



////////////////////

DIVERSITY MANAGEMENT: PROPOSTE OPERATIVE E PROSPETTIVE

NICOLÒ MARIA INGARRA –
DOTTORANDO PRESSO L' UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

PRESUPPOSTO: confrontarsi con le differenze significa fare i conti con la dimensione culturale



Responsabilità sociale



Soluzione proposta: Diversity Management → compare per la prima volta quando l'Hudson Institute, nel 1987, pubblicò una ricerca denominata *Workforce 2000: Work and Workers for the 21° Century* (Johnston e Parker) circa gli scenari lavorativi del millennio successivo, caratterizzato da differenze legate a genere, religione, orientamento sessuale e culturale, età e nazionalità.



DIVERSITY MANAGEMENT COME...

«[...]l'orientamento diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi»

(Barabino, Jacobs e Maggio, 2001)

Due livelli apparentemente opposti: concetto di uguaglianza e la consapevolezza della differenza

Finalità: garantire a ogni dipendente le stesse opportunità in maniera diversa, ossia in base alle proprie specificità



Superamento del paradigma proprio delle Azioni positive e delle Pari Opportunità (Visconti, 2007; Zifaro, 2020; De Vita, 2013)

ESPERIENZE E PROMOZIONE DI POLITICHE DI DIVERSITY MANAGEMENT



CARTE DELLE DIVERSITÀ:



Dichiarazioni di intenti sottoscritte volontariamente da organizzazioni sia pubbliche che private

Prime esperienze: Francia (2004) e Germania (2006) - come iniziative di gruppi ristretti di imprese all'avanguardia nella promozione delle pari opportunità in seguito alle direttive dell'Unione Europea 2000/43 e 2000/78.

In Italia: la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro è stata redatta nel 2009 su iniziativa della *Fondazione Sodalitas* (ad oggi riunisce **800 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni**, le quali impiegano più di **700.000 lavoratori**).

La Commissione Europea nel 2010 ha finanziato una *Piattaforma di scambio delle Carte europee della Diversità* (ad oggi sono presenti 26 Carte) nell'ambito di un progetto più ampio per il “sostegno alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità sul posto di lavoro nell'Unione Europea”.



COME GESTIRE LE DIVERSITÀ SULLA BASE DEL DIVERSITY MANAGEMENT?



(Riccò 2016; Zifaro, 2020)

LIVELLO STRATEGICO

Formulazione di una nuova *vision* aziendale: identificazione dei principi e delle motivazioni (legali, etiche o di performance) tra cui...

...D.lgs. 81/2008; D.lgs. 254/2016; Obiettivi di Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

Pratiche di gestione quotidiana (*learning organization*):

- Comprendere il Code-switching [Definizione: serie di modifiche e “aggiustamenti” nel comportamento, nell’identità e nell’apparenza messi in atto da una persona appartenente ad un gruppo in minoranza (donne, BIPOC, membri della comunità LGBTQIA+, in modo da farli accettare dal gruppo dominante, che li percepisce così come “professionali”].]
- Approccio intersezionale
- Utilizzo di un linguaggio inclusivo

L'organizzazione è chiamata a definire gli elementi chiave del processo: attori, dimensioni da gestire in forma diversificata, linee di azione, politiche e pratiche di gestione.

Ricordando che per le P.A., un ruolo determinante può essere giocato dai CUG, è necessaria la collaborazione di tutti i manager/dirigenti, per rendere il processo più efficace ed efficiente possibile avvalendosi, oltre alla collaborazione dei rappresentanti dei sindacati, anche di figure professionali specifiche o gruppi di lavoro volti a promuovere il Diversity Management come, ad esempio:

- **Diversity and Inclusion Leader**
- **Diversity and Inclusion Board Committee**
- **Employee Network Group**
- **Diversity and Inclusion Steering Committee**
- **Diversity champions.**

**LIVELLO
PROGETTUALE**

LIVELLO OPERATIVO

Traduzione della politiche in piani operativi, ossia traduzione degli obiettivi programmatici e strategici in obiettivi operativi ed azioni: Azioni di sviluppo, azioni di sistema, politiche di sensibilizzazione, politiche dei tempi e azioni di relazione.

Si stima che, nel 2019, oltre un quinto delle imprese (il 20,7%, pari a oltre 5.700 unità) abbia adottato almeno una misura non obbligatoria per legge con l'obiettivo di gestire e valorizzare le diversità tra i lavoratori legate a genere, età, cittadinanza, nazionalità e/o etnia, convinzioni religiose o disabilità.

PROSPETTO 1. IMPRESE CHE ADOTTANO MISURE DI DIVERSITY MANAGEMENT (DM), NON OBBLIGATORIE PER LEGGE, IN ALMENO UNO DEGLI AMBITI CONSIDERATI PER CLASSE DIMENSIONALE DELL'IMPRESA E AMBITO DI DIVERSITY.

Anno 2019. Valori percentuali (per cento imprese con le stesse caratteristiche)

AMBITO DI DIVERSITY	CLASSE DIMENSIONALE		TOTALE (%)
	50-499 (%)	500 e più (%)	
Diversità di genere (uomo/donna)	11,9	25,5	12,7
Diversità di età	9,8	19,5	10,4
Diversità di cittadinanza, nazionalità e/o etnia	9,2	16,3	9,7
Diversità di convinzioni religiose	8,8	12,0	9,0
Disabilità	15,2	25,6	15,9
Almeno un ambito/misura	19,8	34,0	20,7

Fonte: Istat, Rilevazione VELA e OCC1, Modulo ad hoc 2019



Alcune proposte di buone prassi...

...in tema di genere: programmi di reinserimento dopo periodi di assenza (es. maternità); istituzione di gruppi interni di ricerca o di organismi paritetici con lo scopo di sviluppare concreti programmi che coinvolgano tutto l'iter professionale delle donne;

...in tema LGBTQ+: estensione delle previsioni in tema di *carriera alias*; iniziative che garantiscono ai lavoratori transgender il diritto di esprimere la loro identità di genere in maniera visibile (anche attraverso l'abbigliamento); misure *ad hoc* a tutela della privacy dei lavoratori transgender che hanno intrapreso il percorso di transizione prima di entrare nell'organizzazione; effettività delle misure di welfare in seguito della cd. Legge Cirinnà; eventi formativi e di sensibilizzazione sui temi legati alle diversità LGBTQ+;

...in tema di disabilità: rivalutazione dei lavoratori per individuare ruoli e attività lavorative, che consentono alla persona di contribuire attivamente al successo dell'organizzazione o modifica dei ruoli a delle attività esistenti per consentire che questo contributo possa essere;

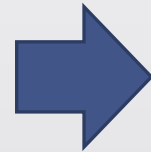
...in tema di provenienza: assistenza per l'adempimento di pratiche burocratiche; corsi di lingua e formazione professionale...

VANTAGGI



- Benessere del personale, aumento della soddisfazione e riduzione dei conflitti interni;
- Maggiore capacità di attrarre personale qualificato
- Riproduzione all'interno dell'organizzazione l'evoluzione del mercato e l'eterogeneità della clientela/utenza;
- Maggiore resilienza;
- Riduzione dei costi (turn over, assenteismo, costi legali);
- Migliori strategie di marketing (*Blake & Cox, 1991*): promozione dell'immagine dell'organizzazione.

CRITICITÀ



- Pericolo di cadere nell'ontologia positivista del concetto di diversità (*Zanoni et. al., 2010*) in base a cui la diversità diventa un elemento scontato, «una sorta di ordine naturale con categorie fisse e facilmente misurabili» (*De Vita, 2013*);
- Rischio di una visione dicotomica dei gruppi: una opposizione binaria del tipo in-group vs. out-group (“chi sta dentro e chi sta fuori”), che rafforza gli stereotipi e consolida il senso dell'altro;
- Rischio di piegare le strategie di gestione delle differenze alla massimizzazione del profitto e della competitività, prestando attenzione solo formale al miglioramento del benessere organizzativo;
- Considerare irrilevante la presenza di lavoratrici/lavoratori appartenenti a minoranze: l'apparato dirigenziale potrebbe così agire tramite un processo di assimilazione (*Zifaro, 2020*).

PROSPETTIVE PER UN'EFFETTIVA IMPLEMENTAZIONE



L'esperienza delle Carte della diversità rappresenta la via europea alle strategie di Diversity management e potrebbero rappresentare anche un possibile percorso di integrazione tra le istanze di giustizia sociale e inclusione con quelle della competitività economica. alle organi

Ma...

- Necessità di incentivare la formazione e l'assunzione di figure professionali specifiche in grado di gestire le differenze in modo equilibrato, in un'ottica che vada oltre l'integrazione
- Necessità di sostegno finanziario alle organizzazioni che aderiscono al sistema delle Carte
- Utilità di reti di scambio e di collaborazione tra tutti i soggetti che operano nello stesso ambiente, un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione delle politiche realizzate, una maggiore responsabilizzazione delle imprese e una maggiore possibilità di controllare i vantaggi
- Opportunità di incentivare l'adesione, prevedendo percorsi specifici per le organizzazioni