.2.1 Il contesto sociale**

In questo paragrafo vogliamo provare ad approfondire le ragioni che rendono la problematica del *diversity* così attuale in Europa. Pensando ai mutamenti che impongono ai Paesi del Vecchio continente la necessità di implementare politiche di gestione della diversità, a nostro parere, vanno segnalati alcuni fattori principali, tra cui il calo delle nascite e la maggiore longevità della popolazione, la trasformazione dei modelli di genere e l'intensificarsi dei flussi migratori.

Il calo delle nascite e il parallelo allungamento della vita stanno ormai alterando la composizione della popolazione e mutando di conseguenza non solo i sistemi finanziari e previdenziali ma, in generale, le aspettative relative ad ogni fascia di età. L'aumentato numero di persone più anziane comporta, in particolare, una serie di interrogativi sul piano occupazionale - favorire o meno il prepensionamento a favore dei più giovani - e del welfare - preservare o no certi benefici pensionistici di cui le nuove generazioni poi non potranno godere.

Secondo i dati Eurostat, aggiornati al 2016, nel corso degli ultimi 50 anni la speranza di vita alla nascita è aumentata di

circa 10 anni in tutta l'Unione Europea e ciò è dovuto in gran parte al miglioramento delle condizioni socioeconomiche e ambientali, oltre che a trattamenti e cure mediche più efficaci. In media, un europeo nato nel 2014 può aspettarsi di vivere 80,9 anni, inoltre, osservando più nel dettaglio la popolazione in età lavorativa, vediamo che il 12,2 % è compreso tra i 20 e i 34 anni, il 28,6 % tra i 35 e i 54, e il 12,8 % tra i 55 e i 64 anni.

Le aziende devono pertanto imparare a far convivere al loro interno differenti generazioni di lavoratori e a gestire le proprie risorse umane considerando che sono diverse non solo per genere, etnia, ecc. ma anche perché attraversano varie fasi del loro ciclo di vita, ognuna delle quali si accompagna a diverse esigenze fisiche, familiari e di conciliazione tra vita privata e lavorativa.

Si tratta di trasformare il rapporto tra lavoratori appartenenti a differenti generazioni da un problema da gestire a un'opportunità da valorizzare. Allo stesso tempo, non bisogna trascurare le persone più mature, per le quali l'esclusione dal mercato può essere molto spiacevole. L'esperienza dei Paesi nordici mostra i vantaggi di un'uscita "soft" dal mondo del lavoro, preceduta dal passaggio a forme di occupazione a

tempo parziale o rimodulato nei contenuti (Zanfrini, 2017). Così concepito l'invecchiamento attivo può innestare dei processi di trasmissione dei saperi e contaminazione delle esperienze.

Per quanto riguarda il secondo fattore, la crescita della partecipazione femminile nel settore professionale, rappresenta una rivoluzione dei modelli di divisione sociale secondo il genere, stravolgendo la tradizionale separazione tra il mercato occupazionale, storicamente di dominio maschile, e l'ambito familiare, di pertinenza femminile. Gli stessi dati Eurostat (2019) mostrano come la percentuale di donne occupate sul totale della popolazione femminile tra i 15 e i 64 anni sia aumentata in Europa nell'ultimo decennio, con un incremento maggiore tra il 2015 e il 2018 (Tab.2).

Tab.2 - Tassi di occupazione femminile nell'Unione Europea nel periodo 2009-2018

<b>ANNO</b>	<b>PERCENTUALE OCCUPAZIONE FEMMINILE IN EUROPA</b>
2009	58,3
2010	58,2
2011	58,4
2012	58,6
2013	58,8

2014	59,6
2015	60,4
2016	61,4
2017	62,4
2018	63,3

*Fonte: Eurostat, dati aggiornati al mese di settembre 2019*

Sul piano dei comportamenti, inoltre, le donne investono molto di più nella loro istruzione e scelgono itinerari di studi più professionalizzanti, continuano a lavorare anche dopo il matrimonio e la nascita dei figli, vedendo nel lavoro uno strumento per la loro autorealizzazione e un elemento indispensabile della propria identità personale (Zanfrini, 2017).

È proprio per tutelare il loro diritto al lavoro che le mogli e le madri iniziano quindi a rivendicare lo sviluppo da parte delle organizzazioni di strumenti di conciliazione tra vita privata e lavorativa, ovvero di politiche di *diversity* basate sulla consapevolezza che la qualità del lavoro sia strettamente connessa a quella della vita condotta.

L'ultimo problema, ma non per importanza, che vogliamo prendere in esame è la crescita dei fenomeni migratori che

negli ultimi due decenni hanno fortemente alterato la composizione etnica dell'Europa. A tal proposito vogliamo sottolineare come, a partire dagli anni Novanta, l'immigrazione costituisca la componente più significativa della crescita demografica europea, l'unica in grado di controbilanciare il declino demografico del Vecchio continente. Secondo i più recenti dati sulla migrazione internazionale (Eurostat, 2019), nel 2017 le persone immigrate nell'UE sono 2,4 milioni. Risulta quindi, al 1° gennaio 2018, che il tasso di residenti stranieri sul totale dei cittadini residenti nell'UE è pari al 4,4%<sup>6</sup>; di conseguenza, osserva sempre l'Eurostat, l'aumento di popolazione registrato al 1° gennaio 2019<sup>7</sup> è stato possibile solo grazie all'immigrazione.

La relazione tra sé e altro da sé, tra minoranza e maggioranza diventa quindi la base concreta della vita pubblica contemporanea. In questa ottica, la migrazione è una dimensione imprescindibile da esplorare per le organizzazioni che vogliono capire i mutamenti sociali e come affrontarli.

---

<sup>6</sup> Per la precisione, al 1° gennaio 2018, sono 22,3 milioni i residenti stranieri su un totale di 512,4 milioni di residenti nell'Unione Europea.

<sup>7</sup> Nel dettaglio, tra il 1° gennaio 2018 e il 1° gennaio 2019, la popolazione totale dell'Unione Europea è salita da 512,4 a 513,5 milioni di persone.



Rappresenta, infatti, un'esperienza polifonica nello spazio e nel tempo: "è segnata da profonde contraddizioni e dicotomie non irrilevanti: radicamento e sradicamento, stabilità e instabilità, accoglienza e rifiuto" (Silverstone 2009: 132). L'essere qui acquista significato solo se messo in relazione con un là, rappresentato dalla assenza di una casa. Allo stesso modo, la vicenda di un immigrato ha senso solo grazie alla presenza di un passato e di un futuro, cioè viene definita dal costante dialogo tra la cultura che l'individuo si lascia alle spalle e il suo nuovo contesto di vita.

Alcuni studiosi hanno riconosciuto nelle migrazioni uno dei fattori di mutamento sociale e culturale più potenti nella storia dell'umanità. I migranti, infatti, trasformano profondamente le identità dei Paesi, creando vere e proprie nuove territorialità: quando se ne distaccano, modificano gli assetti demografici ed economici delle terre di origine; nel momento in cui approdano in nuovi contesti, invece, provocano uno sconvolgimento dei confini e delle culture. I nuovi legami sovranazionali, da una parte, e l'inevitabile mescolamento di abitudini, stili di vita e sentimenti, dall'altra, costituiscono continue provocazioni al confine noi-loro. Il migrante risulta quindi "un essere senza-luogo (*atopos*), una figura perennemente fuori posto" che

genera risentimento e recriminazioni nel contesto che lascia e in quello dove arriva. Avvertito come una minaccia all'ordine esistente, da sempre il migrante è vittima di stereotipi negativi da parte degli abitanti di un territorio e, sempre più spesso, di ondate di violenza e razzismo (Gianturco, Peruzzi 2015).

Tutto ciò spiegherebbe come mai il lavoro immigrato in Europa sia tutt'oggi caratterizzato da una forte discriminazione e segregazione professionale, che risulta ancora più accentuata in Italia. Eppure, se messa a frutto, la diversità degli immigrati, intesa come dotazione di caratteristiche ed esperienze specifiche, potrebbe diventare una risorsa davvero strategica per società sempre più globali ed eterogenee, concorrendo a far crescere la produttività del lavoro, a sua volta indispensabile per fare fronte alla riduzione della quota di popolazione in età attiva che investirà l'Europa nei prossimi anni.

### **2.2.2 Il percorso normativo e le prime teorie**

Come abbiamo appena visto, a partire dagli anni Novanta dello scorso secolo l'Europa si trova ad affrontare il problema della diversità per l'affermarsi di società sempre più eterogenee e multietniche.

In risposta a queste nuove necessità, le spinte principali alla diffusione di strategie di inclusione sono riconducibili a due fattori fondamentali: le pressioni delle aziende multinazionali, che operano nel Vecchio continente e cominciano a utilizzare il paradigma americano adattandolo alle tradizioni dei Paesi in cui hanno sede, e l'influenza della Commissione Europea nel sostenere misure di contrasto alle discriminazioni, in particolare per l'accesso al mercato del lavoro.

Inizialmente, l'Europa affronta il problema delle pari opportunità attraverso una serie di accordi e direttive relative ai settori dell'occupazione, della formazione e della previdenza sociale. Dopo il trattato di Roma del 1957, che vuole tutelare la parità salariale tra uomo e donna, il primo programma si ha nel 1984 con l'istituzione di una Commissione per i diritti della donna e di un Commissario responsabile del lavoro e degli affari sociali. La problematica viene discussa anche nel trattato di Maastricht del 1992, che promuove la parità di trattamento tra uomo e donna nel mercato del lavoro.

Come possiamo notare, si tratta in un certo senso di "discriminazioni in positivo", ovvero di norme che cercano di

tutelare il genere femminile, conferendogli maggiori possibilità nei settori dove storicamente ha più difficoltà a imporsi.

Il vero passo verso il *Diversity Management* avviene nel 2004 con la sottoscrizione delle Carte della Diversità - approfondite nel secondo capitolo di questo lavoro - ovvero i codici etici adottati da aziende pubbliche e private con l'obiettivo di valorizzare le differenze e rimuovere i comportamenti discriminatori.

Quanto agli studi sulla diversità sviluppati in Europa, le prime teorie risalgono alle *cross-cultural analysis*, di cui Geert Hofstede è il rappresentante più conosciuto. Caratteristica di questi studi, applicati alle organizzazioni culturali, è l'associazione del concetto di diversità al gruppo lavorativo e l'utilizzo di un approccio metodologico matematico-statistico. Vengono cioè definiti dei *cluster* omogenei per classi di variabili di diversità, di percezioni e di profili psico-cognitivi tra gruppi culturali diversi. Il lavoro di Hofstede dimostra, in particolare, che ci sono gruppi culturali nazionali e regionali che influenzano il comportamento di società e organizzazioni; la cultura è cioè nelle persone e prende forma nei comportamenti delle aziende e nei loro prodotti.

La sua ricerca più nota è quella svolta tra il 1967 e il 1973 analizzando più di 100.000 dipendenti dell'Ibm in vari Paesi del mondo, che gli ha permesso di comparare le principali differenze culturali esistenti nelle realtà in cui l'azienda era presente. Hofstede ha così individuato quattro possibili caratteristiche riscontrabili all'interno di una società e che si possono trasferire, di conseguenza, nell'ambito delle organizzazioni che ne fanno parte. Il primo è la distanza percepita tra chi ha potere e coloro che ad esso sono soggetti. Questa variabile è data da tre fattori principali che sono la posizione geografica - ad esempio nei Paesi con climi più rigidi si hanno regimi più protettivi - la dimensione demografica, che, laddove sia molto ampia, corrisponde a un'elevata distanza gerarchica, e la distribuzione della ricchezza, ritenuta inadeguata in quei contesti con una forte distanza tra chi ha il potere e il resto della popolazione.

Il secondo è l'orientamento al collettivismo o all'individualismo. Nel primo caso il gruppo e le esigenze della comunità guidano le scelte della società mentre nel secondo, all'opposto, ognuno si organizza sulla base dei propri bisogni. La prima caratteristica è propria di quei Paesi con un debole

sviluppo economico, famiglie allargate e una scarsa mobilità sociale.

Successivamente Hofstede parla dell'inclinazione maschile o femminile di una società. In una cultura femminile vi è meno individualismo e i ruoli sono considerati intercambiabili; in quella maschile invece si ha una netta separazione dei compiti e, in generale, un cattivo rapporto con il lavoro. Si è pronti, ad esempio, ad un aumento salariale a fronte di una riduzione dell'orario lavorativo ed è molto bassa la presenza femminile in cariche qualificate.

Il quarto indicatore riguarda la tolleranza dell'ambiguità. Si ha un debole controllo dell'incertezza in quelle società che riconoscono che ogni individuo sia una risorsa e che accettano il cambiamento, non imponendo delle norme dall'alto. Queste società hanno quindi una maggiore propensione al rischio e più tolleranza per la diversità culturale. Di conseguenza vi è un equilibrio tra il tempo da dedicare alla vita privata e quello lavorativo, i giovani sono spinti a entrare nel mercato occupazionale e le autorità sono viste come un supporto alla società. Al contrario, si ha un forte controllo dell'incertezza ogni volta che vi è un'imposizione ideologica. Queste società

hanno paura del futuro e rifiutano ciò che è diverso, sono quindi caratterizzate da autorità fortemente repressive.

Vi è poi un quinto parametro, che è stato aggiunto successivamente e riguarda la tendenza ad identificare come orizzonte temporale il lungo o il breve termine. I valori propri del lungo periodo sono la perseveranza, la propensione all'investimento e metodi strutturati di *problem solving*. Mentre quelli del breve termine sono il rispetto delle tradizioni, l'importanza data alla propria famiglia e ai risultati personali.

Questo approccio si scontra con la teoria relazionale, successivamente affermata nella letteratura europea, per cui bisogna considerare le differenze proprie dei singoli individui e non solo quelle tra gruppi, ovvero dei contesti sociali in cui sono inseriti. È la relazione ad animare la differenza e a creare la società, pertanto la comunicazione diviene una dimensione fondamentale dei rapporti sociali. Base di questo paradigma è il teorema dell'identità relazionale di Pierpaolo Donati (1991) secondo cui qualunque identità è mediata dalla relazione, per cui è in quest'ultima che va ricercata e studiata la differenza.

La gestione della diversità risulta in sostanza legata alla capacità delle imprese di considerare le esigenze di persone

con culture differenti (Schein, 2000). In questa ottica, essenziale per il funzionamento e il successo di un'azienda diventa anche la capacità di comunicare efficacemente; pertanto, oltre agli obiettivi professionali, è necessario tenere in alta considerazione pure l'aspetto più strettamente relazionale. In questo senso, ottimizzare la comunicazione può giovare alle dinamiche di intergruppo, ridurre i conflitti e migliorare il clima di lavoro, aumentando, in definitiva, la resa del team e le sue performance.



### **3. Dal *Management* all'*Inclusion*: l'evoluzione in corso**

#### **3.1 Le possibili interpretazioni dell'approccio teorico**

Esistono diverse definizioni di *Diversity Management* che prendono in considerazione molteplici aspetti organizzativi quali l'assunzione, la formazione e la promozione delle capacità dei lavoratori (Treven, Treven 2007).

Secondo Maria Chiara Barabino, Benedicte Jacobs e Antonella Maggio (2001) il *Diversity Management* è “un orientamento diversificato alla gestione delle risorse umane, volto allo sviluppo di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”.

Tra quelle presenti in letteratura potremmo citare anche la definizione offerta da Nigel Basset-Jones (2005), secondo cui “il *Diversity Management* riferisce all'impegno sistematico e pianificato da parte dell'organizzazione di reclutare e trattenere dipendenti con diverso background e abilità...al fine di ridistribuire il potere organizzativo, allargare la partecipazione

ai processi decisionali a tutti i livelli organizzativi e contribuire allo sviluppo delle opportunità di carriera di ognuno”.

O ancora quella proposta da Marion Keil et al. (2007), che lo definiscono come “lo sviluppo attivo e cosciente di un processo comunicativo e gestionale orientato al futuro, guidato da valori strategici e volto ad accettare ed utilizzare certe differenze e similitudini come potenziali in un’organizzazione, un processo che crea ed aggiunge valore”.

Da tutte queste descrizioni emerge quanto il *Diversity Management* si configuri come un processo di cambiamento avente il fine di creare delle culture aziendali in cui la diversità rappresenti un motore di innovazione e di implementazione delle performance, grazie a una migliore valorizzazione dei lavoratori. Volendo provare a offrirne una sintesi, potremmo dire che per *Diversity Management* si intende l’insieme di politiche, pratiche e azioni finalizzate alla gestione della diversità degli individui e/o dei gruppi sociali nei luoghi di lavoro. In particolare, il *Diversity Management* ha l’obiettivo di ridurre le discriminazioni, limitando gli effetti di stereotipi e pregiudizi, e di ampliare la possibilità di espressione e di sviluppo professionale di ogni singola persona.

L'eterogeneità dei lavoratori viene vista quindi dall'organizzazione non come un problema ma come un valore, necessario per fronteggiare un mercato sempre più competitivo che ha nella diversità uno dei suoi aspetti qualificanti.

Si possono rintracciare fondamentalmente tre ragioni che spingono le organizzazioni ad attuare pratiche di gestione della diversità (Cuomo e Mapelli, 2007; Mazzei e Ravazzini, 2008). Innanzitutto, morali: alcuni ritengono che sia eticamente corretto farsi carico dei cambiamenti che intervengono nel mercato e nella forza lavoro; poi legali: bisogna farlo per rispettare i provvedimenti normativi ed evitare sanzioni; infine economiche: conviene farlo alla luce di tutti i benefici che comporta, quali il miglioramento delle performance, la maggiore capacità di *problem solving*, l'aumento della produttività e dell'innovazione.

Seguendo questa prospettiva, le risorse umane possono essere gestite secondo quattro approcci principali. Il primo è quello etico, con una prevalenza dell'orientamento ai diritti rispetto al profitto. Il *Diversity Management* viene adottato per una questione di giustizia e di rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori. Il secondo è quello retorico: si ha una scarsa

sensibilità sia al tema dei diritti che a quello del profitto. In questo caso il *diversity* viene scelto in maniera puramente formale, per rispondere alle pressioni del mercato. Il fine è quello di migliorare l'immagine e il posizionamento simbolico dell'impresa. In terzo luogo, si ha un approccio strumentale, caratterizzato da una forte prevalenza dell'orientamento al profitto. La gestione della diversità è legata unicamente a obiettivi di business, quali la conquista di nuovi target di clienti. Infine, quello responsabile, che si basa sul bilanciamento tra diritti e profitto, in modo da considerare le esigenze di tutti gli attori in gioco, non solo quelli interni, come dipendenti e azionisti, ma anche quelli esterni all'azienda, come i movimenti sociali.

Partendo da questi approcci (Basaglia e Cuomo, 2015) è possibile evidenziare altri tre orientamenti principali nell'ambito delle politiche di *Diversity Management*. Secondo i primi, le diversità non si distribuiscono sulla base dell'appartenenza a un gruppo sociale ma sono proprie della persona. In questa ottica, le politiche di gestione delle differenze hanno il compito di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi valorizzato. In altri le diversità sono

socialmente definite, le strategie vengono quindi differenziate sulla base dell'appartenenza ai vari gruppi con l'obiettivo organizzativo di raggiungere la parità tra di essi. Il terzo orientamento punta a promuovere politiche che si rivolgono indipendentemente a tutti i lavoratori, per esempio percorsi che valorizzano talenti e competenze, senza prendere in considerazione le eventuali diversità sociali.

### **3.2 Una classificazione dei modelli di *diversity***

Dopo aver esplorato l'affermazione del *Diversity Management* negli Stati Uniti d'America e la sua successiva diffusione in Europa e in Italia, si ritiene utile riportare una classificazione dei principali modelli di gestione della diversità presenti nella letteratura sul tema.

La prima distinzione da considerare è quella tra modelli valutativi, prescrittivi e operativi. I modelli valutativi descrivono le varie fasi che un'organizzazione deve affrontare per gestire la diversità e danno una serie di indicazioni per poter passare al meglio da uno stadio a quello successivo. Tra questi va ricordata sicuramente la classificazione proposta da

Parshotam Dass and Barbara Parker (1999), calibrata sulle grandi aziende e le multinazionali americane, che definisce quattro soluzioni in base al grado di apertura verso le differenze etnico-culturali. Gli autori parlano di strategie di integrazione proprie di quelle imprese consapevoli dei vantaggi portati dalla diversità e che quindi fanno precedere l'implementazione di politiche di *diversity* da un'attenta valutazione dei costi e dei benefici, al fine di costruire una nuova cultura aziendale condivisa e integrata. Ci sono poi le strategie di separazione e pluralismo, tipiche di quei casi in cui la diversità è ancora vista in modo positivo ma non si vuole perdere la cultura originaria, per cui ci sono delle barriere per evitare possibili contaminazioni. Le strategie di assimilazione, come indica il nome stesso, sono caratterizzate da iniziative che si traducono in forme di assimilazione alla cultura dominante; si rispettano i vincoli economici e legali a supporto della diversità ma la si gestisce in modo tale da preservare l'omogeneità originale. Il quarto tipo sono le strategie di espulsione, che si verificano quando la diversità viene evitata in quanto minaccia e costo per l'organizzazione.

Un altro dei modelli valutativi più interessanti è quello dell'*equity continuum* (Wilson, 1996) che presuppone sei possibili livelli di equità, ovvero sei diversi livelli di strategie di gestione della diversità. Il livello 0 è dato dal rifiuto della diversità, spesso per mancanza di informazioni o per la volontà di mantenere intatta l'omogeneità. Il livello 1 si basa sulla conformità alle leggi per non avere sanzioni, non si capisce il valore della diversità ma la si tutela per evitare le conseguenze negative a livello normativo. Il livello 2 va oltre la conformità, queste organizzazioni iniziano a incrementare qualche politica a favore della diversità ma spesso solo per migliorare la propria immagine esterna e senza integrare realmente la diversità nella gestione globale delle risorse umane. Al livello 3, detto del *business case*, si ha la consapevolezza dei benefici economici derivanti dalla gestione della diversità e ci si focalizza solo su questo aspetto. Il livello 4 si distingue per l'integrazione delle differenze, le organizzazioni cioè inseriscono il *diversity* nella propria cultura organizzativa, portando avanti una politica vera e propria di *Diversity Management* in modo strutturato. L'ultimo livello, il 5°, è dato da un sistema organizzativo improntato all'equità, si tratta di organizzazioni che, dopo aver sperimentato al proprio interno politiche della diversità,

iniziano a promuoverle oltre i propri confini, su tutto il territorio, sia locale che nazionale.

I modelli prescrittivi delineano in maniera chiara e puntuale gli step per l'attuazione di programmi di *diversity*, definiscono le azioni necessarie per implementare queste strategie e riconoscono una funzione centrale a una leadership forte, che guidi il processo, e alle fasi di selezione e reclutamento.

Tra questi si riporta lo schema proposto dal Laboratorio Armonia dell'Università Bocconi nel 2007 (Fig.1), che delinea 7 fasi per sviluppare politiche di gestione della diversità. Il modello è molto interessante perché si basa sul presupposto che non esiste una soluzione valida per tutte le organizzazioni ma bisogna considerare sempre la cultura, le caratteristiche del business e delle risorse di cui si dispone.

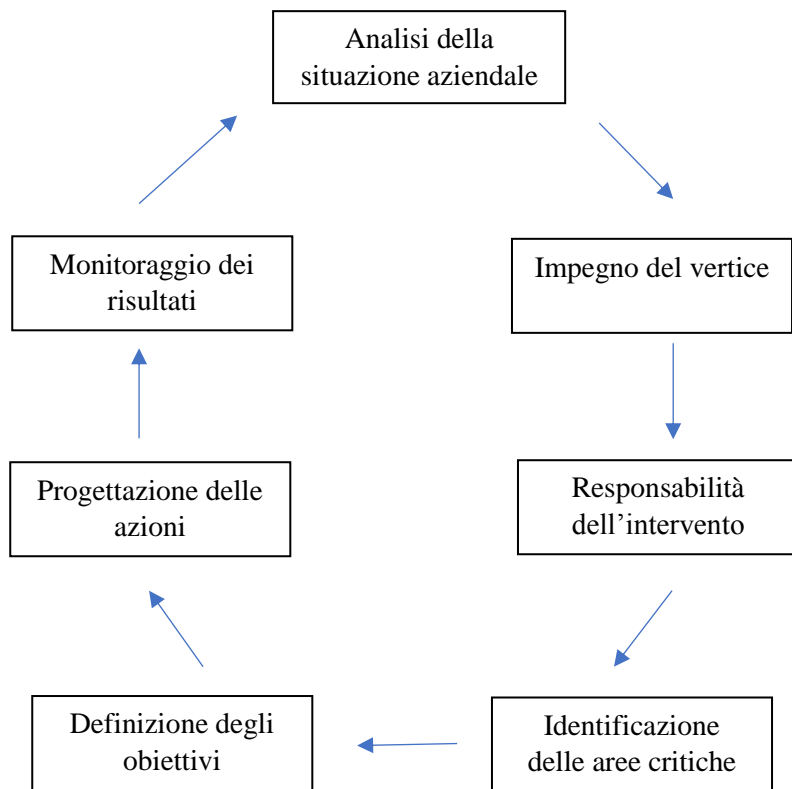
Si parte da un'analisi della situazione aziendale, quindi da una valutazione della cultura, delle caratteristiche del personale e delle modalità con cui viene gestito. Successivamente serve un interesse del vertice, è necessario cioè che le politiche di gestione della diversità abbiano il sostegno del top



management, e l'identificazione di un responsabile o un gruppo di responsabili dell'intervento.

Vanno poi individuate le aree critiche da affrontare - es. età, genere, ecc. - e definiti gli obiettivi misurabili che si vuole raggiungere con l'intervento. È quindi necessaria una progettazione delle azioni, ovvero dell'intervento vero e proprio e, infine, il monitoraggio dei risultati, che va attuato dai vertici o dai responsabili nel corso dell'intervento e alla fine dello stesso, per capire come ridefinire o replicare le strategie.

Fig.1 – Le fasi per sviluppare politiche di *diversity* in un'azienda



Fonte: Zifaro, 2010

I modelli operativi analizzano i fattori di ciascuna organizzazione che influenzano la possibile applicazione di strategie di *diversity*. Il più noto è quello di Dass e Parker (2001) che identifica tre cause principali. In primo luogo, le pressioni interne ed esterne per cui le aziende decidono di agire verso la diversità. Tra le pressioni interne ci sono la cultura aziendale ma anche la profondità della diversità - ovvero la distanza tra la cultura organizzativa e i soggetti portatori di differenze, espressa da valori, desideri e bisogni - e l'ampiezza della diversità - ad esempio il numero di persone che appartengono a una determinata minoranza. Le pressioni esterne fanno riferimento invece ai vincoli normativi e alle caratteristiche del mercato del lavoro.

Vi è poi il livello di importanza che le politiche di gestione della diversità assumono rispetto agli obiettivi aziendali, in base al quale si distinguono strategie sistemiche (che hanno una durata stabile e un forte legame con la pianificazione strategica complessiva; sono caratterizzate da una motivazione elevata da parte del personale e da un alto coinvolgimento del management), autonome (sono stabilmente perseguite ma parzialmente isolate perché non raccordate col piano strategico

complessivo; in questo caso si ha una media motivazione e un medio coinvolgimento dei vertici) e episodiche (isolate e occasionali, spesso legate a situazioni di emergenza). Il terzo fattore è dato dalle caratteristiche della direzione, ad esempio la presenza o meno di gruppi eterogeni al suo interno, di esperienze pregresse in progetti di gestione della diversità, ecc.

Un'ultima classificazione che a parere dello scrivente merita di essere citata è quella di Kreitner e Kinicki (2004) che individuano tre modi di interpretare le differenze: azioni positive, valorizzazione delle diversità e gestione delle diversità. Le azioni positive sono interventi consapevoli del management supportati da leggi a favore delle pari opportunità. L'obiettivo è correggere un errore, un torto subito da alcuni gruppi. Sono dettate dal timore di una discriminazione al contrario e hanno un carattere quantitativo.

Le valorizzazioni delle diversità favoriscono la creazione di un ambiente in cui ognuno si sente valorizzato nelle sue differenze. Ciascun lavoratore mantiene quindi le proprie peculiarità nell'organizzazione ma di contro quest'ultima può essere caratterizzata da una resistenza al cambiamento.

La gestione della diversità, infine, è costituita da azioni concrete sulla cultura e le infrastrutture organizzative al fine di consentire a ciascuno di esprimere al meglio il proprio potenziale. La sinergia che si crea favorisce lo sviluppo di nuovi modi di lavorare all'interno di gruppi diversi tra loro.

### **3.3 Dal *Diversity Management* al *Diversity&Inclusion***

L'esperienza in molti settori mette sempre più in guardia contro i rischi di un approccio di "conformità" alla diversità, in cui l'enfasi si basa sui numeri, sollecitando un approccio più evolutivo che si concentri sulla valutazione e l'accettazione della differenza (Workplace Gender Equality Agency, 2017). Infatti, sebbene molte organizzazioni abbiano incrementato la diversità della propria forza lavoro, è stato ampiamente riconosciuto che questo non garantisce agli individui appartenenti a gruppi sottorappresentati che le loro capacità siano pienamente utilizzate o che le loro voci siano ascoltate e incorporate nelle decisioni organizzative (Cook e Glass, 2014; Giscombe e Mattis, 2002; Hom, Roberson e Ellis, 2008).

Al fine di ottenere un coinvolgimento più completo delle diverse persone sul posto di lavoro e offrire l'opportunità a tutti i membri dell'organizzazione di sviluppare appieno il proprio potenziale, ricercatori e professionisti si sono sempre più focalizzati quindi sull'inclusione come percorso da sviluppare per raggiungere questi obiettivi (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart e Singh, 2011).

Anche se tali esperienze dipendono in gran parte dalla presenza di un vertice efficace (Cottrill, Lopez e Hoffman, 2014), sono ancora limitate le ricerche e le teorie che si concentrano su approcci di *leadership* in grado di affrontare queste difficoltà, promuovendo reali esperienze di inclusione dei dipendenti nei gruppi di lavoro (Nishii e Mayer, 2009).

Una *leadership* inclusiva è vantaggiosa per i diversi team in quanto si concentra sull'accettazione delle minoranze e allo stesso tempo ne valorizza le caratteristiche, i contributi unici che possono offrire e che alla fine portano a prestazioni più elevate (Randel, Galvin, Shore, Chung, Dean e Kedharnath, 2018). L'enfasi si sposta, quindi, dalle categorie che hanno generalmente subito discriminazioni (ad esempio donne, persone di colore, disabili e membri delle comunità Lgbtq)

verso le singole persone e le loro identità complesse, che, se sfruttate, comportano significativi guadagni individuali e organizzativi (McLeod e Herrington, 2017).

È in tale ottica che negli ultimi dieci anni stiamo assistendo a uno *shift* nella letteratura sul tema, per cui si comincia a parlare di *Diversity&Inclusion* piuttosto che di *Diversity Management*, anche se nella sostanza rimaniamo all'interno dello stesso filone teorico e strategico (Notarnicola, 2014).

Con l'espressione *Diversity&Inclusion* si vuole intendere un contesto in cui non ci si limiti solo a riconoscere e gestire la diversità ma dove le abilità e le idee di ogni lavoratore possano essere accolte e valorizzate. Se con il termine *diversity*, infatti, si indicano tutti gli elementi per cui possiamo essere diversi gli uni dagli altri - ad esempio nazionalità, età, genere - e che ci rendono unici, con *inclusion* ci si riferisce allo sfruttamento di queste risorse e forze diverse, ovvero ad una traslazione del concetto di diversità in azione, verso la creazione di un ambiente di coinvolgimento, rispetto e connessione, in cui la ricchezza di idee e background siano integrate per generare valore condiviso. In sintesi, il *diversity* è il mix, l'*inclusion* è

fare in modo che nel mix si lavori bene insieme (Oliverio, Sicca e Valerio, 2015).

Sebbene gli ultimi studi in questo ambito siano stati sviluppati essenzialmente in relazione al mondo privato, possiamo provare ad adattare anche alla sfera pubblica alcune delle conclusioni principali, quali quelle elaborate grazie alla ricerca *The Costly Business of Discrimination*, realizzata nel 2012 dal *Center for American Progress* per analizzare i costi sostenuti dal mercato americano a causa della discriminazione sul posto di lavoro. Si parla di circa 64 miliardi di dollari, che rappresentano la spesa annuale stimata per la perdita e la sostituzione di oltre 2 milioni di americani che lasciano il lavoro per aver subito una discriminazione. Un numero significativo di questi lavoratori è costituito da gay e transgender che vengono trattati ingiustamente, semplicemente a causa del loro orientamento sessuale e della loro identità di genere. L'indagine dimostra che un gruppo di esperti creativi, ma comunque omogeneo, spesso non riesce a giungere a soluzioni innovative ed efficaci quali quelle elaborate da gruppi di persone, sulla carta meno qualificate, ma con un diverso background per cultura, formazione, genere, abilità o etnia.



Paradossalmente, pur commettendo degli errori, questo tipo di gruppi riesce ad apprendere maggiormente, proprio perché risultano variegati anche nella gestione degli errori stessi, cioè tendono a fare sbagli diversi e ad acquisire così nuove conoscenze. Questo gli consente in pratica di superare quella autoreferenzialità che spesso impedisce di cogliere i cambiamenti che avvengono nella realtà circostante.

Adottare una strategia di inclusione comporta vantaggi sul piano interno, perché incoraggia la ricerca dei migliori talenti e la creazione di processi decisionali basati sull'assunzione di prospettive diverse e innovative; sul piano esterno, in quanto consente di comprendere al meglio un'utenza diversificata dal punto di vista etnico, culturale, religioso, ecc.; infine, sul piano generale, poiché facilita il benessere organizzativo e le relazioni con gli stakeholder.

Eppure, non è semplice comprendere che gruppi di lavoro, a tutti livelli ma in particolare a quelli di vertice, costituiti da persone simili sotto vari aspetti (genere, orientamento, etnia, cultura, ecc.) “siano privi dell'ingrediente essenziale che serve

per competere: la sintonia con quanto accade o sta per accadere nella società” (Notarnicola, 2014).

Stefano Oliverio, Luigi Maria Sicca e Paolo Valerio (2015) in una ricerca sul grado di inclusione delle persone transgender nei mercati del lavoro e nelle organizzazioni aziendali, muovono da una visione estensiva di *Diversity Management* per focalizzarsi appunto sul concetto di inclusione. In particolare, gli autori sostengono che l’inclusione è una forma di ex-marginalizzazione, che avviene cioè attraverso la sollecitazione che coloro che sono ai margini della società esercitano su chi solitamente ne è al centro, con ruoli di responsabilità e di potere. Sono queste persone che premono per una ricostruzione degli assetti dominanti, e del pensiero ad essi sotteso, spinte dalla volontà di affermare se stesse.

In questo senso, il costrutto dell’inclusione è ben diverso dalla logica dell’integrazione che prevede cornici invarianti e richiede a chi è fuori di esse di modificare se stesso per essere integrato in quel contesto già dato e definito. L’inclusione, invece, impone una riorganizzazione attivata dalla sollecitazione di chi è solitamente escluso, “fuori”, imponendo a chi è “dentro” quelle cornici di rimuovere le possibili cause

di esclusione. Una diversità che si fonda, in pratica, sulla possibilità di ribaltare l'angolo delle visioni tradizionali di *Diversity Management*, assumendo quello proprio di coloro che sono in posizioni liminali a causa della loro diversità.

Va raggiunta la consapevolezza del fatto che la parola deve essere data alla società e che quindi bisogna allargare la platea di riferimento a partire proprio dall'interno delle realtà organizzative, andando dunque ad incidere sulla composizione dei team. Deve essere superato lo stereotipo di un talento perfetto a favore del talento che la diversità di ciascuno può apportare. Una strategia inclusiva può consentire, in pratica, di rispondere al meglio al cambiamento generato da fattori esterni quali la globalizzazione, l'evoluzione tecnologica, le rivoluzioni sociali, ecc. o interni, come la demotivazione del personale e il bisogno di cambiamento. Una cultura dominante chiusa, invece, finisce per non ascoltare quelle risorse interne che potenzialmente dispongono delle capacità per leggere in anticipo questi cambiamenti e per rispondere ad essi in maniera adeguata.

In sostanza, un'inclusione delle differenze può rendere le aziende più forti, andando ad agire di fatto sui 12 fattori che ne

limiterebbero la capacità di adattamento e che sono stati identificati nell'ambito del progetto *Management Innovation eXchange*, promosso da *McKinsey*: conformismo, gerarchia, paura, pensiero difensivo, abitudini, centralizzazione, pratiche inflessibili, carenza di competenze, pensiero di breve periodo, ricerca insufficiente, strutture rigide, comunicazione opaca degli obiettivi.

Di contro, oltre l'inclusione, lo studio ha messo in luce anche 9 fattori necessari per competere al meglio nel contesto attuale: apprendimento, sperimentazione, trasparenza delle decisioni prese dal management, autonomia, fiducia, senso comune, flessibilità, collaborazione tra pari e meritocrazia.

La costruzione di una strategia di inclusione non dovrebbe prescindere dal riconoscimento dei pregiudizi e degli stereotipi che, come visto in precedenza, possono guidare i processi decisionali e di gestione delle informazioni. Essi, infatti, incidono ancora fortemente sulle scelte organizzative e sui comportamenti, portando spesso a discriminare quelle persone che non appartengono al nostro stesso gruppo e che, invece, potrebbero rappresentare un valore per l'azienda.

Uno strumento imprescindibile in tal senso diventa l'analisi dei sistemi di reclutamento al fine di capire se esiste davvero una meritocrazia nell'assegnazione degli incarichi o se siano sempre le persone appartenenti a determinate categorie a occupare certe posizioni. Sembra infatti che il processo di selezione si basi spesso sulle esperienze e sulla formazione passate, inserite nei curricula, o sulle posizioni prima occupate, senza pensare agli eventuali scenari futuri. Non si considerano cioè le possibilità di cambiamento che ciascuno porta con sé.

In quest'ottica può essere interessante citare il racconto da parte di Marco Buemi<sup>8</sup>, studioso ed esperto di *diversity*, di una ricerca sulle discriminazioni etniche condotta nel 2006 dall'Ilo – Organizzazione internazionale del lavoro:

«Si tratta di una serie di *situation test* che coinvolgevano giovani marocchini dai 20 ai 30 anni. In pratica, nel momento in cui mandavano dei curricula per un annuncio di lavoro questi ragazzi ricevevano una risposta di un tipo, ovviamente negativa, che invece poteva cambiare anche totalmente nel momento in cui riuscivano ad accedere a un colloquio. In pratica la ricerca ha dimostrato che la discriminazione si abbatte solo nel momento della conoscenza diretta della persona, in cui si riesce ad andare oltre eventuali stereotipi e luoghi comuni, arrivando al 2%, mentre nel caso dell'invio dei curricula si attestava intorno al 46%» (Marco Buemi, *cit.*).

---

<sup>8</sup> Marco Buemi è stato intervistato il 4 aprile 2019 a Roma.

A queste considerazioni va aggiunto il fatto che, spesso, le stesse persone oggetto di pregiudizio finiscono per far propria una valutazione negativa di sé, col pericolo di avere casi di auto-discriminazione vera e propria: così ad esempio gli omosessuali odiano altri omosessuali, o ancora, chi ha paura di esperienze negative in un posto di lavoro evita di candidarsi per una determinata posizione. La sfiducia verso un gruppo finisce in pratica per generare la sfiducia del gruppo stesso rispetto alle proprie capacità.

Superare queste etichette prodotte dai pregiudizi è dunque un altro step fondamentale da compiere per poter cogliere e includere i talenti all'interno di un'organizzazione. Infatti, se le persone lavorano insieme in un ambiente attento alla risoluzione dei problemi comuni, senza ricorrere alla conclusione più facile e veloce offerta da schemi mentali interiorizzati a livello inconscio, cambia drasticamente l'atteggiamento verso la diversità: ciascuno inizia a ritenersi parte di una comunità più ampia in cui può far sentire la propria voce e offrire il proprio contributo.

Il *diversity* non va considerato solo come una politica da attuare ma come la possibilità di creare un ambiente di lavoro

flessibile, in cui gli individui possano collaborare e sviluppare insieme modelli di gestione innovativi. In questo senso acquisisce valore il concetto di *enabling* (Alessandra Mazzei, 2011), ovvero la possibilità di riconoscersi parte di un'impresa nel momento in cui si apprezza questa ultima e si sviluppa di conseguenza un senso di identità verso di essa. L'*enabling* parte quindi dalla costruzione di un rapporto di fiducia con i collaboratori di un'organizzazione che sentono di poter esprimere liberamente le proprie capacità.

Tra le recenti riflessioni sul concetto di inclusione vogliamo segnalare anche quelle espresse da Igor Suran, direttore esecutivo di Parks - Liberi e Uguali<sup>9</sup>. Sebbene si occupi nello specifico di tematiche Lgbtq, le sue considerazioni possono essere fatte valere in generale per tutti i temi legati al *diversity*.

In un'intervista del 2018 a DiverCity – Magazine europeo di inclusione e innovazione, Suran offre una chiave di lettura molto interessante del *coming out*:

---

<sup>9</sup> Parks è un'associazione senza scopo di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro, creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della diversità, in particolare quelle relative all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

«Il termine coming out, per quanto in Italia sia espressione normalmente collegata al mondo Lgbtq - quindi allo svelamento del proprio orientamento sessuale - in realtà ha un'accezione ben più ampia: descrive un'azione, quella di uscire dall'armadio e dichiarare al mondo ogni cosa fino a quel momento rimasta nascosta» (Igor Suran, *cit.*)

Questo significa che in pratica si è pronti a svelare, a far conoscere alla società un proprio aspetto intimo, una peculiarità a cui si lega la consapevolezza di poter essere visti dagli altri in maniera diversa: non solo l'orientamento sessuale, ma anche una malattia, una dipendenza, il proprio credo, ecc. Per poterlo fare è necessario che le persone si sentano tutelate e protette, che ci siano cioè le condizioni adatte per poter “uscire dall'armadio”. Se la responsabilità di creare questa sicurezza è di tutti coloro che ci circondano, un ruolo di primo piano va attribuito sicuramente alle organizzazioni lavorative.

Ogni azienda, infatti, dovrebbe basare la propria competitività, e quindi il proprio futuro, sulle innovazioni che possono apportare i propri talenti interni. E per riuscirci, dovrebbe innanzitutto avere la consapevolezza che questo talento, questa creatività può giungere da luoghi inattesi e con modalità talvolta singolari.



Facciamo un esempio: se una persona omosessuale non si sente libera di esprimere il proprio orientamento sul luogo di lavoro, viene praticamente spogliata della sua identità per 8-10 ore al giorno. Questa costrizione ne soffoca il talento, quel talento che è, o almeno dovrebbe essere, il motivo principale per cui l'azienda lo ha assunto. Per poter stare bene, infatti, ognuno ha bisogno di quella componente di autorealizzazione garantita dal lavoro e questo accomuna tutte le persone, indipendentemente dalla differenze individuali.

Va considerato, infine, che le organizzazioni hanno un forte impatto sulla società in quanto offrono prodotti e servizi di cui tutti noi usufruiamo quotidianamente. Hanno cioè un'enorme visibilità che porta inevitabilmente ad ascoltare ed esaminare le proposte che presentano quotidianamente. Allo stesso modo, di conseguenza, avrebbero la possibilità di farsi sentire nel momento in cui decidessero di affrontare problematiche sociali, quali quelle legate alla diversità:

«Se ci fidiamo della voce che hanno sui capi di moda o su ciò che mangiamo, perché non dovremmo ascoltarle se parlano di tematiche che sono socialmente divisive?» (Igor Suran, *cit.*).

#### **4. Valutare il *diversity*: i pro e i contro legati alla gestione della diversità**

Sebbene risulti difficile effettuare una valutazione quantitativa dei vantaggi e dei benefici portati da politiche di gestione delle differenze, si può senz'altro affermare che ormai non si può prescindere dalla diversità e che un'azienda danneggia se stessa non utilizzando il patrimonio costituito dalle persone che la compongono (Page, 2007).

La presenza di diversità non rappresenta tuttavia di per sé un vantaggio ma è necessario saperla gestire in maniera consapevole in tutte le fasi della vita aziendale, dal reclutamento allo sviluppo delle carriere, al fine di scegliere gli strumenti più opportuni alla creazione di valore.

In questa ottica si inserisce il *Diversity Management* come sfida per rivendicare la centralità dell'individuo nella gestione delle risorse umane. Ciascuno di noi, infatti, non è solo portatore di capacità e competenze ma anche di aspetti personali che non possono essere cambiati dall'organizzazione e che determinano il nostro valore aggiunto. Risposte organizzative univoche e uguali per tutti rischiano di essere inefficaci ma anche demotivanti per il personale. Ogni

organizzazione dovrebbe cercare le soluzioni più adatte a gestire le differenze che caratterizzano le proprie risorse, non esiste cioè una sola modalità che possa essere valida per tutte. Bisognerebbe in pratica trovare un equilibrio tra visione globale e locale, senza rischiare di adattare dei modelli precostituiti a dei contesti che invece hanno le proprie caratteristiche peculiari per le quali quel determinato modello potrebbe risultare non idoneo. Basti pensare ai primi anni Sessanta del Novecento, quando in America il *diversity* viene attuato sotto forma di quote destinate alle minoranze, prescindendo da un principio di meritocrazia, e dando così vita al paradosso di strategie che dovrebbero includere e che invece segnano di fatto dei confini tra gruppi e individui ancora più netti. L'inclusione, al contrario, non può riguardare solo categorie particolari ma deve essere estesa a tutti i collaboratori di un'organizzazione.

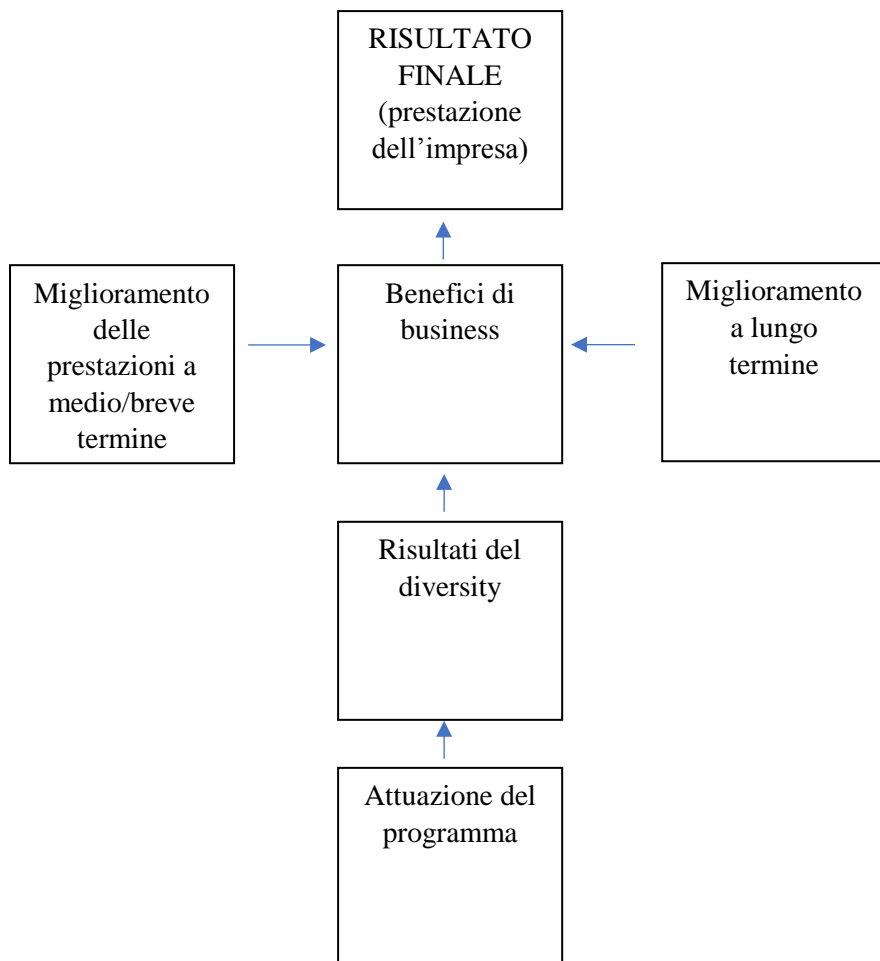
Nel 2003 il *Centre for Strategy and Evaluation Services* dell'Unione Europea ha stilato un report con l'indicazione di una serie di requisiti (Fig.2) a cui le aziende del Vecchio continente devono attenersi per una migliore gestione delle

politiche di *diversity* (Cuomo, Mapelli, 2007). Tre gli asset principali individuati.

Il primo è relativo all'attuazione dei programmi, ossia all'ambito in cui si collocano le azioni tese ad eliminare le forme di discriminazione.

Il secondo riguarda i risultati intermedi, che non generano profitti. Ci sono poi i benefici di business, ossia la misurazione dell'impatto sulle performance di impresa in relazione agli investimenti fatti. I benefici a lungo termine riguardano soprattutto il capitale umano, quindi lo sviluppo di innovazione e creatività, problemi di reputazione aziendale, di immagine e cultura interna, o ancora l'accesso ai talenti.

Fig.2 - Requisiti per la gestione delle politiche di *diversity* elaborati nel 2003 dal *Centre for Strategy and Evaluation Services* dell'Unione Europea



Fonte: *Cuomo e Mapelli, 2007*

Facendo riferimento alla letteratura sul tema (Kreitner e Kinicki, 2004; Cuomo e Mapelli, 2007) possiamo sintetizzare i vantaggi delle politiche di gestione della diversità in: riduzione dei costi, miglioramento dell'immagine dell'azienda, creazione di un ambiente di lavoro soddisfacente tramite fidelizzazione delle risorse umane, riduzione dell'assenteismo e del *turn over*, raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, grazie all'incremento delle vendite e delle quote di mercato, sviluppo della creatività e dell'innovazione, *problem solving* di gruppo e produttività.

Politiche di *diversity* portano in particolare a una riduzione di tre tipi di costi: legali, per il rispetto delle leggi sulle pari opportunità, di selezione e formazione del personale, e quelli relativi alla salute dei dipendenti. Tutto ciò perché i lavoratori sono attratti dai contesti in cui vengono valorizzate le persone e, quindi, se sanno che l'azienda investe su di loro, saranno maggiormente produttivi e motivati. Di conseguenza migliorerà anche il clima organizzativo e si rafforzeranno i valori culturali dell'organizzazione.

Tra le valutazioni positive a sostegno della diversità vi è poi la possibilità di contare su approcci cognitivi più ampi nella

soluzione di problemi complessi. Il *diversity* è inoltre una ricchezza per le organizzazioni per quanto riguarda le vendite, rende infatti le aziende più competitive sul mercato e ne sviluppa la capacità di offrire servizi migliori rispetto alle altre realtà lavorative

Naturalmente ci sono anche alcune perplessità e degli ostacoli da superare nell'implementazione di politiche di *Diversity Management*. Basti pensare agli stereotipi e ai pregiudizi, analizzati in precedenza, alla paura di una discriminazione alla rovescia, cioè al rischio per gli altri lavoratori di non essere trattati in maniera equa, e alla resistenza al cambiamento da parte dei membri dell'organizzazione.

Uno dei paradossi del *diversity* è l'uguaglianza, ovvero la pretesa di essere trattati sul lavoro in maniera uguale, quando allo stesso tempo si afferma che devono essere considerate le peculiarità di ciascuno per lo sviluppo di soluzioni personali. Alcuni studi (Zanoni et al., 2010) hanno sottolineato a questo proposito che il *Diversity Management* tenderebbe a vedere la diversità come qualcosa data per scontato, con categorie prestabilite e misurabili.

Un altro dei principali problemi connessi con queste politiche è rappresentato dagli alti costi organizzativi. Le spese elevate, infatti, possono portare a un abbandono precoce di queste strategie in periodi di crisi, specie se non rapportate alla cultura d'impresa e sviluppate in maniera sistematica (Mor Barak, 2005). Inoltre, spesso le imprese nell'attuare questi programmi si trovano isolate rispetto al contesto generale, politico e sociale ma anche economico, e invece queste iniziative possono funzionare solo se inserite in un sistema di *governance* più allargato in grado di supportarle.

Le critiche maggiori però sono quelle secondo cui il *Diversity Management* mirerebbe alla massimizzazione del profitto e della produttività ma senza un miglioramento concreto delle condizioni dei lavoratori (Pezzillo Iacono, Esposito, Sicca, 2009).

Per concludere, alla luce di tutte queste considerazioni e a parere dello scrivente, è possibile sintetizzare una serie di aspetti da prendere in considerazione per attuare strategie concrete di *diversity* che portino un reale valore aggiunto alle organizzazioni: lavorare sulle regole di gestione delle persona e sulla cultura aziendale che ne è alla base; evitare di



concentrarsi su alcuni elementi di diversità minimizzandone altri (si pensi ad esempio a organizzazioni che attuano solo politiche di genere: si rischia un effetto boomerang sia nella visione delle donne che negli uomini che possono percepirle come un rischio per sé); non usare la diversità come elemento di propaganda se poi non ci sono delle regole esplicite che vanno ad incidere sui comportamenti; porre attenzione ai processi di valutazione e selezione del personale che di per sé possono essere discriminatori proprio perché presuppongono una prima scelta, spesso guidata da stereotipi e pregiudizi; saper individuare e dare risposta alle diversità strettamente collegate con la prestazione lavorativa e quindi col contributo che ciascuno può dare all'organizzazione.

Va ricordato poi che ogni realtà è differente dalle altre, per cui si dovrebbe abbandonare l'idea di iniziative valide ovunque e che rischiano di escludere alcuni elementi di diversità che invece potrebbero essere molto significativi nella vita di un'azienda. Cogliere le peculiarità di ciascuna organizzazione ed evidenziare in essa, se esistono, le possibili discriminazioni attuate, consentirebbe piuttosto di elaborare dei progetti per i vari livelli di esclusione riscontrati.

## **Capitolo 2 - La diversità culturale nelle istituzioni pubbliche italiane. Il disegno della ricerca**

Il presente capitolo è dedicato all'esposizione del disegno di ricerca utilizzato nell'ambito dell'indagine condotta e grazie al quale si sono raccolti ed elaborati i risultati presentati nella seconda parte di questo volume.

In particolare, in queste pagine vogliamo illustrare l'impianto del nostro lavoro. Muovendo da una messa a fuoco degli obiettivi, proseguiamo con le strategie e i metodi impiegati al fine di giungere a una descrizione differenziale del campo di studio esaminato, quale appunto la diffusione e la promozione di pratiche di *Diversity Management* nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana, e a una sua interpretazione più approfondita a partire dal punto di vista dei soggetti coinvolti.

Prima di scendere nel dettaglio dei criteri seguiti, si ritiene opportuno presentare anche quelli che sono gli obiettivi e le domande a cui si vuole rispondere con l'indagine sviluppata, partendo dall'esame di quei fattori sociodemografici che hanno imposto negli ultimi anni una trasformazione così profonda nella nostra società da porre le organizzazioni pubbliche di

fronte alla necessità di fronteggiare la sfida, ormai inevitabile, della gestione e della valorizzazione della diversità.

## **1. Il problema sociale alla base dell'indagine. Gli obiettivi e le domande conoscitive**

Questo lavoro nasce con l'obiettivo di comprendere se all'interno delle organizzazioni pubbliche italiane esiste una sensibilità verso il problema della diversità e, eventualmente, quali sono le strategie di intervento più diffuse. Nello specifico, la ricerca presentata in queste pagine mira a indagare se e attraverso quali pratiche si realizza la gestione e la valorizzazione delle differenze all'interno delle amministrazioni italiane e a esplorarne le connessioni con la comunicazione pubblica.

All'origine di questa esigenza vi sono una serie di cambiamenti importanti, legati a vere e proprie trasformazioni degli scenari, come testimonia l'ultimo Rapporto annuale Istat 2019<sup>10</sup>, che analizza le caratteristiche dello sviluppo recente dell'economia e della società italiana, le dimensioni e la qualità delle risorse naturali e produttive del Paese, i percorsi di vita, il capitale umano e l'evoluzione del mercato del lavoro.

---

<sup>10</sup> Il rapporto, consultato nel mese di agosto 2019, è disponibile sul sito dell'Istat, all'indirizzo <https://www.istat.it/it/archivio/230897> .

Dall'analisi del Rapporto emerge che la tendenza attuale della nostra società è quella di farsi culturalmente sempre più composita e problematica in risposta ai grandi mutamenti socioculturali quali la globalizzazione, le migrazioni e la ridefinizione di alcuni confini legati al genere, all'età, all'orientamento sessuale e alle abilità. L'incontro di culture diverse nello stesso territorio e la conseguente diversificazione della forza lavoro stanno rendendo sempre più complesso il panorama italiano: la presenza crescente di donne e migranti nel mercato del lavoro, o ancora, l'allungamento della vita media sono solo alcuni dei fattori che determinano la convivenza di persone con età, aspirazioni e bisogni diversi tra loro. Alla continua differenziazione dei mercati si accompagna, inoltre, la maggiore sensibilità da parte della società, sempre più attenta al rispetto del territorio e dei lavoratori.

Come visto nel primo capitolo, queste trasformazioni impongono alle organizzazioni la necessità di relazionarsi con pubblici eterogenei e di fronteggiare il cambio di paradigma, analizzato in precedenza, ovvero il passaggio da strategie di business, proprie dell'iniziale approccio statunitense, a quelle relazionali, che pongono l'individuo e le sue peculiarità al

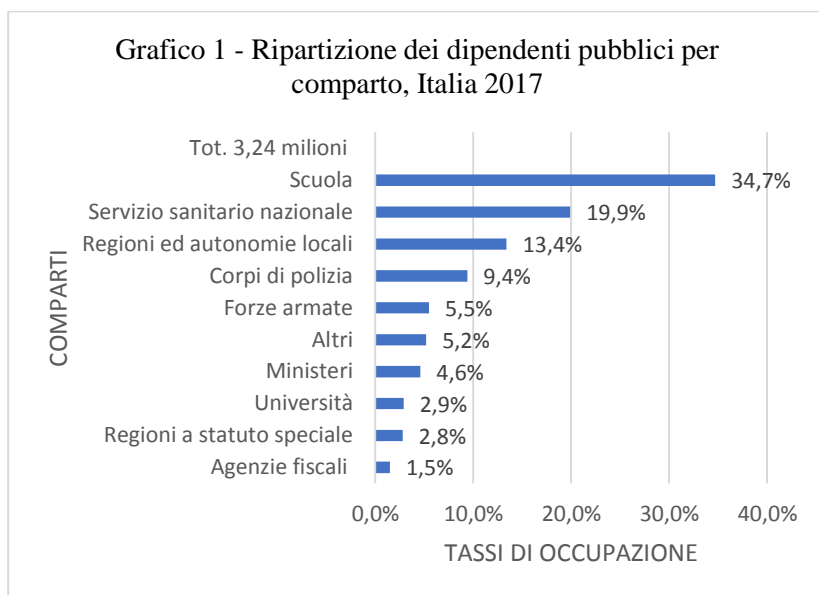
centro dello sviluppo di nuove politiche di inclusione. Il problema è strategico. Qualunque sia la loro missione, pubblica, privata, no profit, le organizzazioni non possono fare a meno di accogliere le differenze che ormai caratterizzano la società e creare un nuovo rapporto di fiducia non solo con i pubblici di riferimento ma anche con i propri dipendenti. A differenza del passato, quindi, lo sguardo non è più rivolto solo all'esterno ma all'interno delle strutture che compongono la sfera pubblica. Mentre agli inizi del secolo scorso l'attenzione era concentrata unicamente sullo sviluppo della redditività aziendale e la conquista di nuovi segmenti di mercato, oggi si è compreso che il coinvolgimento delle risorse umane genera un profondo senso di appartenenza e di conseguenza un impegno maggiore da parte dei lavoratori, che si traduce in un aumento della produttività. Proprio per questo il mercato del lavoro dovrebbe aprirsi all'inclusione di tutte le diversità consentendo alle persone di svolgere il proprio impiego al meglio, indipendentemente da età, orientamento sessuale, genere, provenienza etnica o credo religioso. Riprendendo la classificazione di Robert Kreitner e Angelo Kinicki (2004), da una politica di azioni positive, riconducibili a interventi sostenuti da leggi a favori delle pari opportunità, si passa così a

una gestione della diversità che presuppone azioni concrete sulla cultura e le infrastrutture organizzative, con l'obiettivo di consentire a ciascuno di esprimere al meglio il proprio potenziale. In questa ottica e visto il ruolo che hanno nel mercato italiano, si ritiene interessante studiare la realtà delle pubbliche amministrazioni, le quali sono inevitabilmente travolte da questi cambiamenti e allo stesso tempo sono deputate a governarli. Le istituzioni, infatti, possono porsi quali attori strategici nelle azioni di contrasto alle discriminazioni, vista la loro duplice veste di promotrici di politiche e di datrici di lavoro. Va detto inoltre che, considerato l'alto numero di persone che in esse trovano impiego, possono porsi come una guida per il settore privato, per cui le politiche del personale che sviluppano vanno a incidere fortemente sulle condizioni complessive del mercato. Basti pensare che in Italia, a tutto il 2016, la percentuale di dipendenti pubblici sul totale di circa 23 milioni di occupati risulta del 13%, come certificato dall'Eurostat, l'Ufficio statistiche dell'Unione Europea<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Le statistiche sono disponibili sul sito Eurostat all'indirizzo [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-4d.html](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html) e sono state visionate nel mese di agosto 2019.

All'interno di questi numeri sono compresi gli impiegati pubblici a livello nazionale, regionale, locale e anche le forze armate. In particolare, secondo il Conto annuale 2017 della Ragioneria generale dello Stato<sup>12</sup> gli impiegati pubblici italiani sono circa 3,24 milioni, così suddivisi:



*Fonte: Ragioneria generale dello Stato*

<sup>12</sup> I dati sono stati consultati nel mese di agosto 2019 e sono disponibili sul sito del Conto annuale all'indirizzo <https://www.contoannuale.mef.gov.it/>.



L'agire pubblico dovrebbe pertanto giocare un ruolo primario per creare coesione e inclusione sociale e per sfuggire al rischio di produrre uno sviluppo collettivo basato sulla disuguaglianza delle opportunità di crescita economica e culturale dei cittadini. Risulta fondamentale quindi comprendere come la Pubblica Amministrazione italiana affronti la compresenza di culture diverse all'interno della società e se stia sviluppando o meno politiche specifiche per facilitare l'inserimento e la crescita di dipendenti con caratteristiche specifiche sempre più eterogenee.

Si tratta di capire, come si è detto nella prima parte di questo volume, se anche a livello pubblico italiano ci si stia evolvendo da un approccio "negativo" alla diversità, nel senso di meno proattivo, in quanto basato semplicemente sul rispetto di leggi antidiscriminazione, a uno "positivo", definito dalla valorizzazione delle singole diversità per raggiungere obiettivi strategici. E ancora, se si stiano attuando strategie di gestione delle differenze non solo verso le minoranze escluse o sottorappresentate ma che coinvolgano, piuttosto, le necessità di tutti i dipendenti (Basaglia e Cuomo, 2016).

Questo tipo di indagine, all'interno degli obiettivi sopra descritti, vuole provare a rispondere a una serie di domande. In primo luogo, capire se esiste una tradizione di riconoscimento, difesa e promozione del *diversity* in ambito pubblico italiano e quale è il grado di attenzione riservato dalle pubbliche amministrazioni del nostro Paese a queste tematiche. Si vuole poi indagare in quali situazioni si sviluppa questa sensibilità e quali sono le pratiche, le forme di attuazione più diffuse. In tal modo si intende delineare anche quale evoluzione sta seguendo in Italia il *Diversity Management* e come vengono gestite le differenze da parte della nostra Pubblica Amministrazione. Infine, si vuole comprendere se e come la comunicazione istituzionale favorisce lo sviluppo delle diversità nelle organizzazioni, ovvero quale è il suo ruolo nella gestione delle differenze.

Potremmo dire quindi, riprendendo la classificazione effettuata da Anselm Leonard Strauss, secondo cui le domande di ricerca si dividono tra quelle adatte alla conferma di ipotesi già esistenti e quelle “generative”, che mirano cioè a nuove scoperte, che il fine dello scrivente è proprio quello di trovare degli elementi per avanzare nella comprensione di quest'ultimo

tipo di quesiti che “stimolano la linea di indagine in direzioni redditizie...portano a ipotesi, confronti utili” (Strauss 1987: 22). L’obiettivo, in particolare, è quello di tracciare un’analisi di scenario che metta in evidenza quali e quante organizzazioni pubbliche, e con quali prospettive, abbiano avviato negli ultimi anni un programma di *Diversity Management*. L’intento è cercare di comprendere, da un lato, se esiste una sensibilità verso le diversità “all’interno” dell’ambito pubblico, ovvero se e come le organizzazioni operino per promuoverle nei propri ambienti lavorativi, dall’altro, la peculiare funzione che la comunicazione può assumere a supporto di questo approccio.

## **2. Dalle questioni teoriche all’impianto della ricerca: lo sviluppo del percorso**

Come specificato negli obiettivi prima indicati, questa indagine nasce con l’intento di capire se esiste una tradizione di *diversity* nel contesto pubblico italiano e quali siano le politiche di gestione più diffuse. In questa ottica le principali difficoltà, emerse sin dalle prime battute della ricerca, sono rappresentate sia dalla novità degli studi in ambito di *Diversity Management*

sia dall'ampio numero di realtà che si potrebbero indagare a livello nazionale.

Infatti, secondo i dati<sup>13</sup> riportati dall'Ipa - Indice dei domicili digitali della Pubblica Amministrazione e dei gestori dei pubblici servizi, aggiornati al mese di agosto 2019, le amministrazioni pubbliche in Italia sono oltre 22.000. L'impossibilità di studiare la totalità casi in un'unica tesi rende indispensabile effettuare una selezione tra gli stessi. Ma ancor prima risulta necessario trovare una strada di accesso al tema, che consenta di effettuare una mappatura del fenomeno che si vuole andare a indagare, ovvero la diffusione di pratiche di inclusione nell'ambito delle istituzioni pubbliche italiane.

Le azioni di ricerca si articolano in 3 fasi principali (Tab.3), descritte nel dettaglio nella pagine successive: una prima di accesso al campo di ricerca, una di sviluppo della conoscenza e una terza di approfondimento.

---

<sup>13</sup> I valori sono reperibili sul sito dell'Ipa all'indirizzo <https://www.indicepa.gov.it/report/n-rep-amministratz-percategoria.php> e sono stati visionati nel mese di agosto 2019.

Tab.3 - Fasi della ricerca

<b>FASE</b>	<b>AZIONE</b>	<b>METODO</b>	<b>PERIODO</b>
Accesso	Entrata nel campo di ricerca	Mappatura del <i>diversity</i> in ambito pubblico italiano attraverso l'analisi della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro"	marzo 2018/marzo 2019
Conoscenza	Sviluppo della conoscenza dell'oggetto di ricerca	Interviste a professionisti/esperti in ambito di <i>Diversity Management</i>	marzo/giugno 2019

Approfondimento	Esame dettagliato del fenomeno	Selezione e analisi di casi studio individuati tra le pratiche di inclusione sviluppate dalle istituzioni aderenti alla “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”	marzo/luglio 2019
-----------------	--------------------------------	--	-------------------

*Fonte: nostra elaborazione*

Al fine di trovare una via di entrata al campo di studio, si è scelto di partire dalla mappatura della “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”, ovvero la dichiarazione di intenti siglata in Italia da enti pubblici e privati a favore della promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambienti di lavoro. Sebbene l’adesione alla Carta non garantisca lo sviluppo di pratiche di inclusione, si è

scelto di avviare la ricerca con l'analisi di un documento formale che rappresenta comunque un primo elemento di consapevolezza e di presa di coscienza da parte delle organizzazioni, indipendentemente dalla propria mission, della necessità di confrontarsi con la sfida posta alla struttura interna da livelli di differenziazione crescente delle culture e delle popolazioni.

L'idea di partenza era quella di approfondire il fenomeno del *Diversity Management* analizzando dei casi studio per ciascuna delle tipologie in cui si sono suddivise le 279 organizzazioni pubbliche aderenti alla Carta: *enti locali, associazioni sindacali e di categoria, strutture sanitarie, istituti di istruzione, enti di ricerca e altri enti*. Pertanto, tra il marzo 2018 e il marzo 2019, si sono contattate tutte le 279 organizzazioni firmatarie ma di queste solo 88 si sono mostrate interessate ad aderire alla ricerca. Il campione si è andato a restringere ulteriormente nel momento di individuare dei casi studio per esaminare in profondità le pratiche di inclusione avviate dalle singole istituzioni. In particolare, solamente 3 organizzazioni hanno aderito a questa ulteriore fase di studio. È stato quindi necessario ridefinire l'impianto inizialmente prospettato,

circoscrivendo a queste realtà l'analisi delle politiche della Pubblica Amministrazione italiana attuate in ambito di *diversity*. È sostanzialmente emersa una criticità nel progetto, rappresentata dall'accessibilità ai dati. Siamo qui di fronte a uno dei casi descritti da Janice Morse (1994) che ha diviso l'importanza dell'accessibilità tra il momento di selezione primaria - in cui i casi da indagare sono scelti in modo mirato e deliberatamente inclusi in un campione - e quello di selezione secondaria, che si verifica quando i casi individuati sono "invitati" a partecipare all'indagine, come nella fase che si sta descrivendo. In quest'ultima circostanza l'accessibilità è soggetta a determinate restrizioni: i partecipanti in pratica devono attivarsi in prima persona per fornire delle informazioni aggiuntive. Il problema dell'accesso viene quindi traslato in un problema di relazioni, dove viene messo in primo piano il rapporto che si riesce a stabilire con gli informatori chiave di ciascuna organizzazione (Casagrande, 1960).



### **3. Fasi e metodi della ricerca**

#### **3.1 L'accesso "obbligato" al tema: la "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro"**

Le Carte della Diversità sono dei documenti con cui i sottoscrittori, appartenenti sia al settore privato che a quello pubblico, si impegnano a sviluppare, realizzare e promuovere politiche di *diversity* nei contesti organizzativi, al fine di favorire ambienti di lavoro liberi da pregiudizi e discriminazioni, in cui siano valorizzati e integrati i talenti individuali.

L'idea nasce in Francia nel 2004 a seguito della pubblicazione del rapporto "Les oubliés de l'égalité des chance", realizzato da Yazid Sabeg, un amministratore delegato, e il giornalista Laurence Méhaignerie. Gli autori sostenevano in pratica che una maggiore valorizzazione economica dei lavoratori avrebbe evitato nuove rivendicazioni etniche e portato a un miglioramento delle performance delle imprese sia pubbliche che private.

Ma è a partire dagli anni Novanta che iniziano a crearsi in Europa le condizioni favorevoli per lo sviluppo di pratiche di *Diversity Management* grazie a tre fattori fondamentali:

l'impulso derivante da ricerche empiriche<sup>14</sup> che dimostrano la diffusione di discriminazioni razziali nel mercato del lavoro, l'influenza della Commissione Europea e quella di alcune aziende internazionali che cominciano a risentire della spinta americana in tale direzione e a considerare la diversità come un valore aziendale.

Nel 1995 i Paesi europei firmano la *Joint Declaration on the Prevention of Racial Discrimination and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace* per incrementare le pratiche di inclusione e nel 1997, anno europeo contro il razzismo, la lotta alle disparità diventa una priorità per la Commissione Europea. In tal senso vanno citate la direttiva 2000/43/CE, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone, indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica, e quella 2000/78/CE, del 27 novembre 2000, relativa alla parità di trattamento in materia di occupazione e di lavoro.

In particolare, il primo provvedimento ribadisce la necessità di promuovere le condizioni per una partecipazione più attiva nel

---

<sup>14</sup> Tra queste, la pubblicazione del 1999 relativa a una ricerca durata sette anni dell'*International Labour Organization* "Combating discrimination against immigrant workers and ethnic minorities in the world of work".

mercato del lavoro, pubblico e privato, formulando un insieme coerente di politiche volte a combattere la discriminazione nei confronti di gruppi quali le minoranze etniche. Prevede, inoltre, la creazione in ciascuno Stato membro di un organismo o di più organismi incaricati di analizzare i problemi in questione, studiare possibili soluzioni e fornire assistenza concreta alle vittime di episodi discriminatori.

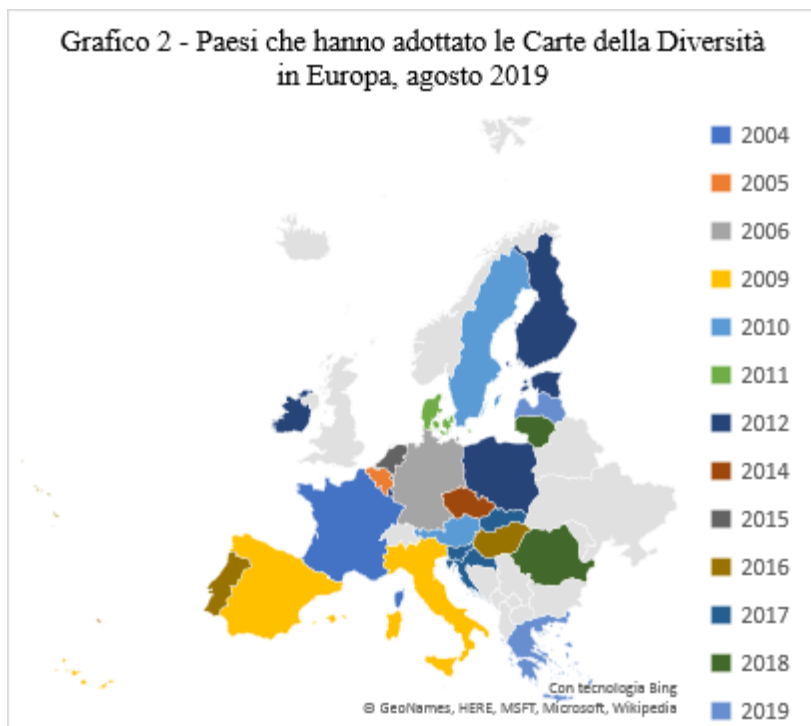
La seconda direttiva, invece, stabilisce un quadro generale per garantire la parità tra le persone sul luogo di lavoro indipendentemente dalla loro religione o convinzione personale, disabilità, età o orientamento sessuale.

Viene a crearsi così in Europa una stretta connessione tra pratiche aziendali e ambito politico in cui le stesse sono collocate (Buemi, Conte e Guazzo, 2015) ed è in questo contesto che nascono le Carte della Diversità, che possono considerarsi la “via europea alla diversità” (De Vita, 2011).

Attualmente, al mese di agosto 2019, sono 24 i paesi europei che hanno promosso delle Carte della Diversità: Austria (2010), Belgio (2005), Croazia (2017), Danimarca (2011), Estonia (2012), Finlandia (2012), Francia (2004), Germania (2006), Grecia (2019), Irlanda (2012), Italia (2009), Lettonia

(2019), Lituania (2018), Lussemburgo (2012), Paesi Bassi (2015), Polonia (2012), Portogallo (2016), Repubblica Ceca (2014), Romania (2018), Slovacchia (2017), Slovenia (2017), Spagna (2009), Svezia (2010), Ungheria (2016).

Inoltre, dal 2010 è stata creata una piattaforma europea delle Carte delle Diversità, voluta e finanziata dalla Commissione per incoraggiare le organizzazioni (Ong, enti pubblici, aziende private) a sviluppare e attuare politiche di inclusione, e per condividere più facilmente esperienze e buone pratiche.



*Fonte: nostra elaborazione dalla piattaforma europea sulle Carte della Diversità<sup>15</sup>*

La stessa Commissione negli ultimi anni ha spinto i datori di lavoro a inserire con maggiore impegno il tema delle pari

<sup>15</sup> La piattaforma europea sulle Carte delle Diversità è disponibile all'indirizzo [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en).

opportunità nelle singole strategie aziendali, sostenendo che le Carte delle Diversità possano contribuire concretamente a combattere le discriminazioni sui luoghi di lavoro e a promuovere l'equità.

A seguito di questo forte impulso, anche in Italia viene lanciata il 5 ottobre 2009 la “Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro”, a cui aderiscono oggi<sup>16</sup> 800 tra imprese e pubbliche amministrazioni. Il comitato promotore del documento è costituito da una serie di associazioni, quali Fondazione Sodalitas, Aidaf - Associazione italiana delle imprese familiari, Aidda - Associazione Imprenditrici Donne Dirigenti d'Azienda, Impronta etica, Ucid - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti, Ufficio Consigliere Nazionale di Parità.

Si tratta di una dichiarazione di intenti firmata volontariamente da organizzazioni pubbliche e private di tutte le dimensioni. L'obiettivo finale è la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

---

<sup>16</sup> Il dato è aggiornato al mese di agosto 2019.

In questa prima fase esplorativa, come già detto, si è scelto pertanto di partire da una mappatura della Carta italiana della Diversità. Innanzitutto, si è effettuato un primo profilo e un calcolo del numero delle istituzioni pubbliche che hanno siglato la Carta, in totale 279. Dal mese di marzo 2018 a quello di maggio 2019, si sono poi contattate tutte le 279 amministrazioni aderenti alla Carta, con l'intento di capire quali e quante avessero attuato dei programmi di gestione e promozione della diversità.

Abbiamo ottenuto i vari riferimenti consultando l'Indice delle pubbliche amministrazioni (Ipa), ovvero l'archivio ufficiale degli enti pubblici e dei gestori di pubblici servizi. Nell'ottica della trasparenza e della semplificazione, il sito dell'Ipa<sup>17</sup> offre infatti un quadro di sintesi su tutte le istituzioni, tra cui indirizzo postale, codice fiscale, logo, responsabile e riferimenti telematici, ovvero sito web ufficiale e indirizzi di posta elettronica. Questo ha permesso di raccogliere le principali informazioni sulla struttura organizzativa delle varie amministrazioni e sui diversi uffici che le compongono, incluse le relative competenze e i servizi offerti.

---

<sup>17</sup> Il sito può essere consultato all'indirizzo [www.indicepa.gov.it](http://www.indicepa.gov.it).

Si sono così raggiunti gli uffici relazione con il pubblico (Urp) dei vari enti e, dove esistenti, gli uffici stampa, o comunque destinati alle attività di comunicazione, e i Comitati Unici di Garanzia. A un primo approccio tramite posta elettronica, hanno fatto seguito una serie di *recall* telefonici, proseguiti fino al mese di maggio 2019. Durante questo step si è richiesto alle organizzazioni se avessero sviluppato al proprio interno iniziative di *Diversity Management* e, in caso di risposte positive, di descrivere brevemente le stesse.

Su un totale di 279 amministrazioni, hanno accettato di rispondere alla ricerca 88. Di queste 88 si sono poi studiati gli organigrammi, disponibili online, al fine di accertare se avessero istituito nella propria struttura una specifica figura professionale con il compito di coordinare e promuovere programmi di valorizzazione delle differenze: un *diversity manager* o comunque una figura simile.

Limitandosi a questo stadio, si sarebbe corso il rischio di confondere la rappresentazione grafica delle organizzazioni con la loro struttura effettiva. L'organigramma di un'organizzazione può essere piuttosto interpretato come un piano, come un'idea di cosa dovrebbe essere, che può



corrispondere o meno alla realtà osservabile, e talvolta può non essere aggiornato. La distinzione ampiamente discussa tra organizzazione formale e quella informale (Roethlisberger e Dickson, 1939) fa emergere invece in modo chiaro l'importanza assunta dalle relazioni interpersonali. In questo senso Robert Louis Kahn (1977) vede la struttura di un'organizzazione come residente nelle relazioni stabilizzate tra i suoi membri. Pertanto, si è poi richiesto direttamente alle singole istituzioni se avessero “al proprio interno un ufficio o un'apposita figura responsabile per l'ideazione e l'attuazione di questi programmi” di *diversity*, al fine di far emergere la particolare funzione che poteva essere stata assunta da un componente dell'organizzazione, pur senza un'apposita nomina formale in tal senso.

### **3.2 La prima conoscenza del mondo in analisi: le interviste esplorative**

Nella seconda fase, per la precisione nel periodo marzo/giugno 2019, si sono condotte 25 interviste con esperti del settore: professionisti, docenti, responsabili di programmi di *diversity*,

direttori di Comitati Unici di Garanzia e responsabili della comunicazione.

Oltre ai contatti personali allacciati nel corso della ricerca, una fonte preziosa di dati a cui attingere per raggiungere testimoni privilegiati da intervistare si è rivelata la partecipazione, alla fine del mese di marzo 2019, a una riunione del Forum Nazionale dei Cug. Una vera e propria rete che include i Comitati Unici di Garanzia di alcune pubbliche amministrazioni nazionali e locali, al fine di trarre profitto dalla ricchezza delle diversità delle istituzioni aderenti attraverso la condivisione di esperienze e competenze specialistiche.

Ciò ha reso possibile identificare alcuni intervistati anche attraverso un “campionamento a valanga”: i primi intervistati ne hanno indicati a loro volta altri e così via, col vantaggio di far superare in questo modo eventuali diffidenze nei confronti dell’indagine.

L’obiettivo di queste interviste (Tab.4) è non solo capire quale sia l’attuale stato dell’arte in Italia in ambito di *Diversity Management* ma anche le sue prospettive future e le strategie da implementare per promuoverne uno sviluppo concreto.

Tab.4 – Elenco delle interviste condotte nell’ambito di questa tesi con esperti in tema di *diversity* nel periodo marzo/giugno 2019

<b>Nominativo</b>	<b>Ente e carica</b>	<b>Data e luogo intervista</b>
Bagni Cipriani Francesca	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Consigliera Nazionale Parità	6 giugno 2019, Roma
Buemi Marco	Studioso ed esperto sui temi dell’inclusione sociale e dei diritti umani	4 aprile 2019, Roma
Curre Guido	Corte dei Conti, responsabile segreteria Cug	9 aprile 2019, Roma
Corsanego Paola	Ingv, Consigliera di Fiducia	5 aprile 2019, Roma
Drioli Alessia	Comune di Trieste, tutor progetto “Quattro passi per l’organizzazione”	26 marzo 2019, Roma
Gentile Maria	Scuola Nazionale dell’Amministrazione, docente di diritto del lavoro e istituzioni di diritto pubblico	12 aprile 2019, Roma

Giorgio Patrizia	Fondazione Sodalitas, referente per l'Italia della Carta della Diversità ed esperta di diversity per le imprese	29 marzo 2019, Roma
Germann Dorsi Doi	Università di Flensburg, docente di Diversity Management e Intercultural Communication	13 maggio 2019, Flensburg (Germania)
Hunstad Ingrid	Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, ricercatrice e presidente Cug	13 marzo 2019, Roma
Iatarola Luciano	Ragioneria Generale dello Stato, si occupa di Bilancio di Genere	23 aprile 2019, Roma
Luis Ornella	Comune di Trieste, psicologa del lavoro	17 aprile 2019, Roma
Masullo Maria Rosaria	Istituto Nazionale Fisica Nucleare, ricercatrice e presidente Cug	11 aprile 2019, Roma

Modaffori Domenico	Roma Capitale, componente Cug e Vicepresidente per il Lazio della Consulta per il lavoro autonomo	8 aprile 2019, Roma
Morsellino Paola	Comune di Trieste, tutor progetto “Quattro passi per l’organizzazione”	26 marzo 2019, Roma
Ninci Antonella	Inail, presidente Cug	12 aprile 2019, Roma
Popescu Dana	Università di Lumière Lione 2, docente di scienze dell’informazione e della comunicazione, capofila del progetto Codes	16 maggio 2019, Flensburg (Germania)
Rivitti Graziella	Ministero dello Sviluppo Economico, responsabile dello spazio ricreativo e componente Cug	14 marzo 2019, Roma
Sanna Cristina	ASL Roma1, dirigente responsabile per la comunicazione	2 maggio 2019, Roma

Sanyas Isabelle	Università di Lumière Lione 2, docente di comunicazione e psicologia	16 maggio 2019, Flensburg (Germania)
Sciortino Giacomo	Agenzia Spaziale Italiana, presidente facente funzione Cug	3 maggio 2019, Roma
Stancati Marco	Sapienza Università di Roma, docente di Comunicazione per il Management d'impresa	4 aprile 2019, Roma
Tamburlini Davide	ONU, Knowledge Manager World Food Programme	11 aprile 2019, Roma
Trinca Maria Luisa	Ingv, Consigliere di Fiducia	5 aprile 2019, Roma
Voltolini Annalisa	Spedali Civili di Brescia, presidente Cug e referente aziendale per la Medicina di Genere	3 maggio 2019, Roma
Zio Massimo	Banca d'Italia, componente Cug	3 aprile 2019, Roma

*Fonte: nostra elaborazione*

Facendo propria l'indicazione metodologica secondo cui, nel caso di interviste a testimoni esperti, un approccio strutturato possa limitare le potenzialità di informazione del soggetto (Montesperelli, 2001), si è scelto di realizzare delle interviste semi-strutturate, sviluppate con la massima flessibilità. Partendo da una traccia guida, quindi, si sono formulate le domande nel modo più aperto possibile in modo da offrire agli intervistati ampia libertà nello sviluppo delle proprie narrazioni.

### **3.3 L'approfondimento: i casi studio**

Nella terza fase si sono selezionati 3 casi studio, dei quali è stata avviata un'analisi più approfondita con l'obiettivo di integrare la conoscenza del fenomeno.

Si ritiene importante spiegare perché si è scelto di limitare lo studio a solo tre casi. *In primis*, si è sviluppato un esame delle strategie attuate dalle 88 organizzazioni che hanno risposto alla ricerca. In particolare, si è analizzata la documentazione prodotta sul tema e inviata a seguito dei contatti iniziali; contemporaneamente si sono esaminate le informazioni disponibili online, principalmente sui siti istituzionali degli

enti, e in particolare modo quelle contenute nei Piani triennali delle azioni positive<sup>18</sup> delle stesse organizzazioni.

L'idea iniziale, come già spiegato, era quella di riuscire a individuare un caso studio per ciascuna delle 6 categorie in cui si sono divise le organizzazioni aderenti alla “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro” e che hanno risposto alla ricerca. Alla luce dei programmi di *diversity* avviati negli ultimi 5 anni, si sono scelte quindi 12 amministrazioni, 2 per ciascuna categoria, alle quali si è proposta la possibilità di indagare la propria esperienza, attraverso la realizzazione di interviste con i responsabili e/o con i destinatari dei programmi attuati e l’accesso a dati e a informazioni aggiuntive - es. relazioni periodiche, valutazioni delle attività.

In particolare, delle 12 realtà selezionate, solo 3 si sono rese disponibili a partecipare a questa ulteriore fase di indagine: il Ministero dello Sviluppo Economico, il Comune di Trieste e l’Ingv - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia.

Dunque, visto che il campione si riduceva per volontà indipendenti dal ricercatore, si è deciso di approfondire lo

---

<sup>18</sup> Il Piano triennale di azioni positive è previsto dall’art. 48 del Dlgs 198/2006 al fine di individuare misure specifiche per eliminare le varie forme di discriminazione nei contesti lavorativi.



studio di questi casi. Descriviamo qui di seguito le azioni condotte per ciascuno di essi.

### **3.3.1 Ministero dello Sviluppo Economico**

Numerosi sono i programmi realizzati dal Comitato Unico di Garanzia del Ministero con lo scopo di analizzare e valorizzare il percorso lavorativo delle donne impiegate nell'amministrazione pubblica. Tra questi, vi è il "Progetto Cassiopea" che è il risultato di una collaborazione con l'associazione Onlus Telefono Rosa, l'Università di Roma Tre, l'istituto di Ricerche internazionali Archivio Disarmo e l'Inail - Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro. Il progetto ha ottenuto un finanziamento per la realizzazione di attività di ricerca, intervento e formazione per il personale dell'amministrazione centrale e gli operatori sociosanitari territoriali (medici, forze di polizia, psicologi e altre figure professionali), che accolgono donne in difficoltà e/o vittime di violenze.

Il progetto "Valorizzazione Organizzazione Risorse Donna" (VAL.O.RE) si propone di facilitare la valorizzazione delle professionalità femminili e gli interventi di miglioramento

organizzativo in questo ambito; mentre con l’iniziativa “Appello Donne e Media” il Cug ha fornito il proprio contributo per migliorare la rappresentazione dell’immagine femminile nei media al contratto di servizio MiSE/RAI 2018-2020, che riflette una maggiore attenzione rispetto al pluralismo di genere in varie disposizioni del testo fino a uno specifico articolo 9 intitolato “Parità di genere”.

Si segnalano, inoltre, le visite organizzate presso il Museo storico della Comunicazione (gestito da Ministero dello Sviluppo Economico e Poste Italiane), articolate in un percorso di genere costruito per descrivere, attraverso la testimonianza di documenti, fotografie e oggetti la presenza femminile nel settore delle telecomunicazioni, che è stato uno dei primi ad aprirsi al lavoro delle donne.

Un particolare approfondimento, a seguito dello studio del Piano triennale delle azioni positive e dei dati forniti dal personale contattato nel corso della ricerca, si è dedicato al progetto “Bibliocaffè sui generis”. L’iniziativa nasce nel 2015 dalla collaborazione tra Comitato Unico di Garanzia e Polo Bibliotecario per avviare momenti di riflessione su stereotipi e pregiudizi di genere. Il progetto risulta articolato in una serie di

interviste condotte in prima persona da un dipendente dell'amministrazione che incontra gli autori di testi che affrontano il tema delle pari opportunità a livello istituzionale e, in particolare, le questioni legate alle discriminazioni e alle violenze di genere. Ai fini dell'indagine si è proceduto con 3 interviste ai componenti del Comitato Unico di Garanzia, promotore del progetto. Inoltre, tra marzo e aprile 2019, si è preso parte a due di queste iniziative, nello specifico: “Libere tutte: Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio” un incontro con le autrici Cecilia D'Elia e Giorgia Serughetti, tenutosi il 21 marzo 2019 presso la sede del Ministero dello Sviluppo Economico in Viale Boston a Roma; e “Tre donne. Una storia d'amore e disamore”, con la scrittrice del libro Dacia Maraini, che si è svolto il 12 aprile 2019 presso l'altra sede di Via Molise, sempre a Roma.

La partecipazione ha consentito non solo di osservare praticamente l'organizzazione e lo sviluppo di questi eventi ma anche di entrare in contatto col personale coinvolto e di riuscire a concordare 13 interviste, utili non solo ad analizzare la valenza delle iniziative dal punto di vista dei dipendenti ma anche ad avere alcuni loro spunti di riflessione più in generale

sul *Diversity Management* (es. motivazioni alla base della loro partecipazione, conoscenza del fenomeno, valutazione delle iniziative), che saranno ripresi e approfonditi nella seconda parte del volume.

Le richieste di interviste sono state circa 40 ma solo 13 persone hanno acconsentito a partecipare alla ricerca.

### **3.3.2 Ingv - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia**

Per quanto riguarda le iniziative di gestione della diversità avviate dall'Istituto, l'analisi del Piano triennale delle azioni positive e gli incontri con alcuni componenti del Comitato Unico di Garanzia, in particolare l'intervista con il presidente effettuata nel mese di marzo 2019, hanno permesso di evidenziare i seguenti progetti.

*Mobility Manager* - Le aziende con più di 300 dipendenti in un'unica sede o con più di 800 dipendenti in più sedi possono nominare il *Mobility Manager*, ai sensi del Decreto Ronchi<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Il Decreto interministeriale "Mobilità sostenibile nelle aree urbane" del 27/03/1998 (conosciuto come decreto Ronchi) ha introdotto la figura professionale del responsabile della mobilità.

L'Ingv ha scelto di istituire la figura del *Mobility Manager* in tutte le città metropolitane in cui ha sede<sup>20</sup>. Non si tratta di un tecnico ma, piuttosto, di un responsabile che ha il compito di analizzare le esigenze di mobilità dei dipendenti della propria azienda e di individuare soluzioni puntuali ed efficaci. In particolare, grazie al supporto delle imprese di trasporto locale, questa figura ha l'incarico di ottimizzare gli spostamenti dei lavoratori, promuovendone al tempo stesso l'integrazione con sistemi di trasporto innovativi e a ridotto impatto ambientale (es. navette, car/bike sharing).

La volontà di rispondere ai bisogni dei dipendenti si affianca in questo caso allo scopo di diffondere una cultura del risparmio energetico e della tutela dell'ambiente.

Rateizzazione delle riduzioni stipendiali - Al fine di limitare i disagi economici causati dalla fruizione degli istituti contrattuali e normativi che prevedono la riduzione del trattamento stipendiale (ad esempio, congedo parentale, malattia del bambino), l'Ingv mette in atto, previa richiesta del dipendente, una procedura di rateizzazione dell'importo da

---

<sup>20</sup> Oltre a una serie di sedi distaccate su tutto il territorio nazionale, l'ente è presente con delle sezioni principali di ricerca a Roma, Milano, Napoli, Bologna, Pisa, Catania e Palermo.

dedurre sugli stipendi maturati nei mesi successivi a quello di richiesta.

Implementazione delle forme di lavoro flessibile - Con il Dlgs 80/2015, ripreso poi dalla Direttiva del Consiglio dei Ministri n.3/2017, si è dato un forte impulso alla realizzazione nella Pubblica Amministrazione di forme diverse di svolgimento dell'attività lavorativa, non più incentrate sulla presenza fisica ma sul principio del raggiungimento degli obiettivi assegnati. In tale ottica, l'Ingv ha promosso un'indagine presso i propri dipendenti per promuovere l'introduzione dell'istituto dello *smart working* e coadiuvare l'amministrazione nella sua attuazione. Lo *smart working* (o lavoro agile) rappresenta una modalità di lavoro basata su un'ampia flessibilità per quanto riguarda la scelta degli orari e degli spazi, lasciando ai dipendenti la libertà e la possibilità di organizzare al meglio la propria attività dal punto di vista del luogo e degli strumenti utilizzati, a fronte di una maggiore responsabilizzazione dei risultati ottenuti.

Consigliere di Fiducia - I contatti con il Comitato Unico di Garanzia hanno consentito di approfondire in particolare l'esperienza dello sportello di ascolto per la gestione delle problematiche legate alle differenze che possono caratterizzare

la realtà lavorativa e organizzativa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, attivo dal 2017. Nel mese di aprile 2019, si sono incontrate e intervistate le due Consigliere di fiducia<sup>21</sup> dell'ente, responsabili della gestione dello sportello.

Si tratta di una carica *super partes* rispetto all'amministrazione, non coinvolta cioè nelle sue dinamiche interne. L'essere esterni alla realtà in cui si svolge la propria attività comporta il vantaggio di potersi interfacciare con tutte le figure presenti e a tutti i livelli istituzionali, senza il pericolo di ripercussioni a livello lavorativo.

La sua mission è agire sul benessere lavorativo, andando a intervenire laddove non sia già in atto un contenzioso. Si potrebbe definire una sorta di strumento deflativo del contenzioso, avente cioè il fine di appianare le questioni presentate dal singolo dipendente, prima che si decida di procedere in giudizio.

---

<sup>21</sup> La figura del Consigliere di fiducia è stata prevista nella Raccomandazione della Commissione Europea 92/131 relativa alla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro, e dalla Risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo. Le direttive antidiscriminatorie (dir. 2000/43, 2000/78, 2006/54) trasposte nel nostro ordinamento e l'approvazione del Testo unico di salute e sicurezza (Dlgs 81/2008), hanno reso sempre più evidente la centralità di una simile professionalità chiamata ad attuare il codice di comportamento e di prevenzione adottato da un datore di lavoro pubblico o privato.

Le due Consigliere di fiducia operano a livello nazionale, quindi per tutte le sedi territoriali, e sono state istituite dall'Ingv per gestire al meglio le varie problematiche collegate all'attività lavorativa, e quindi anche alla sfera dell'inclusione e del benessere organizzativo. La loro attività<sup>22</sup> si articola in una prima fase di ascolto, in cui si accoglie la singola persona o il gruppo che si fa portavoce delle proprie criticità, e poi in quella di intervento, che prende avvio solo previo mandato, cioè a seguito di un'autorizzazione formale da parte del soggetto interessato che consente di mettere in campo delle azioni concrete.

### **3.3.3 Comune di Trieste**

L'esame dell'esperienza del Comune di Trieste ha portato in primo piano due programmi di *diversity* attuati dall'ente: lo "Sportello donna" e "Quattro passi per l'organizzazione". In particolare, si è approfondita l'esperienza di quest'ultimo

---

<sup>22</sup>L'attività delle Consigliere di fiducia viene dettagliata in una relazione annuale che, per la presenza di dati sensibili, non è stato possibile visionare e analizzare.



grazie a 3 interviste realizzate nel mese di marzo 2019 con la psicologa del lavoro e con le due tutor “sul campo”, coinvolte nel progetto, e all’analisi della documentazione relativa all’iniziativa, direttamente fornita dal Comune ai fini della ricerca, ovvero il regolamento del progetto, i libretti con le competenze dei destinatari degli interventi e le schede di monitoraggio del personale coinvolto, in totale 4 unità.

Per motivi di privacy e per la delicatezza delle situazioni gestite, non è stato possibile intervistare anche i lavoratori interessati.

Sportello donna - lo sportello è finalizzato alla creazione di una rete per promuovere la formazione e l’informazione sulla condizione femminile, interna ed esterna al Comune. Come destinatari figurano pertanto non solo tutto il personale dell’ente ma anche le istituzioni coinvolte nel contrasto alla violenza di genere. Le azioni per il suo sviluppo prevedono delle attività di *counseling* per aiutare le dipendenti a esporre i propri problemi, trovare possibili soluzioni e orientarle verso i servizi territoriali specifici; l’introduzione di una figura amministrativa per l’espletamento delle procedure burocratiche, che si fa carico di ricevere le richieste del

personale, come quelle legate alla possibilità di usufruire di una sospensione dal lavoro per violenze intradomestiche; l'individuazione di modalità di linguaggio idonee a evitare discriminazioni nelle comunicazioni; l'adozione di un codice di condotta per la dignità dei lavoratori e delle lavoratrici e, infine, l'istituzione di un Consigliere di fiducia.

Quattro passi per l'organizzazione - L'iniziativa, nata nel 2018, si basa sullo studio e la progettazione di soluzioni per la gestione di dipendenti a scarsa integrazione lavorativa, con evidenti o comprovati disagi, e si inserisce nella scia di un precedente progetto avviato nel 2011 dal Comune per una riqualificazione dei settori a contatto col pubblico: “Crescita professionale e crescita aziendale. Un progetto comune di riqualificazione”. Il fine ultimo è la gestione di quei lavoratori che possono diventare inidonei alla mansione - ad esempio per motivi di salute - e devono essere impiegati nuovamente nel mondo amministrativo, con tutte le difficoltà del caso, come il semplice utilizzo del pc. Il programma si compone di un doppio binario: da un lato si attiva una formazione di base, dall'altro un tutoraggio *on the job* per poter far fronte alle necessità immediate, in modo che il dipendente possa trovare

soddisfazione lavorativa anche in un ambito diverso rispetto a quello iniziale.

Tra le attività non ancora realizzate ma di prossima attuazione da parte del Comune merita infine un'attenzione particolare il progetto "Pigmalione". L'iniziativa mira alla valorizzazione del patrimonio culturale ed esperienziale del personale prossimo al pensionamento attraverso la trasmissione delle conoscenze che ha acquisito nel corso del tempo. Destinatari sono sia i dipendenti a fine carriera o inseriti in percorsi di mobilità esterna sia il resto del personale. La *ratio* del progetto prevede in sostanza un trasferimento di sapere da persona a persona, la conoscenza viene cioè intesa come un processo circolare, interattivo e costruttivo, in grado di generarsi dall'incontro tra diversi percorsi lavorativi. Il risultato finale è un nuovo patrimonio a disposizione dell'intera organizzazione.

### **3.4 I risultati attesi**

Possiamo così declinare i risultati attesi dallo sviluppo delle fasi sopra elencate. Innanzitutto, e in particolare attraverso le azioni di prima esplorazione del campo, si vuole capire se

esiste una tradizione di *diversity* in ambito pubblico italiano, ovvero quale è il grado di attenzione riservato dalle istituzioni del nostro Paese a queste tematiche.

Il primo elemento che si vuole ottenere è quindi un'analisi di scenario che metta in evidenza quali e quante amministrazioni, e con quali prospettive, abbiano avviato negli ultimi anni in Italia un programma di *Diversity Management*.

La realizzazione e la successiva analisi delle interviste con esperti del settore, vuole invece provare ad arricchire la conoscenza del fenomeno. In particolare, l'intento è quello di riuscire a elaborare una rassegna critica dei concetti e delle tendenze più recenti in materia di pari opportunità, funzionali a comprendere la situazione italiana.

Infine, ci si propone di giungere ad una comparazione tra i casi studio selezionati, al fine di sviluppare un'analisi che consenta di recuperare elementi utili a ricostruire i fattori che possano favorire o ostacolare l'affermazione di pratiche e politiche di inclusione. In particolare, si vogliono individuare gli strumenti utilizzabili oggi nel settore pubblico, allo scopo di esplorare potenzialità e criticità legate allo sviluppo del *Diversity Management* nel nostro territorio nazionale.

### **3.5 Una finestra inattesa sull'Unione Europea: il progetto *Codes***

Un altro aspetto su cui vogliamo soffermarci è rappresentato dai risultati inattesi della nostra ricerca. Ci riferiamo all'interferenza tra il nostro studio e il programma europeo *Codes - Comunicazione, Diversità, Solidarietà*<sup>23</sup>. Il progetto ha come obiettivo la realizzazione e la promozione di un modulo didattico specialistico universitario sul tema della comunicazione e della gestione della diversità culturale in seno alle organizzazioni. Non si può parlare, infatti, di *Diversity Management* senza considerare l'adozione di una prospettiva comunicativa che consenta la mediazione e la valorizzazione delle realtà di una società sempre più plurale.

È proprio nella realizzazione di un possibile modulo formativo sull'*attaché* della comunicazione interculturale che avviene il punto di incontro tra il presente studio e il progetto *Codes*, che

---

<sup>23</sup> L'iniziativa, che ha come capofila l'Università di Lione 2 (Francia), rientra nel quadro del programma Erasmus+. Tra i partner figurano: Sapienza Università di Roma (Italia), Università di Flensburg (Germania), Università Panteion di Atene (Grecia), Università di Coimbra (Portogallo), Università di Bucarest (Romania), Opens-Dsi (azienda informatica francese).

“si configura come un’occasione unica per comparare le differenti concezioni di diversità, e soprattutto gli approcci alla gestione della medesima, diffusi nelle società europee, confrontando i punti di vista di vari stakeholder: studenti e ricercatori, imprese, pubbliche amministrazioni, associazioni e media” (Peruzzi, Antonutti, Mauro, 2019).

In particolare, oltre ad aver contribuito ad alcuni workshop organizzati nell’ambito del programma, nel mese di maggio 2019 si è avuta la possibilità di partecipare a una tappa intermedia fondamentale per lo sviluppo di questo modulo internazionale, un progetto pilota tenutosi in Germania, a Flensburg, nell’arco di due settimane con la collaborazione di tutti i partner *Codes*<sup>24</sup>.

Oltre ai differenti modi di intendere la gestione della diversità, su cui ci si soffermerà nelle pagine successive, un altro importante elemento di analisi emerso in queste giornate è una sorta di “negazione delle differenze”. Si vuole far qui

---

<sup>24</sup> La sperimentazione ha visto la partecipazione complessiva di 12 docenti e 18 allievi - due professori e tre studenti per ciascuna Università - che si sono confrontati sul tema della diversità nell’arco di una serie di lezioni distribuite all’interno di cinque moduli didattici, quali *Cultura delle organizzazioni, Società, Partecipazione politica, Diritto, Comunicazione e Diversità culturale*.

riferimento alle difficoltà riscontrate nella collaborazione tra le sei diverse università coinvolte, ciascuna con un proprio ordinamento giuridico ma soprattutto con una propria cultura e una propria tradizione professionale nazionale.

## **Capitolo 3 - L'accesso al campo di studio: la Carta e le iniziative istituzionali**

In questa seconda parte del volume si riportano i risultati delle azioni condotte per ciascuna delle fasi di ricerca precedentemente descritte.

In particolare, la mappatura della “Carta delle pari opportunità e l’uguaglianza del lavoro”, come primo accesso al campo di studio; l’analisi delle interviste con esperti del settore, quale sviluppo della conoscenza dell’oggetto di studio - ovvero il *Diversity Management* in ambito pubblico italiano; l’esame dei casi studio, selezionati tra le pratiche di inclusione sviluppate a livello istituzionale, per approfondire nel dettaglio le caratteristiche del *diversity* in Italia.



# **1. La “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”: principi ispiratori e sfere d’azione**

## **1.1 Una mappatura delle amministrazioni pubbliche aderenti al documento**

Come si è visto nelle pagine precedenti, le Carte della Diversità sono degli strumenti fondamentali per promuovere ambienti di lavoro liberi da discriminazioni e pregiudizi e rappresentano una strada obbligata per avere un quadro di riferimento della diffusione del *Diversity Management* in Europa.

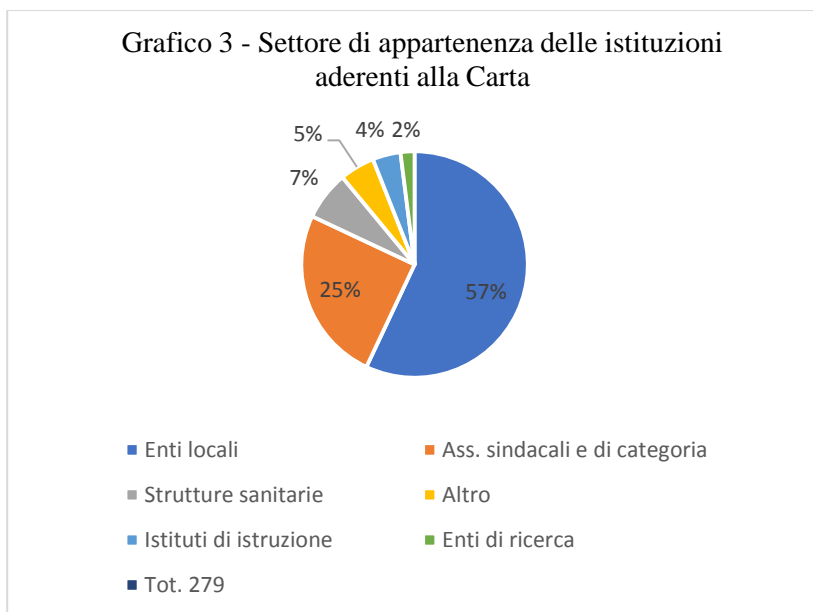
Pertanto, partendo dalle informazioni fornite dalla Fondazione Sodalitas e dal database disponibile sul sito del progetto<sup>25</sup>, creato nel 2009 e aggiornato con le ultime adesioni, in questa fase della ricerca abbiamo analizzato le caratteristiche principali della “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”: tipologia delle istituzioni aderenti, distribuzione geografica e tipo di iniziative intraprese in ambito di gestione della diversità.

Nel dettaglio, le pubbliche amministrazioni che al mese di marzo 2019 risultano aver siglato in Italia la Carta sono 279. Di

---

<sup>25</sup> Il database è disponibile su [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it), il sito dedicato alla Carta italiana della Diversità.

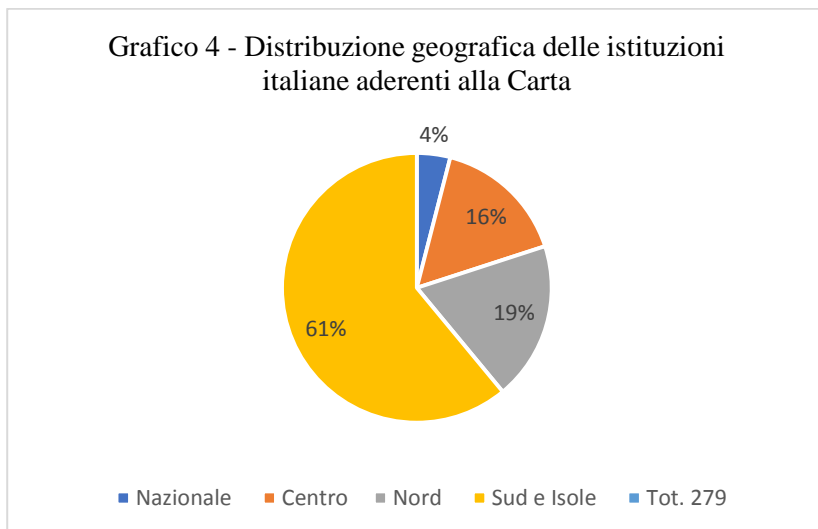
queste, la maggior parte sono enti locali (57%), seguono le associazioni sindacali e di categoria (25%), le strutture sanitarie (7%), gli altri enti pubblici (5%), gli istituti di istruzione (4%) e gli enti di ricerca (2%).



Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di marzo 2019

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, fatta eccezione per una piccola quota di istituzioni che operano a livello nazionale (4%), oltre la metà delle adesioni si concentrano nel

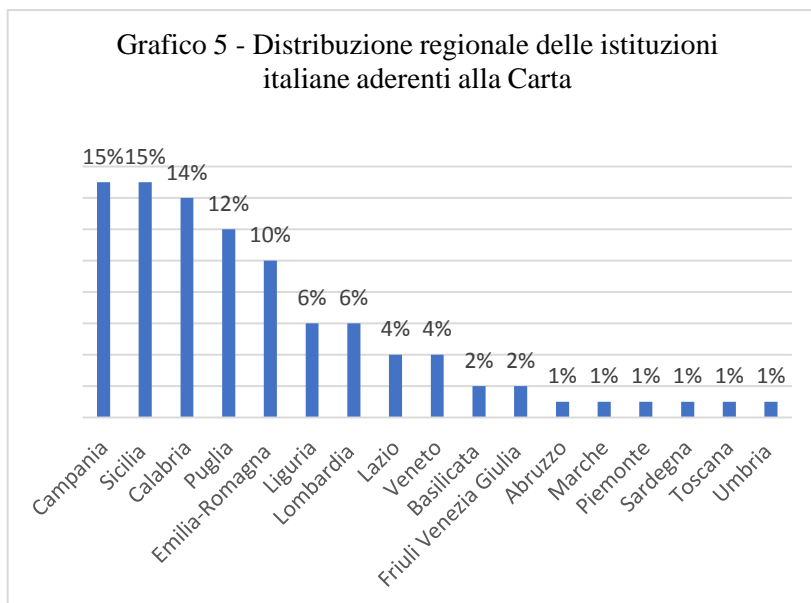
Sud e nelle Isole (61%), segue il Nord Italia (19%), quindi il Centro (16%).



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di marzo 2019*

Scendendo nel dettaglio regionale, l'analisi della partecipazione territoriale fa emergere la Campania e la Sicilia come le regioni col maggior numero di amministrazioni firmatarie della Carta (ciascuna al 15%); seguono, nell'ordine, Calabria (14%), Puglia (12%), Emilia-Romagna (10%), Lombardia e Liguria (entrambe al 6%), Veneto e Lazio (ciascuna col 4%), Friuli-Venezia Giulia e Basilicata (ognuna

al 2%), e infine Abruzzo, Marche, Piemonte, Sardegna, Toscana e Umbria (tutte con l'1%).



Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di marzo 2019

Il quadro complessivo delle organizzazioni firmatarie risulta caratterizzato da una forte partecipazione degli enti locali, concentrata prevalentemente nel Sud Italia, per la precisione in

Campania e in Sicilia. In particolare, i Comuni rappresentano il 68% degli enti locali firmatari della “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”. Sebbene non emergano dati particolari che giustifichino questa distribuzione, alla luce del quadro informativo che si è ricostruito nel complesso della tesi, possiamo ricercare i motivi di questa ampia adesione nelle funzioni ad essi attribuiti dalla Costituzione italiana, ovvero nella necessità di rappresentare le proprie comunità di riferimento, curandone gli interessi e promuovendone lo sviluppo. Insieme a Province e Città metropolitane, i Comuni sono infatti degli enti autonomi con proprio statuto e poteri, a cui competono tutte le attività amministrative che riguardano la popolazione e il territorio municipale, in primo luogo nei settori dei servizi alla persona e alla comunità, dell’assetto e utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico.

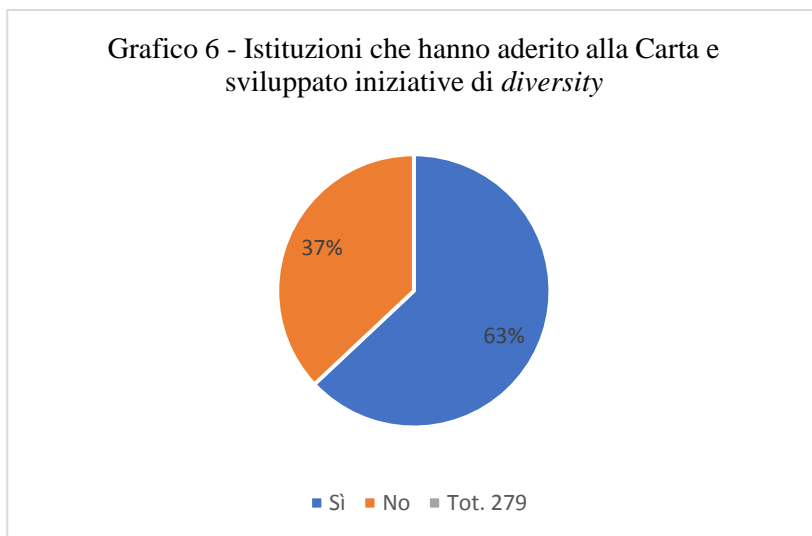
Un dato che colpisce, invece, e al quale sembra più difficile dare una spiegazione, è l’ampio sostegno all’iniziativa nel Sud Italia, in particolare da parte di quelle regioni che, sia a livello economico che culturale, denotano storicamente delle profonde carenze. La vera motivazione potrebbe essere ricercata in una tendenza ad omologarsi alle prescrizioni normative a scapito

poi di un'effettiva realizzazione delle politiche e delle attività in esse indicate. Un'interpretazione che risulta confermata da un ulteriore dato, ovvero dalle strategie che vengono messe sul campo al di là di quella costellazione di provvedimenti ufficiali, esposti nella seconda parte di questo lavoro, che sembrano intrecciarsi e sovrapporsi tra loro.

Quanto, dunque, nella realtà viene fatto concretamente e quanto ci si limita ad adempiere formalmente a degli obblighi burocratici? Il rischio di un impegno di “facciata” sembra dimostrato dal fatto che il 37% delle organizzazioni che hanno preso parte alla ricerca dichiara di aver istituito un Comitato Unico di Garanzia ma di non aver sviluppato alcuna iniziativa per la promozione delle pari opportunità o per la gestione e la valorizzazione della diversità. E nell'ambito di questa percentuale, ben il 47%, circa la metà dunque, risulta collocato nel Sud Italia, per la precisione in Campania, Sicilia, Puglia e Calabria.

Da segnalare che quest'ultimo dato include anche due amministrazioni che si sono dichiarate addirittura all'oscuro di aver siglato la “Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro”.

Grafico 6 - Istituzioni che hanno aderito alla Carta e sviluppato iniziative di *diversity*



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di marzo 2019*

## **1.2 Il profilo delle istituzioni “attive”**

Presentiamo adesso il profilo delle istituzioni “attive”, espressione con la quale intendiamo far riferimento alle amministrazioni pubbliche, tra quelle firmatarie della Carta italiana della Diversità, che hanno aderito alla nostra indagine.

Va detto innanzitutto che il tasso di risposta da parte delle istituzioni contattate si assesta intorno al 32%; per la precisione, dal marzo 2018 al maggio 2019, abbiamo ottenuto

88 risposte, a cui si aggiungono 7 rimaste “in attesa”, ovvero mail inoltrate dalle singole strutture agli uffici competenti, senza ricevere mai un riscontro, o appuntamenti telefonici più volte rinviati. Le amministrazioni che non hanno dato proprio seguito alla richiesta, invece, sono 184.

L'indice di ricaduta può considerarsi abbastanza soddisfacente, soprattutto se valutato alla luce di una serie di criticità emerse in questa fase della ricerca e tra loro strettamente connesse (Mauro, 2018<sup>26</sup>). La prima, come già accennato, è legata alla raccolta dei dati: è stato molto difficile infatti ottenere delle risposte tempestive e senza dover ricorrere a sollecitazioni periodiche, spesso trasmesse al responsabile di turno ma senza alcuna replica. Un problema molto frequente ma che in questo caso sembra dovuto anche a una scarsa conoscenza del tema trattato.

Il che rimanda a un altro aspetto degno di nota, e cioè a un problema che potremmo definire “di etichetta” e che ha inciso fortemente sulla comprensione della ricerca da parte delle istituzioni coinvolte. Molte di queste, infatti, non essendo a conoscenza delle politiche indicate con l'espressione *Diversity*

---

<sup>26</sup> Il contributo è disponibile sul sito del Forum di Analisi Qualitativa, all'indirizzo <http://fnaq.uniroma3.it/relazioni-2018/>.



*Management*, hanno dichiarato in un primo momento di non aver intrapreso alcuna iniziativa in tale ambito. È stato quindi necessario modificare l'approccio inizialmente stabilito ed esplicitarne in maniera adeguata le finalità e i significati per avere delle risposte coerenti con l'indagine condotta. Si è pertanto richiesto genericamente alle amministrazioni contattate se avessero “sviluppato iniziative per gestire e valorizzare le proprie risorse umane sulla base di differenze quali genere, etnia, cultura, orientamento sessuale, religione, età, disabilità. Iniziative quindi rivolte all'interno, verso i dipendenti, e non destinate ai pubblici esterni di riferimento. In tal caso, quali?”.

Questo suggerisce, secondo lo scrivente, che il campo di studio è talmente innovativo e poco esplorato che la stessa terminologia utilizzata per indagarlo spesso non risulta adeguata, come confermano anche alcune interviste con esperti del settore che verranno analizzate nelle pagine successive.

Non basta appropriarsi dell'eredità proveniente dagli Stati Uniti e calarla nel contesto italiano. Bisogna prima di tutto capire le specificità di quest'ultimo e avviare una riflessione che consenta di selezionare tra gli approcci propri del *Diversity Management* quelli più adatti alle peculiarità nazionali.

In secondo luogo, nonostante le informazioni ottenute grazie alla consultazione dell'Ipa, non sempre è stato semplice identificare i destinatari finali dei quesiti sopra indicati, sebbene appositamente rimodulati. Una criticità che rispecchia non solo la scarsa conoscenza del *Diversity Management* in ambito italiano ma anche la confusione che sembra caratterizzarne l'attribuzione delle specifiche competenze: Uffici relazioni con il pubblico, Uffici del personale, Uffici risorse materiali, Uffici di Presidenza o relative segreterie rappresentano solo alcuni degli ambiti principali in cui le stesse risultano ripartite. Per non parlare poi dei casi in cui queste mansioni sono attribuite trasversalmente a una singola persona, indipendentemente dall'ufficio in cui la stessa è incardinata.

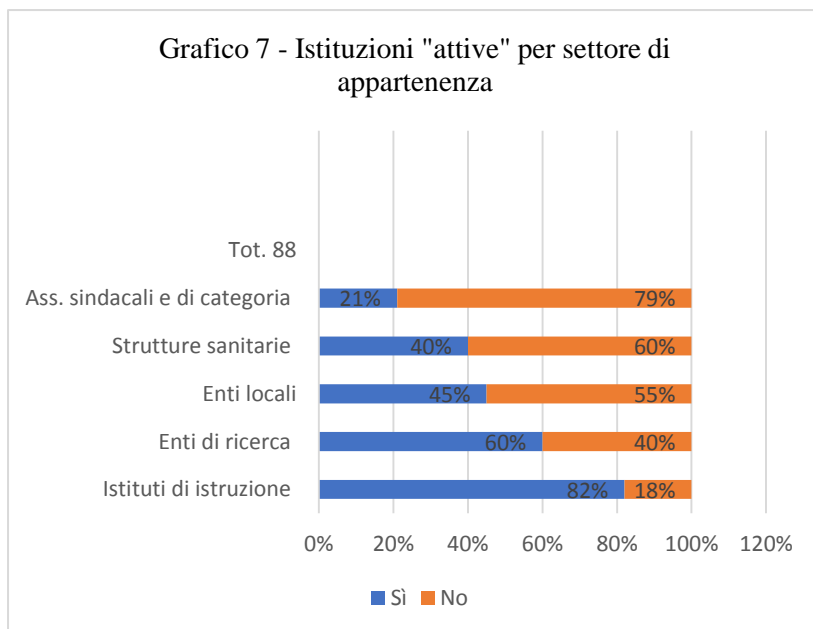
Va segnalata poi la resistenza da parte di alcune amministrazioni nel prendere parte a una ricerca di cui non riconoscono l'autorevolezza della fonte di partenza. Si può citare a tal proposito la risposta di un ente che indica nel rispetto e nella buona educazione il criterio principale nella gestione del personale, invitando lo scrivente a non importunare gli uffici competenti con richieste evidentemente interpretate come uno scherzo poco gradito.

In quarto luogo è emerso un problema di consapevolezza da parte degli stessi enti sulle proprie politiche. In alcune situazioni, infatti, le organizzazioni contattate, pur avendo compreso la nostra volontà di studiare le strategie di gestione della diversità attuate nei confronti delle proprie risorse umane, hanno dichiarato di non aver avviato nessun programma in tal senso o di non avere strutture deputate a tale funzione. E questo pur avendo istituito dei Cug o redatto dei Piani triennali delle azioni positive, come si evince dallo studio della documentazione sul tema fornita dagli stessi enti durante l'indagine. Un'omissione importante se si considera che il fine di questi ultimi è proprio quello di garantire l'assenza nell'ambiente di lavoro di qualunque forma di violenza e di discriminazione relative al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

Va poi evidenziata una criticità legata alla burocraticità del settore pubblico. Da questi primi dati sembra infatti che la Pubblica Amministrazione italiana non abbia ancora compreso in maniera adeguata il valore del *diversity* o che comunque si stia muovendo in ritardo di fronte alle trasformazioni intervenute nel tessuto sociale, il che si pone in netto contrasto

con le numerose prescrizioni normative a favore della diversità elaborate negli ultimi anni. È stato quindi necessario avviare un'analisi dei Piani delle azioni positive realizzati dalle 88 amministrazioni che hanno fornito un riscontro all'indagine, per capire se e come fossero stati tradotti in dei reali impegni programmatici di inclusione nei singoli contesti lavorativi.

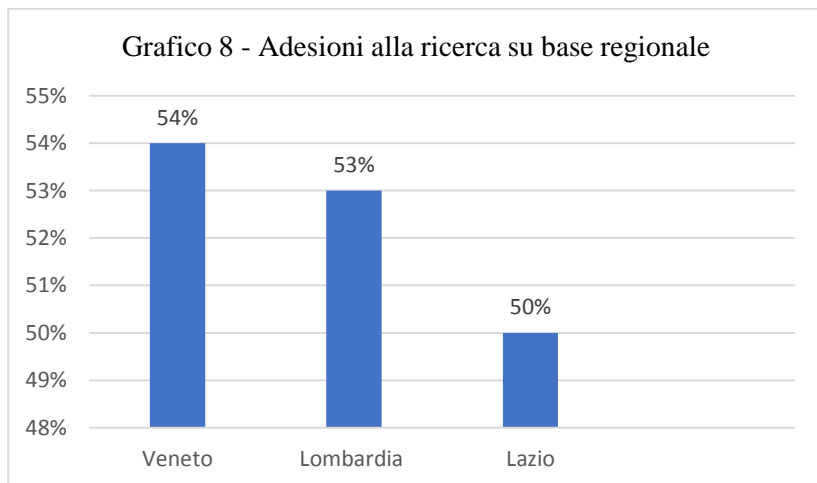
Provando ad esplorare nel dettaglio gli aspetti principali delle istituzioni “attive”, vediamo che gli istituti di istruzione hanno mostrato un interesse particolare per il tema della tesi, fornendo il maggior numero di riscontri (82%), seguono gli enti di ricerca (60%), quindi gli enti locali (45%), le strutture sanitarie (40%) e le associazioni sindacali e di categoria (21%). Un dato interessante se si considera, come detto in precedenza, che rispetto al totale delle amministrazioni aderenti alla Carta italiana, gli istituti di istruzione rappresentano solo il 4%, mentre gli enti di ricerca il 2%. Un'inversione di tendenza quindi, se si pensa che gli enti locali costituiscono ben il 57% delle istituzioni firmatarie, che può essere attribuita alla sensibilità del singolo amministratore contattato, a conferma dell'importanza, di cui si è detto in precedenza, che le relazioni che si riescono ad instaurare a livello interpersonale rivestono ormai in ogni attività di ricerca.



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Muovendoci a livello regionale, notiamo inoltre che delle 88 amministrazioni rispondenti la maggior parte si trova in Veneto (54%), Lombardia (53%) e Lazio (50%). Anche qui emerge una netta discrepanza se si pensa che dall'analisi, vista pocanzi, della partecipazione territoriale alla Carta, Campania e Sicilia si presentano come le regioni col maggior numero di adesioni (ciascuna al 15%) mentre Veneto, Lombardia e Lazio hanno

una percentuale nettamente inferiore (pari rispettivamente al 4%, 6% e 4%).



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

### **1.3 La promozione della Carta: il ruolo dei tavoli regionali**

Un'ulteriore considerazione che ci preme sviluppare riguarda la nascita e la promozione a livello nazionale della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro". Va detto, infatti, che l'iniziativa si è diffusa sul territorio italiano, ispirandosi all'esperienza francese e tedesca, mediante una rete di 9 tavoli regionali costituiti in Basilicata, Calabria, Campania, Emilia-

Romagna, Lazio, Liguria, Puglia, Sicilia, Veneto. Questi ultimi hanno il compito di favorire la promozione della Carta e di accompagnare le organizzazioni firmatarie nell'attuazione degli impegni. La Carta, infatti, non contiene delle prescrizioni dettagliate per la sua esecuzione ma delle linee programmatiche la cui definizione è lasciata alle imprese e alle amministrazioni aderenti, in funzione delle loro esigenze e di eventuali programmi già realizzati. Agendo in stretta connessione con il tavolo nazionale dei soggetti ideatori del documento, unico organismo di indirizzo e decisione, il tavolo regionale contribuisce ad arricchire gli strumenti di monitoraggio da utilizzare per gestire il processo di adesione alla Carta a livello locale e mettere in evidenza congruità e difformità tra i diversi territori. Le sue finalità vengono perseguite attraverso l'impegno in attività di sensibilizzazione culturale sui benefici delle politiche di inclusione e di valorizzazione delle diversità; promozione e incoraggiamento alla sottoscrizione della Carta e all'impegno in programmi di cambiamento; accompagnamento nell'elaborazione e implementazione di percorsi per l'attuazione degli impegni assunti con la firma del documento; creazione di un contesto favorevole ad azioni di conciliazione, attraverso il

coinvolgimento di amministrazioni locali e altri fornitori di servizi; individuazione e valorizzazione di buone prassi per la definizione di sperimentazioni replicabili.

La gestione del tavolo regionale viene tenuta dal livello locale dei soggetti promotori e si articola nel coordinamento delle iniziative di sensibilizzazione, promozione, incremento delle adesioni; coinvolgimento dei partner sostenitori nelle azioni sul territorio; monitoraggio del processo *in itinere* dell'adesione alla Carta; analisi delle congruità e delle difformità dell'azione locale, compresa la messa in evidenza delle specificità territoriali rispetto all'andamento nazionale del progetto; controllo delle eventuali interazioni tra le azioni previste nell'ambito della Carta e le politiche di pari opportunità già esistenti a livello locale.

Come emerso nel corso della ricerca, la loro attività risulta attualmente in una fase di stallo. Più in generale, l'indagine condotta tra il marzo 2018 e il maggio 2019 evidenzia come l'esperienza italiana della Carta sia ad oggi esaurita, quantomeno sul versante delle pubbliche amministrazioni, oggetto della ricerca di tesi. In particolare, lo studio dei documenti forniti dalla Fondazione Sodalitas testimonia che il



2012 e il 2013, ovvero gli anni successivi al lancio della dichiarazione, sono stati caratterizzati da un boom di enti firmatari. La partecipazione è andata poi progressivamente a rallentarsi fino ad arrestarsi del tutto nel 2015, con l'ultima adesione effettuata nel mese di settembre 2015 da parte del Comune di Molfetta (BA). Ovviamente il blocco delle adesioni non corrisponde al parallelo esaurimento delle attività e delle politiche di gestione della diversità promosse dalle organizzazioni che hanno aderito all'iniziativa nel corso di questi anni. Rappresenta tuttavia un segnale importante della perdita di centralità inizialmente assunta dalla Carta della Diversità in ambito italiano.

Vari sono i fattori che possono giustificare tale andamento. Tra questi, in particolare, l'impulso iniziale che era stato dato al documento da parte dei numerosi provvedimenti normativi sul tema delle pari opportunità<sup>27</sup>, emessi a ridosso del suo lancio, avvenuto nel 2009.

---

<sup>27</sup>Dlgs 198/2006 "Azioni positive nelle pubbliche amministrazioni"; Direttiva del 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella PA con il Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche"; Dlgs 150/2009 "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Un altro ruolo determinante nell'incentivare lo sviluppo di azioni positive da parte della Pubblica Amministrazione, tra cui l'adesione al protocollo, è stato esercitato dalla figura del Consigliere di Parità, istituita a livello nazionale, regionale e provinciale dalla Legge n.125/91, ridefinita in seguito dal Capo IV del Dlgs 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" che ne ha potenziato i compiti, attribuendogli funzioni di promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza e di non discriminazione sul posto di lavoro.

Fondamentale è stata poi la spinta data alla Carta in quegli anni dall'Unar, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, che nel 2010, sulla base di un mandato diretto da parte dell'allora Ministro Fornero<sup>28</sup>, ha avuto un ampliamento delle proprie attribuzioni, non occupandosi più solo di discriminazioni etniche e religiose, ma anche delle tematiche legate a disabilità, età e mondo Lgbtq.

In particolare, dall'intervista con Marco Buemi, che in quegli anni ha lavorato presso l'Unar e ha contribuito alla nascita della Carta italiana della Diversità insieme alla Fondazione

---

<sup>28</sup> Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali con delega alle Pari Opportunità nel governo Monti, dal 16 novembre 2011 al 28 aprile 2013.

Sodalitas, è emerso come «nel 2011 è stato avviato un progetto di sensibilizzazione in tutta Italia, terminato il quale, nel 2014, la Carta è sostanzialmente morta» (Marco Buemi, *cit.*).

A questo bisogna aggiungere l'esaurimento della spinta da parte dei Consiglieri di Parità, negli anni successivi alle prime nomine, e l'abolizione col governo Renzi, a partire dal 2014, del Ministero per le Pari Opportunità (di cui si è recentemente tornati a parlare con il governo Conte bis).

## **2. Gli strumenti di *diversity* più utilizzati nell'ambito pubblico italiano**

### **2.1 Il Cug - Comitato Unico Di Garanzia**

Organismo fondamentale per la promozione di politiche di *Diversity Management* è il Comitato Unico di Garanzia, la cui funzione principale è quella di valorizzare la centralità della persona all'interno delle organizzazioni, contrastando fenomeni di discriminazione e difendendo la dignità dei singoli lavoratori.

In particolare, il Comitato Unico di Garanzia è una struttura interna alle singole organizzazioni istituita dalla Legge n.183/2010, che unifica le competenze dei Comitati per le Pari Opportunità e Paritetici sul Fenomeno del Mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge e dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni. Il Cug ha tra i suoi obiettivi quelli di assicurare parità e uguali opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici; garantire l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale,

alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua; favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso l'adozione di politiche di conciliazione tra tempi di vita e lavoro.

Dal 2015 è stato istituito un Forum nazionale dei Cug, che riunisce i Comitati Unici di Garanzia di alcune pubbliche amministrazioni nazionali e locali. In particolare, l'iniziativa consente di effettuare formazione reciproca tra i dipendenti delle organizzazioni aderenti a costo zero ma di elevatissima professionalità, predisporre format e modelli condivisi per operare in maniera omogenea e confrontabile, scambiare buone pratiche in tempo reale.

Obiettivi del progetto sono rinforzare le potenzialità dei singoli Cug attraverso la costituzione di un sistema che consenta il confronto e la dialettica tra istituzioni anche diverse tra loro; contribuire all'innovazione della Pubblica Amministrazione; avere un ruolo nella valorizzazione del benessere dei lavoratori pubblici e delle organizzazioni; realizzare pari opportunità di genere ma anche prevenire e contrastare tutte le condotte discriminatorie con riferimento a ogni fattore di rischio;

superare i modelli di autoreferenzialità delle istituzioni e contribuire alla nascita di una cultura del confronto e delle sinergie.

Ad oggi aderiscono al Forum nazionale oltre 140 amministrazioni pubbliche in rappresentanza di circa 700.000 dipendenti. Il progetto è stato candidato al “Premio PA sostenibile 100 progetti per raggiungere gli obiettivi dell’Agenda 2030” nell’ambito della manifestazione Forum PA 2018, risultando tra i vincitori della sezione “Diseguaglianze, pari opportunità, resilienza”.

## **2.2 Il Piano triennale delle azioni positive**

Le amministrazioni pubbliche, come disposto dal Dlgs 198/2006 - Codice delle pari opportunità tra uomo e donna - e dal Dlgs 165/2001, sono tenute ad adottare il Piano triennale delle azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità in ambito lavorativo.

Nel dettaglio, l’art. 48 del Dlgs 198/2006 - Azioni positive nelle pubbliche amministrazioni - impone alle amministrazioni

dello Stato, alle Province, ai Comuni e agli altri enti pubblici non economici di predisporre questo documento e di assicurare la parità di trattamento tra uomini e donne. L'art. 7 del Dlgs 165/2001 (come modificato dall'art. 21 della Legge n.183/2010) estende, invece, il concetto di uguaglianza sostanziale sul lavoro: “le pubbliche amministrazioni garantiscano parità ed opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro”. Nella parte finale, lo stesso articolo prevede inoltre che “le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo”. La norma ha come merito principale quello di porre l'attenzione su altri potenziali campi, come la sicurezza sul lavoro, in cui si può sviluppare la discriminazione e di ampliare il raggio d'azione della Pubblica Amministrazione a nuove possibili tipologie di differenze, che vanno ad aggiungersi a quelle di genere.

Bisogna richiamare poi il Dlgs 150/2009 “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” con il quale per la prima volta la questione della parità entra a pieno titolo in una normativa di carattere generale, che ne prevede l’inserimento nella programmazione delle istituzioni pubbliche. Tale previsione evidenzia la consapevolezza del legislatore della ricchezza implicita delle risorse umane, in cui le differenze possono rappresentare un valore aggiunto, se opportunamente valorizzate, e contribuire al raggiungimento di un miglioramento in termini di efficienza lavorativa.

Va citata, infine, la Direttiva del 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione con il Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche”, che riprende la direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE e indica come sia importante che le amministrazioni svolgano un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione e dell’attuazione del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale.



La direttiva è stata recentemente sostituita con quella del 26 giugno 2019, che aggiorna anche gli indirizzi forniti col provvedimento del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei Cug alla luce della Strategia per la crescita Europea 2020. Quest'ultima focalizza l'attenzione sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro quale strumento utile per il raggiungimento di un migliore tasso di occupazione, compatibile con le responsabilità familiari e le necessità private di ciascun lavoratore.

Il provvedimento, in particolare, ricorda alle pubbliche amministrazioni l'obbligo di rispettare le normative vigenti volte a prevenire e contrastare le discriminazioni in ambito lavorativo. Ribadisce in tal senso l'obbligo di predisporre dei Piani triennali delle azioni positive e il divieto, in caso di mancata adozione degli stessi, di assumere nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette. Allo stesso tempo introduce l'onere di aggiornare questi Piani triennali entro il 31 gennaio di ogni anno, prevedendo anche dei capitoli di spesa dedicati per le iniziative in essi contenute. Infine, mentre in passato le nomine relative ai componenti dei

Cug non erano rinnovabili, la nuova direttiva prevede che, per non disperdere il patrimonio di esperienza maturato, i mandati si possano adesso prolungare, purché gli stessi soggetti incaricati risultino i più idonei allo svolgimento di quella mansione.

Fra le iniziative previste rientra anche la realizzazione di una piattaforma tecnologica che metta in collegamento i Cug delle varie istituzioni pubbliche. A tal fine, sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica sarà resa disponibile una sezione del Portale lavoro pubblico specificamente dedicata alla Rete nazionale dei Cug. Ciascun Comitato Unico di garanzia dovrà inoltre inviare entro il 30 marzo di ogni anno una relazione sulla propria attività al Dipartimento della funzione pubblica e al Dipartimento per le pari opportunità.

La predisposizione di un Piano delle azioni positive richiede quindi, da un lato, lo sviluppo di specifiche azioni di intervento sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro e di gestione del personale, dall'altro, l'implementazione delle dimensioni delle pari opportunità nell'ambito del processo di pianificazione degli obiettivi. Le finalità di un Piano delle azioni positive sono riconoscere come fondamentale il diritto alla pari dignità e

libertà della persona dei lavoratori e delle lavoratrici; garantire un ambiente di lavoro sicuro, sereno e caratterizzato da relazioni improntate al rispetto e alla correttezza dei comportamenti; tutelare la qualità della vita lavorativa e il benessere psicofisico del personale; favorire le pari opportunità nella crescita professionale; promuovere la conciliazione tra esigenze di vita familiare, privata e professionale.

### **3. Gli ambiti di intervento: i programmi avviati sul territorio nazionale**

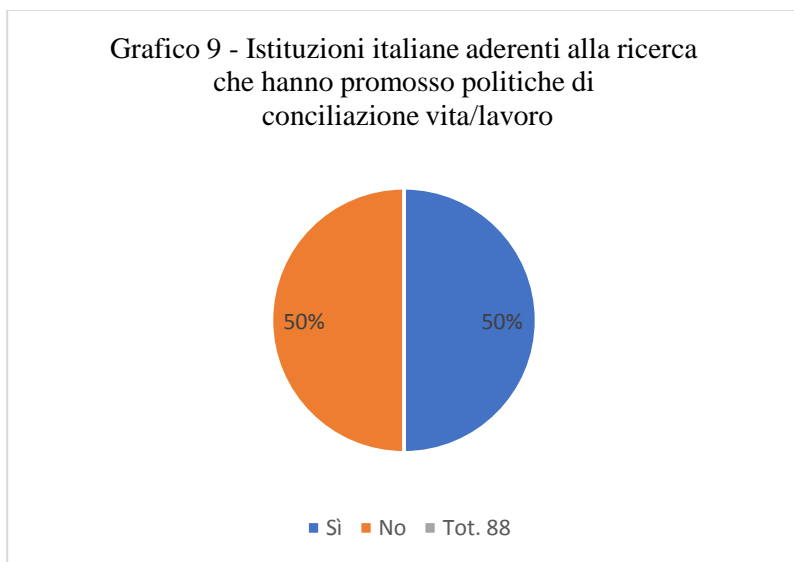
Dall'indagine condotta in questi anni emergono alcune importanti considerazioni su cui è necessario riflettere in fase di analisi dei risultati del nostro studio. In generale, possiamo dire che le istituzioni pubbliche prese in esame denotano una scarsa attenzione alle politiche di gestione delle differenze.

I programmi di *diversity* sembrano infatti a uno stato embrionale e spesso sono adottati in modo non sistematico, al di fuori di una strategia unitaria di lungo periodo. In particolare, l'esame delle risposte ottenute e dei Piani triennali delle azioni positive evidenzia un ambito di intervento molto

ristretto e circoscritto a tre principali settori: conciliazione vita/lavoro, genere e disabilità.

La principale sfera di azione delle politiche di inclusione sviluppate riguarda il primo punto, ovvero la conciliazione tra vita professionale e vita privata.

In particolare, su 88 istituzioni “attive” ben il 50% ha avviato, o previsto di avviare nel triennio 2017/2020, politiche che possano incentivare l’attività dei lavoratori o delle lavoratrici nel rispetto di quelle che sono le loro esigenze personali.



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Inizialmente la questione della conciliazione tra vita lavorativa e familiare, come visto dalla presentazione del contesto organizzativo italiano approfondita nel primo capitolo, è stata considerata in una prospettiva prevalentemente femminile, seguendo una visione della tutela della famiglia in gran parte sbilanciata a carico delle donne. Recentemente, però, la tematica ha assunto un significato diverso, orientato alla ridefinizione dei ruoli di genere e alla condivisione dei compiti in ambito familiare. L'equilibrio tra vita privata e lavoro viene visto ora come un diritto di tutti, per cui bisognerebbe puntare ad un assetto sociale in cui tanto gli uomini quanto le donne possano realizzare le proprie capacità e la propria identità, non solo nella sfera professionale ma anche trovando spazi per le relazioni familiari e sociali. In tale direzione si pongono le azioni che prendono in considerazione, ad esempio, le esigenze di cura dei figli o l'assistenza a persone malate e anziane, nella consapevolezza che la conciliazione sia un vantaggio per l'intera Amministrazione perché produce benessere organizzativo.

Le istituzioni esaminate si impegnano pertanto a favorire politiche dell'orario di lavoro tali da garantire l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali, ponendo al centro

l'attenzione alla persona e contemperando le proprie esigenze gestionali con quelle dei dipendenti. Questo avviene mediante l'utilizzo di strumenti quali la disciplina del part-time e la flessibilità dell'orario in entrata e in uscita, congedi di paternità anche per gli uomini, sviluppo di convenzioni e accordi di collaborazione con enti pubblici e privati per il welfare - es. assistenza parenti anziani, asili nido - progetti per supportare il personale che rientra sul lavoro dopo lunghi periodi di assenza, dovuti in alcuni casi a maternità, malattia o aspettativa, con misure di accompagnamento diversificate, tra cui l'aggiornamento formativo in affiancamento con un tutor.

Che la flessibilità organizzativa della gestione del personale sia uno strumento importante del cambiamento e della modernizzazione della Pubblica Amministrazione è confermato anche dalla Legge n.124 del 7 agosto 2015, nota come Legge Madia. Quest'ultima prevede in primo luogo che, nei limiti delle risorse di bilancio e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, le istituzioni pubbliche possono procedere, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altri enti, servizi di

supporto alla genitorialità, disponibili durante i periodi di chiusura scolastica.

Ma la novità principale della riforma risiede nel comma 1 dell'art.14 che invita le istituzioni pubbliche ad adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro 3 anni dalla sua entrata in vigore, ad almeno il 10% dei dipendenti di avvalersi di tali procedure, senza subire penalizzazioni ai fini della progressione di carriera o del riconoscimento di professionalità.

In particolare, la Legge affianca al telelavoro ulteriori strumenti organizzativi come il “lavoro agile” o *smart working*. Diversamente da quanto accade per il telelavoro, tutti i lavoratori subordinati hanno diritto ad accedere al lavoro agile, anche quelli a tempo determinato e i dirigenti. L'individuazione di eventuali attività non compatibili con le innovative modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa spetta a ciascuna pubblica amministrazione ma “tenendo sempre presente l'obiettivo di garantire, al termine del triennio successivo alla data di entrata in vigore...ad almeno il 10% del proprio personale, ove lo

richieda, la possibilità di avvalersene”.

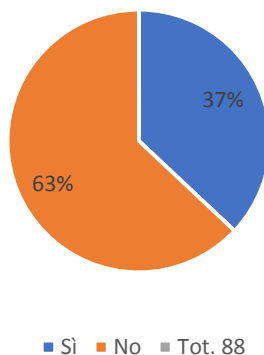
Tra le forme di agilità organizzativa, le linee guida prevedono anche il *co-working*, che può essere definito come una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e di organizzazione delle risorse umane e strumentali basata sulla condivisione dell’ambiente di lavoro, ed eventualmente delle postazioni informatiche, da parte dei dipendenti di più datori di lavoro o dello stesso, ma assegnati a diverse articolazioni territoriali.

Ciò che spicca in questa fase di mappatura della Carta della Diversità italiana è il fatto che lo *smart working* e il *co-working*, nonostante la scadenza ultima della prima metà del 2018 per la loro attuazione iniziale, di fatto non siano stati avviati in nessuna delle realtà prese in esame e che al massimo siano state effettuate delle indagini per valutarne la fattibilità. La sola misura lavorativa flessibile portata avanti con regolarità dal campione sopra indicato, ovvero dal 50% delle organizzazioni che hanno risposto al quesito di studio, è il telelavoro.

Il secondo ambito di azione principale risulta quello delle politiche di genere. Il 37% delle organizzazioni prese in esame ha infatti avviato programmi in tal senso.



Grafico 10 - Istituzioni italiane aderenti alla ricerca che hanno promosso politiche di genere



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Gli interventi fondamentali riguardano l'organizzazione di eventi culturali e formativi inerenti le tematiche delle pari opportunità, come la prevenzione del mobbing, le molestie sessuali sui luoghi di lavoro o la legislazione comunitaria e nazionale.

Il fine ultimo non è solo quello di diffondere tra il personale la conoscenza dei principi cardini in materia ma anche quello di favorire la consapevolezza sulle condizioni delle donne nel lavoro e, più in generale, sugli strumenti di promozione del

benessere dei lavoratori. Molto spesso vengono attivati anche percorsi obbligatori per lo sviluppo di competenze di gestione del personale in ottica di genere, riservati a dirigenti e responsabili di risorse umane, e finalizzati al superamento degli stereotipi e alla valorizzazione delle differenze.

A queste iniziative si associano il monitoraggio dell'obbligo di riservare alle donne almeno un terzo delle componenti delle commissioni di concorso (art. 57 del Dlgs 165/2001) e, talvolta, lo sviluppo di politiche per la loro promozione a ruoli di responsabilità. Inoltre, si sceglie sempre più spesso di sensibilizzare il personale al rispetto del linguaggio di genere nei documenti e nei vari atti amministrativi.

Se il discorso sul genere parte del femminismo, lo “sdoganamento” della questione maschile è oggi un passaggio fondamentale per dar vita a un ordine sociale che realizzi l'uguaglianza di genere, come già accennato pocanzi. Zanfrini (2017) sottolinea a tal proposito tre nodi principali da sciogliere. Il primo è relativo al sistematico svantaggio maschile nel sistema scolastico, come testimonia la composizione del corpo insegnante a netta maggioranza femminile. Il secondo riguarda la sostanziale negazione del desiderio di tanti uomini a vedere riconosciuta la paternità sul

posto di lavoro, usufruendo dei dispositivi per la conciliazione prima elencati, senza subire penalizzazioni. L'ultimo fattore si rifà alla tendenza, tipica delle società occidentali, di attribuite agli uomini il ruolo di principale *breadwinner*<sup>29</sup>, il che li porta a vivere la disoccupazione come un'esperienza particolarmente drammatica o a desiderare di affrancarsi dalle aspettative di successo professionale che possono risultare un onere troppo pesante da gestire.

Parlando delle politiche di genere, va precisato, inoltre, che abbiamo scelto di inserire al loro interno anche i programmi relativi all'orientamento sessuale dei dipendenti e che riflettono la volontà di agire sull'*empowerment* dei lavoratori e delle lavoratrici Lgbtq. Tra questi, a parere dello scrivente, merita una citazione particolare la carriera *alias*, avviata nel 2018 dal Politecnico di Bari. Lo speciale libretto che tutela i transgender sancisce il diritto ad essere identificati con il nome di elezione quando la propria sessualità non rispecchia quello ricevuto alla nascita. Precursore dell'iniziativa è stato il Comune di Torino che ha emanato nel 2015 una circolare che permette al personale dipendente in transizione di genere di richiedere che

---

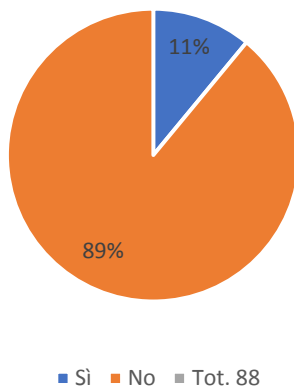
<sup>29</sup> Modello di sostentamento familiare che grava su un solo membro e che ha avuto uno sviluppo quasi esclusivamente patriarcale.

il proprio cartellino identificativo e la targa da apporre presso la propria postazione di lavoro contengano l'esclusiva indicazione del proprio nome di elezione. Va segnalato che presso lo stesso Comune è attiva la segreteria nazionale della rete RE.A.DY - Rete nazionale delle Pubbliche Amministrazioni contro le discriminazioni di genere.

Un ultimo aspetto, emerso per le sue peculiarità dall'esame delle strutture sanitarie contattate, è la diffusione sempre più capillare della medicina di genere. Non una nuova specializzazione, ma un modo più appropriato di curare le persone, studiando l'influenza del sesso sulle varie malattie per giungere a decisioni terapeutiche basate sulle differenze che ci sono tra uomo e donna nelle diverse età della vita. Un'ottica di medicina che cura dunque gli individui non solo in base alle patologie di cui soffrono ma a partire dalle loro peculiarità sessuali.

La terza sfera di attività che vogliamo segnalare è quella relativa alle disabilità, che vede interventi da parte dell'11% delle istituzioni esaminate.

Grafico 11 - Istituzioni italiane aderenti alla ricerca che hanno affrontato il tema della disabilità



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Tra questi, ampia diffusione hanno i programmi di sensibilizzazione e formazione sul tema, atti a favori l'inserimento dei lavoratori con eventuali disabilità. Il loro accesso e la piena integrazione in ogni ambito professionale non avvengono solo promuovendo iniziative sulle tematiche dell'inclusione o assicurando la copertura di tutti i posti a loro

riservati per legge<sup>30</sup>, ma anche lavorando sull'accessibilità delle strutture, in particolare, attraverso l'abbattimento delle barriere architettoniche e l'aumento del numero di mappe tattili per soggetti con handicap visivi e sensoriali.

Per una migliore gestione di tutti questi aspetti, negli ultimi anni si è andata affermando la figura del *Disability/Capability Manager*. In particolare, tra le organizzazioni aderenti alla Carta della Diversità italiana e che hanno partecipato alla presente indagine, questo ruolo è stato istituito dalla Provincia di Cremona, nel 2015, e dalla Regione Liguria, nel 2018. Tra le attribuzioni del *Disability/Capability Manager* rientra quella di “prevenire, trattare e gestire la disabilità, temporanea o permanente, la fragilità della persona come lavoratore e come cittadino”. In particolare, il suo compito non si limita all'attenzione al tema dell'accessibilità degli spazi fisici ma

---

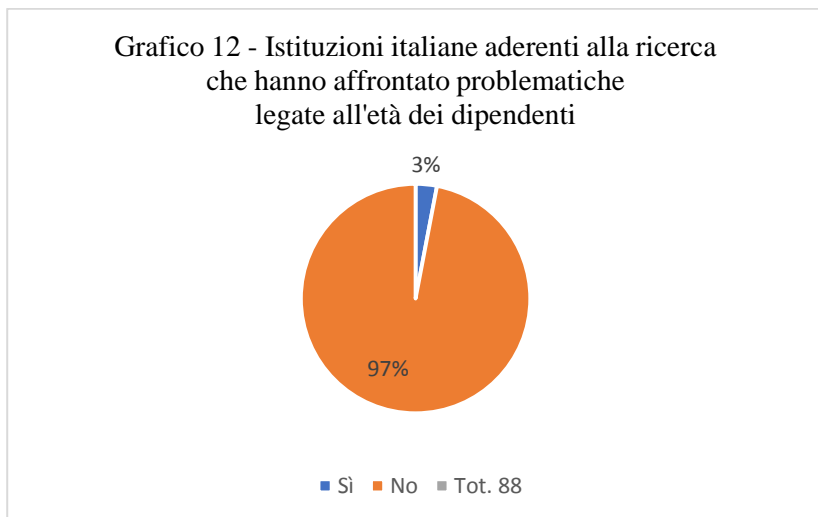
<sup>30</sup> La Pubblica Amministrazione è tenuta ad assumere persone con disabilità nella quota d'obbligo prevista dalla normativa e ad osservare precisi vincoli per effettuare le assunzioni in conformità a quanto previsto dall'art. 35 del Dlgs 165/2001 in tema di procedure per le assunzioni. L'art. 3 della Legge 68/99 prevede che i datori di lavoro, pubblici e privati, siano tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori invalidi nella misura del 7% dei lavoratori occupati, se hanno più di 50 dipendenti, di 2 lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti, e di 1 lavoratore, se hanno da 15 a 35 dipendenti.

anche, e soprattutto, delle attività sociali, culturali, sportive e ricreative con l'obiettivo concreto di progettare un ambiente lavorativo fruibile da tutti i dipendenti. Suo dovere è anche quello di segnalare eventuali situazioni discriminatorie, causate direttamente o indirettamente da azioni riconducibili alla responsabilità dell'amministrazione stessa.

Se alcuni tra i più importanti problemi sociali, che come visto nelle pagine precedenti costituiscono la spinta per l'affermazione del *Diversity Management* in Italia, sono stati affrontati e in un certo senso gestiti dalle istituzioni pubbliche aderenti alla nostra ricerca, altri sono stati presi in considerazione in misura residua e da una ristretta percentuale di amministrazioni.

Dalle evidenze esposte pocanzi, risulta infatti che sono numerosi gli interventi legati alla trasformazione dei modelli di genere e alla corrispondente necessità di trovare una conciliazione tra sfera privata e professionale, mentre poco o nulla è stato fatto in risposta all'allungamento della vita media e alle differenze di origine, dovute all'intensificarsi dei flussi migratori, e spesso si tratta di iniziative rivolte alle comunità locali e non all'interno dei singoli enti. Programmi di *aging*

*diversity*, in particolare, sono stati promossi dal 3% delle istituzioni indagate.



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Oltre ad attività di informazione e sensibilizzazione sul tema dell'età, sono stati elaborati anche dei progetti per il sostegno alla motivazione delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno visto posticipata l'uscita dal mondo del lavoro. Il Comune di Milano, ad esempio, ha implementato delle politiche di *age management* rivolte alle educatrici di asili nido e scuole materne, mentre il Comune di Trieste ha ideato il progetto "Pigmalione" che, seppur non ancora realizzato, si basa sulla



trasmissione del sapere acquisito nel corso della propria esperienza lavorativa da parte dei dipendenti più anziani alle generazioni lavorative di più recente assunzione.

Le differenze di origine, dovute all'aumento dei flussi migratori che, come descritto nella prima parte, si sono notevolmente intensificati in Italia negli ultimi anni, sono prese in considerazione solo dal 2% delle amministrazioni pubbliche esaminate.



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Per la precisione, nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara oltre alla cappella esiste anche una stanza del culto per pregare, riservata alle altre religioni. Presso lo Spedali Civili di Brescia, invece, vengono portate avanti iniziative di *mentoring* e *coaching* a favore del personale immigrato o di nuova assunzione. I neoassunti usufruiscono di un percorso di affiancamento iniziale e di accompagnamento all'integrazione, in cui vengono considerate anche le differenze culturali.

In merito a questo aspetto vanno discusse però alcune peculiarità che caratterizzano da sempre il reclutamento di personale straniero da parte della Pubblica Amministrazione italiana. In particolare, non è mai stato del tutto chiaro se nel nostro Paese uno straniero potesse accedere o meno ai concorsi pubblici. Fino a qualche anno fa la cosa sembrava totalmente esclusa. Se osserviamo, infatti, l'articolo 51 della Costituzione, che stabilisce che "tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici", e l'articolo 2 del Decreto del Presidente della Repubblica n.487/1994, che include la cittadinanza italiana tra i requisiti generali per l'accesso agli impieghi civili delle pubbliche amministrazioni, sembra esistere da sempre una riserva di questi uffici ai cittadini italiani. A tali provvedimenti si collegano poi una

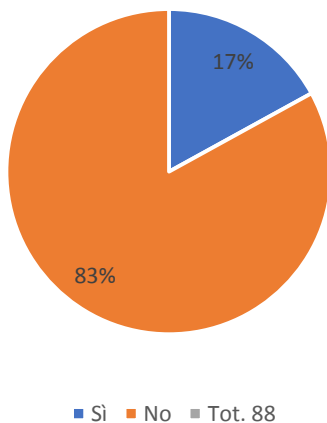
181

sentenza della Corte di cassazione (n.24170/2006) e un parere del dipartimento della Funzione pubblica (n.196/2004) che negano la possibilità di accesso per i cittadini stranieri ad incarichi pubblici. Tali disposizioni appaiono però inconciliabili con l'articolo 38 del Dlgs 165/2001, che l'Italia ha dovuto varare per conformarsi alla normativa comunitaria e che dispone che i cittadini dell'Unione Europea possono accedere ai posti pubblici che non implicino esercizio diretto o indiretto di pubblici poteri e non attengano alla tutela dell'interesse nazionale. In particolare, la “Legge europea 2013” ha finalmente adeguato, sebbene in misura ancora parziale, la normativa italiana sull'impiego pubblico al diritto dell'Unione Europea, affermando l'accesso dello straniero al lavoro alle dipendenze della Pubblica Amministrazione anche per i familiari di cittadini UE, per gli stranieri in possesso di un permesso per lungo soggiornanti, per i rifugiati e titolari di protezione sussidiaria, con gli stessi limiti e condizioni previste per i cittadini dell'Unione. Eppure, le pubbliche amministrazioni, all'atto di emanare un bando di concorso, sembrano ancora considerare l'accesso agli stranieri come eccezione a una generale preclusione ancora vigente. La questione risulta un importante nodo da sciogliere per almeno

due ragioni. La prima è che i cittadini italiani hanno tutto l'interesse a che la Pubblica Amministrazione, in quanto datore di lavoro, possa fruire di una concorrenza allargata sul versante dell'offerta, avendo così modo di selezionare al meglio i propri dipendenti: ciò che i lavoratori nazionali perdono per il venir meno di una barriera protezionistica, lo recuperano largamente come utenti di servizi pubblici migliori. La seconda è che avere a che fare, nella nostra vita quotidiana, con insegnanti, impiegati comunali o medici stranieri contribuirebbe a far superare lo stereotipo dell'immigrato destinato ai livelli più bassi della scala sociale e permetterebbe di attrarre in Italia un'immigrazione più qualificata (Briguglio, 2013).

Un ultimo dato interessante da sottolineare è rappresentato dal vasto ricorso alla figura del Consigliere di fiducia per la gestione delle problematiche che possono sorgere sui luoghi di lavoro a causa di eventuali discriminazioni legate alla diversità di alcuni dipendenti. Nel dettaglio, notiamo che il 17% delle amministrazioni aderenti alla ricerca ha istituito questa carica.

Grafico 14 - Istituzioni aderenti alla ricerca che hanno istituito un Consigliere di fiducia



*Fonte: nostra elaborazione, dati aggiornati al mese di agosto 2019*

Si tratta di una figura prevista dalla Raccomandazione dell'Unione Europea del 27/11/1991 con l'incarico di fornire assistenza alle lavoratrici e ai lavoratori oggetto di molestie sessuali, morali e/o atti discriminatori. È una persona esperta deputata all'individuazione, all'ascolto, alla consulenza e alla gestione delle situazioni critiche segnalate dai lavoratori. Il Consigliere, in particolare, interviene per prevenire, gestire, risolvere efficacemente i casi di molestie, mobbing e

ingiustizie, suggerendo azioni opportune per assicurare un ambiente rispettoso della dignità delle persone.

## Capitolo 4 - Lo sviluppo della conoscenza

Come anticipato nel secondo capitolo di questo lavoro, tra il mese di marzo e quello di giugno del 2019 si sono condotte 25 interviste con esperti sul tema del *diversity*, ovvero professionisti, docenti, direttori di Comitati Unici di Garanzia, responsabili della comunicazione o di programmi di inclusione. L'obiettivo è cercare di approfondire la conoscenza del *diversity* nel settore istituzionale del nostro Paese, ponendo un'attenzione particolare alle strategie con cui è stato ad oggi implementato e alle prospettive di sviluppo futuro.

Poiché si tratta di un fenomeno su cui si riscontra ancora una certa carenza di studi, specialmente per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione italiana, si è scelto di realizzare le interviste in una forma flessibile, semi-strutturata, proprio per cogliere al meglio il punto di vista dell'intervistato e le esperienze a suo avviso più significative, stimolando risposte ricche e approfondite sull'argomento.

Si è poi organizzato il materiale raccolto attorno a dei campi tematici. In particolare, alla fase di trascrizione ha fatto seguito il collegamento tra le posizioni espresse dagli esperti e i concetti che si sono individuati in fase di analisi. Le categorie

semantiche sono state ideate durante la concettualizzazione della ricerca e quindi delle interviste, ma in alcuni casi sono emerse nel corso delle fasi di rilevazione e/o di trascrizione dei testi.

Nel dettaglio, si possono suddividere le domande effettuate e le relative risposte in tre macroaree principali, relative alla conoscenza e all'uso dell'etichetta terminologica *Diversity Management*, a una riflessione sullo stato dell'arte della Pubblica Amministrazione italiana nello sviluppo di politiche di inclusione e infine alle idee e alle prospettive per la formazione di competenze adeguate alla gestione della diversità.

Nelle pagine successive si procede a rendicontare i risultati di questa fase della ricerca riportando alcuni estratti delle interviste ritenuti più significativi e rappresentativi, che consentono un'operazione di confronto e classificazione delle opinioni espresse dai soggetti coinvolti nello studio.



# **1. Utilizzo e comprensione dell'espressione *Diversity Management***

## **1.1 I significati più diffusi**

Se è vero che il *Diversity Management* si è affermato in Italia nell'ultimo decennio, in particolare grazie alla spinta data dalle trasformazioni sociali precedentemente illustrate, è altrettanto vero che il settore pubblico sembra essere arrivato in ritardo rispetto a quello privato – almeno il privato di dimensione nazionale/internazionale – nell'affrontare le problematiche legate alla gestione delle diversità delle proprie risorse umane e, allo stesso tempo, nell'utilizzare terminologie tipiche del bagaglio anglosassone, tra cui appunto la formula *Diversity Management*.

Pertanto, nella prima fase delle interviste si è voluto indagare il livello di conoscenza di questa etichetta e, in particolare, i significati e le finalità ad essa attribuiti dagli esperti coinvolti nella nostra ricerca. Va detto a questo proposito che su 25 esperti, la maggioranza (22) conosce l'espressione *Diversity Management*, mentre in 3 casi si sottolinea una scarsa conoscenza o comunque un mancato utilizzo della stessa.

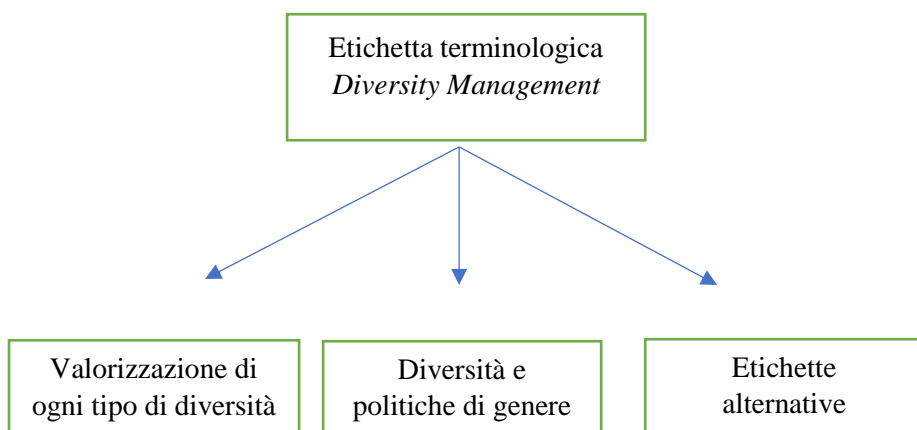
In particolare, in una situazione sono stati richiesti dall'intervistato dei chiarimenti espliciti sul suo significato – «cosa si intende esattamente con questa espressione?» (Guido Curre, responsabile segreteria Cug della Corte dei Conti) – e, solo dopo aver precisato il riferimento alle politiche e alle pratiche di gestione/valorizzazione delle differenze, è stato possibile procedere con l'indagine. Il mancato utilizzo dell'etichetta – «non è utilizzata...devo dire che l'amministrazione non promuove granché le innovazioni» (Ingrid Hunstad, ricercatrice e presidente Cug dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia) – risulta collegato anche a una scarsa consapevolezza del suo potenziale valore innovativo all'interno della Pubblica Amministrazione italiana:

«È una parola che ultimamente è molto ricorrente, ma non so fino a che punto sia effettivamente compresa...se la sua portata fosse effettivamente compresa, sarebbe una leva importante per il cambiamento nella Pubblica Amministrazione» (Graziella Rivitti, componente Cug del Ministero dello Sviluppo Economico).

Nel dettaglio, rispetto alla dimensione indagata, sono emerse tre principali sub-dimensioni, ovvero l'utilizzo della formula *Diversity Management* per indicare politiche di valorizzazione di ogni tipo di diversità, la tendenza ad identificarla solo con le

politiche di genere, in particolare legate alla condizione delle donne sul posto di lavoro o, in alcuni casi, delle persone Lgbtq, la scelta di ricorrere ad etichette alternative, tra cui quella di *Diversity&Inclusion*.

Fig.3 - Articolazione della dimensione “Etichetta terminologica *Diversity Management*”



*Fonte: nostra elaborazione*

Riguardo al primo elemento che abbiamo portato alla luce – *valorizzazione di ogni tipo di diversità* – risulta che, in generale, gli esperti interpellati (15 su 25) considerano il *Diversity Management* come un approccio finalizzato ad

evitare discriminazioni sul luogo di lavoro e a «fare in modo che le diversità in ambito lavorativo siano integrate, ribaltando il paradigma per cui diventano delle norme di esclusione» (Giacomo Sciortino, presidente facente funzione del Cug dell’Agenzia Spaziale Italiana).

L’aspetto principale che viene sottolineato è l’importanza proprio di implementare delle politiche che favoriscano l’inclusione di queste persone «che magari hanno delle diversità rispetto alla chiamiamola “normalità” del resto dell’ambiente di lavoro» (Massimo Zio, componente Cug della Banca d’Italia), sviluppando azioni positive per favorire l’inclusione e quindi cogliendo quell’elemento di diversità non come punto di limitazione ma di sviluppo.

In particolare, quando parlano di integrare le diversità che possono caratterizzare le risorse umane interne all’organizzazione, questi professionisti non fanno riferimento «solo alla diversità di genere ma a un concetto molto più generale e ampio, che dovrebbe cercare di individuare anche altre diversità, come di tipo culturale, provenienze geografiche, economiche e sociali» (Luciano Iatarola, funzionario per il Bilancio di genere presso la Ragioneria Generale dello Stato).

Tra le posizioni espresse, emerge all'attenzione quella di Antonella Ninci, presidente del Cug Inail, la quale, più che una definizione, ci offre una vera e propria strategia di management, nella quale sottolinea l'importanza di avere una composizione eterogenea nell'organizzazione già a partire dai suoi vertici per poter cogliere al meglio tutte le differenze interne all'amministrazione e agire, di conseguenza, per creare valore pubblico:

«Per me diversità vuol dire garantire in qualche maniera che il management sia composto da soggetti che sono portatori di diversità, che sono diversità strutturali, culturali [...] quindi un management diverso anche nella sua composizione» (Antonella Ninci, *cit.*)

In sostanza, secondo la sua visione, un management variegato sarebbe più attento alle diversità dei soggetti ai quali si rivolge e consentirebbe, in tal senso, di valorizzare il personale interno all'organizzazione e di ottimizzarne, di conseguenza, i risultati «perché le nostre amministrazioni, se lavorano bene, creano valore pubblico» (Antonella Ninci, *cit.*).

Allo stesso modo risultano molto interessanti, a nostro parere, due risposte che spostano il focus del discorso sulle comunità di riferimento delle amministrazioni pubbliche e sul vantaggio

che possono ottenere dall'inserimento di professionalità differenti nell'ambito delle istituzioni con cui si relazionano quotidianamente. Un approccio orientato alla diversità in questo senso può generare valore in una duplice prospettiva: da parte dell'organizzazione, perché la rende più innovativa, competitiva ed efficiente, ma soprattutto da quella del cittadino/utente. Quest'ultimo, infatti, si fa ormai portatore di esigenze sempre più diversificate che possono trovare risposta in lavoratori con background distinti, sia a livello di formazione sia di esperienze personali di vita, che rappresenterebbero un arricchimento vero e proprio per il comparto statale:

«Il *Diversity Management* è un approccio organizzativo strategico basato sulla *customer centricity*, capace di riconoscere e valorizzare le diversità tra le persone, uomini e donne, attraverso una gestione diversificata che riconosce, valorizza e integra le diversità» (Cristina Sanna, dirigente responsabile per la comunicazione dell'ASL Roma1).

«È un coacervo di esperienze professionali che però hanno il presupposto di offrire servizi di qualità al cittadino-utente, anche perché noi [...] costituiamo comunque l'anello di raccordo tra le istanze del cittadino e quelle dell'amministrazione, e il cittadino è sempre più un cittadino [...] che ha bisogni diversi» (Domenico Modaffori, componente Cug di Roma Capitale e vicepresidente per il Lazio della Consulta per il lavoro autonomo).

Le due posizioni appena esposte sembrano completate dalla definizione offerta da Marco Stancati, formatore, consulente d'azienda e docente a contratto presso la Sapienza Università di Roma in Comunicazione d'impresa che, focalizzandosi sul settore aziendale, sottolinea la necessità di ascoltare quelli che sono i bisogni non solo dei cittadini/clienti ma degli stessi lavoratori. Le esigenze di questi ultimi e quelle dell'azienda finiscono infatti per coincidere: perseguire il loro benessere è di interesse primario per raggiungere risultati che consentano a un'azienda di affermarsi e competere sul mercato. In Italia, in passato, abbiamo avuto due grandi esempi di professionisti che già facevano *Diversity Management* in questa prospettiva. Ci riferiamo ai casi di Adriano Olivetti e Enrico Mattei, i quali, pur stando in cima alla piramide aziendale, erano due imprenditori sempre in ascolto, continuamente alla ricerca di feedback. Olivetti, ad esempio, nei suoi discorsi sottolinea più volte come sia lui sia il signore addetto all'accoglienza rappresentano il volto pubblico della sua azienda. Una visione grandiosa che anticipa quello che oggi ancor si stenta a capire: la reputazione di un'organizzazione si costruisce nel quotidiano, attraverso la relazione che instaura con il proprio utente. Lo stesso Mattei aveva già in mente l'idea della

fidelizzazione. Non solo voleva per ogni prodotto un brand, tanto è vero che a ognuno dedicava una campagna, ma faceva fare la formazione una volta l'anno a tutti i gestori dei distributori, perché voleva che imparassero a stabilire un rapporto vero con il cliente. *Diversity Management* è anche questo, cominciare a considerare tutte le persone presenti in un'azienda come persone che lavorano, a prescindere dal ruolo che occupano, considerandone le esigenze nell'interesse più ampio dell'azienda stessa:

«Dal punto di vista aziendale io intendo il *Diversity Management* come la possibilità che ciascuno abbia di liberare tutte le proprie potenzialità indipendentemente dal credo religioso, la cultura, ecc. In questo caso l'interesse della persona coincide con quello dell'azienda. Tu come azienda sei stupida se non metti le persone nelle condizioni di esplicitare al meglio le proprie possibilità perché avrai un contributo condizionato, relativo. Se invece vivo la mia vita lavorativa senza i condizionamenti e senza le preoccupazioni che mi derivano dal fatto di essere discriminato posso fare molto di più, altrimenti mi limiterò a fare i compiti, il minimo sindacale» (Marco Stancati, *cit.*).

Il secondo punto che abbiamo identificato – *diversità e politiche di genere* - sottolinea la tendenza, potremmo dire storica in Italia, a collegare la gestione della diversità unicamente alle questioni di genere. Molte iniziative di *diversity* sembrano confermare questi stereotipi, prevedendo ad



esempio flessibilità orarie solo per le donne oppure non pensando a congedi di paternità per gli uomini.

Nonostante tutte le questioni sociali di cui si è detto, come l'aumento dell'immigrazione o la disoccupazione giovanile, uno dei rischi principali in Italia rimane proprio quello di percepire il tema della diversità all'interno del mondo del lavoro esclusivamente come un problema legato alla questione femminile. Il nostro Paese, del resto, si caratterizza ancora per una netta divisione dei ruoli in base al genere, il che va ad incidere anche sul rapporto tra lavoro e tempo libero e, di conseguenza, sulle opportunità di carriera. Il cosiddetto "soffitto di vetro", ovvero quella barriera invisibile ma operante in modo inconfutabile, rimane una realtà molto significativa dell'Italia contemporanea e costituisce un elemento importante per la comprensione delle culture di gestione delle persone e dei meccanismi di avanzamento professionale (Bombelli, 2000). In alcuni casi inoltre questa disparità non viene riconosciuta; ci sono organizzazioni in cui si pensa che ormai ci sia una piena parità tra uomini e donne, anche se non è così nella realtà.

Questo aspetto viene sancito chiaramente anche da alcune visioni (3 su 25) emerse nel corso del nostro studio, ovvero quelle per cui il *Diversity Management* è «l'abilità dell'azienda di sfruttare le capacità di genere, e quando parlo di genere non parlo di uomo e donna ma anche tutto quello che riguarda il mondo Lgbtq e far sì che questo diventi un valore per l'azienda» (Davide Tamburlini, Knowledge Manager del World Food Programme), o ancora, «una messa in opera di strategie per valorizzare le diversità, prima di tutto di genere» (Maria Gentile, docente di diritto del lavoro e istituzioni di diritto pubblico presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione).

Il problema più ricorrente risulta legato alla maternità, ovvero alla possibilità per le donne di fare e crescere figli. Una visione tipica della cultura italiana in cui da un lato c'è l'uomo, che deve provvedere ai bisogni materiali della famiglia, dall'altro la donna che invece deve accudirla e occuparsi della casa. È questa una criticità emersa chiaramente dalla ricerca condotta. Si pensi in particolare alle testimonianze raccolte sulla posizione della donna all'interno della Pubblica Amministrazione italiana, spesso penalizzata nella propria

carriera professionale in quanto madre e, come tale, tagliata fuori da ruoli di responsabilità per la presunta incompatibilità di questi ultimi con la propria vita privata:

«Se una donna sta in maternità non è più al 100% come prima...e anche dopo, per almeno un anno e mezzo, la sua testa sta da un'altra parte...ma questo la penalizza, penalizza la sua produttività nel mondo del lavoro perché non produce più come prima o, se produce, penalizza i figli. La maggior parte delle cose ricade sempre sulle donne, non c'è niente da fare, anche se come donna fai lo stesso lavoro che fa tuo marito...In una classe c'era un bambino che aveva due genitori medici e quando gli ho chiesto chi dei due si occupasse di più di lui, la risposta è stata: mamma, perché papà deve lavorare!...ma perché non potrebbe essere il contrario?» (Maria Rosaria Masullo, *cit.*).

Sulla stessa scia le parole di Ingrid Hunstad, *cit.*:

«L'Italia è ancora parecchio indietro sulle pari opportunità...anche se nessuno lo ammetterà mai, la divisione dei ruoli si vede; io ho due figli, fuori dalle scuole ci sono le mamme, gli uomini non ci stanno. Per esempio, un'altra battaglia dura è l'orario delle riunioni...alle 16.30 la scuola chiude...e quindi le riunioni si dovrebbero mettere dalle 8 alle 16.30, non si può mettere una riunione alle 18, perché poi ci andranno solo gli uomini, perché quasi sempre sono solo le donne, anzi direi che il 95% dei genitori che vanno a prendere i figli a scuola sono donne. L'uomo non ha sui temi della conciliazione vita-lavoro interesse perché non sono a carico suo...infatti io sono una delle poche che ritiene che bisognerebbe fare un congedo parentale obbligatorio anche per gli uomini, perché si rendano conto di che cosa vuol dire essere esclusi da un pezzo di lavoro perché in quel momento non c'eri e l'ha fatto qualcun altro».

Nel rilevare la tendenza ad identificare politiche di gestione delle differenze unicamente con le questioni di genere ci si è chiesti quali possano essere le cause all'origine di questa misinterpretazione. Del resto, risulta singolare che altri aspetti siano totalmente esclusi dalle riflessioni raccolte da alcuni degli esperti intervistati. Si pensi ad esempio che, sebbene le migrazioni si configurino da anni come il tema più presente sui media in Italia, l'integrazione nel mondo del lavoro di cittadini provenienti da altri Paesi non viene per nulla percepita o comunque rilevata da questi professionisti. Il fattore principale potrebbe essere rappresentato, secondo lo scrivente, dalla maggiore presa di coscienza che gli stessi hanno maturato sulle tematiche di genere rispetto alle altre. Probabilmente, non solo in quanto questo tipo di diversità costituisce la principale problematica incontrata nel proprio ambiente organizzativo ma anche perché, in molti casi, risulta vissuta direttamente in prima persona.

Un'ulteriore attenzione in questo ambito dovrebbe essere poi posta, a nostro parere, verso la capacità di evitare delle discriminazioni in positivo, senza replicare quindi un problema che, come visto, ha accompagnato l'affermazione delle prime

politiche americane sulle pari opportunità. In sostanza, non bisognerebbe prevedere semplicemente delle “concessioni”, dei vantaggi a favore delle donne ma costruire un sistema che offra condizioni realmente paritarie di accesso alle organizzazioni, *in primis*, e successivamente agli incarichi di vertice:

«Non deve essere l’uomo che concede l’opportunità alla donna ma deve essere la donna stessa a prendersela...come diceva Martin Luther King, non deve essere il bianco che ancora una volta mi dà la possibilità ma devo essere io di colore che me la prendo e il bianco deve solo far sì che non ci siano barriere a questo» (Davide Tamburlini, *cit.*).

## **1.2 Le etichette terminologiche alternative**

Un altro aspetto molto importante emerso nel corso delle interviste fa riferimento alla posizione di coloro che, pur essendo a conoscenza della formula *Diversity Management*, preferiscono utilizzare espressioni alternative (4 esperti su 25), quali *Cultural Diversity Mediation* oppure *Diversity&Inclusion*. Questa tendenza sembra riflettere non solo l’evoluzione che ha avuto l’approccio alla diversità nel corso degli anni quanto la crescente sensibilità che si è andata affermando sul tema all’interno delle organizzazioni.

In due casi particolari, registrati al di fuori del quadro nazionale, per la precisione nel corso delle interviste effettuate nell'ambito del progetto *Codes* con delle docenti francesi dell'Università di Lumière Lione<sup>31</sup>, possiamo notare che questa scelta muove da una differenza culturale e dalla volontà di recuperare la centralità delle persone, trovando una mediazione tra le loro peculiarità che consenta di costruire nuovi significati comuni:

«Per me la gestione della diversità culturale è piuttosto una questione di mediazione tra due o più culture, il che significa come noi possiamo costruire qualcosa insieme, partendo dai nostri differenti punti di vista e diventando migliori insieme...più che di management preferisco parlare di mediazione, *Cultural Diversity Mediation*...mediazione nel senso di costruire insieme significati comuni e punti di vista comuni» (Dana Popescu, capofila del programma Codes).

Sulla stessa linea Isabelle Sanyas, coordinatrice del progetto:

«Management in Francia ha una connotazione di forma privata...c'è un'altra parola che è *managemènt* in francese ed è basata su uno spirito più umano: non è il risultato, il profitto che conta di più ma il gruppo, le persone...il modo di gestire il gruppo è diverso, è basato più sulla persona».

---

<sup>31</sup> Queste interviste sono state realizzate nel corso della sperimentazione del modulo didattico dal titolo "Gestione della diversità culturale nelle organizzazioni", previsto all'interno del programma europeo *Codes – Comunicazione, Diversità e Solidarietà*, che si è tenuto a Flensburg (Germania) dal 5 al 19 maggio 2019.

I due pareri si pongono in forte contrapposizione con le teorie sul *diversity* più aziendalistiche e privatistiche, per cui il fine ultimo di un'organizzazione nella gestione delle diversità che la caratterizzano deve essere il perseguimento di utili. Un obiettivo che negli ultimi anni è stato fatto proprio non solo dalle grandi multinazionali, che spesso ad esempio hanno abbracciato pubblicamente la causa delle comunità Lgbtq per aprire il proprio mercato a nuovi target, ma dalle stesse istituzioni pubbliche, che hanno implementato le proprie politiche di inclusione dietro la spinta di una società sempre più attenta ai bisogni dei lavoratori e al rispetto dei loro diritti, facendone talvolta degli impegni di pura facciata.

La visione espressa dalle due intervistate riflette piuttosto quella posizione letteraria secondo cui la vera chiave del successo di un'organizzazione risiede nelle relazioni umane e in tutti quei fattori portati alla ribalta nei primi anni Ottanta del Novecento da Thomas J. Peters e Robert H. Waterman (1982). Questi ultimi, attraverso una serie di studi comparativi su alcune aziende, avevano dimostrato che i cosiddetti fattori *soft*, come la qualificazione sociale dei manager, lo stile di leadership o l'atmosfera aziendale, erano più importanti di

quelli *hard*, quali la struttura organizzativa o i sistemi di direzione. Avevano così posto di fatto le basi per lo sviluppo di quel paradigma dell'identità relazionale secondo cui qualunque identità è mediata dalle relazioni (Peruzzi, Antonutti, Mauro, 2019).

Rispetto al contesto istituzionale nazionale, analizzato nell'ambito della nostra ricerca, potremmo dire che questa stessa prospettiva viene sottolineata nel passaggio dal *Diversity Management* al *Diversity&Inclusion*, presentato nel primo capitolo di questo volume. In particolare, includere all'interno del mondo del lavoro un approccio alla diversità dovrebbe presupporre un vero e proprio cambiamento delle dinamiche organizzative e non solo un intervento sui contenuti dei piani aziendali. L'inclusione, secondo questa prospettiva, andrebbe basata in pratica sull'ascolto dei diversi punti di vista del personale e sulla loro effettiva integrazione nel modo di funzionare di un'organizzazione: non si dovrebbe cioè semplicemente fare in modo che una risorsa con determinate peculiarità si adatti a una realtà precostituita ma, piuttosto, adattare il contesto alle sue esigenze.



La situazione ideale da realizzare passa dunque attraverso la capacità di cogliere le particolarità delle persone con cui ci si interfaccia, andando oltre la loro semplice integrazione in sistemi predefiniti e uguali per tutti, per arrivare piuttosto alla creazione di contesti che sappiano valorizzarne le caratteristiche e le abilità. Come abbiamo visto, però, in Italia abbiamo iniziato ad utilizzare il termine *diversity* in ritardo rispetto all'estero e lo abbiamo fatto per riferirci a politiche di gestione della diversità, intesa come svantaggio. Solo di recente, e in maniera graduale, ci si sta rendendo conto che in realtà siamo tutti differenti uno dall'altro, quindi più che parlare di diversità dei singoli individui si sta cominciando a parlare di valorizzazione di quelle che sono le peculiarità delle persone e, quindi, di inclusione:

«La differenza di approccio sta infatti nel passaggio da “integrazione” a “inclusione”: se io integro in un team una persona svantaggiata, le sto dando la possibilità di compiere le stesse azioni degli altri, sviluppo pertanto delle politiche interne un po' uguali per tutti, senza però considerare quelle che sono le peculiarità delle singole persone; se io invece punto sull'inclusione, parto dal presupposto che ogni persona ha delle peculiarità e cerco di sviluppare una politica di gestione delle persone che sia “ad hoc” in base alla persona che ho davanti, per cercare di valorizzare quello che è poi il suo talento e la sua identità» (Patrizia Giorgio, referente per l'Italia della Carta della Diversità).

La vera inclusione potrà avvenire, in altre parole, solo includendo l'approccio di quelle persone considerate differenti nel modo quotidiano di condurre l'attività lavorativa. Pensiamo, ad esempio, a un ufficio situato al primo piano di un edificio e non pienamente accessibile per una persona diversamente abile. Non dovremmo provare a risolvere il problema unicamente creando un ascensore che consenta a questa persona di raggiungere il primo piano, bensì si potrebbe valutare la possibilità di spostare tutte le attività al piano terra di quella stessa struttura in modo tale da non far sentire quella risorsa diversa. Se si continua a chiedere a un dipendente che non rientra negli standard di adattarsi al modello reggente è ovvio che non potrà fare altro che sentirsi in un certo senso escluso. La vera ricchezza può essere data, in sostanza, solo dall'inclusione di quella determinata diversità:

«Pensiamo alle donne nella ricerca...l'esempio tipico è quando vanno in maternità, per cui non ci sono per un periodo di tempo...io devo provare ad adattare il sistema di ricerca alla persona che manca e andarle incontro, quindi, per esempio, offrirle la possibilità di darle un aiuto, associarle che so un assegnista, qualcuno che stia con lei, in modo tale che mentre la sua vita lavorativa è bloccata, produce meno, ci può essere una persona accanto che con lei lavora, per cui è come se mantenesse la sua produttività» (Maria Rosaria Masullo, *cit.*).

In sostanza, per riassumere i principali punti di interesse emersi in questo paragrafo, possiamo affermare che il cambiamento fondamentale consiste nel non parlare più di persone diverse o svantaggiate ma di talenti differenti e nel capire come includerli all'interno delle organizzazioni, non cercando semplicemente di adattare ad essi delle strutture di gestione predefinite, bensì andando ad agire su queste ultime e, in particolare, sulle logiche che ne sono alla base.

## **2. Le istituzioni pubbliche italiane e la gestione della diversità: una sfida vinta o persa?**

### **2.1 Il panorama generale**

La seconda area di analisi parte dalle considerazioni degli intervistati in merito alla promozione e all'attuazione di politiche di *diversity* nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana. In particolare, si è cercato di cogliere lo stato dell'arte delle istituzioni pubbliche in questo settore, con un approfondimento circa le eventuali cause che possono condizionarne lo sviluppo e le leve su cui agire per superare questi fattori ostativi.

In base alle opinioni espresse, abbiamo provato a ricostruire un elenco delle motivazioni suddividendo i professionisti in *ottimisti*, *moderati* e *negativi*. Ciascuna categoria riflette in pratica la visione degli intervistati riguardo l'ideazione e l'implementazione di strategie inclusive nell'ambito del nostro comparto amministrativo.

Gli *ottimisti* (6 esperti su 25) ritengono che ci sia stato un sostanziale salto di qualità nell'attuazione di politiche di *Diversity Management* e che le organizzazioni pubbliche italiane abbiano ormai raggiunto una presa di coscienza sempre maggiore rispetto a queste problematiche. Le nostre istituzioni, secondo questa prospettiva, sono ormai consapevoli dei benefici che l'attenzione alla diversità produce nell'organizzazione del lavoro e, pertanto, stanno intensificando i propri interventi anche a livello culturale, promuovendo seminari e convegni che danno sempre più spazio a criticità quali quelle del mobbing, dello stalking, delle molestie sessuali sul luogo di lavoro, o ancora, dei licenziamenti senza giusta causa.

Tra i pareri riscontrati in questa prima categoria risulta molto interessante, a nostro avviso, il confronto espresso tra mondo

pubblico e privato, in cui il primo viene presentato come un ambito molto più tutelato per quanto riguarda il rispetto della diversità, almeno dal punto di vista normativo:

«Diciamo che nel settore pubblico ci sono delle tutele maggiori proprio perché è l'accesso al pubblico impiego che è diverso; il fatto che accedi tramite concorso e non puoi essere licenziato, se non in determinati casi, permette di avere delle tutele maggiori anche in determinate circostanze» (Luciano Iatarola, funzionario per il Bilancio di genere presso la Ragioneria Generale dello Stato).

La garanzia di una tutela formale, però, purtroppo non si accompagna sempre al raggiungimento di una reale consapevolezza da parte delle amministrazioni sul valore di queste politiche. Come abbiamo visto nel precedente capitolo, infatti, nonostante questa spinta dal punto di vista giuridico, molte istituzioni risultano ancora poco sensibili sul piano del *Diversity Management*, anzi spesso si corre il rischio che si attivino solo in risposta a un obbligo normativo e senza una reale consapevolezza del valore che eventuali iniziative di inclusione potrebbero assumere dal punto di vista dei lavoratori e, di conseguenza, per l'organizzazione nel suo complesso.

Il secondo gruppo, quello dei *moderati* (4 su 25), riconosce l'esistenza di alcuni casi di eccellenza in ambito statale e parla

quantomeno di un tentativo da parte delle istituzioni pubbliche di affrontare e gestire al meglio le differenze delle proprie risorse umane. In completa contrapposizione rispetto a quanto visto in precedenza, colpisce come tra i moderati ci sia chi consideri il settore privato – e non quello istituzionale – più all'avanguardia sulle tematiche di *diversity*, precisando che molte delle iniziative effettuate in ambito pubblico risentano ancora dell'orientamento politico nazionale e siano rivolte in realtà ai cittadini/utenti e non ai dipendenti interni alle organizzazioni:

«Come PA siamo più indietro rispetto alle aziende, ma credo che sia una cosa strutturale, ovvia...A livello istituzionale/locale dipende anche in parte da quello che è l'approccio del governo nazionale che poi si diffonde a livello locale; nelle aziende forse è più facile perché non dipendono direttamente dal governo mentre per gli enti pubblici forse è un po' così. A livello di Pubblica Amministrazione vedo molto una diffusione di politiche verso l'esterno, quindi l'ente pubblico che promuove verso l'esterno delle politiche di pari opportunità, *diversity* e integrazione, ecc. un po' meno rispetto ai propri dipendenti, l'ente pubblico cioè visto un po' come un'azienda» (Patrizia Giorgio, *cit.*).

Se poi c'è chi pensa che le istituzioni si stiano semplicemente adattando alle trasformazioni e alle esigenze dei tempi – «i tempi si sono evoluti e rendono inevitabile che nella Pubblica Amministrazione ci si adegui...diciamo che le istituzioni si

stanno adattando...non conducono ma subiscono, adeguarsi non è ancora fare una cosa perché sei convinto...però non si oppongono, non si possono opporre» (Marco Stancati, *cit.*) – dalla parte opposta vi è chi sottolinea che le organizzazioni pubbliche dovrebbero essere la leva per la trasformazione della società e che possano perseguirla solo attraverso l’inserimento lavorativo di quelle persone considerate differenti, nell’accezione negativa del termine, e quindi svantaggiate – «il messaggio che deve passare è che se può farcela lui, il più debole, fragile, difficile da inserire, allora possiamo farcela tutti» (Ornella Luis, psicologa del lavoro presso il Comune di Trieste).

Il *diversity* finisce per rappresentare in pratica una sfida che le istituzioni pubbliche dovrebbero inevitabilmente cogliere per promuovere quel cambio di etica del lavoro che in parte risiede nella propria mission, come già detto nella parte introduttiva di questo lavoro, ovvero per provare ad umanizzare i contesti organizzativi rendendoli abitabili per i soggetti che in essi si trovano ad operare quotidianamente e non costruendoli solo a misura di lavoro.

Eppure, la nostra ricerca evidenzia che, secondo gli esperti, la Pubblica Amministrazione italiana è caratterizzata da un ritardo cronico nella gestione della diversità. La maggior parte degli intervistati (15 su 25), da noi definiti *negativi*, ritiene infatti che non è ancora stata compresa l'importanza di investire sulle persone, di conseguenza lo stesso *diversity* viene spesso visto solo come un adempimento formale, di cui si ignora il ritorno potenziale per l'organizzazione. Nell'ambito di questa stessa categoria notiamo comunque come si passi da posizioni meno concilianti – «La situazione è ancora disastrosa diciamo, ancora molto indietro sul tema» (Marco Buemi, studioso ed esperto sui temi dell'inclusione sociale e dei diritti umani); «Vengono considerati problemi di secondo ordine: il primo problema sono i soldi, il secondo l'organizzazione vicina alla direzione generale...il Cug è proprio l'ultimo dei problemi» (Ingrid Hunstad, *cit.*) – ad altre in certo senso più possibiliste:

«Diciamo che la Pubblica Amministrazione in generale su questo fronte deve spingere molto ancora perché ci sono molte difficoltà legate ad un anacronistico modo di pensare rispetto alla diversità...e penso che dovrebbe investire molto di più nei percorsi di inclusione e favorire anche una maggiore partecipazione al di là della regola, diciamo, delle percentuali pure per quanto riguarda le categorie protette» (Domenico Modaffori, *cit.*).



Al di là di queste declinazioni, l'aspetto principale portato alla nostra attenzione è che spesso, in ambito istituzionale, le funzioni collegate alla potenziale valorizzazione della diversità siano assegnate a coloro che non hanno le reali competenze per farlo. E questo avviene in un certo senso perché figure come quelle del *diversity manager* non sono ad oggi ben conosciute e, pertanto, sono viste ancora con diffidenza in ambito dirigenziale. Non è ancora chiaro, in altre parole, di cosa debbano occuparsi questi professionisti e, di conseguenza, non si capisce dove collocarli all'interno dell'organizzazione, rischiando spesso di sovrapporli con altre posizioni già esistenti:

«Questo è un classico dell'amministrazione...non si mettono le persone giuste al posto giusto, ci si manda quello che “ce lo vogliamo togliere dalle scatole”...si manda qualcuno a ricoprire una sedia e via [...] non si crede che investire sulle persone sia importante ai fini dell'amministrazione» (Antonella Ninci, *cit.*).

È proprio l'interesse dei vertici che si presenta, alla luce delle considerazioni espresse, come uno dei nodi principali da sciogliere sia per avviare che per portare avanti nel lungo termine politiche di inclusione da parte delle amministrazioni pubbliche. Molte volte, infatti, queste attività risultano legate

all'impegno e alla sensibilità dei dirigenti di turno, cessando drasticamente nel momento in cui si registrano dei cambi di ruolo, proprio perché non possono prescindere dalla presenza di una leadership consapevole della loro importanza:

«Alcune esperienze, che sono senz'altro positive, è come se fossero legate all'iniziativa che in quel momento storico è di quel capo, di quella persona. Quando quel capo, quella dirigente non c'è più, si perde il lavoro fatto in precedenza e purtroppo è un po' una prassi nell'amministrazione; non sempre c'è una continuità del lavoro, ogni qualvolta c'è un cambio politico...nel momento in cui c'è un'interruzione, tutto il lavoro si perde ed è un grande avvillimento per chi opera in questi settori» (Graziella Rivitti, *cit.*).

## **2.2 Gli ostacoli lungo il cammino**

Dopo aver colto le opinioni generali circa la gestione della diversità all'interno delle istituzioni pubbliche italiane, si è voluto indagare quali siano, secondo i professionisti intervistati, i fattori che condizionano principalmente lo sviluppo di queste politiche. Potremmo riassumere gli elementi individuati in due ambiti principali, relativi, da una parte, alla tradizione storica del nostro Paese, dall'altra, a caratteristiche peculiari della stessa Pubblica Amministrazione italiana.

Quanto al primo gruppo di ragioni, la più citata dagli esperti risulta la difficoltà culturale. Con questa espressione si fa riferimento innanzitutto alla tradizione italiana, che è quella di un Paese ancora profondamente legato a una visione paternale e che sembra non aver trovato il modo di “assorbire” le grandi conquiste sociali partite dai movimenti degli anni '70, che hanno rappresentato per il nostro Paese un periodo di grande crescita sociale, politica e culturale, in particolare per la forte carica proveniente dal movimento femminista che, a cominciare dalla lotta per l'emancipazione familiare e sociale della donna, ha poi investito tutte le relazioni e le pratiche politiche.

Tali caratteristiche sembrano riflettersi nell'ambito pubblico, contraddistinto da processi rigidi e complicati, e dove ancora non si è raggiunta una piena parità tra uomini e donne, basti pensare alle differenze che persistono nella retribuzione maschile e femminile:

«Perché i premi, la produttività sono comunque legati alla presenza; ancora oggi i congedi parentali, i momenti di conciliazione, di cura sono sempre di più a carico delle donne e non degli uomini, e questo gap va a influire anche sulla retribuzione» (Graziella Rivitti, *cit.*).

Lo sviluppo del *Diversity Management* in Italia sembra poi frenato da altri fattori propri delle istituzioni, quali la riluttanza al cambiamento e un limite normativo. Da un lato, cioè, vi è la resistenza da parte della Pubblica Amministrazione e, dall'altro, l'esistenza di leggi che alimentano procedure burocratiche "ingessate". Ciò che ci preme sottolineare è che questa criticità sembra riguardare non solo l'ambito del *Diversity Management* in senso stretto quanto l'evoluzione della macchina amministrativa nella sua totalità:

«Non solo l'evoluzione nell'ambito della gestione del personale ma proprio l'evoluzione della burocrazia in sé tende ad essere un pochino difficile e comunque ci vuole del tempo per evolversi» (Luciano Iatarola, *cit.*).

Un dato interessante a conferma di ciò è la tendenza a parlare sempre con grande attenzione di questi argomenti senza poi trovare un effettivo riscontro pratico. Nella maggior parte dei casi, infatti, l'innovazione risulta "dura da digerire":

«Nel momento in cui qualcuno vuole cercare di attuare qualcosa come il telelavoro, il lavoro agile, anche nell'ambito di questa amministrazione, c'è quasi un momento di sorpresa, un momento di interrogazione. Ma io credo che sia anche fisiologico, chiunque di noi di fronte a una novità può avere un momento di sorpresa, ma, superandolo, si riuscirebbe veramente ad acquisire una capacità completamente nuova» (Guido Curre, *cit.*).

Infine, vogliamo segnalare tra i principali ostacoli rientranti nella seconda categoria un fattore economico e uno politico. Tra le difficoltà da superare, infatti, emergono nelle interviste effettuate anche le risorse da poter investire nell'attuazione di politiche di inclusione e l'attenzione del Governo su queste tematiche, aspetti perfettamente sintetizzati dalle parole di Maria Gentile, docente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione:

«Un gap culturale e normativo, e poi soprattutto una contingenza che spinge costantemente a dover valutare quanto spendo piuttosto che quello che realizzo. Quindi anche l'aspetto economico non è indifferente, perché mi preoccupo di portare avanti quel che posso portare avanti perché ho le risorse contingentate, quindi...non impegno risorse, che potrebbero pure non essere tanto elevate, su questi temi. E poi c'è un problema di tipo politico. Non possiamo non dirlo, perché la situazione che abbiamo attualmente, il governo attuale è certamente un governo che non è favorevole...comunque sta procedendo verso un indirizzo che non è favorevole a queste politiche, anzi tutt'altro» (Maria Gentile, *cit.*).

### **2.3 Le leve del cambiamento**

Lo step successivo è stato quello di provare ad individuare le leve su cui agire per superare le criticità incontrate dalle istituzioni pubbliche nella realizzazione di politiche di

*Diversity Management*. Partendo dagli spunti proposti dai professionisti intervistati, abbiamo formulato una “ricetta” costituita da una serie di “ingredienti”, che proviamo a riassumere di seguito.

Va detto, innanzitutto, che la sensazione generale è che il *Diversity Management* in molte organizzazioni sia legato sostanzialmente a una questione di sensibilità e di attenzione personale da parte del funzionario di turno, senza rientrare nella pianificazione strategica generale delle varie istituzioni. Nonostante tutte le previsioni normative esposte nell’arco delle pagine precedenti, la nostra impressione, infatti, è che non esista un obbligo di ascolto e, di conseguenza, di risoluzione delle molteplici istanze di cui possono essere portatori i dipendenti di un’organizzazione pubblica sulla base delle proprie peculiarità. Il quadro emerso dalla ricerca effettuata ci restituisce piuttosto una Pubblica Amministrazione che non si preoccupa ancora di dedicare delle risorse specifiche a queste tematiche e nel cui ambito, pertanto, giocano un ruolo determinante la spinta e l’impegno profuso individualmente da coloro che portano avanti, oltre alla propria attività lavorativa

principale, anche un discorso sulle politiche di inclusione all'interno della singola amministrazione:

«Se non fai un po' il carro armato e non li porti avanti tu i progetti, l'amministrazione ti dice sempre che non ha nessuno da dedicare a questi temi e quindi lo dobbiamo fare noi...se non avessimo fatto così non avremmo fatto quasi nulla...io ho sempre interpretato abbastanza liberamente questo ruolo, quindi se qualcuno ha un problema e te ne parla, io umanamente non riesco a non prendermene carico [...] Adesso come Comitato Unico di Garanzia ci occupiamo del benessere, del mobbing, delle diversità...abbiamo assunto un certo peso e forse un po' anche ci temono, perché rompiano le scatole sui temi di uguaglianza, di parità, di correttezza, di trasparenza» (Ingrid Hunstad, *cit.*)

Queste affermazioni riportano l'attenzione sull'importanza di farsi portavoce di quelli che sono i diritti fondamentali dei lavoratori presso il management aziendale. Si presuppone che le cose potrebbero cambiare, o quantomeno migliorare, infatti se ci fossero più vertici consapevoli non solo dell'importanza che rivestono certe politiche ma anche della necessità di ideare una programmazione a lungo termine, discutendone e confrontandosi con i vari settori in cui si articola l'organizzazione:

«Io mi sento di puntare il dito sulla necessità di avere una dirigenza diversa. Una dirigenza forse anche meno sola perché molto spesso i dirigenti, specialmente di seconda fascia, sono lasciati un po' soli,

nel senso che manca forse uno spirito di corpo, un maggiore confronto, però li vedo impegnati nel raggiungimento dell'obiettivo senza pensare quali sono le strade per raggiungerlo» (Antonella Ninci, *cit.*).

In controtendenza rispetto a questa posizione, c'è chi considera fondamentale la spinta al cambiamento che può arrivare dal basso, ovvero dai dipendenti stessi e, soprattutto, dalle comunità locali di riferimento delle amministrazioni pubbliche. Una contaminazione verticale, quindi, che parta dalle richieste della cittadinanza e si rifletta poi nelle singole organizzazioni per quel che riguarda il lavoro di progetto, vedendo coinvolti in un obiettivo comune tutti i livelli gerarchici, ovvero dirigenti, responsabili di posizioni organizzative e singoli operatori:

«Io credo molto nelle rivoluzioni dal basso, che avvengono per contaminazione [...] c'è una fiducia che deve ingenerarsi delle persone. Quindi io penso che forse in questo momento un po' manca una fiducia reciproca dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto» (Ornella Luis, *cit.*).

Parallelamente, sarebbe fondamentale una contaminazione orizzontale tra le varie istituzioni, grazie alla quale replicare le esperienze più virtuose, assunte come modello di riferimento:

«Sicuramente è poi anche importante una spinta dal basso...molte delle azioni che poi vengono fatte dai Comuni è in base a chi te le



chiede...quindi se c'è anche una consapevolezza a livello di cittadinanza probabilmente poi anche il Comune lo fa suo e cerca di implementare delle azioni a riguardo. C'è da dire che, come facciamo nelle aziende, sarebbe bello parlarne tanto, avviare uno scambio di best practice, che potrebbe aiutare anche gli altri Comuni ad avviare certe azioni e questo effettivamente potrebbe servire. Negli anni 90 erano state create le Consigliere Pari Opportunità, per uomo/donna, che avevano funzionato molto bene per spingere nei Comuni all'attuazione di politiche di pari opportunità, perché comunque c'era un controllo ma anche un supporto da parte loro per chi lo voleva fare» (Patrizia Giorgio, *cit.*).

I due pareri, come vediamo, sottolineano oltre all'importanza di avviare uno scambio di *best practice* tra le varie amministrazioni – si pensi ad esempio al Forum dei Cug – anche la necessità di introdurre delle figure a supporto degli enti nell'implementazione di politiche di *diversity* – quali le Consigliere di fiducia, di cui si è parlato nel corso di questo volume. Presentano, quindi, un altro elemento fondamentale per lo sviluppo del *Diversity Management* in Italia, ovvero

il ruolo del governo, e, più nel dettaglio, l'emanazione di leggi a supporto dell'attuazione di questi programmi in ambito pubblico:

«La struttura è obsoleta, le leggi obsolete. Per dirti, già la Pubblica Amministrazione non può assumere stranieri, per esempio...ancora ha dei decreti regi del 1933, dove ci vuole la cittadinanza italiana,

cosa che non esiste negli altri Paesi. Tu per entrare nel pubblico devi essere cittadino italiano, invece l'estensione alla cittadinanza europea è il minimo che tu possa fare. Una cosa assurda» (Marco Buemi, *cit.*).

A questo proposito, alcuni esperti suggeriscono la possibilità di prevedere un *feedback* da parte dei cittadini per valutare le azioni intraprese nel comparto statale e per spingere sull'implementazione di politiche di inclusione. Legare queste materie alla produttività e quindi alla performance dirigenziale, del resto, potrebbe essere a nostro avviso un significativo elemento di cambiamento e, per riuscirci, sarebbe interessante provare ad introdurre degli strumenti che consentano ai diretti interessati di esprimere un parere sull'efficacia delle azioni di gestione della diversità attuate dalle varie istituzioni, con una ricaduta diretta sulle valutazioni dei singoli dirigenti:

«Bisognerebbe trovare degli strumenti, certificarli, renderli trasparenti e ogni anno chiedere ai cittadini...anche perché la PA non vende servizi e per capire quanto sono apprezzati puoi farlo solo in questo modo. Avendo degli indicatori di efficienza si può dire se qualcosa funziona meglio o meno» (Giacomo Sciortino, *cit.*).

Secondo lo scrivente, questa strada sarebbe da preferire alla leva dell'obbligo, che in alcuni casi viene presentata come l'unica da perseguire. Per ottenere dei risultati concreti, in

pratica, secondo alcuni degli esperti interpellati, non basta prevedere delle norme che promuovono la valorizzazione delle differenze, ma le stesse dovrebbero essere corredate da una serie di sanzioni in caso di mancata attuazione da parte delle istituzioni:

«Siamo un Paese che ha bisogno della cogenza, una norma deve essere cogente e anche sanzionatoria o non ci preoccupiamo. Se non c'è una sanzione che segue la mancata applicazione della norma non ci si preoccupa di realizzarla» (Maria Gentile, *cit.*);

«Al momento c'è il Piano triennale delle azioni positive, che ogni ente deve avere e senza il quale non si possono fare nuove assunzioni, il problema è che nessuno controlla [...] e quindi secondo noi l'attuazione di quel Piano dovrebbe andare a finire nella performance del direttore generale, che a sua volta è legato all'incentivo annuale che prende. Cioè ci vuole qualche cosa che obblighi ma che ricada sulla pelle del direttore generale, che altrimenti non mette firme né promuove» (Ingrid Hunstad, *cit.*).

Una soluzione intermedia potrebbe essere forse in questo caso la più proficua. Può essere interessante segnalare a tal proposito le considerazioni di Massimo Zio, *cit.* che, parlando della necessità di un'azione coercitiva, suggerisce di realizzare un *benchmark* internazionale, che imponga alle istituzioni l'obbligo di rendere pubblici i propri dati, avviando un confronto con le organizzazioni equivalenti più virtuose a livello europeo:

«Bisogna parlarne e prevedere degli strumenti per cui, se sei distante da quello che dovrebbe essere il livello ottimale confrontandoci con i nostri equivalenti francesi, tedeschi o anche olandesi, dovresti giustificare e spiegare perché [...] l'obbligo quindi di rendere esplicito a che punto sei e perché sei diverso in questo caso rispetto ai Paesi migliori, alle amministrazioni più virtuose».

In un certo senso opposta risulta la posizione di chi sostiene, invece, l'importanza della formazione, intesa come processo finalizzato a fornire al personale interno all'amministrazione pubblica, a qualsiasi livello, strumenti che consentano di riconoscere, innanzitutto, e quindi di affrontare e gestire al meglio eventuali discriminazioni sul luogo di lavoro. Pensare ad eventi di sensibilizzazione, non solo di comunicazione ma anche di formazione per dirigenti e funzionari che diffondano la conoscenza di alcuni fenomeni potrebbe ovviare a numerosi problemi:

«Come si sviluppa per esempio una molestia sessuale sul luogo di lavoro, il perché, le cause e naturalmente tutte quelle che possono essere le soluzioni a questo terribile modo di agire di certe persone» (Guido Curre, *cit.*);

«Bisognerebbe parlarne di più forse, come si fa con le aziende che fanno tanti convegni su queste tematiche, promozione, diffusione di best practice, forse effettivamente sull'ambiente pubblico si fa di meno» (Patrizia Giorgio, *cit.*).

A questo punto, dopo aver esposto le principali leve su cui, secondo gli esperti intervistati, bisognerebbe agire per un cambiamento concreto dell'apparato statale nell'ottica della promozione di politiche di valorizzazione e gestione delle differenze interne alle organizzazioni, sembra delinearci ai nostri occhi uno scenario in cui ciascuna di esse giochi un ruolo fondamentale e imprescindibile. Non a caso, in apertura di questo paragrafo, abbiamo parlato di una "ricetta" per innovare la Pubblica Amministrazione, proprio a voler sottolineare una formula che non può fare a meno di nessuno degli elementi emersi e analizzati poc' anzi.

Pensiamo, in sintesi, che le scelte da effettuare debbano essere dettate dalle caratteristiche proprie di ciascuna amministrazione e dalle peculiarità dei contesti in cui le stesse si trovano ad agire e che influenzano necessariamente la valutazione dei fattori su cui intervenire per lo sviluppo di strategie concrete di *Diversity Management*.

### **3. Il ruolo delle Università: l'importanza di una formazione accademica**

Oltre alle considerazioni sull'attività di sensibilizzazione che può essere promossa all'interno delle singole organizzazioni sui temi legati all'inclusione e alle pari opportunità, a partire dal parere degli esperti, in questo paragrafo vogliamo riflettere circa l'opportunità, o meno, di introdurre in Italia dei corsi universitari finalizzati alla preparazione di figure specifiche deputate alla gestione della diversità.

L'idea di trattare nelle interviste quello che potrebbe essere il ruolo delle Università nell'incentivare politiche di *Diversity Management*, grazie all'immissione sul mercato lavorativo di figure professionali appositamente formate, muove da due spunti fondamentali. Innanzitutto, come abbiamo visto, dalle interferenze con il programma europeo *Codes*. In secondo luogo, da un monitoraggio<sup>32</sup> dei percorsi formativi attivi in Italia, dal quale appare evidente la scarsa attenzione al tema del *diversity* da parte del nostro sistema universitario. Risultano infatti operativi solo una decina tra corsi di laurea e master

---

<sup>32</sup> La rilevazione, disponibile in appendice, è stata effettuata tra il mese di dicembre 2018 e il mese di gennaio 2019.

dedicati ad alcuni aspetti della comunicazione interculturale, quali fenomeni migratori, pari opportunità e politiche di inclusione. Un numero che risulta ancora più esiguo se paragonato ai molteplici insegnamenti offerti nelle principali Università europee e americane, tra cui, per citarne solo alcuni, studi su genere, diritti umani, differenze etniche, disabilità e diseguaglianze sociali.

Un dato che sembra riflettere, più in generale, quella che è l'arretratezza del nostro Paese in questo ambito e che viene ribadita anche nel corso delle interviste realizzate, soprattutto se si mette a confronto la nostra realtà con quella del Nord Europa, caratterizzata da un livello molto più avanzato delle politiche di conciliazione vita-lavoro, sia nel settore pubblico sia nel privato, che coinvolgono anche la figura maschile, contrariamente all'Italia dove certe questioni risultano sempre a carico delle donne:

«In Norvegia il mondo del lavoro è più fluido, ci si può addirittura permettere di abbandonarlo per due/tre anni e poi rientrarci...anche la gestione dei figli non è un problema...cioè la famiglia è la vita privata, lo straordinario non lo fa nessuno, non c'è nessuno che esce da lavoro alle 20 [...] c'è molta più disinvoltura anche rispetto alle differenze di genere...il congedo parentale è obbligatorio anche per gli uomini e funziona: i papà prendono il congedo, ma anche i ministri» (Ingrid Hunstad, *cit.*).

Un aspetto interessante da sottolineare, a nostro avviso, è che l'Italia, in realtà, non sia vista come l'unica a dover affrontare questo ritardo. Possiamo riscontrare infatti la percezione di una sostanziale difficoltà nell'implementazione del *Diversity Management* in tutti i Paesi del Mediterraneo:

«La Pubblica Amministrazione italiana è ancora molto indietro sul tema... diciamo che in generale tutte le pubbliche amministrazioni, non solo quella italiana, sono abbastanza indietro, a meno che non andiamo in Paesi all'avanguardia del Nord che sono molto più sensibilizzati» (Marco Buemi, *cit.*).

A conferma di ciò, basti guardare più nel dettaglio una realtà vicina alla nostra e che si è da sempre distinta per l'attenzione alle discriminazioni in ambito sociale, ovvero quella francese – dove è stata siglata la prima Carta della Diversità europea – che risulta molto meno distante dalla situazione italiana rispetto a quello che potremmo pensare. In particolare, anche qui c'è una netta discrepanza tra i numerosi dibattiti sul *diversity* e la pratica, ovvero tra il vasto interesse che queste tematiche sono state in grado di suscitare negli ultimi anni e quello che poi è il riscontro effettivo in fase di attuazione di certe strategie:

«Innanzitutto, penso che c'è una società molto frammentata oggi in Francia, abbiamo più concezioni che circolano nello stesso momento, idee molto forti ma senza alcun collegamento tra loro. In secondo luogo, noi stiamo discutendo molto... a livello politico ci sono



dibattiti sulla diversità nella società ma dopo non avviene nulla, l'ambito di intervento è molto ristretto» (Dana Popescu, *cit.*).

In particolare, ricollegandoci a quell'impegno di pura facciata da parte delle pubbliche amministrazioni nel caldeggiare politiche di *Diversity Management*, analizzato nel terzo capitolo del nostro lavoro, le testimonianze raccolte sembrano mostrare che anche in Francia spesso la strada della diversità sia una scelta “di comodo” e senza una reale convinzione alla sua base:

«Lo spazio pubblico in Francia è peggiorato, abbiamo un presidente, siamo in democrazia, abbiamo il diritto di votare ma lo Stato col suo modo di governare è molto rigido, è molto chiuso...fa paura, nel senso che è anche ipocrita, perché fa discorsi falsi sulla diversità...è un discorso politico per far stare tranquille le persone ma non si fa nulla sulla diversità [...] le amministrazioni, come dicevo, sono ipocrite. Per esempio, sulla diversità di chi ha un handicap, c'è una legge, anche in Italia mi sembra, che se un'organizzazione assume chi ha una differenza fisica o mentale paga meno tasse...e io ho già sentito alcune persone nel privato o anche nel pubblico che adempiono solo per risparmiare e non perché sono sensibili sul piano umano» (Isabelle Sanyas, *cit.*).

Tornando sul caso specifico del nostro Paese, non possiamo trascurare poi il peso delle recenti trasformazioni intervenute nel tessuto sociale italiano che, se da una parte costituiscono il motore fondamentale per l'implementazione di politiche di

valorizzazione delle differenze, dall'altra rappresentano un nodo difficile da sciogliere per il loro sviluppo "ottimale". Dorsi Doi Germann, docente dell'Università di Flensburg, parlandoci dell'esperienza tedesca, ammette ad esempio che in Germania la gestione della diversità sia più sviluppata in ambito pubblico rispetto all'Italia ma riconosce allo stesso tempo che probabilmente ciò sia dovuto anche al fatto che vi siano molte meno criticità:

«Probabilmente voi avete più problemi, forse perché avete molti migranti nel vostro Paese, noi ne abbiamo meno ed è più facile...più ne hai più è difficile integrarli...l'integrazione richiede tempo e regole, bisogna informare e avere programmi reali» (Dorsi Doi Germann, *cit.*).

Partendo da tutte queste premesse, si sono suddivise le posizioni rilevate sull'importanza di una specifica formazione accademica tra quelli che abbiamo definito *scettici*, *moderati* e *ottimisti*.

Gli *scettici* (2 esperti su 25) considerano poco proficua, se non addirittura inutile, l'introduzione di classi di laurea per la formazione di nuove figure che poi non troverebbero una collocazione nella realtà lavorativa e la cui professionalità rischierebbe di venire vanificata dalle criticità che

caratterizzano il settore statale. Le difficoltà di gestione della “macchina amministrativa”, unite al luogo comune secondo cui il dipendente pubblico non è altro che un fannullone, sembrano rappresentare per questa categoria dei fardelli difficili da superare anche con l’eventuale introduzione di professionalità appositamente formate e deputate alla valorizzazione delle differenze all’interno delle nostre istituzioni:

«Forse anche la formazione non è sufficiente, perché mi rendo conto che la burocrazia italiana è pesantissima, le leggi cambiano spesso...quindi anche la gestione di un ente indubbiamente è faticosa [...] secondo me c’è ancora troppo l’idea che il pubblico dipendente sia un fannullone o che appena può svicola e non fa niente» (Ingrid Hunstad, *cit.*).

Immettere sul mercato nuove professionalità sembra risultare sostanzialmente poco produttivo poiché finirebbero per rimanere inutilizzate, almeno fino a quando continuerà a essere portata avanti la logica a favore del “più forte”, ovvero di chi, essendo ai vertici della piramide amministrativa, non fa che perseguire i propri interessi:

«Il problema è che bisogna andare avanti ma senza inventarsi ulteriori figure che poi dopo rimangono inutilizzate, come il *diversity manager*...qui bisogna, ripeto, fare una riflessione sull’efficienza, dobbiamo assolutamente far capire anche a chi gestisce gli enti che

non si fa più in base agli interessi loro e dei loro amici» (Giacomo Sciortino, *cit.*).

I *moderati* (5 intervistati su 25) riconoscono l'importanza della formazione, ma allo stesso tempo individuano una serie di condizioni da soddisfare per far sì che apportino dei vantaggi concreti in ambito istituzionale, andando oltre la "semplice" creazione di nuove figure professionali. Riportiamo di seguito alcuni di questi suggerimenti che, a nostro parere, risultano uno spunto prezioso, quantomeno di riflessione, in particolar modo a seguito di tutti gli aspetti emersi nel corso della nostra indagine.

Innanzitutto, potrebbe essere utile introdurre le tematiche legate al *diversity* in tutti i corsi di laurea già esistenti e non soltanto prevedendo delle classi *ad hoc*. Anche coloro che studiano diritto, economia, ecc. dovrebbero possedere queste nozioni proprio perché ormai costituiscono un bagaglio indispensabile pure per le figure più tecniche. Potrebbe essere opportuno, in tal senso, prevedere dei titoli di specializzazione post-laurea, accessibili sia a chi abbia una formazione umanistica sia a coloro che hanno una preparazione più scientifica:

«C'è bisogno di supporto da parte dell'Università ma queste sono materie che andrebbero messe come materie di studio per chi fa diritto, comunicazione, economia, formazione...insomma, un po' dappertutto, compreso nelle materie tecniche, come la Medicina di genere, che piano piano sta andando in quella direzione...così bisognerebbe che fossero nel patrimonio genetico, generale» (Antonella Ninci, *cit.*).

In secondo luogo, guardando all'interno delle organizzazioni pubbliche, andrebbe valutata la possibilità di proporre una formazione dedicata a queste tematiche non solo per la classe dirigente ma per tutti coloro che occupano dei ruoli di responsabilità e “non meramente esecutivi”, soprattutto laddove non abbiamo approfondito un discorso di questo tipo lungo il proprio percorso di studi:

«Bisognerebbe formare chi svolge funzioni chiave, non solo la dirigenza...ma anche le stesse collaborazioni, i responsabili di processo...diciamo tutti quelli con un ruolo non meramente esecutivo dovrebbero portarsi dietro questo bagaglio» (Antonella Ninci, *cit.*).

In pratica, secondo gli esperti intervistati, non basta creare dei *diversity manager* ma è fondamentale fornire, più in generale, delle conoscenze sui sistemi di welfare, spendibili da chi concretamente si occupa di diversità all'interno delle organizzazioni, come gli uffici delle Risorse umane:

«Si potrebbe attivare un corso universitario non solo sul *Diversity Management* ma sul *welfare community*, per dare una prospettiva a 360°...anche perché le figure di *diversity* non sono ben strutturate...il *diversity manager* c'è solo nella super grande azienda ma le medie grandi o medie piccole non ce l'hanno...ci sono le Risorse umane che hanno anche un pezzo di *diversity*» (Marco Buemi, *cit.*).

Un ulteriore aspetto molto delicato da considerare, che accompagna ogni diversità in ambito organizzativo, è quello legato alla sua comunicazione. Il processo di formazione, pertanto, dovrebbe dedicare un ampio spazio anche a questo settore, che nel caso del *Diversity Management* sembra avere molte analogie con la comunicazione di crisi. Un esempio fondamentale in tal senso è la gestione del caso, ovvero di quelle singole criticità che un'azienda può lasciare irrisolte, con un ritorno di immagine nefasto per la sua attività. Lo stesso può avvenire nella realtà delle istituzioni pubbliche e delle politiche di inclusione; un singolo episodio mal affrontato o lasciato in sospeso rischia di far trapelare l'idea di un'amministrazione discriminatoria e lontana dalle esigenze dei cittadini e dei propri dipendenti:

«Questo è un altro grosso problema del *Diversity Management*, la comunicazione sul *Diversity Management*. Tu non puoi rispondere sui social a uno che accusa un ente, un'azienda di averlo discriminato

per una qualsiasi diversità...non puoi rispondere nemmeno in maniera scientifica, facendo l'elenco delle cose giuste che hai fatto e dicendo quanto sia assurda la sua richiesta perché quello della sua posizione di debolezza fa la sua forza. La comunicazione non può avere uno standard...lui passerà come un essere comunque indifeso che ha avuto le sue leggerezze ma magari perché non era in grado di farlo...quindi la comunicazione è un altro aspetto molto delicato, è come se stessi gestendo una comunicazione di crisi, è la cosa a cui è più vicina» (Marco Stancati, *cit.*)

Gli *ottimisti*, che rappresentano la maggioranza (18 su 25), riconoscono nello sviluppo di corsi universitari, che diano delle competenze qualificanti per la gestione della diversità in ambito lavorativo, una chiave di svolta fondamentale per agire sulla mentalità delle persone e abbattere gli ostacoli culturali sopra citati. Ci riferiamo nel dettaglio agli stereotipi e ai pregiudizi che possono caratterizzare qualsiasi cultura organizzativa, condizionandone la capacità di comprendere che il fatto di avere internamente delle diversità può essere un valore aggiunto e non una limitazione al prodotto/servizio che si offre al cittadino:

«La troverei un'idea geniale, un'ottima soluzione un po' per il valore dell'istituto universitario che avvalora le pratiche lavorative e un po' perché trovo importantissimo che il meglio del nostro Paese si dedichi al pubblico impiego, il meglio in termini culturali, in termini di ricerca, di idee e soluzioni...quindi che l'Università si dedichi al

pubblico impiego mi sembra una cosa rivoluzionaria nella semplicità dell'idea» (Ornella Luis, *cit.*).

Riflettendo sul valore della conoscenza e dell'aggiornamento professionale per promuovere comportamenti virtuosi, è emerso un ulteriore spunto di analisi che ci preme sottolineare. Si tratta della proposta di avviare una formazione specifica già a partire dalle scuole, non soltanto quelle medie secondarie ma anche quelle primarie, dove si verificano le prime discriminazioni e i ragazzi, futuri professionisti del domani, iniziano a imbattersi in episodi di ingiustizia:

«L'importanza di queste politiche potrebbe entrare anche nelle scuole elementari dove ci sono stati nell'ultimo periodo episodi significativi di discriminazioni e collegati a pregiudizi e stereotipi di genere...o anche stereotipi di altro tipo, di nazionalità e di colore» (Maria Gentile, *cit.*).

Andrebbero sostanzialmente recuperate quelle nozioni di un'educazione civica oggi scomparsa ma in realtà mai del tutto archiviata, in quanto abbraccia dei valori che restano validi in tutti i Paesi e per tutti i tipi di organizzazioni.

Vorremmo poi soffermarci su alcuni elementi suggeriti dai professionisti con cui ci si è confrontati grazie alla partecipazione al progetto *Codes*. Nel dettaglio, ci riferiamo



alla possibilità di parlare di diversità al di fuori degli ambiti di studio tradizionali, per esempio nei teatri o nelle scuole di arte, al fine di agire sulle coscienze di tutti e in ogni contesto, raggiungendo quindi anche coloro che non frequentano la scuola o l'università:

«Non esiste solo l'istituzione scolastica, ci sono giovani che vanno raggiunti in altro modo...quindi corsi di arte, teatro, ecc. che sono pretesti...o anche sulla grafica, la *street art* per esempio...fare quindi una scuola fuori la scuola» (Isabelle Sanyas, *cit.*).

Dorsi Doi Germann, *cit.*, sottolinea infine l'importanza di avere dei corsi di studio specialistici ma facendo attenzione alla possibilità di creare delle classi culturalmente miste, che consentano di affrontare certe problematiche non solo dal punto di vista teorico ma anche pratico:

«Penso che la formazione sia uno step molto importante per iniziare a discutere...specialmente se ci sono dei gruppi misti negli studenti, di differenti culture e puoi discutere non solo da un punto di vista teorico con loro ma anche in base alla loro esperienza reale, coinvolgendoli in attività pratiche».

Dopo aver analizzato le opinioni degli esperti che, a fini espositivi, abbiamo articolato in *scettici*, *moderati* e *ottimisti*, possiamo affermare, in conclusione, che in realtà un unico filo

conduttore sembra attraversare tutte queste posizioni. Sia le perplessità che gli entusiasmi espressi circa l'implementazione di una formazione dedicata ai temi della diversità passano infatti per una serie di condizioni che, a nostro avviso, possono essere interpretate come delle importanti suggestioni per l'implementazione del *Diversity Management* a livello organizzativo. In particolare, lo sviluppo di materie di studio inerenti al *diversity* a partire da tutti i livelli scolastici, oltre quelli universitari; l'avvio di una riflessione su queste problematiche anche nell'ambito di percorsi professionali tecnici/scientifici e non solo umanistici; l'introduzione di corsi di aggiornamento sui temi dell'inclusione per tutte le posizioni interne all'organizzazione e non unicamente per la classe dirigente; la necessità di acquisire competenze specifiche sulla comunicazione della diversità oltre che sulla sua gestione.

## **Capitolo 5 – Il *Diversity Management* nella Pubblica Amministrazione italiana. Tre studi di caso**

In quest'ultimo capitolo si riportano i risultati dello studio di tre casi selezionati tra le 88 istituzioni "attive" a cui si è fatto riferimento nel corso della nostra indagine.

Nel dettaglio, si approfondiscono l'esperienza del Ministero dello Sviluppo Economico, dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia e del Comune di Trieste. Si ricorda, come già illustrato nel secondo capitolo, che la nostra idea di partenza era quella di individuare dei possibili casi di studio per ciascuna delle tipologie in cui si sono suddivise le organizzazioni pubbliche aderenti alla "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", ovvero enti locali, associazioni sindacali e di categoria, strutture sanitarie, istituti di istruzione, enti di ricerca e altri enti. Ci si è però scontrati con la resistenza da parte delle amministrazioni contattate, tra le quali solo le tre sopra citate hanno acconsentito ad aderire a questa ulteriore fase del nostro studio.

Allo stesso tempo, va aggiunto che si sono scelti i programmi di *diversity* avviati da queste amministrazioni pubbliche anche perché testimoniano la centralità di alcuni aspetti già emersi nell'analisi degli ambiti di intervento della Carta italiana della Diversità. Queste esperienze possono considerarsi, pertanto, un'occasione per riflettere sui punti di forza e di debolezza di alcune di queste politiche, in particolare, la gestione delle criticità legate al genere, l'introduzione di nuove forme di conciliazione vita/lavoro, l'istituzione dei Consiglieri di fiducia e la valorizzazione delle differenti abilità interne a un'organizzazione.

## **1. “Bibliocaffè sui generis”: un momento di confronto tra lavoratori ed esperti di *diversity***

Il “Bibliocaffè sui generis” è un programma di sensibilizzazione promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico per avvicinare i dipendenti alle problematiche legate al genere e alle pari opportunità attraverso un ciclo di incontri periodici in cui si ha la possibilità di un confronto diretto con gli autori di testi incentrati su queste temi. L’iniziativa nasce nel 2015 dietro la spinta del Comitato Unico di Garanzia e del Polo Bibliotecario per avviare dei momenti di riflessione condivisa e allargata sull’ambito della diversità.

Osservare in maniera partecipata l’iniziativa e poter intervistare alcuni dei lavoratori presenti (per la precisione 13) ci ha permesso non solo di avere un ritorno sulla valenza della stessa ma di far emergere, più in generale, anche le loro considerazioni sul *Diversity Management*. In particolare, si è partiti da alcune domande finalizzate a indagare la conoscenza dell’etichetta terminologica per poi cercare di cogliere le motivazioni che spingono i lavoratori ad aderire a programmi quali il “Bibliocaffè”, fino a richiedere delle proposte concrete

per lo sviluppo di nuove iniziative di *diversity* da parte della propria amministrazione.

Quanto alla prima area tematica, ovvero la comprensione dell'espressione *Diversity Management*, colpisce la totale mancanza di consapevolezza manifestata dai soggetti intervistati sul suo significato e sulle sue finalità. Tutti infatti (13 su 13) mostrano di non conoscere l'etichetta; tra questi, alcuni (3) dichiarano espressamente di avere più familiarità con formule quali "politiche di inclusione" e/o "di pari opportunità". Inoltre, c'è chi aggiunge esplicitamente di preferire l'utilizzo di termini italiani a quelli di matrice anglosassone:

«Non amo molto la terminologia inglese perché preferisco usare i termini italiani, è un mio pensiero» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Va detto poi che 5 intervistati su 13, anche dopo aver ricevuto un chiarimento di massima sugli obiettivi dei programmi di *diversity*, affermano di non aver mai preso parte a nessuno di essi all'interno del proprio ente, non collocando di fatto il "Bibliocaffè" in tale ambito di intervento. Oltre ad indicare una scarsa consapevolezza sui reali intenti del progetto, questo dato

va in un certo senso a “cozzare” col giudizio più che positivo espresso da quasi la totalità dei partecipanti circa la sua validità.

Un altro aspetto interessante emerge dalle parole di coloro che invece dichiarano l’adesione all’iniziativa (8 su 13). Questi dipendenti, infatti, non solo mostrano di essere a conoscenza dell’esistenza di un Cug e delle attività che lo stesso promuove all’interno del Ministero:

«In generale, è il Cug che si fa promotore di varie iniziative, magari culturali, che possono avere a che fare con le tematiche di genere e, ad esempio, c’è l’iniziativa periodica del *Bibliocaffè sui generis* che è un’occasione culturale ma anche di riflessione per quanto riguarda l’inclusione, il superamento delle differenze e, in particolare, le pari opportunità» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo economico)

ma testimoniano anche alcune criticità, proprie del settore pubblico, già emerse dal confronto con gli esperti di queste materie, tra cui la mancanza di un budget specifico da destinare a queste iniziative e l’assenza di una programmazione a lungo termine, dovuta allo scarso interesse dei vertici:

«Ci sono tanti progetti che pendono, che però poi hanno una difficoltà ad essere tradotti concretamente per un discorso anche di bilancio, che non c’è, abbastanza allargato per realizzare le cose... diciamo che c’è una direttrice di pensiero anche dal punto di vista del nostro Ministero diretta a questo, ma poi c’è uno scarto tra

quello che si vorrebbe e quello che poi si riesce a realizzare» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«L'amministrazione, diciamo, si propone di realizzare questo tipo di iniziative... purtroppo nella realtà prevalentemente quando la legge lo chiede [...] più difficilmente l'amministrazione ha questo tipo di iniziative spontaneamente. Si dice poi che tutto va fatto a costo zero ma un costo c'è sempre, se non il vero e proprio costo monetario, ma c'è comunque un costo in termini di oneri di amministrazione, di attività da svolgere... anche oneri amministrativi legati all'informazione... questo tipo di iniziative per essere promosse, diffuse, devono essere conosciute e anche quello è un costo» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Ritorna quindi il tema della sensibilità personale, ovvero il ruolo centrale che assume il singolo funzionario impiegato in queste attività di gestione delle differenze, sia per la loro attuazione che per la loro “sopravvivenza”:

«Questa è un'iniziativa abbastanza estemporanea, nel senso cioè che l'ha un po' messa in piedi la Biblioteca, in particolare la collega e quindi ecco diciamo questa non è proprio una cosa strutturale dell'amministrazione... è un'iniziativa che l'amministrazione accoglie e supporta ma non è proprio un'iniziativa dell'amministrazione» (uomo, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«So che tutto nasce dalla buona volontà di alcune persone, cioè non è una priorità dell'amministrazione, quindi della dirigenza e tanto meno degli organi politici, ma è un qualcosa legato al vissuto, alla preparazione culturale, agli interessi, alle passioni delle funzionarie mie colleghe, che con molta forza, molto vigore portano avanti queste iniziative per sensibilizzare su determinate tematiche. Il mio



punto interrogativo è cosa succederà nel momento in cui queste persone andranno in pensione o non ci saranno più...anche queste iniziative forse verranno meno perché non vedo da parte dell'amministrazione un interesse reale, non ci sono azioni in questo senso anche di formazione, di sensibilizzazione, di presa di coscienza da parte dei dipendenti» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Quanto al giudizio complessivo sul progetto, le posizioni emerse si dividono tra *pienamente positive*, variabili in base ai contenuti trattati, e *scettiche*. Nel dettaglio, riscontriamo un parere pienamente positivo sull'esperienza in quasi la totalità dei casi (7 intervistati su 13):

«Devo dire che gli incontri sono ben organizzati anche perché c'è sempre una persona che si prepara, una persona che o legge il libro o comunque si prepara in base all'autrice che ha davanti, per cui conosce la sua storia, la biografia ma anche proprio tutte le opere della persona...poi c'è anche tutta una parte lasciata al pubblico, quindi noi possiamo partecipare, fare domande» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«Sono delle importanti occasioni di approfondimento di questo tipo di tematiche e di valorizzazione delle risorse umane» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Non mancano però coloro che manifestano dei pareri alternanti (2 su 13), variabili sostanzialmente in base alle tematiche trattate:

«Diciamo che il giudizio non è univoco...perché ecco, magari ci sono alcune che effettivamente reputo più valide, più sensate e più centrate...alcune tematiche a mio avviso, per il mio modo di sentire...alcune le ritengo più valide, più formative, effettivamente anche più di richiamo forse» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Ci sono poi 4 dipendenti che, pur avendo un'opinione favorevole su questo tipo di interventi, possono essere inseriti nella categoria degli *scettici*, condizionati dalla scarsa partecipazione che solitamente caratterizza gli incontri del “Bibliocaffè” e che, a loro avviso, sembra indicare un interesse molto basso per queste problematiche da parte di quasi la totalità dei lavoratori:

«Fatti il conto di quanti dipendenti ci sono al Ministero, si parla di diverse centinaia di persone e guarda quanta gente c'era in quella stanza quel giorno...questo ti dice qual è la sensibilità... non è che le persone sono cattive, nel senso che semplicemente sono poco interessate ad argomenti del genere, tanto da impiegare il proprio tempo, anche se di ufficio, senza venire a un incontro del genere...questo è un primo dato da cui io rimango sempre colpito» (uomo, giornalista);

«Le persone dovrebbero essere maggiormente sensibilizzate, per esempio si stava l'altra volta in una saletta strettissima...si accontentano di spazi angusti perché sanno che non verranno molte persone e invece io inviterei molte più persone e punterei su spazi più ampi...le persone ci sono, sono interessate ma bisogna sensibilizzarle e capeggiare queste iniziative» (uomo, funzionario Ministero dello Sviluppo Economico).

Più interessante a nostro parere l'analisi delle motivazioni che spingono a partecipare agli incontri e che si articolano in *interessi personali, esigenze lavorative e peculiarità individuali*. La bassa consapevolezza circa le finalità del “Bibliocaffè” trova conferma nelle parole di quasi la totalità degli intervistati, il cui coinvolgimento è spesso dettato da una semplice curiosità per l'argomento trattato, talvolta amplificata dal richiamo esercitato dal prestigio dell'autore presente all'evento (come nel caso di Dacia Maraini) o da esigenze lavorative (ad esempio perché inseriti in uffici coinvolti nell'organizzazione dell'iniziativa). Basti pensare a coloro che (2 intervistati su 13) indicano come requisito fondamentale per aderire a questi incontri la possibilità di non sottrarre del tempo a quella che è la propria occupazione principale:

«Partecipo prima di tutto potendo, nel senso se non c'è lavoro appunto più urgente e quindi se non sottraggo tempo al mio lavoro» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«In genere partecipo per il 10% delle iniziative, anche perché ho un lavoro da portare avanti e in effetti l'orario in cui sono organizzate...per me è un orario pienamente lavorativo» (uomo, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Alcuni dipendenti (2 su 13) , tra l'altro, dichiarano apertamente di intervenire solo per una conoscenza diretta con le promotrici degli eventi:

«Diciamo che oltre al motivo lavorativo c'è anche il motivo affettivo, nel senso che in genere sono organizzate da mie colleghe e tra di noi c'è un legame di collaborazione e quindi comunque si cerca di essere presenti in ogni caso, anche proprio come presenza amica quando ci sono questi eventi, queste manifestazioni» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

In generale va detto che dalle considerazioni espresse non risultano particolari peculiarità individuali, come potrebbero essere quelle di genere o culturali, quale spinta alla partecipazione. Solo una tra le persone intervenute presenta una motivazione personale, per la precisione l'orientamento sessuale di un proprio componente familiare, quale leva per aderire al "Bibliocaffè sui generis" allo scopo di acquisire strumenti e conoscenze utili a una migliore comprensione e gestione della sua realtà extra lavorativa:

«A me è capitato spesso di incontrare queste cose perché mi interessano, io ho una figlia lesbica, tra l'altro, e quindi, per esempio...è stata una realtà vissuta piuttosto serenamente in famiglia, come deve essere anche se non è scontato. Quindi è un tema che, non sono una di quelle che lo vive come l'unico pensiero della sua vita ma ho una sensibilità in generale» (donna, disoccupata).

A parere dello scrivente, merita ugualmente di essere messa in risalto la posizione di una lavoratrice che si sofferma su uno dei temi principali che la nostra ricerca ha portato alla luce, ovvero la centralità di attivare all'interno dell'organizzazione una relazione tra le persone che consenta uno scambio concreto di conoscenze ed esperienze quale base fondamentale per l'implementazione di politiche e pratiche di gestione della diversità:

«Tutte queste attività vanno in direzione di una trasmissione...di un approdo alla trasmissione culturale, che può essere raggiunto attraverso una comunicazione che sia autentica...e tutto questo poi ci riporta a un discorso della qualità della relazione tra le persone, che poi si raggiunge anche attraverso la conoscenza...quindi ci sono stati seminari in cui era più un discorso di arricchimento conoscitivo, proprio come dati, quindi era preponderante l'aspetto informativo...ma in altri casi era proprio formativo, quindi alla rincorsa di questa famosa qualità relazionale che poi aiuta, diventa uno strumento per quella culturale» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Successivamente abbiamo provato ad approfondire i bisogni dei lavoratori che le organizzazioni pubbliche potrebbero considerare nell'attuare iniziative di *diversity*. In particolare, abbiamo cercato di far emergere le necessità del personale del Ministero dello Sviluppo Economico coinvolto in questa fase della ricerca, chiedendo esplicitamente se avvertisse l'esigenza

di nuove iniziative di inclusione da parte del proprio ente, al di là di quelle previste dal progetto preso in esame.

In questo caso le posizioni si dividono quasi equamente tra coloro che si dicono soddisfatti della situazione attuale, non proponendo quindi altri interventi, e quelli che invece suggeriscono nuovi ambiti d'azione.

Tra i primi (6 dipendenti su 13) possiamo notare alcune differenze di orientamento. Da una parte c'è chi vorrebbe fossero ampliate le problematiche trattate:

«Essendoci già un servizio...forse potrebbe esser ampliato anche ad altre tematiche, anche perché la società è sempre in evoluzione, quindi le problematiche cambiano, le esigenze possono essere diverse» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico)

dall'altra chi vorrebbe vedere incentivata l'adesione alle iniziative già organizzate:

«Direi che sarebbe già un gran passo in più aumentare la partecipazione a queste iniziative, aumentare la conoscenza su questo argomento...fare un passo alla volta...poi se notiamo che la gente è davvero incentivata e disponibile ad arricchire la propria esperienza con l'acquisizione di queste conoscenze...in quel caso si possono organizzare altre iniziative. Sarebbe già tanto avere come obiettivo l'aumento della partecipazione a questa iniziative...se invece di 20 gatti fossimo già una cinquantina sarebbe meglio...tanti non per

mala fede o cattiva volontà non conoscono queste cose perché secondo me non sono adeguatamente pubblicizzate» (uomo, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Spiccano poi, alla luce di tutte le riflessioni fatte fino a questo punto del nostro studio, 2 opinioni secondo le quali non c'è bisogno di programmi di questo tipo all'interno del Ministero, perché c'è già molta inclusione e mancano episodi di reali discriminazioni:

«Da quello che io vedo intorno a me, nell'ambiente lavorativo, c'è già una grande inclusione, nel senso che non mi sembra una situazione particolarmente, diciamo così da dover stimolare...di per sé l'ambiente in questo senso è molto inclusivo...dal punto di vista lavorativo, per esempio, per quanto riguarda le donne, ci sono più dirigenti donne che uomini...per altre, vogliamo chiamarle categorie adesso? non vedo, non mi sembra ci siano situazioni discriminatorie, almeno non ne avverto» (uomo, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«Gli uffici pubblici hanno anche delle normative che sono abbastanza...voglio dire non hai il problema almeno in termini generali...io, ad esempio, non ho mai visto nel mio ufficio dirigenti che si accaniscono contro delle situazioni che possono essere dovute a diversità di genere» (uomo, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

A conferma di questo orientamento possiamo citare le testimonianze di alcuni funzionari che raccontano di altre iniziative promosse all'interno dell'amministrazione, tra cui uno sportello di ascolto, un servizio di biblioterapia, cicli di

seminari o ancora programmi per l'assunzione di dipendenti diversamente abili:

«Direi che il Ministero è già molto sensibile su questo, per esempio non tutti sanno che nella nostra amministrazione ci sono persone che sono state assunte proprio grazie a un programma di inclusione sociale [...] sono persone che hanno una difficoltà, un potremmo chiamarlo handicap che però permette loro di comunque affrontare il lavoro [...] queste persone sono state preventivamente seguite, per esempio, hanno fatto come uno stage nel Ministero ed erano in quel momento assistite da una tutor» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Quanto alla seconda categoria, cioè i sostenitori di nuove iniziative di diversity (7 su 13), primeggiano coloro che riconoscono l'importanza dell'attività di formazione per i dipendenti di un'organizzazione, che possono trovarsi quotidianamente ad affrontare o a gestire particolari criticità legate a episodi di violenza o potenziali discriminazioni sul luogo di lavoro. Ritorna quindi la centralità delle iniziative di sensibilizzazione e di aggiornamento sulle tematiche delle pari opportunità, già segnalata a proposito delle interviste condotte con gli esperti del settore:

«Si può fare moltissimo verso le nuove leve che entrano nella PA [...] bisogna chiedersi anche se non sia utile avviare dei percorsi che siano quelli della promozione di alcuni argomenti e attinenti all'abilità dei soggetti che stanno nella PA» (uomo, giornalista).



Questo aspetto si ricollega direttamente alla necessità di un forte *commitment* da parte della dirigenza e di introdurre degli appositi capitoli di spesa da investire nel *Diversity Management*:

«So che anni fa erano stati fatti anche una serie di seminari sulla violenza, ad esempio...vista e considerata la situazione di cui riceviamo notizia quasi quotidianamente, secondo me questo tipo di iniziative potrebbe e dovrebbe essere ripreso ciclicamente e in qualche modo favorirne la partecipazione, come se si trattasse di corsi di formazione...perché poi c'è sempre il problema che a seconda con chi si lavora c'è più facilità o meno a frequentare determinate attività. Invece se le attività sono utili, per diverse motivazioni, allora bisognerebbe programmarle proprio come se si trattasse di attività lavorative vere e proprie [...] lavoriamo in un ufficio ma siamo parte di una società e forse sono i luoghi in cui certe campagne possono essere promosse a una vasta platea di persone la cui partecipazione può esser incoraggiata o addirittura indotta» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico);

«Sai noi abbiamo anche il problema che al momento siamo pochi, poi alcuni di noi tra un anno più o meno andranno in pensione, quindi diventa anche un discorso dal punto di vista pratico e operativo...ci dovrebbe essere un rimpiazzo e poi addirittura un aumento di personale, preparato ma soprattutto motivato verso questo genere di cose...e poi non abbiamo... non siamo supportati da un capitolo di spesa» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Come proposta concreta di ampliamento va citata, infine, quella di un funzionario che si inserisce in tutto il discorso del

bisogno di nuove forme di conciliazione tra la vita professionale e lavorativa, attraverso le quali andare incontro alle esigenze private di ciascun dipendente, ottimizzandone in questo modo il rendimento in ufficio:

«Forse una cosa che potrebbe essere più trasversale di tutte è un'iniziativa magari legata all'assistenza sanitaria, l'amministrazione non ha, almeno ad oggi, salvo alcune convenzioni, non ha forme di rimborso, non ha fondi di previdenza sociale...diciamo così...e questo potrebbe essere poi alla fine un'iniziativa che riguarda tutti, indipendentemente dall'età, dalla composizione familiare» (donna, funzionario del Ministero dello Sviluppo Economico).

Le parole dei lavoratori sembrano quindi perfettamente in linea con gli orientamenti espressi dai professionisti che sono quotidianamente alle prese con le tematiche legate alla gestione delle differenze, confermando quello che nel corso della nostra indagine è emerso come un ingrediente fondamentale per l'implementazione di queste politiche, ovvero la necessità di instaurare una relazione bidirezionale tra le parti che consenta una contaminazione all'interno dell'organizzazione in senso verticale - ovvero tra tutti i suoi livelli/posizioni - e orizzontale - attraverso il coinvolgimento delle varie strutture in cui la stessa si articola e la collaborazione con altre amministrazioni impegnate nel servizio pubblico.

## **2. L'Ingv e la gestione delle differenze: dallo *smart working* allo sportello di ascolto**

Nel caso di studio dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia abbiamo esaminato due aspetti specifici: da un lato, il tentativo di avviare un percorso di sviluppo per lo *smart working*, dall'altro l'attivazione di uno sportello di ascolto, resa possibile dalla scelta di formare e introdurre nell'Istituto due Consiglieri di fiducia.

Per quanto riguarda il primo ambito di intervento, l'Ingv rientra tra le poche istituzioni aderenti alla Carta della Diversità italiana che hanno cercato di dar seguito alla riforma Madia, la quale, come abbiamo illustrato in precedenza, prevedeva l'introduzione di nuove forme di lavoro flessibile nel settore pubblico entro il primo semestre del 2018. In realtà l'Istituto non ha attuato concretamente queste modalità, come previsto dalla normativa, ma ha quanto meno avviato un'indagine per valutarne la fattività, partendo da un'analisi del contesto organizzativo e dalle opinioni dei propri lavoratori.

L'indagine<sup>33</sup>, avviata il 4 aprile 2018, è caratterizzata da 35 domande somministrate in forma anonima e su base volontaria a tutti gli 843 dipendenti dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia. Questa fase si è conclusa dopo 17 giorni, precisamente il 20 aprile 2018, con un tasso di risposta del 47,81%, pari a quasi alla metà dei dipendenti (403).

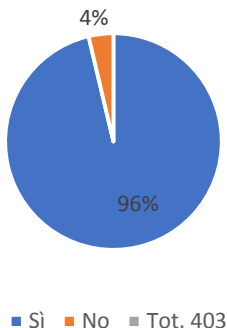
Il fine dello studio è far emergere sostanzialmente l'orientamento dei lavoratori dell'ente di ricerca nei confronti dello *smart working*. In particolare, si vuole capire quali attività possono essere svolte, secondo i dipendenti stessi, presso la propria sede di lavoro o sedi diverse, in che percentuali e con la necessità di quali strumenti. Vengono poi raccolte alcune considerazioni sugli eventuali vantaggi diretti/indiretti associati al lavoro agile.

Oltre il 96% degli intervistati si dice favorevole allo *smart working* e il 91% ritiene che non ci sarebbero controindicazioni nell'attuarlo.

---

<sup>33</sup> L'indagine completa è disponibile sul sito dell'Ingv, all'indirizzo <http://editoria.rm.ingv.it/miscellanea/2018/miscellanea44/>.

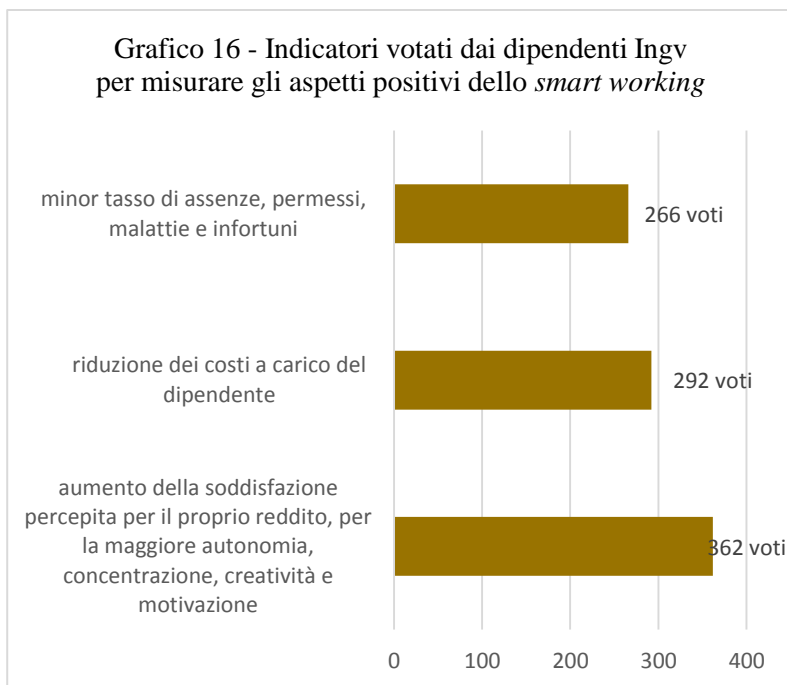
Grafico 15 - Lavoratori dell'Ingv favorevoli all'introduzione dello *smart working*



Fonte: Di Felice et al., 2018

In particolare, il 92% dei lavoratori pensa che l'introduzione dello *smart working* possa migliorare la propria produttività e agevolare la conciliazione tra vita privata e lavoro.

Tra gli indicatori principali votati dagli intervistati per misurare questo aspetto figurano l'aumento della soddisfazione percepita per il proprio reddito, per la maggiore autonomia, concentrazione, creatività e motivazione (362 voti); la riduzione dei costi a carico del dipendente (292 voti); il minor tasso di assenze, permessi, malattie e infortuni (266 voti).



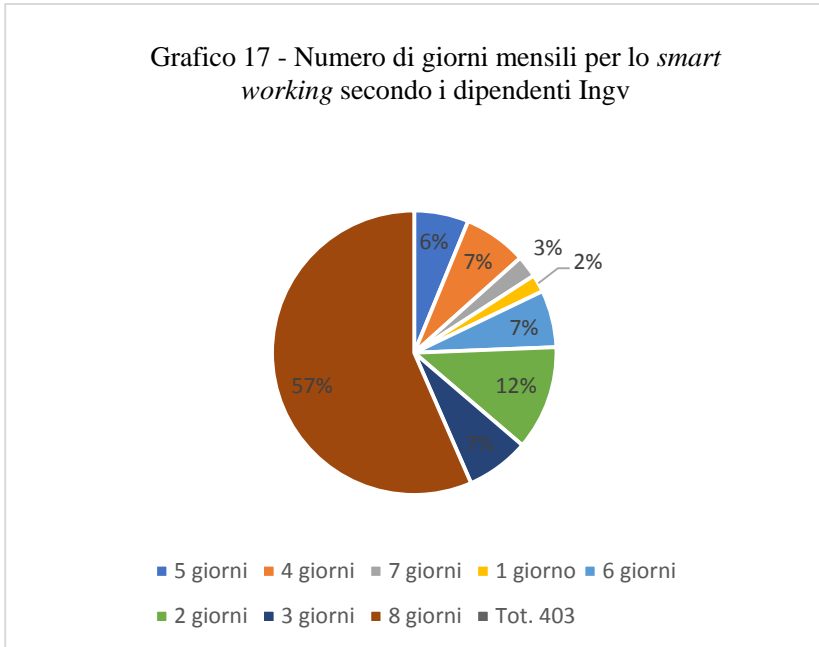
*Fonte: nostra elaborazione da Di Felice et al., 2018*

Quanto all'altro obiettivo del lavoro agile, ovvero l'aumento della competitività per l'organizzazione, emergono tra i fattori indicati l'incremento di energia da investire nel lavoro, dovuta all'assenza di spostamenti fisici (326 voti); il maggior livello di efficacia sulle attività da svolgere (284 voti) e l'aumento del numero di pubblicazioni (234 voti).

Va considerato poi che, oltre ai vantaggi per il lavoratore e per l'ente, lo *smart working* avrebbe anche delle forti implicazioni sociali e ambientali. Tra questi vantaggi indiretti si segnalano la diminuzione di traffico, inquinamento, consumo di combustibile e affollamento nelle ore di punta sui mezzi pubblici (374 voti); il minor tempo di spostamento da/verso la sede di lavoro (349 voti); la diminuzione dei costi di gestione della sede di lavoro, es. energia elettrica, riscaldamento, acqua, pulizie (309 voti).

La maggior parte dei dipendenti dichiara, inoltre, di poter svolgere remotamente una percentuale delle proprie mansioni che si assesta tra il 30/50%. Oltre la metà (56,6%) indica in 8 giorni al mese il periodo da poter dedicare al lavoro agile, anche se questi giorni per circa l'88% degli intervistati non dovrebbero essere stabiliti a priori ma sulla base delle singole necessità.

Grafico 17 - Numero di giorni mensili per lo *smart working* secondo i dipendenti Ingv



Fonte: Di Felice et al., 2018

Possiamo citare tra i risultati altri due aspetti degni di nota: ben l'88,1% dei lavoratori sarebbe disposto a rinunciare anche al buono pasto per usufruire del regime di *smart working*; inoltre, per garantire un bilancio di genere, il 61% dei dipendenti si dice a favore della realizzazione di due graduatorie di accesso, suddivise per sesso.

Quello che però ci preme sottolineare è che, sebbene l'analisi condotta evidenzia una forte volontà da parte dei lavoratori di



introdurre lo *smart working* e sebbene quest'ultimo non abbia alcun costo aggiuntivo per l'amministrazione, il lavoro agile non è stato ancora avviato all'interno dell'Ingv.

I benefici di questa forma flessibile di esecuzione dell'attività lavorativa sono osteggiati, infatti, da una serie di "negatività" quali le resistenze dei vertici, da una parte, e il timore di discriminazioni nell'ambito dello sviluppo di carriera, dall'altra. Uno dei principali fattori critici resta quello culturale e in particolare la necessità di una maggiore flessibilità da parte della dirigenza, in caso di introduzione dello *smart working*, sia per quanto riguarda la valutazione dei risultati sia nella distribuzione delle attività, che dovrebbe basarsi su una programmazione condivisa per evitare picchi di lavoro o imprevisti professionali. Il personale pertanto dovrebbe essere maggiormente coinvolto nel processo decisionale, usufruendo se necessario di opportune deleghe. In generale l'indagine sembra dunque confermare che, per migliorare la soddisfazione lavorativa e quindi la performance istituzionale globale, vanno accolte le esigenze individuali di ciascun lavoratore, consentendone una maggiore partecipazione alla vita dell'organizzazione

L'altra iniziativa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia su cui ci si è soffermati nel corso della nostra ricerca riguarda la scelta di giovare di due Consigliere di fiducia<sup>34</sup> per l'attivazione di uno sportello dedicato all'ascolto dei propri dipendenti.

La *mission* del Consigliere è quella di agire sul benessere lavorativo, gestendo e in un certo senso prevedendo possibili casi di molestie e/o discriminazioni, in modo tale da fornire una risoluzione agli stessi prima che si intraprenda un'azione giudiziaria. Il Consigliere, come visto nella fase di mappatura della Carta della Diversità italiana, è una figura sempre più diffusa all'interno delle nostre istituzioni pubbliche ma può agire solo laddove non sia già in atto un contenzioso ufficiale e solo dietro mandato diretto:

«La nostra attività ha questo doppio aspetto: una fase iniziale, di ascolto, e la fase eventuale, successiva, che è quella di intervento concreto, che prende il via solo ed esclusivamente previo mandato» (Paola Corsanego, Consigliera di fiducia Ingv).

---

<sup>34</sup> Le due Consigliere sono state intervistate nel mese di aprile 2019 con l'obiettivo di approfondire le caratteristiche e le finalità principali della loro attività all'interno dell'ente.

L'introduzione di questa figura professionale nell'ente di ricerca si deve al progetto di formazione "Ex\_Change", avviato nel 2015 a seguito di un'intesa siglata dal Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona e dall'Inail - Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro. Il corso era rivolto a tutte le pubbliche amministrazioni col fine di creare una rete di consiglieri interscambiabili, che fossero quindi dei consulenti esterni rispetto all'ambiente della propria organizzazione e a costo zero. L'intervento mirava così a colmare uno dei principali punti deboli dell'intero scenario di valorizzazione del benessere nei luoghi di lavoro: la carenza di finanziamenti nella Pubblica Amministrazione. Lo scambio di consiglieri avrebbe consentito infatti ad ogni ente di iniziare a concorrere con la sola spesa formativa al consolidamento di una rete di professionalità da censire e coordinare mediante una banca dati gestita a livello nazionale.

Dopo la fase di formazione, però, non è mai stato stilato un albo dei consiglieri e pertanto è venuta meno anche la possibilità di un interscambio da parte delle singole organizzazioni pubbliche. Nello specifico caso analizzato, lo stallo è stato superato grazie a una convenzione siglata autonomamente tra Istituto Nazionale di Geofisica e

Vulcanologia e Ispra - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. Le due consigliere intervistate, infatti, sono state supportate nel percorso di formazione dall'Ispra, di cui sono dipendenti, e operano presso l'Ingv; viceversa, le consigliere formate dall'Ingv operano presso l'Ispra:

«Abbiamo dovuto porre in essere una convenzione per poter rendere operativa la seconda fase di questo progetto, in quanto questa seconda fase si è poi sostanzialmente arenata; doveva essere costituito cioè un albo dei consiglieri di fiducia, al quale liberamente le amministrazioni potevano attingere, questo il progetto iniziale, ma poi per questioni burocratiche, vincoli di spesa che non si sono ben capiti...una giustificazione di questo tipo che ci è stata più volte ripetuta...il progetto si è arenato» (Paola Corsanego, *cit.*).

Le interviste realizzate evidenziano come le problematiche affrontate presso lo sportello di ascolto riguardino prevalentemente episodi di molestie, non fisiche in senso stretto, quanto casi di disagi sul lavoro. Le difficoltà principali nascono nell'ambito delle relazioni interpersonali createsi dal punto di vista organizzativo. Emergono in particolare criticità legate a differenze di età e di contratto di lavoro (es. ricercatori e amministrativi):

«Molte difficoltà possono derivare anche dalla stanchezza di svolgere una certa tipologia di lavoro o perché si è sottoccupati, demansionati...circostanza che si verifica di fatto perché magari è venuto il collega più giovane, più “skillato” ... quindi vieni messo da parte con tutta la frustrazione che ciò può comportare [...] Una cosa che mi viene in mente sono le differenze di contratto di lavoro...quelle incidono pure perché fin quando tu sei incardinato come tempo indeterminato è un discorso, ti senti abbastanza forte, tranquillo...reputi invece di essere sotto ricatto nel momento in cui hai un contratto a termine, a tempo determinato, o peggio ancora un assegno di ricerca...e queste sono situazioni che ci sono capitate, in alcuni casi abbiamo avuto mandato, in altri no, proprio perché la persona era intimorita da eventuali possibili ripercussioni» (Paola Corsanego, *cit.*);

«In un ente come questo ci sono due categorie, ricercatori e amministrativi...i ricercatori sono tenuti più...cioè si ritengono una spanna sopra e gli stessi amministrativi comunque fanno di non poter competere con un ricercatore...quindi si considerano a un livello inferiore, non come individui ma a livello lavorativo» (Maria Luisa Trinca, Consigliere di fiducia Ingv).

La diversità più importante da gestire risulta sostanzialmente quella legata alla posizione lavorativa occupata e all'abuso di potere che può essere esercitato dalle figure di vertice (es. demansionamento).

Un'altra differenza peculiare è quella che affiora a livello territoriale, dovuta sostanzialmente alle dimensioni delle sedi in cui si richiede l'intervento delle consigliere. Spesso, infatti, una situazione problematica può essere risolta con un eventuale

trasferimento di ufficio che, nei casi di realtà locali più piccole e periferiche, difficilmente può essere attuato o venire considerato come una possibile opzione da parte dei dipendenti coinvolti:

«Uno dei problemi è che le sedi periferiche spesso e volentieri sono sedi piccole, quindi chi è ormai incardinato in una città, anche piccola, nel momento in cui gli si prospetta come unica alternativa il trasferimento in altre parti di Italia, come fa? magari ha famiglia lì, come fai?» (Paola Corsanego, *cit.*).

Quanto alle problematiche principali nell'esercizio delle funzioni, le Consigliere stesse sottolineano la necessità di saper andare oltre le apparenze, ovvero oltre le singole criticità presentate dal lavoratore unicamente sulla base del proprio punto di vista. Bisogna capire quali siano tutti gli attori coinvolti e andare a ricostruire la situazione effettiva, riuscendo a cogliere anche eventuali tentativi di manipolazione o, in generale, secondi fini da parte dei soggetti interessati. È fondamentale pertanto l'ascolto di tutte le voci in gioco al fine di individuare la chiave giusta da utilizzare per sanare i problemi segnalati. Questo ci rimanda al tema del coinvolgimento dei vertici, spesso indicato come essenziale per

poter portare avanti all'interno delle amministrazioni programmi di valorizzazione delle diversità:

«Quello che è molto importante è che abbiamo dovuto in qualche modo costruire, piano piano, una forma di rete, di contatti che sono molto importanti per poter gestire queste situazioni, prima di tutto dei rapporti con i vertici» (Paola Corsanego, *cit.*).

Tuttavia, l'aspetto fondamentale risulta ancora una volta quello di una forte motivazione personale da parte delle persone coinvolte nella realizzazione di questi programmi, che vanno conciliati con le altre mansioni in cui normalmente sono impegnate:

«Lo sportello ci occupa al massimo tre pomeriggi al mese perché poi dobbiamo portare avanti tutte le nostre altre attività» (Maria Luisa Trinca, *cit.*).

Uno sforzo che però, a quanto ci raccontano le stesse intervistate, viene ripagato dalla soddisfazione espressa da parte dei lavoratori che usufruiscono dello sportello, motivato dalla possibilità di potersi confrontare con qualcuno e di veder compresi i propri bisogni.

### **3. “Quattro passi per l’organizzazione”: il percorso di inclusione del Comune di Trieste**

Il progetto “Quattro passi per l’organizzazione” è partito il 29 marzo 2018 ed è stato portato avanti con risorse e spazi dedicati fino al mese di settembre dello stesso anno.

L’iniziativa del Comune di Trieste è rivolta a coloro che richiedono di fatto una speciale attenzione finalizzata al raggiungimento di un’integrazione lavorativa che possa restituire alla persona un senso di utilità e che permetta di renderla una risorsa concreta per l’organizzazione. Le persone “drop out”, da inserire nuovamente nel circuito lavorativo, risultano infatti un problema che tutti vogliono evitare e si configurano come una minaccia per gli equilibri all’interno dei gruppi già esistenti.

Per motivi di privacy e per la delicatezza delle situazioni gestite, non abbiamo potuto contattare direttamente i dipendenti coinvolti, in tutto 4 unità. Abbiamo condotto lo studio del caso, quindi, tramite l’esame dei documenti relativi e lo sviluppo di tre interviste con le figure organizzative responsabili dell’ideazione e della gestione del programma,



ovvero la psicologa del lavoro dell'ente e le due tutor che hanno seguito "sul campo" i dipendenti.

Analizzando nel concreto i quattro step previsti, emerge come fondamentale la fase di avvio dell'iniziativa, che ne costituisce poi il primo passo, ovvero *conoscere*. Lo strumento organizzativo utilizzato è un'intervista conoscitiva e motivazionale, finalizzata a raccogliere dati utili sul personale da inserire e documentare le situazioni di fragilità, che risultano così tracciate e note all'organizzazione. In questo modo è possibile costruire un archivio utile per comprendere la dimensione del fenomeno e gestirlo al meglio:

«I colleghi venivano segnalati direttamente alla psicologa del lavoro in base al servizio di appartenenza, ogni caso ovviamente aveva un inserimento diverso, questo che significa? significa che le problematiche non sono tutte uguali» (Alessia Drioli, tutor sul campo).

Strumento fondamentale per raggiungere questa conoscenza è l'utilizzo di schede di *job analysis* che consentono di individuare all'interno dell'attività complessiva dell'ufficio, in cui può essere reinserito il dipendente, quella funzione specifica che questo ultimo è effettivamente in grado di

svolgere, anche sulla base delle competenze precedentemente rilevate.

È necessario accompagnare questa fase con un secondo passo: *motivare*. Lo staff dell'ufficio viene infatti preparato all'accoglienza grazie a una serie di incontri funzionali a fare emergere tra i dipendenti una visione realistica e pratica della situazione. Terminata la fase preparatoria viene programmata poi l'accoglienza vera e propria, caratterizzata da un terzo passo: *avvicinare*. Bisogna cioè soddisfare entrambe le parti coinvolte nella relazione di accoglienza, ovvero porre cura e attenzione agli uffici che accolgono, i quali a loro volta devono potersi dimostrare sufficientemente disponibili con il collega in situazione di difficoltà.

A uno/due mesi di distanza dal completamento del tutoraggio sono previsti un paio di incontri di verifica con il gruppo per valutare l'inserimento, ovvero il livello di soddisfazione dello staff, e col soggetto destinatario del programma per appurare la qualità dell'intervento realizzato. È a tal fine che vengono realizzate le schede di monitoraggio del personale coinvolto nel progetto, articolate in vari aspetti: acquisizione delle competenze richieste per lo svolgimento del lavoro;

gradimento dei nuovi colleghi e qualità dell'accoglienza; gradimento del soggetto interessato e sentimento di autoefficacia; considerazioni conclusive e ulteriori azioni previste.

L'analisi delle schede effettuata nel corso della nostra ricerca evidenzia un risultato positivo nel 50% dei casi affrontati dall'ente, in particolare due su quattro dei lavoratori coinvolti nell'iniziativa hanno completato il percorso di reinserimento, portando avanti con successo le nuove mansioni che gli erano state assegnate:

«Possiamo dire che poi questo collega ha ricevuto complimenti per il suo lavoro...da collega con una fama...perché un ente può essere grande ma sufficientemente piccolo per far passare le chiacchiere di corridoio...una pessima fama, perché nessuno voleva lavorare con lui e, invece, ha ricevuto addirittura i complimenti del dirigente...ecco, questa situazione ha funzionato [...] adesso è tornato alla sua normalità lavorativa, a fare il lavoro che faceva prima e lo fa bene e questo non sarebbe stato possibile un anno fa» (Ornella Luis, *cit.*)

Nei due casi restanti, invece, le problematiche personali hanno compromesso la riuscita del progetto:

«Non tutte le situazioni hanno esito positivo e dipende anche da fattori che non possiamo controllare, come lo stadio di malattia» (Paola Morsellino, tutor sul campo).

L'ultimo passo da compiere è rappresentato dalla gestione della conoscenza (*comunicazione*). Il quarto step del processo è infatti la creazione di un archivio di dati, utile a una definizione precisa del fenomeno e a una sua mappatura nelle varie aree e servizi, fondamentale per la redistribuzione ottimale del personale all'interno degli uffici e dei gruppi di lavoro. L'obiettivo finale del programma, del resto, come ci raccontano gli stessi promotori, è dato dalla volontà di esportare questo metodo nell'ambito di tutta l'organizzazione:

«Abbiamo pensato questo progetto su due versanti: il primo è noi Risorse Umane ci teniamo le persone più difficili, in qualche maniera le ri-alleniamo a un contesto lavorativo in senso allargato e poi facciamo in modo che vadano di nuovo a lavorare in giro, per rimetterle nel tessuto organizzativo e normalizzarle dal punto di vista lavorativo [...] Un altro pezzo del progetto, che non abbiamo ancora di fatto messo in atto, è lasciare le persone dove sono e offrire consulenza, cioè esportare il metodo» (Ornella Luis, *cit.*).

Il primo risvolto innovativo del progetto che vogliamo sottolineare è rappresentato dal tentativo di trovare una soluzione a livello di sistema per la gestione di queste "fragilità". Ogni esperienza vede infatti il coinvolgimento dell'intera struttura amministrativa, di cui si impiegano le risorse sia umane che materiali, nell'ottica di un risultato di

lungo periodo, valido per la definizione dei singoli casi ma spendibile poi anche in situazioni analoghe:

«Questa progettualità nasce da un'esigenza organizzativa nei confronti della quale c'era difficoltà a trovare più che una soluzione ai singoli casi...una vera e propria soluzione di sistema che rappresentava un po' una novità. Si parla di quelle persone che noi abbiamo definito a scarsa integrazione lavorativa....cosa si intende? Si intendono quei colleghi presenti nel pubblico impiego, i quali non hanno una chiara definizione in termini di assunzione come categoria protetta, sulla base della Legge 88/99 se non vado errata, e tuttavia presentano delle fragilità personali che possono essere delle più varie: sul piano sociale, sul piano medico, sul piano psicologico....presentano delle fragilità per cui la loro integrazione nei luoghi di lavoro diventa difficile e sono poi quei colleghi, mi passi l'espressione, che nessuno vorrebbe avere» (Ornella Luis, *cit.*).

Si supera così la logica dell'intervento occasionale che, come abbiamo visto, risulta la più diffusa all'interno delle amministrazioni pubbliche indagate, spesso prive di un'apposita voce per le politiche di *diversity* nell'ambito della propria pianificazione strategica:

«Abbiamo fatto questa pensata di prenderci in carico queste persone, non che prima non lo si facesse....però la svolta è farlo in modo strutturato, mettendo a disposizione le risorse, mettendo a disposizione progettualità e mettendo a disposizione anche ambienti; quindi servono tutte le risorse dal punto di vista umano, logistico....certo sempre a costo zero, perché noi siamo bravissimi in questo» (Ornella Luis, *cit.*).

Per riuscire, risulta necessario “ufficializzare” il problema da affrontare, in questo caso l’esistenza di determinate peculiarità all’interno dell’ente, andando oltre la tendenza comune ad occultarle ed evitando di scegliere quella che talvolta sembra la strada più semplice per venire a capo di una determinata criticità, ovvero fingere che non esista:

«Noi avevamo una stima approssimativa del fenomeno e conoscevamo le necessità [...] ma capire con chiarezza, una parola definitiva su questo argomento finora non c’era e quindi noi abbiamo fatto questo tentativo. La finalità era un po’ anche disambiguare il contesto [...] creare una condizione di chiarezza organizzativa per una migliore gestione del fenomeno» (Ornella Luis, *cit.*).

Un secondo aspetto da sottolineare è che, oltre al *Diversity Management* e, quindi, alla volontà di gestire la diversità per farne una ricchezza, il progetto sembra rifarsi a un altro filone di riferimento, rappresentato dalla letteratura sull’apprendistato. Possiamo notare, infatti, un chiaro parallelismo nell’impianto metodologico utilizzato: i ragazzi più giovani, in apprendistato appunto, di solito devono avere dei tutor, devono essere inseriti in azienda e, soprattutto, bisogna valutarne l’acquisizione di competenze.

Il terzo elemento che vogliamo portare all'attenzione è una sorta di ribaltamento nel focus dell'intervento, il cui vero protagonista non è più il soggetto "fragile" ma l'intero staff che lo accoglie. Il concetto di inclusione diventa così la leva principale per la costruzione del benessere organizzativo: un inserimento ben riuscito genera un sentimento di appartenenza e di fiducia nel gruppo di lavoro, oltre che nel destinatario finale del processo; viceversa, lasciare tali situazioni senza governo provoca un senso di impotenza e di frustrazione e non può che acuire il disagio del singolo lavoratore.

## Conclusioni

Terminate tutte le azioni di ricerca precedentemente descritte, possiamo provare a tracciare a questo punto un bilancio conclusivo dell'indagine condotta. Per farlo, è necessario tornare sui risultati attesi e ipotizzati nella fase iniziale del presente studio ed esaminarne nel dettaglio le effettive implicazioni e i risvolti pratici emersi lungo questo percorso. Partendo dal primo prodotto auspicato, ovvero dalla realizzazione di un'analisi di scenario che consenta di ricostruire l'attuale situazione della Pubblica Amministrazione italiana in ambito di *diversity*, l'impressione generale è che si assista a una sorta di contraddizione tra la teoria e la realtà. Se pensiamo nel dettaglio a quante amministrazioni tra quelle che hanno siglato la "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", e con quali prospettive, hanno avviato negli ultimi anni in Italia un programma di *Diversity Management*, notiamo infatti che vi è ancora una certa distanza tra la pratica effettiva di gestione delle differenze e il notevole interesse solitamente manifestato sull'argomento in Italia. Sostanzialmente lo studio sul *diversity* ha avuto una forte accelerazione negli ultimi anni, come testimoniano i numerosi articoli e i convegni dedicati al



tema, ma nel complesso è stato fatto ben poco in ambito pubblico. Ponendosi in linea di continuità con alcune ricerche passate (Pezzillo Iacono, Esposito, Sica, 2009), la nostra indagine evidenzia che si tratta spesso di iniziative sporadiche o talvolta di analisi mirate a una progettazione che resta il più delle volte incompiuta. In particolare, sembra prevalere la necessità di adeguarsi di volta in volta alla prescrizione normativa di turno, senza una chiara presa di coscienza della problematica più ampia e dei reali vantaggi che comporterebbe lo sviluppo di un sistema consolidato per la valorizzazione della diversità interna alla singola realtà amministrativa.

Queste considerazioni trovano conferma in una serie di fattori, riassunti di seguito. Il primo è che il *Diversity Management* in ambito istituzionale rimane sostanzialmente una questione di sensibilità e di attenzione personale. Riprendiamo in questa ottica i possibili approcci alla gestione delle risorse umane evidenziati nel corso del primo capitolo, ovvero etico, in cui prevale l'orientamento ai diritti rispetto al profitto; retorico, che emerge quando il *Diversity Management* viene scelto dall'organizzazione unicamente per rispondere a pressioni esterne; strumentale, caratterizzato da una netta prevalenza

degli obiettivi di business; responsabile, basato sul bilanciamento tra diritti e profitto. L'analisi sviluppata mostra come i primi due orientamenti sono quelli che caratterizzano maggiormente l'esperienza degli enti pubblici italiani. Il *Diversity Management*, infatti, viene adottato a seguito di una nuova consapevolezza sui diritti dei lavoratori e sulle diverse esigenze che possono manifestare in base alle loro peculiarità. Ciò che sembra caratterizzare ulteriormente questa dimensione etica, però, è il suo carattere "individuale". Con questa espressione si vuole far riferimento all'impegno da parte di singoli componenti degli enti, spesso appartenenti ai Comitati Unici di Garanzia - generalmente i soli promotori di iniziative di inclusione - e senza i quali si avverte fortemente il rischio di una caduta nell'oblio dell'intero approccio di *diversity* in ambito istituzionale.

Citando a titolo esemplificativo Wilson e il suo modello dell'*equity continuum* (1996), che identifica sei diversi livelli di sviluppo delle politiche di gestione della diversità - da 0 a 5 - possiamo collocare la realtà della Pubblica Amministrazione italiana tra i primi due. Il problema della diversità, infatti, spesso viene affrontato solo per migliorare l'immagine e il posizionamento simbolico dell'organizzazione in risposta a

pressioni esterne, quali le imposizioni normative e le trasformazioni recentemente intervenute nel contesto sociale (allungamento dell'età media, maggiore presenza femminile nel mercato del lavoro, incremento di cittadini stranieri, ecc.). Più in generale, possiamo dire che molti di questi programmi realizzati muovono da un fattore di tipo legale, con un'attenzione rivolta a determinati gruppi di minoranze più che alla singola persona.

Il secondo elemento che vogliamo sottolineare è rappresentato da una scarsa consapevolezza circa la valenza di queste politiche. In pratica non si ha ancora una chiara coscienza dei benefici che una gestione della diversità strutturata e programmata comporterebbe rispetto agli obiettivi organizzativi. Pertanto, gli interventi programmati sono spesso di tipo episodico - legati a situazioni di emergenza - e isolati, poiché non raccordati al piano strategico complessivo.

Questa caratteristica richiama un terzo fattore, ovvero lo scarso coinvolgimento dei vertici amministrativi nell'attuazione di strategie di inclusione. Generalmente, la cultura dominante sembra non comprendere le richieste delle minoranze e spesso le considera delle lamentele che non rientrano nei veri

problemi dell'organizzazione. La tendenza è quindi quella di negare la diversità per non stravolgere i propri modi di pensare e agire (resistenza al cambiamento), il che finisce per incidere sia sul benessere personale che sui risultati complessivi dell'organizzazione. Tutto questo nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana si traduce spesso in dirigenti inadeguati e dipendenti che cercano mansioni poco coinvolgenti, preferendo vivere la propria identità solo al di fuori dei contesti lavorativi. E invece bisognerebbe trovare un equilibrio tra identità individuale e identità organizzativa. La nuova ricchezza oggi dovrebbe essere data proprio dalla possibilità di poter scegliere la propria identità, di poterla cambiare e accedere a condizioni, a percorsi che consentano di farlo.

Un ulteriore aspetto su cui vogliamo soffermarci riguarda l'analisi del concetto di diversità esposto nella parte iniziale del nostro lavoro. Se, da una parte, trovare in letteratura delle categorie così dettagliate di differenze (Loden e Rosener, 1991; Arredondo, 1996; Kandola e Fullerton, 1998; Cornet et al., 2007) ci consente di avere una visione più ampia delle possibili criticità in cui ci possiamo imbattere in un ambiente lavorativo,

allargando di conseguenza la nostra concezione dei soggetti potenzialmente discriminabili, dall'altra, dovrebbe portarci a riflettere su come sia possibile assistere allo stesso tempo a una combinazione di più dimensioni della diversità. Eppure, guardando al contesto della Pubblica Amministrazione italiana, sembra che tutte queste considerazioni svaniscano e che si concentri l'attenzione unicamente su singoli aspetti primari, in particolare quelli legati al sesso, all'età e ad eventuali handicap fisici/mentali o, al massimo, su differenze organizzative, dovute cioè al livello gerarchico occupato. Molte organizzazioni pubbliche, in sostanza, sembrano fuggire da questa pluralità in nome di una maggiore complessità di gestione che dovrebbero affrontare rispetto a quella garantita dalla presenza di gruppi di lavoratori omogenei.

Il secondo risultato atteso è una rassegna critica dei concetti più recenti in materia di inclusione, realizzata grazie alle interviste condotte con gli esperti del settore, che hanno consentito di approfondire la conoscenza del fenomeno e di elaborare le tendenze più diffuse nel contesto pubblico italiano.

Volendo sintetizzarli in queste pagine, dobbiamo innanzitutto citare l'esigenza di un forte commitment da parte della

dirigenza. Lo sviluppo di ogni progetto di *diversity* presuppone un leader che ne comprende l'importanza e che sia in grado di portarlo all'attenzione dell'organizzazione.

Se, come più volte sottolineato, infatti, questi interventi non rientrano in una programmazione strategica a lungo termine, a maggior ragione è necessario il sostegno dei vertici per la loro implementazione. E questo sia nella fase di distribuzione delle attività che in quella di valutazione dei lavoratori coinvolti nell'effettiva realizzazione di interventi per le pari opportunità, i quali devono spesso sdoppiarsi tra le proprie mansioni principali e quelle implicate dall'essere impegnati anche sul fronte della gestione della diversità. È necessaria pertanto una convinzione profonda da parte dei vertici delle organizzazioni pubbliche per il reale raggiungimento degli obiettivi di queste politiche. Questo tema è strettamente collegato all'assenza di un sistema di valutazione efficace, che viene visto come uno dei deficit principali per la diffusione del *Diversity Management* in ambito pubblico. Lo stesso processo di valutazione andrebbe ulteriormente distinto in due ambiti.

Il primo è quello delle performance individuali: le politiche di *diversity*, quando previste, andrebbero strettamente collegate alla produttività dell'organizzazione e quindi ai possibili ritorni

in termini economici per le posizioni organizzative responsabili della loro ideazione e del loro sviluppo.

L'altro ambito è legato alla possibilità di avere un feedback concreto su questi programmi, ovvero un ritorno da parte dei dipendenti - o, allargando il discorso, da parte degli stessi cittadini - destinatari di questi interventi. Ma è proprio la mancanza di una gestione dei feedback, ovvero l'assenza di sistemi di valutazione, che caratterizza l'esperienza della Pubblica Amministrazione italiana.

Per includere, invece, bisogna partire dal presupposto che gli standard di servizio offerti potrebbero non andar bene per tutti, per cui le istituzioni dovrebbero essere aperte alla valutazione da parte delle proprie risorse interne e pensare a delle modalità per acquisire e riflettere su tali giudizi, magari attraverso dei questionari di *customer satisfaction*.

Un terzo elemento che emerge dal confronto con i professionisti riguarda l'importanza di integrare le politiche di *diversity* con quelle di welfare pubblico, alle cui carenze tuttavia finisce spesso per supplire il mondo del lavoro. Guardando il contesto italiano, infatti, sembra molto frequente affidare al *Diversity Management* la funzione di sostituto di politiche assistenziali: spetta alle organizzazioni la scelta di

attuare, o meno, delle strategie per gestire determinati rischi sociali e rispondere ai bisogni della collettività, al posto di uno Stato ormai sempre più in difficoltà. Le aree di intervento riscontrate sono rappresentate da progetti di sostegno alla genitorialità e alla cura dei familiari più anziani o comunque bisognosi, servizi che ottimizzano la gestione del tempo - es. pagamento bollette, lavanderia - e da incentivi a favore della salute. In quest'ultimo caso ci riferiamo non soltanto alle agevolazioni economiche per usufruire di prestazioni mediche, ma anche alla possibilità di studiare delle mansioni più consone per persone affette da determinate patologie che gli consentano di mantenere la propria utilità all'interno dell'organizzazione. Un quarto aspetto importante è quello della formazione. L'attività di sensibilizzazione diviene imprescindibile per ampliare la consapevolezza su certe tematiche a tutti i livelli organizzativi ma dovrebbe essere supportata da una serie di iniziative che vadano oltre il contesto canonico dell'aula (campagne informative, eventi, ecc.). Pensando poi all'utilità di avere delle nuove figure deputate in maniera specifica alla gestione della diversità, risulta fondamentale che ci si preoccupi non solo della loro formazione ma anche di prevedere per le stesse degli sbocchi occupazionali. Il che ci



riporta alla necessità di un reale cambiamento organizzativo, caratterizzato dalla volontà di prevedere delle attività concrete su cui declinare la valorizzazione delle differenze in ambito istituzionale.

L'ultimo fattore da considerare riguarda la definizione di *Diversity Management* fornita dagli intervistati e, più precisamente, il passaggio recentemente emerso da *Diversity Management* a *Diversity&Inclusion*. La tendenza attuale è ormai quella di parlare non tanto della gestione di persone svantaggiate quanto dell'inclusione di talenti diversi, ovvero della promozione delle peculiarità di ogni risorsa umana. Non basta più provare ad adattare un lavoratore con determinate esigenze a un sistema gestionale precostituito, al contrario bisognerebbe creare degli ambienti in linea con le sue necessità e che, allo stesso tempo, gli consentano di esprimere pienamente la propria identità. Del resto, sono proprio le caratteristiche personali di ciascun lavoratore che dovrebbero guidarne l'attività e quindi il modo di esprimersi all'interno dell'ambiente lavorativo. Ignorarle non solo rischierebbe di annullare parte del talento di quella persona e delle capacità grazie alle quali è stata assunta, ma, guardando al problema in

un'ottica più ampia, potrebbe compromettere a lungo termine il vantaggio competitivo dell'intera organizzazione.

Il progetto del Comune di Trieste “Quattro passi per l'organizzazione” nasce proprio dalla necessità di valorizzare le specificità di alcuni dipendenti che, se da un lato non ne condizionano l'assunzione, in quanto non ne determinano l'inserimento in particolari categorie protette, dall'altro li rendono delle risorse *drop-out*, la cui gestione diviene un nodo critico da sciogliere per l'intera amministrazione. Tali “fragilità” organizzative, come visto nel quinto capitolo, sono state affrontate infatti attribuendo a questi lavoratori delle nuove mansioni, scelte a seguito di un'attenta valutazione delle loro abilità e dei contesti professionali più idonei al loro “sfruttamento”.

La necessità di condurre interventi di reale inclusione figura quindi in primo luogo tra i risultati dell'ultima azione condotta. Ci riferiamo all'analisi dei casi studio selezionati al fine di recuperare degli elementi utili a ricostruire i fattori che possano favorire o ostacolare l'affermazione di politiche di *Diversity Management* nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana. In secondo luogo, assume un ruolo fondamentale la

gestione delle attività di comunicazione, che possiamo coniugare in quattro forme principali emerse durante la nostra indagine.

La prima è quella dello sviluppo di un sistema relazionale tra i diversi attori in gioco, in particolare tra i vertici e gli altri livelli organizzativi. Il presente studio, infatti, ha portato alla luce un forte problema di sfiducia all'interno delle amministrazioni pubbliche, che si sviluppa non solo da parte dei dipendenti verso la dirigenza ma anche in senso opposto, traducendosi in un mancato senso di appartenenza verso l'amministrazione e in uno scarso impegno verso il raggiungimento dei suoi obiettivi. Se queste considerazioni sembrano non attinenti alla gestione delle possibili differenze interne alle organizzazioni, in realtà richiamano quella che in ambito pubblico è risultata una delle diversità più critiche da affrontare, ovvero quella legata al ruolo. Si pensi all'esperienza dello sportello di ascolto dell'Ingv, le cui Consigliere di fiducia segnalano tra le difficoltà principali nell'esercizio delle proprie funzioni quelle nate nell'ambito dei rapporti interpersonali che si sviluppano dal punto di vista organizzativo. La diversità più importante da superare è quella insita nella posizione lavorativa occupata e

collegata all'abuso di potere che può essere esercitato dalle figure di vertice. Recuperare la fiducia tra gli attori interni all'istituzione è quindi uno degli obiettivi più importanti da perseguire e ciò è possibile solo agendo sulla dimensione relazionale.

La seconda forma in cui possiamo declinare la comunicazione è quella della conoscenza. È indispensabile che tutti gli uffici interni all'amministrazione comunichino tra di loro per "ufficializzare" quelle che sono le peculiarità, i problemi da includere, superando la tendenza comune ad occultarli. In pratica, non bisogna accontentarsi di trovare una soluzione al singolo caso ma bisogna cercare e ideare interventi a livello di sistema, possibili solo avendo contezza delle risorse, umane e materiali, da poter investire in questi ambiti. Diffondere la conoscenza acquisita su determinate problematiche all'interno dell'amministrazione è pertanto inevitabile se si vogliono attuare delle politiche efficaci di *Diversity Management*. In questo senso lavorare sull'inclusione e sulla diversità diventa un processo che va ad agire sulla cultura organizzativa e che richiede un forte sforzo di comunicazione tra le varie istituzioni.

La terza componente essenziale della dimensione comunicativa qui esplorata è dunque quella della condivisione. Serve un continuo dialogo non solo tra l'amministrazione e i propri dipendenti ma tra le amministrazioni stesse; sono necessari dei momenti di confronto che attivino concretamente un dibattito sulla diversità. Del resto, come abbiamo visto, lo scambio di best practice è alla base della nascita del Forum dei Comitati Unici di Garanzia, il cui obiettivo ultimo è la creazione di un sistema che consenta un incontro tra le istituzioni e la predisposizione di un format per operare in maniera omogenea e confrontabile.

La quarta e ultima sfera dell'attività di comunicazione sul *diversity* riguarda la comunicazione esterna che ogni ente sviluppa nei confronti della propria comunità. Rivolgersi a quest'ultima considerando solo l'utente tipo significa ormai escludere un'ampia fetta di persone, magari semplicemente perché di cultura e lingua diversa rispetto a quella nazionale. Le amministrazioni pubbliche, pertanto, non dovrebbero più concentrarsi sulla realizzazione e la diffusione di un messaggio unico, valido per l'intera cittadinanza, ma provare ad

articolarlo e tararlo sulla base delle caratteristiche dei diversi gruppi oggi presenti nell'ambito della società.

Le istituzioni, in pratica, non possono più permettersi una comunicazione indifferenziata ma dovrebbero diversificarne i contenuti, accogliendo la diversità nella declinazione di quest'ultimi e legandola profondamente ai valori della propria azione.

## Appendice

### 1. Matrice della “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”

Elenco delle amministrazioni pubbliche che hanno siglato la “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro” al mese di agosto 2019:

<b>Amministrazione</b>	<b>Settore</b>	<b>Area geografica</b>	<b>Regione</b>
Adiconsum (Associazione difesa consumatori e ambiente)	Ass. sindacale e di categoria	Nazionale	Nazionale
Amministrazione provinciale di Catanzaro	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Amministrazione provinciale di Vibo Valentia	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Ance Salerno	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Agenzia regionale per la protezione dell’ambiente ligure (Arpal)	Ente locale	Nord	Liguria

Asdai Liguria	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Liguria
Asl Brindisi	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Puglia
Asl Foggia	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Puglia
Asl Lecce	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Puglia
Asl NA2 Nord	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Campania
Asl Potenza	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Basilicata
Asl Taranto	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Puglia
Asl Varese (ora Ats Insubria - Agenzia di tutela della salute dell'Insubria, che comprende le ex Asl di Varese e Como)	Struttura sanitaria	Nord	Lombardia
Asp Agrigento	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Sicilia
Asp Catanzaro	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Calabria
Assessorato regionale della famiglia, delle politiche sociali e del	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia



lavoro - dipartimento lavoro di Caltanissetta			
Associazione comuni bresciani	Ente locale	Nord	Lombardia
Associazione provinciale Confesercenti Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Azienda Ospedaliera “Spedali Civili” di Brescia	Struttura sanitaria	Nord	Lombardia
Azienda Ospedaliera “Ospedale Di Circolo e Fondazione Macchi” di Varese	Struttura sanitaria	Nord	Lombardia
Azienda Ospedaliero- Universitaria “Policlinico”	Struttura sanitaria	Centro	Lazio
Azienda Ospedaliera Regionale “San Carlo” di Potenza	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Basilicata
Azienda Ospedaliera “San Giuseppe Moscati”	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Campania
Azienda Ospedaliero- Universitaria di Ferrara	Struttura sanitaria	Centro	Emilia-Romagna
Azienda per i servizi sanitari n.1 triestina	Struttura sanitaria	Nord	Friuli-Venezia Giulia

Azienda regionale per il diritto allo studio ER.GO	Ente pubblico	Centro	Emilia-Romagna
Azienda Usl Ferrara	Struttura sanitaria	Centro	Emilia-Romagna
Azienda Usl Modena	Struttura sanitaria	Centro	Emilia-Romagna
Camera di commercio di Brescia	Ente locale	Nord	Lombardia
Camera di commercio di Ferrara	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Camera di commercio di Livorno	Ente locale	Centro	Toscana
Camera di commercio di Matera	Ente locale	Sud e Isole	Basilicata
Camera di commercio di Potenza	Ente locale	Sud e Isole	Basilicata
Camera di commercio I.A.A. Foggia	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Camera di commercio I.A.A. Salerno	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Centro L.U.P.T. Università "Federico II"	Istruzione	Sud e Isole	Campania
Cgil Ferrara	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna

Cgil Roma e Lazio	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Cisl regionale veneto	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Veneto
Città Metropolitana di Bari	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Città Metropolitana di Genova	Ente locale	Nord	Liguria
Città Metropolitana di Napoli	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Città Metropolitana di Roma	Ente locale	Centro	Lazio
Cna Ferrara	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Cna Liguria	Ente locale	Nord	Liguria
Cna Ragusa	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Cna Reggio Emilia	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Cna Savona	Ente locale	Nord	Liguria
Cna Siracusa	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comitato Pari Opportunità Ordine Avvocati Modena	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna

Commissione regionale Pari Opportunità - Veneto	Ente locale	Nord	Veneto
Comune di Acate	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Adria	Ente locale	Nord	Veneto
Comune di Agrigento	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Apollosa	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Argenta	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Ariccia	Ente locale	Centro	Lazio
Comune di Arpaise	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Arzano	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Augusta	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Bacoli	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Bagnara Calabria	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Bagnoli Irpino	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Bagnolo Di Po	Ente locale	Nord	Veneto
Comune di Bari	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Barletta	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Bisceglie	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Bisignano	Ente locale	Sud e Isole	Calabria

Comune di Bitetto	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Bitritto	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Bova	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Bova Marina	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Brescia	Ente locale	Nord	Lombardia
Comune di Brindisi	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Camini	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Campomorone	Ente locale	Nord	Liguria
Comune di Carini	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Casamassima	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Caselle in Pittari	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Casoria	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Castelgrande	Ente locale	Sud e Isole	Basilicata
Comune di Catania	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Catanzaro	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Centrache	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Cerchiara di Calabria	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Cerveteri	Ente locale	Centro	Lazio

Comune di Chiaramonte Gulfi	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Civita	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Codigoro	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Comiso	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Corato	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Cortale	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Circello	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Crotone	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Crucoli	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Delia	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Ferrara	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Francofonte	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Galatro	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Gerace	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Giarratana	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Gioia Del Colle	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Gottolengo	Ente locale	Nord	Lombardia
Comune di Laganadi	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Lamezia	Ente locale	Sud e Isole	Calabria

Terme			
Comune di Lentini	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Malvito	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Marzi	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Mascali	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Milano	Ente locale	Nord	Lombardia
Comune di Misterbianco	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Modugno	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Molfetta	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Monasterace	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Montecchio Emilia	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Napoli	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Novellara	Ente locale	Nord	Emilia-Romagna
Comune di Oppido Mamertina	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Orta di Atella	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Otranto	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Palmi	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Palo Del Colle	Ente locale	Sud e Isole	Puglia

Comune di Pizzo	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Polignano a mare	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Pordenone	Ente locale	Nord	Friuli-Venezia Giulia
Comune di Portamaggiore	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Rapallo	Ente locale	Nord	Liguria
Comune di Reggio Calabria	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Reggio Emilia	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Reggiolo	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Comune di Ricadi	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Rignano Flaminio	Ente locale	Centro	Lazio
Comune di Roseto Capo Spulico	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Rutigliano	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di San Calogero	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di San Martino di Venezze	Ente locale	Nord	Veneto
Comune di San Procopio	Ente locale	Sud e Isole	Calabria



Comune Di San Teodoro	Ente locale	Sud e Isole	Sardegna
Comune di Sant'Andrea Apostolo dello Ionio	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Sant'Angelo a Cupolo	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Sant'Eufemia d'Aspromonte	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Santa Teresa di Riva	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Sarzana	Ente locale	Nord	Liguria
Comune di Satriano	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Savona	Ente locale	Nord	Liguria
Comune di Scilla	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Serra Pedace	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Simeri Crichi	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Siracusa	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Spezzano Della Sila	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Staiti	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di	Ente locale	Sud e Isole	Calabria

Taurianova			
Comune di Teano	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Comune di Torino	Ente locale	Nord	Piemonte
Comune di Trieste	Ente locale	Nord	Friuli-Venezia Giulia
Comune di Turi	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Comune di Umbriatico	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Villa San Giovanni	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Comune di Vittoria	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Comune di Zero Branco	Ente locale	Nord	Veneto
Confagricoltura Umbria	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Umbria
Confapi Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Confapi Sicilia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Confartigianato Imprese Ragusa	Ass. sindacale e	Sud e Isole	Sicilia

	di categoria		
Confartigianato Imprese Unione di Brescia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Confcommercio della Provincia di Savona	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Liguria
Confcommercio Imprese per l'Italia di Pordenone	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Friuli-Venezia Giulia
Confcommercio Reggio Emilia	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna
Confcommercio Veneto	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Veneto
Confcooperative Brescia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Confcooperative Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania

Confcooperative Puglia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Puglia
Confcooperative Reggio Emilia	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna
Confcooperative Sicilia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Confcooperative Veneto	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Veneto
Confesercenti Caltanissetta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Confesercenti Liguria	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Liguria
Confesercenti provinciale Di Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Confesercenti Veneto	Ass. sindacale e di	Sud e Isole	Campania

	categoria		
Confimprenditori Avellino	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Confimpresa	Ass. sindacale e di categoria	Nazionale	Nazionale
Confimpresa Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Confimpresa Euromed	Ass. sindacale e di categoria	Nazionale	Nazionale
Confimpresa Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Confindustria Liguria	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Liguria
Confindustria Mantova	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Confindustria	Ass. sindacale e	Sud e Isole	Sicilia

Messina	di categoria		
Confindustria Pescara	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Abruzzo
Confindustria Puglia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Puglia
Confindustria Sicilia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Confindustria Siena	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Toscana
Confindustria Siracusa	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Confindustria Veneto	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Veneto
Confisal Palermo	Ente pubblico	Sud e Isole	Sicilia
Consiglio provinciale Ordine dei Consulenti	Ass. sindacale e di	Sud e Isole	Puglia

del lavoro Bat	categoria		
Consorzio Con.Form.I.S. Siracusa	Ente pubblico	Sud e Isole	Sicilia
Consulta comunale femminile di Genova	Ente pubblico	Nord	Liguria
Coordinamento donne Cisl Rieti	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Conservatorio statale di musica "Girolamo Frescobaldi" Ferrara	Istruzione	Centro	Emilia-Romagna
Consiglio nazionale delle ricerche	Ente di ricerca	Nazionale	Nazionale
Consulta provinciale femminile di La Spezia	Ente locale	Nord	Liguria
Donne in campo - Confederazione italiana degli agricoltori - Sez. Siracusa	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
En.A.I.P. Piemonte	Ente pubblico	Nord	Piemonte
Federazione provinciale Coldiretti	Ass. sindacale e di	Nord	Lombardia

di Brescia	categoria		
Feder Lazio	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Feder Lazio Donne	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Inail	Ente pubblico	Nazionale	Nazionale
Inail Caserta	Ente pubblico	Sud e Isole	Campania
Inpdap Trapani	Ente pubblico	Sud e Isole	Sicilia
Inps Gest. Ex. Inpdap Catania	Ente pubblico	Sud e Isole	Sicilia
Int Fondazione Pascale	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Campania
Isfor Api	Ente pubblico	Sud e Isole	Sardegna
Istituto nazionale di economia agraria	Ente pubblico	Nazionale	Nazionale
Ingv	Ente pubblico	Nazionale	Nazionale
Ires - Istituto di ricerche economiche e sociali; ora	Ente di ricerca	Nazionale	Nazionale



Fondazione Giuseppe Di Vittorio			
Istituto zooprofilattico sperimentale Abruzzo e Molise “G. Caporale”	Ente di ricerca	Centro	Abruzzo
Istituto zooprofilattico sperimentale della Puglia e della Basilicata	Ente di ricerca	Sud e Isole	Puglia
Istituto zooprofilattico sperimentale della Sicilia	Ente di ricerca	Sud e Isole	Sicilia
Ministero dello Sviluppo Economico	Ente pubblico	Nazionale	Nazionale
Ordine Architetti Ppc di Brescia e provincia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Ordine Architetti Ppc di Napoli e provincia	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Ordine Avvocati di Bari	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Puglia
Ordine degli Ingegneri della	Ass. sindacale e di	Sud e Isole	Campania

provincia di Napoli	categoria		
Ordine dei Medici Chirurghi e Odontoiatri della provincia di Brescia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Ordine dei Medici Veterinari della provincia di Reggio Emilia	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna
Policlinico di Bari	Struttura sanitaria	Sud e Isole	Puglia
Politecnico di Bari	Istruzione	Sud e Isole	Puglia
Politecnica ingegneria e architettura di Modena	Istruzione	Centro	Emilia-Romagna
Provincia di Avellino	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Provincia di Bat (Barletta-Andria-Trani)	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Provincia di Benevento	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Provincia di Brindisi	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Provincia di Cremona	Ente locale	Nord	Lombardia
Provincia di Crotone	Ente locale	Sud e Isole	Calabria
Provincia di Enna	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Provincia di Ferrara	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna

Provincia di Foggia	Ente locale	Sud e Isole	Puglia
Provincia di Forlì Cesena	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Provincia di Pordenone	Ente locale	Nord	Friuli-Venezia Giulia
Provincia di Reggio Emilia	Ente locale	Centro	Emilia-Romagna
Provincia Di Rovigo	Ente locale	Nord	Veneto
Provincia di Trieste; ora Uti Giuliana	Ente locale	Nord	Friuli-Venezia Giulia
Provincia regionale di Agrigento	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Provincia regionale di Enna	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Provincia regionale di Palermo	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Rai Radiotelevisione Italiana	Ente pubblico	Nazionale	Nazionale
Regione Basilicata	Ente locale	Sud e Isole	Basilicata
Regione Campania	Ente locale	Sud e Isole	Campania
Regione Lazio	Ente locale	Centro	Lazio
Regione Liguria	Ente locale	Nord	Liguria
Regione Marche	Ente locale	Centro	Marche
Regione Puglia	Ente locale	Sud e Isole	Puglia

Regione Veneto	Ente locale	Nord	Veneto
Servizio Ufficio provinciale del lavoro di Siracusa	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Servizio Ufficio provinciale Ragusa	Ente locale	Sud e Isole	Sicilia
Ugl Benevento	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Ugl Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Ugl Lazio	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Uil Benevento	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Uil Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Uil Ferrara	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna

Uil Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Unimpresa Ass. provinciale di Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Unindustria Ferrara	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Emilia-Romagna
Unione cristiana degli Imprenditori Dirigenti	Ass. sindacale e di categoria	Centro	Lazio
Unione degli Industriali della provincia di Napoli	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Campania
Unione italiana Ciechi e Ipovedenti	Ass. sindacale e di categoria	Nazionale	Nazionale
Unione Mediatori interculturali professionisti - Società cooperativa sociale di Palermo	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia

Unione provinciale Agricoltori di Brescia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Università degli studi di Bari “Aldo Moro”	Istruzione	Sud e Isole	Puglia
Università degli studi di Foggia	Istruzione	Sud e Isole	Puglia
Università degli studi di Genova	Istruzione	Nord	Liguria
Università Del Salento	Istruzione	Sud e Isole	Puglia
Università di Ferrara	Istruzione	Centro	Emilia-Romagna
Università popolare di Caserta	Istruzione	Sud e Isole	Campania
Ust Cisl Agrigento	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia
Ust Cisl Brescia	Ass. sindacale e di categoria	Nord	Lombardia
Ust Cisl Caserta	Ass. sindacale e di categoria	Sud e Isole	Sicilia

## **2. La formazione accademica sul *diversity* in Italia**

Si riporta di seguito una lista dei percorsi formativi attivi in Italia al mese di dicembre 2018 nell'ambito dell'inclusione e delle pari opportunità. I corsi sono suddivisi sulla base delle competenze offerte.

- 1) Professionista della comunicazione interculturale:
  - Università degli Studi di Torino, Laurea in Comunicazione Interculturale (Dipartimento Culture, Politiche e Società)  
<https://www.unito.it/ugov/degree/32275>
  - Università degli Studi di Padova, General Course “Diritti umani e inclusione”  
<https://www.unipd.it/inclusione/general-course>
- 2) Specialista del lavoro sociale, del servizio sociale e delle politiche sociali:
  - Università “Ca’ Foscari” di Venezia, Laurea magistrale in Lavoro, cittadinanza sociale,

interculturalità (Dipartimento di Filosofia e dei Beni Culturali)

[www.unive.it/cdl/fm8](http://www.unive.it/cdl/fm8)

- Università degli Studi “Magna Graecia” di Catanzaro, Laurea magistrale in Organizzazioni e Mutamento sociale (Dipartimento di scienze giuridiche, storiche, economiche e sociali)

<http://web.unicz.it/uploads/2018/07/sua-organizzazioni-e-mutamento-sociale.pdf>

- Università degli Studi di Milano, Laurea triennale in Scienze sociali per la globalizzazione (Scienze Politiche, Economiche e Sociali)

[http://www.cosp.unimi.it/offerta\\_didattica/B22.htm](http://www.cosp.unimi.it/offerta_didattica/B22.htm)

### 3) Esperto dei fenomeni migratori:

- Università “Ca’ Foscari” di Venezia, Master in Immigrazione. Fenomeni migratori e trasformazioni sociali

<https://www.unive.it/pag/4935/>



- Università degli Studi di Salerno, Master in fenomeni migratori, pratiche di inclusione e mediazione culturale  
link sito web non attivo (rientra nell'offerta formativa dei master di primo livello a.a. 2018/19)
  
- Università degli Studi di Catania, Master in Politiche migratorie e percorsi di accoglienza  
<https://www.unict.it/it/didattica/master-universitari/2017-2018/politiche-migratorie-e-percorsi-di-accoglienza>

4) Esperto nelle politiche delle pari opportunità:

- Università degli Studi di Napoli "Federico II", Master in pari opportunità, equità di genere e cultura delle differenze  
[http://www.unina.it/-/13875805-ma\\_su\\_pari-oppportunita-equita-di-genere-e-cultura-delle-differenze](http://www.unina.it/-/13875805-ma_su_pari-oppportunita-equita-di-genere-e-cultura-delle-differenze)

5) Mediatore linguistico:

- Università di Napoli “L’Orientale”, Corso di Laurea Magistrale in Lingue e comunicazione interculturale in area euro mediterranea (Dipartimento di Scienze umane e sociali)

<http://www.unior.it/didattica/17346/2/lingue-e-comunicazione-interculturale-in-area-euromediterranea.html>

- Università degli Studi “Roma tre”, Laurea in lingue e mediazione linguistico-culturale (Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture straniere). È articolata in due curricula, “Linguistica e Lingue Europee” e “Operatori della Comunicazione Interculturale”

<http://www.uniroma3.it/corsi/dipartimento-di-lingue-letterature-e-culture-straniere/1/2018-2019/lingue-e-mediazione-linguistico-culturale-0580706201200001/>

### **3. I percorsi attivi a livello universitario negli Stati Uniti e in Europa**

Presentiamo di seguito un elenco dei percorsi formativi, attivi nelle principali Università americane ed europee al mese di dicembre 2018, che forniscono competenze specifiche nell'ambito della gestione della diversità. Per l'indagine è stato utilizzato il QS World University Rankings 2019<sup>35</sup>, ovvero la graduatoria delle migliori Università nel mondo, stilata annualmente sulla base dei seguenti parametri: *Academic Reputation*, *Employer Reputation*, *Faculty/Student Ratio*, *Citations per Faculty*, *International Faculty Ratio*, *International Student Rati*.

In particolare, sono state prese in considerazione le prime 60<sup>36</sup> strutture in classifica, soffermandosi, tra queste, sulle migliori 15 presenti negli Stati Uniti e le migliori 15 in Europa.

---

<sup>35</sup> La graduatoria è disponibile sul sito *World University Rankings*, all'indirizzo <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>.

<sup>36</sup> La numerazione si riferisce alla posizione occupata in graduatoria.

## Stati Uniti

### 1) Massachusetts Institute of Technology

Laurea, breve e specialistica, in Women's and Gender Studies (Department of Humanities)

<https://ocw.mit.edu/courses/womens-and-gender-studies/>

### 2) Stanford University

Laurea specialistica in Comparative Studies in Race and Ethnicity (School of Humanities and Sciences)

<https://humsci.stanford.edu/sites/default/files/2018-09/stanford-humanities-csre-082918WEB.pdf>

Laurea, breve e specialistica, in Feminist, Gender and Sexuality Studies (School of Humanities and Sciences)

<https://feminist.stanford.edu>

Laurea breve in Human Rights (School of Humanities and Sciences)

<https://handacenter.stanford.edu/academics/minor>

### 3) Harvard University

Laurea, breve e specialistica, in Studies of Women, Gender and Sexuality (Faculty of Arts and Science)

<https://wgs.fas.harvard.edu>

Open-enrollment course in:

- Society and the Workplace: Power, Diversity, and Management Communication

<https://www.extension.harvard.edu/course-catalog/courses/society-and-the-workplace-power-diversity-and-management-communication/25106?subjects=Communication>

- Gender, Leadership, and Management

<https://www.extension.harvard.edu/course-catalog/courses/gender-leadership-and-management/24485?subjects=,Management>

### 9) University of Chicago

Corsi del Department of Sociology:

- Sociology of Human Sexuality;
- Sociology of Immigration;

- Race and Ethnicity in Comparative Perspective.

<https://sociology.uchicago.edu/content/courses>

Corsi del Department of Comparative Human Development -

<http://humdev.uchicago.edu/page/program-descriptions>:

- Migration Trajectories: Ethnographies of Place and the Production of Diasporas;
- Cultural Diversity, Structural Barriers, and Multilingualism in Clinical and Healing Encounters;
- Human Rights Across the Life Course;
- Disability and Design;
- Gender in the Classroom;
- Gender, Health, & Medicine.

Seminari del Department of Comparative Human Development:

- When Cultures Collide: Multiculturalism in Liberal Democracies;
- Mobilities.

<http://humdev.uchicago.edu/page/courses#20100>

### 13) Princeton University

Laurea in Gender and Sexuality Studies (Humanities)

<http://gss.princeton.edu>

Translation and Intercultural Communication (Humanities)

<http://piirs.princeton.edu/ptic>

### 14) Cornell University

Corso di studi in Sex, Gender and Communication  
(Department of Communication)

Corsi del Department of Development Sociology:

- Sociology of Race and Education;
- Sociology of Sex and Gender;
- Social Inequality;
- Race and Public Policy.

[http://cornell.catalog.acalog.com/content.php?filter%5B27%5D=-1&filter%5B29%5D=&filter%5Bcourse\\_type%5D=-1&filter%5Bkeyword%5D=&filter%5B32%5D=1&filter%5Bc\\_page%5D=1&cur\\_cat\\_oid=28&expand=&navoid=7303&search\\_database=Filter#acalog\\_template\\_course\\_filter](http://cornell.catalog.acalog.com/content.php?filter%5B27%5D=-1&filter%5B29%5D=&filter%5Bcourse_type%5D=-1&filter%5Bkeyword%5D=&filter%5B32%5D=1&filter%5Bc_page%5D=1&cur_cat_oid=28&expand=&navoid=7303&search_database=Filter#acalog_template_course_filter)

Research in Cultural and Intercultural Communication

<https://communication.cals.cornell.edu/research/cultural-and-intercultural-communication/>

15) Yale University

Laurea magistrale/Major in Ethnicity, Race and Migration

<https://erm.yale.edu>

Laurea magistrale/Major in Women's, Gender and Sexuality Studies

<https://wgss.yale.edu>

16) Columbia University

Department of Women's, Gender and Sexuality Studies

<https://womensstudies.barnard.edu/womens-studies>

Corsi del Department of Sociology:

- Music, Race, and Identity;
- Race, Ethnicity, and Society;



- Sociology of Gender;
- Communities and Social Change;
- Climate Change, Global Migration, and Human Rights in the Anthropocene;
- Gender and Organizations;
- Gender and Inequality in Family.

<https://sociology.barnard.edu/sociology>

#### 19) University of Pennsylvania

Laurea magistrale/ Graduate in Gender, Sexuality and Women's Studies

<https://www.sas.upenn.edu/gsws/>

M.S. ED (Master of Science in Education) in Intercultural Communication

<https://www.gse.upenn.edu/elx/icc>

Corsi del Department of Sociology:

- Race and Ethnic Relations;
- Globalization and its historical significance;
- Sociology of gender;
- Sociology of culture;
- The immigrant city;
- Global trans;
- International migration.

<https://sociology.sas.upenn.edu/courses>

## 20) University of Michigan

Major in Women' Studies (Department of Women's studies)

<https://lsa.umich.edu/women>

[https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#womens\\_studies-maj](https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#womens_studies-maj)

Major e Minor in Gender and Health (Department of Women's studies)

[https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#gender\\_and\\_health-maj](https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#gender_and_health-maj)

Minor in Lesbian Gay Bisexual Transgender Queer (LGBTQ) and Sexuality Studies (Department of Women's studies)

<https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors/lesbian-gay-bisexual-transgender-queer-LGBTQ-and-sexuality-studies-minor.html>

Minor in Gender, Race and Nation (Department of Women's studies)

[https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#gender\\_race\\_and\\_nation-min](https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#gender_race_and_nation-min)

Comparative Culture & Identity (CCI) (Sub-Major)  
(International and comparative studies)

<https://www.ii.umich.edu/pics>

[https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#comparative\\_culture\\_and\\_identity\\_cci-sub](https://lsa.umich.edu/lsa/academics/majors-minors.html#comparative_culture_and_identity_cci-sub)

## 21) Johns Hopkins University

Corsi del Department of Sociology (Krieger School of Arts and Sciences):

- Race and Ethnicity in American Society;
- Seminar on Immigration;
- Seminar on Social Inequality.

<https://soc.jhu.edu>

Minor in Women, Gender and Sexuality (Krieger School of Arts and Sciences)

<https://krieger.jhu.edu/wgs/>

## 26) Duke University

Major e Minor in Gender, Sexuality and Feminist Studies  
(Trinity College of Arts and Sciences)

<https://gendersexualityfeminist.duke.edu/undergraduate/major-minors-requirements>

## 27) University of California, Berkeley (UCB)

Department of Gender and Women's Studies

<http://womensstudies.berkeley.edu>

Department of Disability Studies

<http://disability-studies.ugis.berkeley.edu>

Department of Ethnic Studies

<http://ethnicstudies.berkeley.edu>

### 32) University of California, Los Angeles (UCLA)

Department of Gender Studies

<http://www.genderstudies.ucla.edu>

Corsi del Department of Communication:

- Gender and Communication;
- Media: Gender, Race, Class & Sexuality;
- Ethnography of Everyday Speech;
- Culture and Personality;
- Ethnic and Status group;

<http://www.commstudies.ucla.edu/courses>

Department of Disability Studies

<http://www.uei.ucla.edu/academic-programs/disability-studies/#>

## **Europa**

### 4) University of Oxford

DPhil/Dottorato e MSc/Master in Migration Studies  
(Department of International Development)

<https://www.qeh.ox.ac.uk/content/dphil-migration-studies>

<https://www.qeh.ox.ac.uk/content/msc-migration-studies>

### 5) University of Cambridge

Centre for Gender Studies

<https://www.gender.cam.ac.uk>

Corsi del Department of Sociology:

- Racism, Race and Ethnicity;
- Politics of Gender;
- Gender development.

<https://www.sociology.cam.ac.uk/current-students/current-undergraduates>

## 10) UCL- University College London

Corsi del Degree in Social Sciences (Institute of Education):

- Gender, Work, and Family;
- Migration, Diversity, and Transnationalism;
- Sociology of gender.

<https://www.ucl.ac.uk/ioe/courses/undergraduate/social-sciences-bsc>

MSc/Laurea specialistica in Global Migration

<https://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/taught-degrees/global-migration-msc>

MA/Laurea magistrale in Gender, Society and Representation  
(Centre for a Multidisciplinary and Intercultural Inquiry)

<https://www.ucl.ac.uk/prospective-students/graduate/taught-degrees/gender-society-representation-ma>

Module/Corso in Translation and Intercultural Communication  
(School of European languages, Culture and Society)

<https://www.ucl.ac.uk/selcs/study/undergraduate/modules/year-2-2018-19/year2-2018-19/ELCS0044-translation-intercultural-communication>

18) The University of Edinburgh

MA/Laurea specialistica Social Policy and Sociology

<https://www.ed.ac.uk/studying/undergraduate/degrees/index.php?action=programme&code=LL43>

22) EPFL- École Polytechnique Fédérale De Lausanne

Corso della Laurea in Social and Human Sciences:

- Gender and representation

[http://edu.epfl.ch/coursebook/en/gender-and-representation-HUM-230?cb\\_cycle=bama\\_cyclebachelor&cb\\_section=shs](http://edu.epfl.ch/coursebook/en/gender-and-representation-HUM-230?cb_cycle=bama_cyclebachelor&cb_section=shs)

29) The University of Manchester

Corso del BSc in Sociology:

- Forced migration

<https://www.manchester.ac.uk/study/undergraduate/courses/2019/00678/bsocsc-sociology/course-details/SOCY30082#course-unit-details>

MA in Intercultural Communication

<https://www.manchester.ac.uk/study/masters/courses/list/08815/ma-intercultural-communication/course-details/#course-profile>



## MA in Gender, Sexuality and Culture

<https://www.manchester.ac.uk/study/masters/courses/list/01167/ma-gender-sexuality-and-culture/#course-profile>

## 38) LSE - London School of Economics and Political Science

Department of Gender Studies:

- MSc in Gender;
- MSc in Gender, Media and Culture;
- MSc in Gender, Policy and Inequalities;
- MSc in Gender, Development and Globalization.

<http://www.lse.ac.uk/gender>

Corso in Linguistics and intercultural communication degree courses (Language Centre)

<http://www.lse.ac.uk/language-centre/undergraduate-degree-courses/linguistics-and-intercultural-communication-degree-courses/linguistics-and-intercultural-communication-degree-courses>

BSc in Language, Culture and Society

<http://www.lse.ac.uk/study-at-lse/Undergraduate/Degree-programmes-2019/BSc-Language-Culture-and-Society>

MSc in International Migration and Public Policy (Department of Sociology)

<http://www.lse.ac.uk/european-institute/study/msc-international-migration-and-public-policy>

MSc in Inequalities and Social Science (Department of Sociology)

<http://www.lse.ac.uk/study-at-lse/Graduate/Degree-programmes-2019/MSc-Inequalities-and-Social-Science>

MSc in Culture and Society (Department of Sociology)

<http://www.lse.ac.uk/study-at-lse/Graduate/Degree-programmes-2019/MSc-Culture-and-Society>

#### 50) Université PSL

Master in Genre, politique et sexualité (Dipartimento di Sociologia)

<https://www.psl.eu/formation/master-sociologie>

#### 51) University of Bristol

MSc in Gender and International Relations (School of Sociology, Politics and International Studies)

<https://www.bris.ac.uk/unit-programme-catalogue/RouteStructure.jsa?byCohort=N&ayrCode=17%2F18&programmeCode=9POLI007T>

MSc in Disability Studies: Inclusive theory and research  
(School of Sociology, Politics and International Studies)

<https://www.bris.ac.uk/unit-programme-catalogue/RouteStructure.jsa?byCohort=N&ayrCode=17%2F18&programmeCode=9ACHS007T>

#### 54) The University of Warwick

MSc in Intercultural Communication for Business and Professions (Department of Applied Linguistics)

<https://warwick.ac.uk/study/postgraduate/courses-2019/icbpmisc/>

MA in Gender and International Development (Department of Sociology)

<https://warwick.ac.uk/study/postgraduate/courses-2019/gidma>

Research centres:

- Women's, gender and feminist studies  
<https://warwick.ac.uk/fac/soc/sociology/research/centres/gender/about/> ;
- Globalisation and Regionalisation

<https://warwick.ac.uk/fac/soc/pais/research/researchcentres/csg/> ;

- Rights, Equalities and Diversities  
<https://warwick.ac.uk/fac/soc/sociology/research/centres/cred>

## 57) University of Amsterdam

Minor in Global Migration (College of Social Sciences)

<http://www.uva.nl/en/programmes/minors/global-migration/migration.html?origin=6xQ7G8NhQXOpa9cYEG%2BQRg>

Minor in Gender and Sexuality (College of Social Sciences)

<http://www.uva.nl/en/programmes/minors/gender-and-sexuality/gender-and-sexuality.html?origin=6xQ7G8NhQXOpa9cYEG%2BQRg>

Master in Social Problems and Social Policy (Sociology)

<http://www.uva.nl/en/shared-content/subsites/graduate-school-of-social-sciences/en/masters/sociology-social-problems-and-social-policy/social-problems-and-social-policy.html?origin=5BOaRAofTjCccATraJp2XA>

Master in Migration and Ethnic Studies (Sociology)

<http://www.uva.nl/en/shared-content/subsites/graduate-school-of-social-sciences/en/masters/sociology-migration-and-ethnic-studies/migration-and-ethnic-studies.html?origin=5BOaRAofTjCccATraJp2XA>

Master in Gender, Sexuality and Society (Sociology)

<http://www.uva.nl/en/shared-content/subsites/graduate-school-of-social-sciences/en/masters/sociology-gender-sexuality-and-society/gender-sexuality-and-society.html?origin=5BOaRAofTjCccATraJp2XA>

Master in Identity and Integration (European Studies)

<http://www.uva.nl/en/shared-content/subsites/graduate-school-of-humanities/en/masters/identity-and-integration-european-studies/identity-and-integration.html?origin=5BOaRAofTjCccATraJp2XA>

## Bibliografia

Alessandrini G. (2010), *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Guerini e Associati, Milano

Arena G. (2004), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini

Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives*, Sage Publication, London

Balboni P.E., Caron F. (2015), *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia

Barabino M.C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001), "Diversity Management" in *Sviluppo e Organizzazione*, 184, pp. 19-31

Baraldi C. (2003), *Comunicazione interculturale e diversità*, Carocci, Roma

Basaglia S. (2012), "Il Diversity Management tra pressione esterna e 'omogeneizzazione' delle differenze" in *Economia e Management*, 3, pp. 75-81

Basaglia S., Cuomo S. (2016), "Diversity management e prestazioni aziendali" in *Economia e Management*, 1, pp. 8-15

Basaglia S., Paolino C. (2015), *Clima aziendale*, Egea, Milano

Basaglia S., Paolino C., Simonella Z. (2015), “Tra vecchi totem e nuova rottamazione. La gestione della diversità nelle imprese italiane” in *Economia e Management*, 1, pp. 27-36

Bombelli M.C. (2010), *Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, Etas, Milano

Bombelli M.C. (2000), *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano

Bosi A. (2006), “Autoctono, cosmopolita e alloctono nella società multiculturale. Ipotesi per la realizzazione di tre ritratti”, in *Studi di Sociologia*, n.1, pp. 59-79

Briguglio S. (2013), “Pubblico impiego: accesso vietato agli stranieri” in *Il Fatto Quotidiano* del 23 luglio

Boxenbaum E. (2006), “Lost in translation: the making of danish diversity management” in *American Behavioral Scientist*, 49, pp. 939-948

Buemi M., Conte M., Guazzo G. (2015), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano

Cavalli A., Martinelli A. (2015), *La società europea*, Il Mulino, Bologna

Colella F., Grassi V. (2007), *Comunicazione interculturale: immagine e comunicazione in una società multiculturale*, Franco Angeli, Milano

Cox T., Blake S. (1991), “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness” in *Academy of Management Executive*, 5, pp. 45-56

Cuche D. (2006), *La nozione di cultura nelle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna

Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity Management*, Guerini e Associati, Milano

Cuomo S., Paolino C. (2016), “Diversità al plurale. Le buone pratiche” in *Economia e Management*, 1, pp. 29-37

De Vita L. (2011), *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, Franco Angeli, Milano

Di Felice F., Sangianantoni A., De Paola V., Hunstad I. (2018), *Smart Working nell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia: quadro normativo, analisi del contesto lavorativo e organizzativo, obiettivi specifici, proposte organizzative e amministrative*, Misc. INGV, 44

Dolciotti V. (2017), *Diversità e inclusione. Dieci dialoghi con Diversity manager*, Guerini next, Milano



Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano

Ely J.R., Thomas D.A. (2001), “Cultural Diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group process and outcomes” in *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 229-273

Fabietti U. E.M. (2013), *L'identità etnica. Storia e critica di un concetto equivoco*, Carocci, Roma

Faccioli F. (2000), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori e percorsi*, Carocci, Roma

Faccioli F. (2002), “La comunicazione pubblica. Luci e ombre di un'innovazione” in *Quaderni di Sociologia*, 30, pp. 16-32

Faggiano M.P. (2016), *L'analisi del contenuto di oggi e di ieri. Testi e contenuti on e offline*, Franco Angeli, Milano

Faldetta G. (2005), *Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali*, Giuffrè Editore, Milano

Flick U., Von Kardorff E., Steinke I. (2000), *A companion to qualitative research*, Sage Publications Ltd, London

Gianturco G., Peruzzi G. (2015), *Immagini in movimento. Lo sguardo del cinema italiano sulle migrazioni*, Edizioni Junior, Parma

Goffman E. (2003), *Stigma, l'identità negata*, Ombre Corte, Verona

Grossman R.J. (2000), "Is diversity working?" in HR Magazine, 45 (3)

Hansen K., Seierstad C. (2016), *Corporate Social Responsibility and Diversity Management*, Springer, Cham

Hatch M. J. (1997), *Teorie dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna

Hays-Thomas R. (2004), "Why now? The contemporary focus on managing diversity" in Stockdale M.S., Crosby F.J. (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 3-30

Holvino E., Kamp A. (2009), "Diversity Management: are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic" in *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4), pp. 395-403

Humphries M., Grice S. (1995), "Equal employment opportunity and the management of diversity: a global discourse of assimilation?" in *Journal of Organizational Change Management*, 8 (5), p. 18

Janis I.L. (1982), *Group-think*, Houghton-Mifflin, Boston

Kandola R., Fullerton J. (1998), *Diversity in action: managing the mosaic*, CIPD Publishing, Wimbledon

Kelly E., Dobbin, F. (1998), “How affirmative action became Diversity Management”, in *American Behavioural Scientist*, 47 (7), pp. 960-985

Kersten A. (2000), “Diversity management: dialogue, dialectics and diversion” in *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3), pp. 235-248

Kreitner R., Kinicki A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano

Loden M., Rosener J.B. (1991), *Workforce, America! Managing Employee Diversity as a Vital resource*, Homewood, New York

Lorbiecki A., Jack G. (2000), “Critical turns in the evolution of Diversity Management”, in *British Journal of Management*, 11(special issue), pp. 17-31

McLeod A, Herrington V. (2017), “Valuing different shades of blue”, in *International Journal of Emergency Services*, 6 (3), pp. 177-187

Montesperelli P. (2001), *L'intervista ermeneutica*, Franco Angeli, Milano

Nkomo S.M. (2014), “Inclusion: Old wine in new bottles?” in Ferdman B.M, Deane B.R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 580-592

Nkomo, S.M., Hoobler J.M. (2014), “A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice” in *Human Resource Management Review*, 24, pp. 245-257

Notarnicola A. (2014), *Global inclusion. Le aziende che cambiano: strategie per innovare e competere*, Franco Angeli, Milano

Oliverio S., Sicca L.M. e Valerio P. (2015), *Trasformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro*, Editoriale Scientifica, Napoli

Olivetti Manoukian F. (2005), “Il lavoro sociale come co-costruzione” in *Animazione sociale*, pp. 27-38

Olivetti Manoukian F. (2015), *Oltre la Crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, Guerini e Associati, Milano

Oswick C., Noon M. (2014), “Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?” in *British Journal of management*, 25, pp. 23-39

Padua D. (2007), *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, Morlacchi Editore, Perugia

Page S. E. (2007), “Making the difference: Applying a logic of diversity”, in *The Academy of Management Perspectives*, 21 (4), pp. 6-20

Penna M. (2018), *Modalità flessibili di lavoro nel pubblico impiego: diffusione e caratteristiche*, Enea, Frascati

Perretti F., Basaglia S. (2014), “Le relazioni pericolose: imprese e movimenti sociali” in *Economia e Management*, 5, pp. 75-90

Peruzzi G., Antonutti M., Mauro G. (2019), “Diversity and inclusion inside organizations. Un progetto europeo per formare manager della diversità” in *ComunicazionepuntoDoc*, 21, pp. 165-170

Randel A., Galvin B., Shore L., Chung B., Dean M., Kedharnath. U. (2018), “Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness” in *Human Resource Management Review*, 28 (2), pp. 190-203

Rhazzali M.K. (2015), *Comunicazione interculturale e sfera pubblica*, Carocci, Roma

Rice M.F. (2015), *Diversity and Public Administration*, ME Sharpe Publishers, New York

Rice M.F. (2004), “Organizational culture, social equity, and diversity: Teaching public administration education in the postmodern era” in *Journal of Public Affairs Education*, 10, pp.143-154

Rolando S. (2014), *Comunicazione, poteri e cittadini. Tra propaganda e partecipazione*, Egea, Milano

Sabharwal M. (2014) “Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance” in *Public Personnel Management*, 43 (2), pp. 197-217

Schein E.H., (1984), “Coming to a new awareness of organizational culture” in *Sloan Management Review*, 25 (2), pp. 3-16

Süß S., Kleiner M. (2008), “Dissemination of Diversity Management in Germany: a new institutionalist approach” in *European Management Journal*, 26, pp. 35-47

Tatli A. (2011), “A multi-layered exploration of Diversity Management field: diversity discourses, practices and

practitioners in the UK” in *British Journal of Management*, 22 (2), pp. 238-253

Vedder G. (2005), “Diversity management. Quo vadis?” in *Personal*, 57, pp. 20-22

Visconti L.M. (2007), *Diversity management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*, Egea, Milano

Wilson T. (1996), *Diversity at work: the business case for equity*, John Wiley & Sons, Toronto

Wise L.R., Tschirhart M. (2002), “Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public sector managers?” in *Public Administration Review*, 60 (5), pp. 386-395

Wrench J. (2007), *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*, Ashgate, Aldershot

Wrench J. (2005), “Diversity management can be bad for you” in *Race*, 46(3), pp. 73-84

Wrench J. (2004), “Trade union responses to immigrants and ethnic inequality in Denmark and the UK: the context of consensus and conflict” in *European Journal of Industrial Relations*, 10 (1), pp. 7-30

Zanfrini L. (2016), “Disuguaglianze, il grande male della società contemporanea”, in *Vita e pensiero*, n.6, pp. 97-105

Zanfrini L. (2017), “Guardare oltre la crisi mettendo a frutto la diversità”, in *Rivista di Scienze dell’educazione*, 2, pp. 227-248

Zanfrini L. (2011), *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli, Bologna

Zanoni P., Janssens M. (2004), “Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers’ diversity discourses” in *Organization Studies*, 25, pp. 55-74

Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010), “Guess editorial: unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives” in *Organization*, 17 (1), pp. 9-29

Zenia S. (2016), “Una prospettiva critica sul diversity” in *Economia e Management*, 1, pp. 16-20

Zifaro M. (2010), *Economia aziendale, diversity management e capitale umano: peculiarità nei sistemi complessi*, Giuffrè Editore, Milano