

Il Diversity Management

MODELLI E PRATICHE PER IL PERSONALE DEL FUTURO

Luca Gatto

UNIVERSITÀ DI GENOVA

MASTER IN INNOVAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (A.A. 2022)

Sommario

I.	Il Diversity Management.....	2
1)	La globalizzazione come fattore scatenante	2
2)	La nascita del diversity management.....	5
3)	Definizione e campi disciplinari	8
II.	I diversi approcci al Diversity Management.....	11
1)	Il Diversity Management negli Stati Uniti.....	11
2)	Il Diversity Management in Europa.....	13
3)	Esperienze e pratiche di Diversity Management in Pubbliche Amministrazioni europee e Public Utilities.....	17
	Londra	17
	Transport for London (TFL).....	18
	Barcellona.....	19
	Transports Metropolitans de Barcelona (TMB).....	20
III.	Il Diversity Management in Italia.....	22
1)	Il Diversity Management in Italia.....	22
	Diritto antidiscriminatorio, direttive europee e ordinamento interno.....	23
	L'UNAR e la sua attività.....	24
	La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro.....	27
2)	Il personale delle Pubbliche Amministrazioni: sguardo attuale e previsioni per il futuro	29
3)	Esperienze e pratiche di Diversity Management in Pubbliche Amministrazioni italiane	31
	Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento	31
	Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi	34
IV.	Conclusioni	36
	Bibliografia.....	39

I. Il Diversity Management

In questo capitolo analizzeremo la nascita delle politiche della diversità, investigando i fattori scatenanti che hanno portato alla presa di coscienza del sistema discriminatorio e segregazionista esistente fino ad allora e poi alla definitiva affermazione dell'idea e della concezione dell'uomo come individuo sfaccettato e degno di valorizzazione attraverso una gestione delle risorse umana più attenta ai suoi bisogni di individuo. Il capitolo inizia con un paragrafo sulla globalizzazione come fattore scatenante e prodromico alla nascita delle politiche di Diversity Management. La concreta nascita di quest'ultime sarà ripercorsa nel secondo paragrafo. Nell'ultimo paragrafo ripercorreremo i differenti concetti che ruotano attorno al DM, individuandone una definizione vagliandone i maggiori campi disciplinari.

1) La globalizzazione come fattore scatenante

Non è possibile introdurre il concetto di Diversity Management (DM) se prima non si chiarisce almeno in parte lo sviluppo e il cambiamento del mercato del lavoro avvenuto nel corso degli ultimi decenni. La globalizzazione, cioè quel fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti, ha avuto ed ha tuttora importantissime conseguenze politiche e sociali, anche per quanto riguarda il lavoro.

La globalizzazione riguarda ormai la vita di tutti gli esseri umani perché, come sostiene Zygmunt Bauman (2007): «è un processo irreversibile [...] che coinvolge tutti alla stessa misura e allo stesso modo». Nonostante quando si parla di globalizzazione, sembri prevalere l'istanza economica, ridurla ad un fenomeno di tipo puramente economico non consente di comprendere in profondità la sua interezza e complessità (Martell, 2011).

La globalizzazione ha dettato un cambiamento epocale poiché sono state gradualmente abbattute le barriere che riducevano o rendevano complessa la circolazione di beni, servizi, capitali e persone (Stiglitz, 2006). Per comprendere le ricadute storiche della globalizzazione è necessario analizzare le differenti dimensioni prevalenti che, interconnesse, definiscono con maggiore chiarezza i cambiamenti che essa ha generato. Ulrich Beck (2002) ne individua tre: economica, tecnico-comunicativa e culturale.

Dal punto di vista *economico*, la globalizzazione ha ridimensionato le gerarchie di scala basate sullo Stato-Nazione che hanno caratterizzato le epoche precedenti fin dagli imperi coloniali (Sassen, 2008). Lo Stato-Nazione entra in sostanziale crisi a partire dagli anni Settanta, quando il liberismo economico inizia a prevalere (Martell, 2011) per superare i vincoli posti dallo stesso sistema Stato-Nazione (Beck, 2002). L'effetto diretto di tale crisi è rappresentato dal processo di internazionalizzazione della produzione dei beni e dei servizi, dalla diffusione del mercato globale, dei capitali e del commercio (Sassen, 2008). Inoltre, la globalizzazione economica ha mutato in modo consistente la concezione del tempo e dello spazio rispetto al passato: tutto è compreso, rapido, con vincoli di azione ridotto o quasi inesistenti (Bauman, 2007). A questo si aggiunge l'interdipendenza economica che ha creato un processo di influenza reciproca tra le differenti aree geografiche. L'interdipendenza è così elevata che «gli eventi che accadono in una parte del globo possono avere effetti sulle altre parti» (Martell, 2011).

Per quanto riguarda la dimensione *tecnico-comunicativa*, essa ha un ruolo essenziale, perché nella globalizzazione la rivoluzione tecnologica ha interessato i due ambiti «rafforzando l'interdipendenza tra le comunità locali, nazionali e internazionali in una misura che nessuna epoca storica ha mai conosciuto» (Beck, 2002). Soprattutto in riferimento alla rivoluzione informatica, il luogo fisico decade a favore di quello virtuale in cui l'unico vincolo è rappresentato dall'accesso alla tecnologia digitale (Appadurai, 2012). Gli sviluppi e le evoluzioni hanno interessato anche ambiti tecnici come

l'ingegneria e la meccanica. Nell'epoca della globalizzazione le evoluzioni meccaniche hanno contribuito a rendere estremamente veloci i movimenti delle persone in tutto il mondo facendo così aumentare il volume e il numero degli spostamenti (Martell, 2011).

Infine, la dimensione *culturale* ha subito inevitabilmente le influenze e le conseguenze della globalizzazione. L'aspetto maggiormente evidente della globalizzazione culturale è la trasformazione che ha portato alla nascita e alla diffusione di istanze universali i cui significati, prodotti e simboli tendono ad esser simili in tutto il pianeta. Il fenomeno della *mcdonalizzazione* assume un carattere di universalizzazione con una convergenza di stili e simboli che attraversano e superano le culture (Beck, 2002). È importante chiarire però, come fa Beck (2002, p. 75), che «la globalizzazione non comporta una riduzione ad unità della cultura; la produzione di massa di simboli e informazioni culturali non conduce al sorgere di quel che potrebbe definirsi una "cultura globale"». Questo perché, continua il sociologo, «nessuno può produrre in modo globale, nel senso letterale del termine. Anche le vere e proprie industrie che producono e commercializzano globalmente i loro prodotti devono sviluppare legami locale [...], perché i simboli commercializzabili globalmente devono essere filtrati attraverso il materiale grezzo delle culture locali» (*ivi*, p. 66).

Dal punto di vista degli esiti, la globalizzazione, come ogni evento della vita umana, ne ha prodotti di positivi e negativi. Amartya Sen (2002), ad esempio, afferma che «la globalizzazione non è di per sé una follia» e ne definisce le istanze positive, che le riconoscono il merito di aver «arricchito il mondo dal punto di vista scientifico e culturale, così come ha recato benefici economici a molti popoli. Pochi secoli fa, una povertà pervasiva e una vita brutta, bestiale e breve, rappresentavano la regola del mondo con poche e rare eccezioni. Sia la tecnologia moderna, sia le interrelazioni economiche hanno avuto un ruolo importante sul superamento di quella miseria» (Sen, 2002, p. 4). La globalizzazione ha contribuito a una crescita economica più rapida, riducendo inoltre il senso di isolamento di molti paesi in via di sviluppo (Stiglitz, 2006). Agli albori della sua nascita, inoltre, ha permesso la diffusione di forme di vivere civile che hanno consentito ad alcune popolazioni di affrancarsi dai sistemi di potere illiberali, acquisendo una libertà crescente e un progressivo riconoscimento dei diritti inalienabili (Portera & Dusi, 2016). La globalizzazione è stata ed è tuttora un fenomeno in continua evoluzione e, nonostante i cambiamenti epocali di carattere positivo, ha prodotto con il tempo degli esiti che si sono rivelati estremamente critici (Balloi, 2021, p. 27).

Per comprendere gli effetti negativi si può partire da un importante elemento di contraddizione: la disuguaglianza prodotta dal tentativo di diffusione globale del concetto di uguaglianza e universalità. Uno degli elementi che contraddistingue la globalizzazione è proprio la disuguaglianza tra nazioni e all'interno delle stesse in termini di disomogeneità nel potere politico, sociale ed economico (Sen, 2002). Gli effetti positivi non hanno assunto carattere universale ma hanno prodotto divisioni e differenze nette all'interno della popolazione (Bauman, 2007), soprattutto in termini di suddivisione della ricchezza economica (Sen, 2002). I processi di liberalizzazione economica transnazionale che hanno portato a una crescita economica esponenziale non hanno tuttavia condotto ad una riduzione della povertà, soprattutto nei paesi più deboli (Balloi, 2021, p. 27). Tali conseguenze sono ancora più incisive se le si analizza alla luce di ulteriori elementi come la crisi dello Stato-Nazione e il dominio del neoliberismo. Lo Stato-Nazione ha acuitizzato la frammentazione, perché non risulta più in grado di sostenere il ruolo di regolatore della globalità (Appadurai, 2012) a causa del fatto che il potere politico che detiene è ormai impotente nel controllo delle azioni economiche transnazionali. La connessione tra potere politico nazionale e controllo dell'economia globale è, infatti, uno degli elementi maggiormente critici del fenomeno storico della globalizzazione. Gli Stati si vedono costretti a subire le leggi e le regole che i sistemi economici globali impongono, e se reagissero in modo oppositivo attraverso il potere politico subirebbero la reazione punitiva dei mercati finanziari che oggi sono in grado di far crollare in tempi rapidissimi le economie locali (Bauman, 2007). Questo ha portato alla

creazione di Stati che, come definisce Bauman (2007), sono “porosi”, in quanto privi di sufficiente libertà e capacità di far fronte al potere economico globale e sovranazionale.

Dal punto di vista *sociale* e *culturale* gli esiti prodotti dalla globalizzazione sono quindi plurimi. Uno dei più importanti riguarda le reazioni conservatrici delle identità culturali nazionali (Santerini, 2003) come affermazione di quell'identità locale che, nei decenni, la globalizzazione ha contribuito a indebolire. Focalizzando l'attenzione sulla frattura causata dalla globalizzazione tra cultura globale dominante e cultura locale si può notare il ruolo passivo della dimensione locale come elemento “globalizzato”, creando un'esclusione dai processi di integrazione dettata dalla visione prevaricante in cui «l'essere locale in un mondo globalizzato è segno di inferiorità» (Bauman, 2007, p. 11). La perdita di riferimenti identitari situati localmente ha quindi provocato una progressiva rivendicazione di spazi e attenzione, fino ad arrivare a forme estreme in cui i fondamentalismi divengono i principali profili di rivendicazione (Sassen, 2008). Più l'idea di nazione si disgrega, più appare complesso accogliere e gestire la diversità. Gli atteggiamenti intolleranti nei confronti del diverso che si concretizzano nell'espulsione, nella paura dell'immigrazione e dell'ibridazione culturale, divengono particolarmente accentuati perché, come spiega Appadurai (2012), mediante tale approccio si rivendicano i legami con l'idea di patria, ed è così che quest'ultima appare più territoriale che mai.

2) La nascita del Diversity Management

Proprio i fenomeni delineati precedentemente - globalizzazione, flussi migratori e l'internazionalizzazione dei mercati - hanno dato vita a spinte che hanno inciso e incidono fortemente sulla composizione della forza lavoro e dei pubblici di riferimento, ponendo le organizzazioni pubbliche e private davanti alla necessità di dover agire in modo strutturato per fronteggiare tale cambio di paradigma.

Il Diversity Management (DM) nasce all'inizio degli anni Novanta negli Stati Uniti (De Vita, 2011), dove in prima istanza è riconosciuto come *Affirmative Action* riguardante la non discriminazione (Blackmore, 2006) e viene utilizzato per la difesa delle posizioni legali connesse alla discriminazione. Dal punto di vista storico, il Diversity Management tra le sue origini dalle evoluzioni storiche delineate in precedenza in cui dalle lotte per l'inclusione dei gruppi minoritari, soprattutto negli Stati Uniti, si passa a una richiesta di affermazione identitaria e alla conquista di spazi di autonomia in virtù di tale identità.

A cavallo fra gli anni Cinquanta e Sessanta, negli Stati Uniti, si crea una profonda frattura nell'immaginaria unitarietà della società statunitense. Tale frattura avviene con l'irrompere sulla scena sociale e politica del Civil Right Movement, con una parte della nazione americana che prende la parola per chiedere uguaglianza e rivendicare la partecipazione effettiva alla collettività.

La rivendicazione di eguali diritti si inserisce, in questa prima fase, in una cornice universalistica. Viene richiesto di mettere tra parentesi le diversità affinché tutti, a partire dalla minoranza afroamericana, assieme poi ai movimenti femministi e quelli per i diritti delle persone omosessuali, possano godere di un accesso su base paritaria ai diritti sociali e alla cittadinanza. La lotta per l'inclusione coincide con una progressiva cancellazione delle diversità (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 32).

La risposta istituzionale a questa domanda di uguaglianza è la firma dell'Equal Pay Act e alle Equal Employment Opportunities (EEO), voluto nel 1963 da John Fitzgerald Kennedy, e del Civil Rights Act, promosso dallo stesso Kennedy ma entrato effettivamente in vigore con la firma del successore Lyndon Johnson nel 1964 (Ricucci, 2021, p. 13). Nello stesso periodo vengono, inoltre, inaugurate le prime politiche di Affirmative Action. Il termine compare per la prima volta negli *Executive Order* dei presidenti Kennedy e Johnson, che definiscono l'Affirmative Action come uno strumento "to hire without regard to race, religion, and national origin". Le azioni positive istituiscono sistemi di quote, il cui obiettivo è colpire le discriminazioni, compensare i gruppi minoritari per le passate persecuzioni e rendere le istituzioni pubbliche, come le università, gli ospedali e le forze di polizia, più rappresentative della composizione eterogenea della popolazione americana (Anderson, 2004).

Si tratta però di strumenti imperfetti e ampiamente contestati. Da un lato, le critiche di segno liberale considerano le politiche di Affirmative Action uno strumento di *discriminazione al rovescio*, in conflitto con il criterio del merito. Dall'altro, c'è chi le ritiene discriminatorie su una base di classe, dal momento che favoriscono membri della middle class afroamericana, a spese della working class di origine europea. Al di là delle critiche, gli anni Sessanta e Settanta negli USA rimangono per tutti degli anni in cui inizia a essere promosso e sperimentato empiricamente il concetto di diversità (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 33).

Durante gli anni Settanta alcuni gruppi e movimenti civili, come i Black Power e il Gay Liberation Movement, promuovono una progressiva radicalizzazione delle questioni che avevano orientato i movimenti nel decennio precedente. Questa nuova stagione, rispetto a quella precedente, rifiuta l'afflato universalistico e la promessa, giudicata illusoria, di una progressiva inclusione delle minoranze nello spazio libero della cittadinanza. L'inclusione, per come era concepita dai movimenti precedenti, imponeva il costo implicito dell'omologazione alle norme e ai valori della cultura dominante.

Al cuore di queste *politiche della diversità* vi è quindi una nuova idea di diversità. Essa non è più intesa come una rappresentazione negativa da smontare, ma piuttosto come un qualcosa che ha di per sé un valore e di cui è necessario riappropriarsi. Si impone l'idea della diversità come di un qualcosa di cui essere orgogliosi, cui non è possibile rinunciare se non al prezzo di una rinuncia a essere sé stessi (Hall, 2006).

Tale rappresentazione della diversità va di pari passo con una richiesta di autonomia. Valorizzare e tutelare la diversità diventa un tema egemonico nella cultura e nel discorso pubblico americano. Nel corso degli anni Ottanta queste *politiche della diversità* sono a loro volta messe in discussione, in quanto accusate di rafforzare le logiche di esclusione. Infatti, viene evidenziato dalle voci critiche che il rovesciamento delle categorie dicotomiche, considerando positivo ciò che la maggioranza considera negativo, non avrebbe altro effetto se non quello di consolidare il valore della distinzione, che rimane costituita e funzionale alla maggioranza. L'obiettivo dovrebbe essere, dunque, quello di smontare e ridefinire le componenti culturali e simboliche che costituiscono le diversità, che in quanto tali sono socialmente costruite e storicamente situate. In tale ottica, la diversità è concepita come *costruzione sociale* che intrattiene uno stretto rapporto con la dimensione del potere. Le diversità che hanno rilevanza sociale, lontano dall'essere un riflesso di distinzioni naturali e necessarie sono costruzioni sociali reificate, attraverso le quali il potere arriva a costruirsi e stabilizzarsi (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 35).

Nel corso degli anni Ottanta le politiche neoliberali reaganiane portano a un progressivo smantellamento delle conquiste sociali dei decenni precedenti. Le politiche per l'uguaglianza e le Affirmative Action sono tra i principali obiettivi di Ronald Reagan, la cui amministrazione taglia in maniera radicale i finanziamenti per l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) e la Civil Rights Division del Dipartimento di Giustizia. Uno degli effetti collaterali è quello di spingere sul mercato del lavoro privato un numero considerevole di professionisti ed esperti di Affirmative Action, fino ad allora impiegati all'interno delle amministrazioni statali e federali. È all'intero delle comunità costituite da questi professionisti, ora impiegati in aziende private e nelle grandi multinazionali, che inizia a farsi largo l'idea che la promozione della diversità possa essere vista non più come un vincolo legale, ma come la possibile fonte di un vantaggio competitivo. Nel giro di pochi anni si moltiplicano quindi le ricerche che indagano l'impatto della diversità sulle performance aziendali (*ivi*, 36).

Le neonate politiche di diversity, d'altro canto, risultano subito in sintonia con i tempi. Il progressivo superamento del modello di produzione fordista, la crescente finanziarizzazione dell'economia, l'intensificazione dei movimenti globali di persone e la femminilizzazione del lavoro sono infatti processi che vanno in direzione di un aumento della diversità in seno al mercato del lavoro americano. La diversità diviene sempre più un tratto centrale dell'esperienza quotidiana di milioni di persone ed è sempre più difficile identificare una figura centrale – come lo era stato fino a quel momento il maschio WASP¹ – a partire dalla quale definire un *interno* e un *esterno* della società americana.

Si afferma in quel periodo l'idea della necessità di favorire modelli di reclutamento in grado di utilizzare e valorizzare pienamente la diversità, capitalizzando i diversi background formativi e di esperienza dei propri dipendenti. Si moltiplicano gli studi che mettono in luce una serie di vantaggi prettamente economici connessi all'impiego di una forza lavoro proveniente da contesti culturali diversi, come l'incentivo al cambiamento, la spinta a trovare soluzioni innovative, la capacità di rispondere all'eterogeneità dei clienti e dei mercati, l'aumento del commitment dei dipendenti, la creazione di un ambiente di lavoro più armonioso. Partendo dal presupposto che prospettive e orientamenti differenti producano soluzioni differenziali, si fa strada la convinzione che promuovere la

¹ WASP (White, Anglo-Saxon, Protestant) è l'acronimo per indicare il cittadino americano discendente dai colonizzatori di origine britannica e quindi distinguerlo dalle altre minoranze (nativi americani, ispanici, afroamericani, ebrei, italiani, scandinavi, asiatici, ecc.).

diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenta la competitività dell'impresa la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione. In questa ottica, la diversity si inserisce nel quadro dei cosiddetti *intangible assets*, cioè quegli elementi immateriali del valore di un'azienda.

Come ulteriori ragioni che spingono le aziende ad affermare politiche di diversity v'è il loro stretto rapporto con la capacità detenuta da un'azienda di attrarre talenti: per poter essere riconosciuta come un'azienda di alto livello dove gli *skilled professionals* possono desiderare lavorare risulta necessario essere dinamici nel campo della diversità. La celebrazione della diversità si evolve in strategie interne il cui obiettivo è aumentare la produttività creando una cultura inclusiva. Si allarga progressivamente lo spettro dei segmenti minoritari nella forza lavoro includendo donne, afroamericani, minoranze nazionali, disabili, anziani, LGBT. Un altro motivo che spinge progressivamente le grandi organizzazioni americane ad adottare politiche di Diversity Management è la rapida trasformazione e differenziazione dei mercati globali. Sul versante interno, pesa la crescita dei *minority markets* e si aprono nuove fasce di clienti, oltre alla creazione di prodotti targettizzati che richiede una costante attenta trasformazione. Sul versante estero, si diffonde la convinzione che le organizzazioni monoculturali siano sempre più inadeguate nell'intercettare la domanda e i bisogni di un mercato ormai fattosi globale. Portare la diversità all'interno dell'azienda e valorizzarla diventa quindi la strategia commerciale migliore per decifrare la complessità e l'incertezza dei mercati globali, per comprendere e anticipare le nuove tendenze e per distinguersi dai propri concorrenti (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 38).

Nel passaggio dal paradigma dell'Affirmative Action a quello del Diversity Management, la promozione della diversità è progressivamente transitata da un piano squisitamente politico, relativo alla promozione dei diritti civili e della cittadinanza, a un piano che concerne la gestione delle risorse umane, quindi connesso alla creazione di nuove opportunità per le organizzazioni che l'adottano. Tra i vantaggi di questo cambio di paradigma c'è il fatto che il DM non si limiti a perseguire criteri di conformità legale ma impegna l'organizzazione a incentivare in maniera attiva la diversità, facendone uno dei suoi principali fattori competitivi. In contesti geografici come l'Europa sono le istituzioni a spingere affinché le imprese facciano proprio un modello di gestione delle risorse che si ispiri ai principi del Diversity Management; in contesti come quello statunitense tali principi sono già entrati in molte delle culture aziendali.

I temi che avevano dominato il dibattito politico negli anni Sessante e Settanta, primo fra tutti la lotta contro le diseguaglianze sociali, appaiono ormai definitivamente superati in favore delle istanze di autoaffermazione dell'identità personale e di gruppo collegate al tema delle diversità. È indubbio che, tra le ragioni del successo delle *politiche di diversity*, vi sia anche il fatto che, dopo la crisi degli strumenti improntati a una logica di Affirmative Action, esse sono risultare più facili da digerire per i settori più conservatori della società americana che avevano contribuito all'ascesa del reaganismo (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 39).

3) Definizione e campi disciplinari

Nella ricerca di una definizione per il Diversity Management sicuramente l'autore più importante del campo è Taylor Cox che iniziò a studiare la materia negli anni '90, definendolo come «la comprensione degli effetti della diversità per l'implementazione dei comportamenti, delle pratiche e delle politiche che rispondono ad essa in modo efficace» (Cox, 2001, p. 4). Altri autori, come Roosevelt Thomas Jr (1990) affermano che il Diversity Management permette che anche una forza lavoro eterogenea possa raggiungere gli stessi risultati di una forza lavoro omogenea senza che la diversità venga contenuta, anzi essa viene valorizzata affinché ogni persona raggiunga la soglia massima del proprio potenziale. Altri, come Yang e Konrad (2011), definiscono il DM come la gestione efficace della diversità attraverso lo sviluppo di pratiche formalizzate da parte delle organizzazioni. Secondo Glastra et al. (2000), il Diversity Management si occupa di promuovere le differenze a sostegno delle performance organizzative ed economiche. Infine, per Jonsen, Maznevski e Schneider (2011) il DM promuove l'incremento della diversità e delle relazioni di lavoro produttive attraverso una serie di azioni manageriali. Facciamo nostra la definizione di Diversity Management data da Norma Ricucci (2021): «Gestire la diversità si riferisce alla capacità dei leader e del top management di sviluppare strategie, nonché programmi e politiche per gestire e sviluppare un ambiente in cui la diversità sia valorizzata a livello istituzionale e interpersonale. Include la capacità delle organizzazioni di sfruttare le diverse risorse umane disponibili per creare una forza lavoro inclusiva, produttiva e motivata. La chiave qui è la capacità del management di sviluppare modi per affrontare sfide come interruzioni della comunicazione, incomprensioni e persino ostilità che, invariabilmente, derivano dal lavorare in un ambiente con persone provenienti da background, coorti di età e stili di vita molto diversi. Inoltre, la chiave è che la diversità diventi un obiettivo dell'organizzazione e sia integrata negli obiettivi strategici generali dell'organizzazione».

In linea generale possiamo affermare che il concetto di diversità sia, ancora, un concetto che richiama l'esistenza di uno standard maggioritario che costituisce la norma rispetto al quale definire la diversità quale scostamento. Siamo, infatti, ancora lontani dal poter abbandonare il concetto di diversità per riconoscere, invece, la centralità del concetto di identità, ovvero la valorizzazione di una prospettiva centrata sull'individuo e le sue specificità, sulle sue specifiche competenze e attitudini, sul suo specifico sistema di valori. Così come non si può non prendere in considerazione il fatto che il significato attribuito alle diversità è più una conseguenza della gerarchia di potere e di status che una causa (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015).

In alcuni orientamenti il Diversity Management è visto come il passaggio da approcci centrati sui gruppi sociali, l'appartenenza ai quali costituisce il rischio di trovarsi in condizioni di svantaggio, ad approcci centrati sull'individuo (Liff, 1997): le diversità non si distribuiscono più sulla base dell'appartenenza a un gruppo sociale, ma sono proprie della persona, del lavoratore o della lavoratrice. Questo passaggio dalla diversità intesa come riconducibile all'appartenenza ad un gruppo minoritario ad una intesa come patrimonio dell'individuo ha mutato la concezione della diversità come oggetto di svantaggio nell'inserimento lavorativo, a una concezione della diversità come identità individuale complessa e multidimensionale. Ciò ha implicato un'estensione della diversità da fattori primari immutabili a fattori legati alle proprie scelte dei percorsi di vita e di crescita delle persone (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 25).

La diversità è studiata e interpretata in modo prevalente a partire dalle sue categorizzazioni. La categorizzazione principale è riconducibile al modello proposto da Kandola e Fullerton (1998) che descrive le diversità secondo due aree distinte: le diversità classificate come *immutabili* o *osservabili*, riferibili a qualità come l'età, il genere, l'etnia; e quelle classificate invece come *mutabili* e *non osservabili* che attengono alla formazione professionale (titoli di studio), alla religione, alle opportunità lavorative e di crescita all'intero dell'azienda, alla retribuzione. Le categorie *immutabili* vengono anche

definite *narrow* o *relation-oriented category*, quelle *mutabili* sono definite *broad* o *tasked-oriented category* (Mor Barak, 2017). Le due categorie non sono considerate indipendenti, infatti la letteratura evidenzia come le dimensioni che le caratterizzano possano spesso essere connesse e, insieme, creare un ulteriore criterio di attribuzione della dimensione di diversità. In questo ultimo caso si utilizza il termine *group faultline* per spiegare come la diretta connessione di due macrocategorie di diversità possa portare alla formazione di sottogruppi, la cui accezione di diversità è caratterizzata dalla presenza di aspetti di più categorie (Balloi, 2021, p. 38). La multidimensionalità del concetto di diversità e delle sue possibili declinazioni ha aiutato a superare una visione riduttiva delle diversità che rischiava di fare coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un'essenzializzazione e naturalizzazione delle sue caratteristiche (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 26).

Nell'analisi della letteratura generale, si riscontra la tendenza a focalizzare l'attenzione «sull'enfasi del valore delle differenze fra le persone nelle organizzazioni» (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004), tanto che l'elemento caratterizzante diviene l'interpretazione dettagliata della diversità e di tutti i suoi elementi di peculiarità. Inoltre, si evidenzia la prevalenza di un approccio orientato a definire tale elemento per comprendere quali conseguenze esso possa avere per i singoli, i gruppi e il contesto aziendale (Balloi, 2021, p. 38).

Uno degli aspetti di maggiore interesse è che nella letteratura la diversità è interpretata con criteri di categorizzazioni molto simili sia tra discipline scientifiche, sia tra contesti nazionali differenti ove le ricerche sono state svolte. Seppure in misura minore si rileva la presenza di un approccio differente all'interpretazione della diversità rispetto alla descrizione mediante l'uso delle categorie. Secondo alcuni autori, infatti, la dimensione culturale di carattere nazionale che influenza i luoghi di lavoro, le normative e la storia economica, non può non intervenire sulla conseguente rielaborazione del concetto di diversità. Il significato di diversità, quindi, non può essere applicato senza una ridefinizione che tenga conto anche del contesto specifico a cui si riferisce (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011). Ad esempio, Mor Barak (2015) afferma che «la difficoltà di trovare una definizione universale per la diversità che può essere pertinente in diversi contesti culturali, è definire la diversità non nominando le categorie specifiche ma identificando il processo e le conseguenze che porta la diversità» (p. 84). Quindi, il focus si sposta dal processo di categorizzazione a priori al processo di declinazione della diversità secondo il contesto in cui si opera. Ponendo attenzione al processo, come suggerisce Mor Barak, alcuni autori si riferiscono alla diversità come «ogni differenza tra individui su ogni attributo che può condurre alla percezione che una persona è differente da sé stessa» (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 517), o come «la verità di individui e gruppi con cui le organizzazioni lavorative si confrontano nel mercato del lavoro (Glastra, Meerman, Schedler, & de Vries, 2000, p. 699). Sempre Mor Barak (2015) definisce la diversità come ciò che porta alla costituzione dei gruppi sulla base di ciò che diverge da quello che il gruppo stesso valuta come principale o più importante.

La diversità è, inoltre, un criterio che può provocare nei gruppi di lavoro la costituzione di “gruppi maggioritari” e “gruppi minoritari”. Cox (1993) definisce il gruppo minoritario come quello che, oltre a essere numericamente meno rappresentato, ha o ha avuto meno vantaggi in termini di potere risorse economiche.

In conclusione, pare evidente dall'analisi della letteratura che, se si assume un l'approccio basato sulla categorizzazione, i criteri di distribuzione delle differenze possono essere dati da una delle categorie specifiche precedentemente esposte. Se invece si analizza la diversità che non contempla esclusivamente un processo di categorizzazione, dalla letteratura emerge che essa tende a creare un processo di distribuzione delle differenze tra le persone rispetto ad un attributo comune (Harrison & Klein, 2007).

Invece, per quanto riguarda i cambi disciplinari in cui il Diversity Management ha preso campo, sicuramente i più importanti che possiamo elencare sono quelli della psicologia, della sociologia delle organizzazioni e dei *management studies* (Balloi, 2021, p. 40).

Riguardo gli oggetti di ricerca, uno dei più frequenti nelle ricerche sul DM è la *performance*, come esito correlato alla diversità che riguarda i singoli ma soprattutto i gruppi. Elaborare dei dati riguardo ai maggiori esiti di ricerca su tale aspetto risulta però complesso, poiché spesso si evidenziano effetti contraddittori seppur sostenuti da rigorosi studi empirici (Harrison & Klein, 2007). Foster Curtis e Dreachslin (2008) sostengono che tale disomogeneità sia dovuta alla scarsa rigosità dei metodi di ricerca adottati. Joshi e Roh (2009), invece, evidenziano dei risultati che nella loro generalità appaiono ancora scarsamente lineari sia rispetto alla dimensione degli esiti della performance, sia riguardo l'incidenza positiva o negativa della diversità sulle stesse. Van Knippenberg e Schippers (2007) nel loro studio sulla letteratura sul Diversity Management, rilevano che non risulti ancora chiaro come la diversità, intesa nelle sue maggiori categorizzazioni, influenzi la performance dei gruppi di lavoro.

Oltre alla performance, la letteratura evidenzia come la relazione tra diversità ed esiti generali nei luoghi di lavoro risulti complessa e influenzata da numerose variabili (Yang & Konrad, 2011). In generale, le ricerche sul DM tendono in modo prevalente a focalizzarsi sulle cause dell'ineguaglianza sui posti di lavoro (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006) e sugli effetti che la diversità provoca sui gruppi e sulle organizzazioni. Le ricerche sugli effetti delle pratiche e delle politiche sul Diversity Management sono invece meno frequenti producendo, quindi, scarsa chiarezza sull'implicazione dei rimedi (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006).

II. I diversi approcci al Diversity Management

In questo capitolo analizzeremo differenti modelli di Diversity Management. Il quadro introduttivo che verrà delineato riguardo alla nascita delle politiche della diversità negli Stati Uniti ci permetterà di chiarire le differenze di questo modello con quello esportato in Europa e poi, nel capitolo successivo, in Italia, comprendendo le differenti peculiarità e problematicità. Nel terzo paragrafo esploreremo alcuni contesti multiculturali e le politiche adottate dalle pubbliche amministrazioni e public utilities.

1) Il Diversity Management negli Stati Uniti

Come evidenziato nel capitolo precedente, le pratiche di Diversity Management nascono negli Stati Uniti sul finire degli anni Novanta, benché già a partire dagli anni Sessanta fossero state istituite politiche e pratiche per combattere la discriminazione sul luogo di lavoro.

Con Equal Employment Opportunity (EEO) ci si riferisce alle politiche tese a prevenire discriminazioni sul lavoro; in questo senso, le politiche e le leggi EEO sono state sviluppate in risposta a discriminazioni pratiche (effettive) contro le persone basate su razza, colore, genere, religione, origine nazionale, disabilità, età e così via. Nel 1964 - come anticipato - fu approvato il Titolo VII del Civil Rights Act, la pietra angolare della legge EEO. Il Titolo VII ha il concreto scopo di impedire ai datori di lavoro privati con 15 o più dipendenti di discriminare in base alle caratteristiche sopra descritte. Al tempo della sua approvazione, gli anni Sessanta, gli sforzi per i diritti civili affrontavano principalmente questioni di razza. Pertanto, le misure EEO erano in gran parte mirate a porre fine alla discriminazione sul lavoro contro le persone nere. Il momento iniziava però già ad essere opportuno anche per l'estensione delle tutele ad altre categorie discriminate (Ricucci, 2021, p. 14).

Negli anni Settanta divenne evidente che gli *Executive Orders* presidenziali e la legislazione allora vigente non erano sufficienti per superare la sottorappresentazione delle minoranze nei ranghi superiori del settore pubblico (Selden & Selden, 2001, p. 307).

Nel 1972 il Titolo VII del Civil Rights Act venne esteso anche ai dipendenti pubblici con il passaggio all'Equal Employment Opportunity Act. È questa norma la principale forma di tutela, assieme alla Costituzione degli Stati Uniti e la legislazione applicativa, che serve a tutelare le donne e le persone di colore dalla discriminazione sul lavoro nel settore pubblico.

Come per razza, etnia e genere, ai datori di lavoro negli Stati Uniti è vietato discriminare una persona su una serie di altre dimensioni di caratteristiche, tra cui età, capacità e persino lo stato di veterano. Ad esempio, l'Age Discrimination in Employment Act (ADEA) del 1967, ha reso illegale per le imprese rifiutarsi di assumere, licenziare o discriminare in altro modo un individuo fra i 40 e 70 anni. La legge è stata poi modificata nel 1974 per essere applicata ai governi statali e locali.

Altre norme proibiscono la discriminazione sulla base di una disabilità. Ad esempio, il Vocational Rehabilitation Act del 1973, come emendato successivamente, proibisce la discriminazione nei confronti delle persone disabili. Queste tutele sono state rafforzate dall'Americans with Disabilities Act (ADA) del 1990, che ricomprende datori di lavoro privati così come quelli pubblici statali e locali con più di 15 dipendenti.

Esistono, inoltre, vari *Executive Orders* presidenziali che sono stati avanzati per proteggere i dipendenti federali o quelli a contratto federale dalla discriminazione sulla base dell'orientamento sessuale o dell'identità di genere (Ricucci, 2021, p. 17). A titolo esemplificativo, possiamo citare la famosa norma *Don't ask, don't tell* (DADT) in vigore nell'Esercito statunitense fino alla sua abolizione nel 2021: tale norma permetteva alle persone omosessuali di arruolarsi nelle forze armate solo a patto che tenessero segreto il proprio orientamento sessuale (venendo espulsi se scoperti omosessuali).

L'EEO è considerata una norma passiva nel senso che richiede ai datori di lavoro di astenersi dal discriminare i membri di una classe protetta. La nascita delle Affirmative Actions, invece, richiedendo ai datori di lavoro di intraprendere dei passi positivi verso l'assunzione, la promozione e il

mantenimento di donne, persone di colore e altre classi protette qualificati, aveva ed ha lo scopo di contrastare le discriminazioni subite dalle diverse minoranze nel corso del tempo. La nascita delle Affirmative Actions non aveva, però, il solo scopo di rettificare le discriminazioni passate e presenti, ma anche un altro importante obiettivo collaterale: creare una “*representative bureaucracy*” (Krislov, 1974) cioè una burocrazia demograficamente rappresentativa delle popolazioni generali che la burocrazia stessa ha lo scopo di servire.

Precedentemente abbiamo evidenziato come le *politiche di diversità* si fossero spostate da un ambito pubblico ad uno privato. Nel secondo ambito, il focus è stato centrato sugli utenti/clienti e l’obiettivo della diversità era quello di andare incontro alle esigenze degli utenti/clienti e dei mercati di riferimento. Ma la diversità è importante anche nelle amministrazioni pubbliche e serve lo stesso scopo: garantire che gli interessi e i valori di tutti i membri della società siano soddisfatti. Nasce così, anche in questo caso negli Stati Uniti, il concetto di *representative bureaucracy*, per garantire che certi interessi presenti nella società, se non garantiti e rappresentati direttamente dai rappresentanti eletti, possano essere tutelati dalle burocrazie statali (Ricucci, 2021, p. 27).

Possiamo identificare tre forme di *representative bureaucracy*. La prima è la rappresentazione passiva, che esiste quando la popolazione demografica del personale burocratico collima o rispecchia la popolazione demografica che serve, cioè la cittadinanza di riferimento. Ad esempio, in una città dove la presenza di neri è del 10%, la burocrazia locale sarà rappresentativa della collettività se il 10% dei suoi dipendenti è nero. La seconda forma è la rappresentazione attiva. Tale tipo di rappresentanza sussiste se la popolazione rappresentativa della minoranza porta avanti politiche che garantiscono gli interessi e bisogni della locale popolazione di riferimento: ad esempio, sempre in riferimento alla popolazione nera, il personale nero dovrà ricoprire posizioni decisionali o di influenza oppure “al livello della strada” (*street-level*) come forze dell’ordine, insegnanti, assistenti sociali, dove le loro decisioni influiscono direttamente sui cittadini/utenti (Gatto, 2021). La terza forma di rappresentazione è quella simbolica. Indica che la semplice esistenza di una rappresentazione passiva può traslarsi in benefici concreti nei confronti della cittadinanza/utenza, senza alcuna specifica azione da parte dei burocrati. Ad esempio, la presenza di donne nelle unità a supporto delle vittime di violenza domestica può agevolare e aiutare le vittime di violenza stessa, agevolando la denuncia degli abusi e delle violenze subite (Ricucci, 2021, p. 28).

Nonostante il loro ruolo positivo svolto nella lotta alle discriminazioni, le Affirmative Actions, però, risultano essere una delle questioni più dibattute nella società statunitense, attorno alle quali si sono scatenate intense battaglie legali con alterne fortune.

Un punto importante da sottolineare riguardo l’EEO e le Affirmative Actions è che, nonostante numerose sentenze legali su questi ultimi temi, i datori di lavoro del settore pubblico e privato continuano a fare affidamento sulle Affirmative Actions e su altri strumenti o tecniche per rettificare la discriminazione sul mondo del lavoro o per diversificare la loro forza lavoro, perché riconoscono quanto sia importante farlo. Inoltre, le Affirmative Actions continuano ad essere uno strumento importante per la promozione delle persone della classe protetta a una posizione lavorativa superiore. In effetti, le misure di diversità devono andare oltre la mera assunzione a posizioni lavorative di entrata, in modo da bilanciare gli equilibri di potere all’interno delle organizzazioni. Gestire la diversità implica garantire che ogni livello della gerarchia organizzativa sia diversificato e che il posto di lavoro sia libero dalle ostilità e dalle tensioni che a volte sorgono in una forza lavoro altamente diversificata (Ricucci, 2021, p. 18-21).

2) Il Diversity Management in Europa

Negli anni Novanta, come scritto in precedenza, si vedono affondare le radici del Diversity Management all'interno del contesto europeo, diverso da quello osservato per gli Stati Uniti sia a livello istituzionale, storico e sociale, sia perché il dibattito sulla questione delle uguaglianze e diversità parte da assunti differenti. Il Diversity Management in Europa a inizio degli anni Novanta è ancora un tema poco conosciuto e una pratica ancor meno utilizzata. Nella maggior parte degli stati europei, con la parziale eccezione di Inghilterra e Paesi Bassi, non ci sono state radicate pressioni all'azione verso la gestione della diversità quali possono essere state per gli Stati Uniti le esperienze dell'Equal Employment Opportunity e dell’Affirmative Action o la presenza allargata di un settore di professionisti del management che si occupavano di queste questioni.

Le spinte che hanno permesso la costruzione di condizioni favorevoli affinché le pratiche di Diversity Management potessero attecchire in Europa sono riconducibili a tre vettori principali, come evidenziano Buemi e colleghi (2015): la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali; l'influenza della Commissione Europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare nell'accesso al mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione.

Gli anni Novanta sono stati segnati, dunque, dall'incremento di iniziative per combattere le discriminazioni e disseminare buone pratiche relative all'integrazione lavorativa di immigrati ed *ethnic minorities*. Nel 1996 viene pubblicato uno studio condotto dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions di Dublino (oggi Eurofound) che sostiene che in ogni Stato analizzano (16) ci siano evidenze di discriminazioni dirette nell'accesso al mercato del lavoro su base razziale o etnica. Nel 1991 l'International Labour Organization (ILO), con la pubblicazione della ricerca settennale "Combating discrimination against (im)migrant workers and ethnic minorities in the world of work"², dimostra come siano evidenti meccanismi di discriminazione razziale in entrata nel mercato del lavoro negli stati europei in cui è stata condotta (Paesi Bassi, Regno Unito, Finlandia, Spagna e Belgio). Nel 1995 le parti sociali europee firmano a Firenze la "Joint Declaration on the Prevention of Racial Discrimination and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace"³ con l'obiettivo di rafforzare le buone pratiche connesse a questi temi, sulla base di assunti sia economici che etici.

A fronte di queste evidenze e di queste esperienze, l'Unione Europea comincia a spingere i Paesi membri affinché adottino provvedimenti e nel 1997, "Anno Europeo Contro il Razzismo", la lotta alle discriminazioni diventa uno degli assi prioritari per la Commissione Europea. Nel giugno del 2000 l'Unione Europea ratifica la Carta dei Diritti Fondamentali (2000/C364/01) adottando il principio di uguaglianza di trattamento rispetto a diversità di provenienza o di origine etnica, chiedendo agli Stati membri di modificare le proprie leggi nazionali in favore del rispetto di questo principio anche soprattutto in ambito lavorativo. Se negli ambiti istituzionali e scientifici è dunque la lotta alle discriminazioni l'asse principale attorno a cui vertono gli interventi, è proprio in quegli anni che diverse tra le più importanti aziende europee cominciano a considerare pubblicamente la diversità come valore aziendale. Sono gli anni in cui cominciano a diffondersi espliciti programmi che riprendono il concetto di Diversity Management, rispondendo in ambito economico alle stesse spinte strutturali che, come abbiamo visto, avevano mosso l'avvio nel contesto statunitense: cambiamenti

²https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay?vid=41ILO_INST:41ILO_V2&docid=alma993253583402676&lang=en&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine

³<http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01091-EN.pdf>

demografici, globalizzazione, crescita di mercati differenziati, espansione del settore dei servizi, sviluppo organizzativo (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 43).

Dagli anni Duemila emerge l'attenzione verso il tema delle diversità in diversi contesti europei quali Regno Unito, Paesi Bassi, Svezia, Danimarca, ma anche Finlandia, Belgio, e Italia, in maniera congiunta tra istituzioni, parti sociali e mondo aziendale. La questione della diversità e della gestione della diversità in Europa si costruisce secondo due principali vettori, come evidenziano Buemi et al. (2015, 44): quello istituzionale e giuridico connesso alla lotta contro le discriminazioni, ai principi di uguaglianza e di pari opportunità; quello economico e aziendale, strettamente legato alla logica della performance e del profitto.

Il "business case" della discriminazione porta avanti le ragioni economiche per il suo sviluppo: dai vantaggi nella prospettiva del reclutamento di nuovi talenti e di nuovi potenziali di sviluppo, alla relazione con clienti, fornitori e diversi stakeholders. Comparate alle politiche di uguaglianza, soprattutto quelle che insistono sull'asse della parità tra uomo e donna che si muovono sul piano del rispetto dei principi e delle norme giuridiche, le politiche di gestione della diversità sono invece percepite da un lato come adatte a considerare un insieme più vasto di categorie e di discriminazioni ma, dall'altro, come inscrivibili in una logica di efficacia economica e non di carattere etico e morale, connesso cioè alla garanzia dei diritti.

Mentre dunque il concetto di diversità si fa strada adagio nella scena europea, il modello statunitense di Diversity Management applicato al vecchio continente sembra incontrare qualche difficoltà: è proprio all'inizio degli anni Duemila che si moltiplicano gli studi, soprattutto all'interno del mondo economico e manageriale, che provano a comprendere in che misura l'approccio statunitense alle diversità possa diventare significativo nel contesto europeo, e quali opportunità e rischi siano associati a questa trasposizione. La visione universalistica del Diversity Management è messa da più parti in crisi e diversi autori sostengono che tale pratica, sia come approccio organizzativo sia come approccio politico-istituzionale, per funzionare debba rispecchiare la società dentro cui viene sviluppato e applicato e soprattutto dentro di essa vada costruito. La possibilità di trasporre *tout court* le strategie di Diversity Management nel contesto europeo presenta difficoltà elevate essendo gli Stati Uniti caratterizzati da un contesto sociale, economico e legislativo diverso (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 44).

Anzitutto, infatti, sono diverse le condizioni che portano allo sviluppo di questo approccio: negli USA, il percorso che porta dall'EEO alle Affirmative Actions e poi al Diversity Management comporta che quest'ultimo si sia sviluppato per "superare i limiti delle azioni positive giudicate in contrasto con la diffusione dei principi meritocratici" (De Vita, 2011). In Europa, invece, è l'esigenza di mettere insieme due istanze - una connessa agli obiettivi di pari opportunità e l'altra alle esigenze produttive e di competitività economica delle imprese - a portare allo sviluppo delle strategie di Diversity Management che diventano, così, strumenti operativi per rendere più concrete queste opportunità. Se negli Stati Uniti il Diversity Management si inserisce all'interno di una lunga tradizione in materia di Equal Opportunities, in Europa le politiche di gestione delle risorse umane orientate a formare personale specializzato nell'ambito della gestione delle diversità sono molto più recenti. È in questo senso che vanno lette le strategie di DM in Europa, più aderenti a nuove strategie di empowerment e di costruzione e valorizzazione delle capacità di ognuno (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 44).

Secondariamente, in Europa le politiche del lavoro sono strettamente connesse alla contrattazione sindacale, che fatica a leggere come positive le politiche centrate sulla gestione delle diversità portate avanti dai vertici aziendali e connesse a un approccio legato all'aumento della competitività. I sindacati in Europa hanno storicamente lavorato attraverso le politiche di pari opportunità, basate sulla dimensione del gruppo e dell'appartenenza a determinate categorie sociali (*ivi*).

Inoltre, il contesto europeo è prevalentemente formato da piccole e medie imprese (PMI), il che costituisce un forte vincolo allo sviluppo di strategie di Diversity Management, considerato il forte

costo che questi interventi comportano in termini di revisione delle proprie strategie aziendali. Parlare poi di contesto europeo, pensando alla questione della gestione delle diversità, risulta eccessivamente semplificadorio: dalle diversità interne ai mercati del lavoro alle pratiche connesse alla selezione del personale, fino alla diversità connesse al differente accesso al mercato del lavoro per gli immigrati, piuttosto che alla questione alquanto spinosa della nazionalità e dell'acquisizione della cittadinanza. Ogni contesto nazionale risponde in maniera differente alla questione dell'immigrazione, della diversità culturale interna al proprio Paese, del tema più generale della diversità fra componenti della popolazione. La concezione stessa di diversità che si è sviluppata nei diversi Paesi ha connotazioni alquanto distanti: se in Francia è per esempio una parola che difficilmente veniva utilizzata prima dell'introduzione delle politiche di Diversity Management, più facilmente sostituita dall'accezione assimilazionista dell'uguaglianza, in Gran Bretagna ha un forte valore e radicamento, in connessione a un approccio fortemente multiculturale. Tutto ciò si traduce in differenti visioni rispetto a questioni anche molto pratiche, come per esempio il censimento della popolazione e, quindi, la produzione di dati e statistiche sull'occupazione, che contempla la categoria di background etnico o razziale o di ethnic minority oppure no, modificando radicalmente il sottotesto dentro cui possono essere inserite e monitorate le politiche e le pratiche di Diversity Management (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 46).

Dopo diversi anni di applicazione sostanzialmente acritica del modello statunitense, in Europa si fa strada l'idea che sia necessario abbandonare il carattere positivo e aproblematico delle strategie di gestione delle diversità, che finiscono per riprodurle acriticamente, in favore del reinserimento nel dibattito di antiche questioni da cui non si può prescindere: la questione del potere (distribuzione, accesso e controllo delle risorse), dello status (i rapporti di subordinazione tra due o più gruppi sociali) e del numero (cioè la proporzionalità e la composizione dei diversi gruppi). La reinvenzione di nuove strategie di Diversity Management in quest'ottica porterebbero l'impresa a non vedersi più come agente solitario all'interno di un *vacuum*, bensì a percepirsi come appartenente a un tessuto politico, sociale ed economico in cui sviluppa le proprie attività produttive (De Vita, 2011). In questa logica, nonostante le imprese rimangano il principale attivatore delle politiche di Diversity Management, queste ultime sono viste come attori funzionali solo se inserite in un sistema di governance più allargato, in cui è conveniente far collaborare diversi attori, istituzionali e non, che possono contribuire alle politiche di gestione della diversità (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 47). Mor Barak (2015) in questo senso parla di *Global Diversity*.

Il Diversity Management in Europa si direziona verso questa stretta connessione fra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico in cui queste ultime sono inserite. In questa logica possiamo leggere la storia del Diversity Management in Europa, portata avanti grazie agli sforzi congiunti dei settori aziendali più ampi e avanzati ma anche dai settori politico/istituzionali di diversi Stati Membri e soprattutto dall'Unione Europea. Nascono in questo frangente le Carte della Diversità, descritte da De Vita come "la via europea alla diversità" (2011).

Dal 2004 ad oggi le Carte della Diversità si sono andate diffondendo tra gli Stati europei con l'obiettivo di incoraggiare compagnie private ed enti pubblici ad implementare e sviluppare politiche di Diversity Management. Le Carte della Diversità sono brevi documenti firmati su base volontaria dagli enti che vogliono porre l'accento sull'importanza della diversità all'interno del proprio ambiente lavorativo. Firmando la Carta, gli enti si espongono con la propria organizzazione, con i propri stakeholders e con i propri clienti, in favore di politiche di gestione della diversità e di difesa del principio di uguaglianza senza discriminazione di genere, età, disabilità, provenienza o origine etnica, religione e orientamento sessuale. Dal 2010 le piattaforme nazionali delle Carte della Diversità, con il supporto e il sostegno della Commissione Europea, si sono unificate per lavorare congiuntamente a

uno scambio a livello europeo costituendo la piattaforma EU Platform of Diversity Charter⁴, che agevola lo scambio tra gruppi di lavoro nazionali. È la stessa Commissione Europea che riporta la forte adesione di aziende e organizzazioni: più di 7.100 enti (pubblici, privati, ong), in rappresentanza di più di 13.6 milioni di lavoratori e lavoratrici, hanno firmato a oggi le 13 Carte (Commissione Europea, 2014).

Dall'ultimo report della Commissione Europea (2014) sullo stato dello sviluppo del Diversity Management in Europa si può notare come le pratiche di DM all'interno dei diversi Stati Membri rispecchino il differente approccio della realtà nazionale al tema della diversità, non aderendo acriticamente a un disegno omogeneo di carattere sovranazionale. È sufficiente guardare i gruppi target a cui sono direzionate le iniziative di diversity in ogni contesto locale in relazione alla media europea: a livello europeo gli enti si preoccupano di gestione della diversità soprattutto rispetto alla parità di genere (48 per cento), età (45%), disabilità (44%), background etnico o razziale (28%), orientamento sessuale (15%) e identità di genere (15%). Se guardiamo ai diversi contesti nazionali, però, scopriamo che per esempio in Italia l'argomento prioritario rimane la parità di genere (con il 65 per cento) mentre gli altri target group sono sostanzialmente poco rappresentati nelle iniziative di Diversity Management: disabilità (24%), età (19%) background etnico e razziale (10%), orientamento sessuale, religione e credenze personali non arrivano nemmeno a dieci punti percentuali (rispettivamente 7 e 2 per cento). Questo racconta come ancora oggi le diverse politiche e pratiche connesse al Diversity Management in Europa siano connesse alle diverse dimensioni della diversità strettamente ancorate ai contesti locali (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 48).

Le politiche e le pratiche di Diversity Management sono dunque il prodotto del contesto in cui operano. Non si può considerare il Diversity Management come una mera traduzione di principi teorici che riguardano la diversità, bensì si tratta di soluzioni concrete a questioni complesse che riguardano argomenti diversificati, dalla questione della nazionalità e della cittadinanza (*ivi*, 49).

⁴ <https://www.eudiversity2022.eu/european-diversity-month-2022/eu-platform-of-diversity-charters/>

3) Esperienze e pratiche di Diversity Management in Pubbliche Amministrazioni europee e Public Utilities

Londra

Londra è una delle città più cosmopolite del mondo, con una straordinaria diversità. Nel panorama europeo rappresenta un caso particolare, con più del 30% della popolazione urbana costituito da cittadini che sono nati fuori dal Regno Unito. L'approccio della città ai temi riguardanti la diversità non è ideologico, ma è molto pragmatico e manageriale e si basa sulla considerazione che policy makers e cittadini non possono fare altro che adattarsi alle grandi differenze presenti in città, cercando di stimolare la competitività del sistema economico attraverso la valorizzazione della stessa diversità. Quest'ultima, come sottolineato anche in documenti strategici della città come *Equal Life Chances for All*⁵, rappresenta un grande punto di forza dal momento che favorisce l'innovazione e la crescita economica attraverso la contaminazione dei talenti. L'approccio della città di Londra rispetto al tema della diversità è proiettato verso un approccio mainstream nel quale i policy makers non prendono in considerazione specifiche comunità o gruppi, ma si riferiscono a politiche che mirano a trattare tutti gli individui con equità sulla base del fatto che ciascun individuo ha pari diritti (Raco, Kesten, & Colomb, 2014).

Le politiche e le pratiche urbane di Londra maturano all'intero dell'Equality Act, una legge del 2010⁶ che ha assegnato a tutti gli organismi pubblici dei doveri specifici in relazione alla promozione dell'uguaglianza e a tutela delle diversità. Ma Londra si distingue anche per aver adottato alcuni programmi che vanno oltre il mandato governativo. Tra questi, il Programma del Sindaco *Diversity Works for London*⁷, un'iniziativa che ha avuto l'obiettivo di fornire alle imprese londinesi un expertise rispetto alla gestione della diversità, attraverso una serie di strumenti chiama *Gold Standard Diversity System* e finalizzati a promuovere le pari opportunità in ambito lavorativo e le buone pratiche di valorizzazione della diversità da parte delle aziende presenti nel territorio. Ancora, il Sindaco incoraggia le aziende, attraverso il partenariato d'impresa, a coltivare la diversità negli ambienti e nelle strutture di lavoro, valorizzandola al loro interno come elemento di creatività e come fattore di competitività economica.

Parallelamente, sono stati fatti molti sforzi per cambiare l'approccio delle imprese agli appalti, spronandole a inserire nelle gare di subappalto delle clausole che incoraggiano la diversità. Nel 2014 è stato lanciato un servizio di database chiamato *CompeteFor* che mira ad aiutare le piccole imprese e in particolare quelle con una forza lavoro più diversificata ad accedere ai contratti pubblici in condizioni di parità.

Rispetto alla promozione di una forza lavoro diversificata, è da segnalare che sul portare del lavoro della Greater London Authority, dove sono segnalate le opportunità per lavorare per la città metropolitana, vi è in evidenza la sezione "Diversity and our values"⁸ che definisce l'impiego dell'Autorità, sia in termini di principio che pratici, per promuovere la diversità nel suo staff. Tale impegno è espresso chiaramente in un documento che integra l'*Equality Act* nella politica urbana delle risorse umane basato su di un piano a quattordici punti⁹. La città è, quindi, attivamente impegnata a promuovere la diversità nell'ambito del lavoro, a partire dalla sua struttura organizzativa.

Al di là delle tante iniziative sulla gestione della diversità promosse in tutto il territorio urbano dai vertici politici, è tuttavia nei quartieri e a livello subcomunale che vengono realizzate molte pratiche di

⁵ https://www.london.gov.uk/sites/default/files/equal_life_chances_for_all.pdf

⁶ <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>

⁷ https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_migrate_files_destination/Employee_retention.pdf

⁸ <https://www.london.gov.uk/take-part/jobs-and-working-city-hall/diversity-and-our-values>

⁹ <https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/communities-and-social-justice/mayors-strategy-equality-diversity-and-inclusion/mayors-equality-diversity-and-inclusion-strategy-objectives-2022>

diversity, grazie anche alle possibilità offerte dal *new localism*, l'approccio del governo centrale che ridefinisce l'importanza delle politiche locali assegnando ad essere maggiori responsabilità. Molte iniziative di diversity a Londra hanno interessato aree specifiche della città e sono strettamente connesse con il design urbano e con il recupero e la valorizzazione di spazi per la creatività e per l'imprenditorialità giovanile. Molte iniziative hanno un carattere privato, ma spesso ricevono un sostegno dalla Città in forma di finanziamenti e di patrocinio (Raco, Kesten, & Colomb, 2014). Molte di queste iniziative hanno riguardato dei quartieri caratterizzati da una forte *mixité*, in particolare le aree di Tottenham, Haringey o Southall (Baumann, 2003).

Londra è dunque una città sulla frontiera della valorizzazione e promozione della gestione della diversità e le sue caratteristiche di città dinamica e cosmopolita ne fanno un esempio interessante e per molti aspetti una buona pratica per altre città europee. Tuttavia, nonostante tutti gli sforzi profusi e nonostante Londra sia una città che valorizza la diversità a tutti i livelli, sono ancora numerose le sacche di ineguaglianza e delle asimmetrie tra la composizione della società londinese in termini di provenienza etnica e nazionale, e la composizione della forza lavoro di enti pubblici importanti come la stessa Greater London Authority, che ha un tasso di diversificazione etnica della sua forza lavoro del 24% , un dato molto alto in termini assoluti ma da confrontare con la composizione della comunità urbana che vede una presenza di persone Black, Asian and Minority Ethnic (BAME) che va oltre il 50 per cento (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 75-78).

Transport for London (TFL)

Transport for London¹⁰ è l'autorità locale che si occupa di trasporto pubblico a Londra; gestisce le linee dei bus, della metropolitana, dei tram, della ferrovia leggera, oltre alle linee fluviali. Transport for London produce un rapporto annuale sulla composizione della propria forza lavoro, confrontandone l'eterogeneità con i dati relativi alla popolazione di Londra. Degli oltre 26.000 lavoratori impiegati dall'azienda, il 24,2% per cento sono donne¹¹, il 32,8% sono appartenenti a minoranze etniche definite come Black, Asian and Minority Ethnic (BAME)¹², mentre il 2,8% sono lavoratori che hanno dichiarato la propria disabilità¹³.

All'interno del Rapporto sono contenuti i dati relativi ai risultati conseguiti dalle politiche e dagli interventi di pari opportunità e di diversity. Le azioni promosse dall'azienda rientrano nella People Strategy: la Strategia attraverso cui Transport for London vuole fornire un servizio migliore promuovendo forme di reclutamento, gestione, sviluppo e riconoscimenti di lavoratori con le dovute competenze e capacità.

Tra le azioni realizzate negli anni passati a partire dalla Strategia si possono elencare:

- Interventi sulla flessibilità delle condizioni di lavoro per andare incontro a bisogni particolari di particolari categorie di lavoratori, promuovendo un più adeguato equilibrio tra tempi di vita e lavoro;
- Interventi sulle condizioni di lavoro che consentano alle persone con disabilità di raggiungere i propri risultati e di ricoprire i propri ruoli aziendali;
- Processi di valutazione e monitoraggio dei risultati aziendali attraverso periodiche survey rivolte al personale sulle condizioni di lavoro;
- Interventi di sostegno ai ruoli di management per migliorare la capacità di gestione della forza lavoro e dei processi aziendali;

¹⁰ <https://tfl.gov.uk/>

¹¹ <https://content.tfl.gov.uk/tfl-gender-pay-gap-summary-report-2021.pdf>

¹² <https://content.tfl.gov.uk/transport-for-london-ethnicity-pay-gap-report-2021.pdf>

¹³ <https://content.tfl.gov.uk/tfl-disability-pay-gap-summary-report-2021.pdf>

- La partecipazione a iniziative di formazione e sensibilizzazione, particolarmente rivolte a giovani, anche attraverso programmi di mentoring aziendale.

All'interno dell'azienda sono attivi sei differenti Staff Network Groups¹⁴ per tutti i dipendenti per condividere idee sui temi delle parti opportunità. Del network fanno parte dei gruppi tematici, alcuni dei quali dedicati a target a rischio discriminazione: appartenenti a minoranze etniche, persone con disabilità, persone LGBT e donne. Ogni gruppo tematico ha propri obiettivi di lavoro e promuove diverse attività nel corso dell'anno (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 95-97).

Barcellona

Sin dagli anni Novanta, il consiglio comunale di Barcellona ha sempre cercato di conciliare la tematica dell'inclusione sociale con quella della competitività della città, valorizzando la collaborazione con le associazioni con i cittadini attraverso la loro partecipazione alle scelte di cambiamenti urbano. La popolazione cittadini, dopo il forte calo demografico degli anni Settanta e Ottanta, è risalita a partire dagli anni Novanta fino a raggiungere 1.7 milioni di abitanti soprattutto grazie all'arrivo dei "nuovi" cittadini: tra il 2001 e il 2008 gli abitanti immigrati o con background straniero sono infatti cresciuti dal 3 al 17 per cento dell'intera popolazione urbana.

Barcellona ha sviluppato una serie completa di piani di azione locali in relazione a moltissimi fattori di diversità. Esiste un piano per le persone LGBT¹⁵, uno per le persone anziane¹⁶, uno per i giovani e gli adolescenti¹⁷, uno per la parità uomo-donna¹⁸, dimostrando in questo modo di avere intrapreso delle politiche e delle misure specifiche in relazione a tutti i principali fattori di diversità.

Nel piano locale sull'immigrazione¹⁹, in particolare, la promozione della diversità è citata come un elemento cardine e viene chiaramente affermato che uno degli obiettivi principali dell'amministrazione locale è quello di rendere gli abitanti più consapevoli del valore della diversità mediante la realizzazione di tre obiettivi: rendere la diversità visibile, affinché diventi la normalità; accettare e far accettare la diversità come una caratteristica inerente alla città; aumentare la familiarità con diverse forme di espressione culturale. Tra le misure previste nel piano vi sono anche la produzione di un rapporto sulla diversità culturale a Barcellona basato su dati primari del Consiglio Comunale e su dati secondari forniti da altre organizzazioni e l'impegno a incoraggiare le imprese che operano sul territorio, a cominciare da quelle fornitrici, ad aderire alla Carta delle Diversità spagnola. Nel piano è inoltre statuito l'impegno a combattere la discriminazione e il razzismo incoraggiando la formazione e la sensibilizzazione mediante programmi e campagne promossi dall'Oficina per la No Discriminació e da altre associazioni locali. Spiccano, inoltre, la volontà di "introdurre nuovo sangue nell'Assemblea della Città e nei consigli distrettuali, così da garantire la partecipazione attiva alla vita pubblica di persone e organizzazioni di origini diverse" e di consolidare l'esperienza della Commissione Comunale sull'Immigrazione rafforzando la partecipazione in essa delle associazioni di immigrati.

Sul piano pratico, fin dal 1986 la Città di Barcellona si è dotata di un'agenzia di sviluppo locale chiamata Barcelona Activa²⁰ che ha mandato di orientare la crescita del tessuto imprenditoriale e di diversificare lo sviluppo economico della città. Barcelona Activa si è rivelata uno strumento particolarmente efficace per favorire e valorizzare l'opportunità rappresentata dalla forte diversità

¹⁴ <https://youtu.be/3zLYFPv7MIY>

¹⁵ <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/85027/3/6220.pdf>

¹⁶ <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/Pla%20Municipal%20per%20a%20la%20Gent%20Gran.pdf>

¹⁷ <https://ajuntament.barcelona.cat/joves/ca/canal/pla-dadolescencia-i-joventut-2017-2021>

¹⁸ <https://www.bcn.cat/barcelonainclusiva/ca/2013/7/plaigualtat.pdf>

¹⁹ https://ajuntament.barcelona.cat/dretsidiversitat/sites/default/files/PlaTrebball1619_en.pdf

²⁰ <https://www.barcelonactiva.cat/>

della popolazione urbana, incanalandola nel tessuto imprenditoriale locale. La gratuità dei servizi offerti per gli aspiranti lavoratori o imprenditori rappresenta uno stimolo ulteriore e uno dei motivi per cui sono soprattutto i giovani immigrati a rivolgersi all’Agenzia. Nell’ambito di Barcelona Activa riveste particolare importanza il programma Porta 22, nato nel 2003 in un distretto postindustriale della città e che oggi rappresenta un utilissimo strumento per tutti coloro che sono alla ricerca di un’occupazione (Clark, 2010). I corsi organizzati da Porta 22 sono unanimemente considerati un successo, dal momento che quasi il 65% dei partecipanti, spesso di origine straniera, riesce a trovare lavoro grazie ad essi. Secondo l’OCSE, Porta 22 ha dimostrato di essere particolarmente importante per gli immigrati che vengono in contatto per la prima volta con il mercato del lavoro catalano e che hanno bisogno di un orientamento (OECD, 2009).

Nonostante le iniziative di Barcelona Activa non siano indirizzate in maniera specifica a dei gruppi o minoranze, la ricaduta in termini di valorizzazione e promozione della diversità delle buone pratiche di Barcellona per conciliare economia e società è senza dubbio molto forte. Barcellona non è solo una città con un brand molto forte e innovativo, ma realizza davvero delle politiche per la diversità portandole nel cuore dello sviluppo imprenditoriale. Barcellona rappresenta quindi un esempio molto avanzato in Europa rispetto alla promozione della diversità in ambito del lavoro, come dimostra la sua adesione alla Carta per la Diversità spagnola e la promozione di questa sul territorio (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 71-74).

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

Transports Metropolitans de Barcelona²¹ è la principale società pubblica che gestisce i servizi di trasporto della Región Metropolitana de Barcelona, compresi servizi di sicurezza e monitoring. È formata dalle società Ferrocarril Metropolità de Barcelona, SA (Metro) e da Transports de Barcelona, SA (Bus) che gestiscono rispettivamente la rete metropolitana e degli autobus per conto dell’Area Metropolitana de Barcelona (AMB), unica azionaria. L’azienda serve la città di Barcellona e 11 municipi dell’area metropolitana e ha oltre 8.500 impiegati. TMB è un’azienda firmataria del Charter de la Diversidad dal 2009, anno del suo lancio.

Il tema della *diversidad* all’interno delle politiche di TMB è strettamente intrecciato al tema dell’uguaglianza, soprattutto rispetto alle politiche rivolte al proprio personale interno. L’organizzazione ha al proprio interno una Unidad de Integración y participación (Unità di partecipazione e integrazione) e negli anni ha sviluppato alcune edizioni di Diversity Training and Awareness e alcuni corsi di Management of Internal Diversity. In favore delle politiche di pari opportunità è stato sviluppato un Plan de Igualdad che include strategie per la conciliazione della vita personale e lavorativa, sviluppando iniziative per l’inclusione di collettivi a rischio di esclusione sociale.

Nel 2012, l’Unidad de Integración y participación ha elaborato un report di sintesi rispetto alla questione dell’uguaglianza di genere, *Por l’igualdad efectiva de mujeres y hombres en Transports de Barcelona*, giunto alla terza edizione²². Tra le azioni portate avanti da TMB è interessante l’iniziativa che ha generato la produzione di un documento di raccomandazioni che fornisce spunti pratici per utilizzare un linguaggio che tenga conto dell’uguaglianza di genere e non va a riprodurre schemi di carattere sessista all’interno dell’azienda.

Rispetto al tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro, si promuovono annualmente diverse iniziative: ad esempio, si sono introdotte eccezioni alle norme di scelta dei conducenti che erano basate unicamente sull’anzianità di assunzione per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di

²¹ <https://www.tmb.cat/it/home>

²² <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2019/12/PLA-IGUALTAT-2020-2023.pdf>

lavoro. Sempre nell'ottica di favorire la conciliazione tra necessità personali e tempo lavorativo, TMB offre un servizio di assistenza sociale e giuridico-lavorativa.

Rispetto all'integrazione di lavoratori con disabilità, TMB ha in atto una politica di inserimento di persone con disabilità fisica, psichica o sensoriale.

Grandi importanza viene data al piano della comunicazione interna e al rafforzamento del messaggio sociale, per conseguire un maggiore coinvolgimento e il miglioramento del clima interno di lavoro, fortificando l'orgoglio di appartenenza all'azienda da parte di tutti i lavoratori e lavoratrici. Si vogliono così facilitare le relazioni lavorative e potenziare gli stili di management che generano sinergie positive tra il direttivo e i collaboratori.

Alcune politiche portate avanti da TMB sono, ad esempio:

- Promuovere una cultura di pari opportunità e non discriminazione dei processi organizzativi di TMB;
- Supportare la diversità e il management della diversità, così come la promozione dei talenti interni femminili, inteso come qualcosa che possa arricchire la vita organizzativa di TMB;
- Incorporare una prospettiva di genere all'interno del design della mobilità²³.

Le politiche di TMB investono, inoltre, in modo particolare sul tema dell'accessibilità di cui l'azienda è attiva promotrice: dal 2010 ha un Plan Director de Accessibilidad Universal, documento che riafferma il coinvolgimento della compagnia rispetto al principio di pari opportunità, alla diversità e al diritto di tutti di avere una vita indipendente. Attraverso questo piano (e i successivi aggiornamenti) TMB si impegna a continuare a migliorare la qualità delle sue installazioni e sei suoi veicoli secondo i principi di accessibilità universale per tutti e tutte²⁴ (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 105-107).

²³ <https://www.tmb.cat/documents/20182/111197/Pla+RS+i+Sostenibilitat+2022+-+EN/ddd2bc77-7f92-4892-998d-1c4d958fed84>

²⁴ <https://www.tmb.cat/documents/20182/111197/Presentacio+corporativa+2022+EN+ACC.pdf/6db9e57d-6419-4c10-994a-42b554e8faad>

III. Il Diversity Management in Italia

In questo capitolo cercheremo di comprendere come sia nato il Diversity Management in Italia, come si sia sviluppato e quale sia la situazione attuale. Verrà indagato e analizzato il quadro del personale presente nelle pubbliche amministrazioni; uno sguardo necessario per comprendere il tenore delle politiche della diversità che analizzeremo nella parte finale del capitolo, dove porremo l'attenzione su alcune politiche adottate dalle pubbliche amministrazioni italiane.

1) Il Diversity Management in Italia

Come visto nei capitoli precedenti, la prospettiva del Diversity Management si è sviluppata all'inizio degli anni Novanta negli Stati Uniti per poi affermarsi tra la metà dello stesso decennio e quella del successivo anche nell'area europea, Italia compresa.

Lo sviluppo di politiche di Diversity Management è strettamente legato, come abbiamo visto, ai mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro. Anche nel panorama italiano si sta caratterizzando sempre più una forte diversificazione della forza lavoro. Le principali tendenze attraverso cui si manifesta il processo di cambiamento sono almeno tre.

La prima si riferisce all'aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro, con una differente distribuzione di genere nei settori di attività come nelle gerarchie organizzative. Per quanto riguarda l'occupazione femminile, ad esempio, ISTAT (2022) riporta un tasso di occupazione del 50,9% contro il 69,7% maschile. Sebbene in crescita rispetto all'anno precedente (+1%), risulta ancora differenziata. Le donne, però, continuano ad essere pagate meno rispetto agli uomini: il gender pay gap italiano è dell'11,5 per cento (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 113). Proprio in questo tema di studio si concentra la maggioranza degli studi nel settore (Bombelli, 2000; Cuomo & Raffaglio, 2017).

Una seconda forma di diversificazione del mercato del lavoro è riscontrabile nella presenza sempre più diffusa di lavoratori immigrati nel sistema lavorativo. L'Italia è, infatti, un Paese che accoglie consistenti flussi di popolazione straniera (in particolare extracomunitaria), e ciò fa aumentare in modo esponenziale la quota di personale non italiano nei luoghi di lavoro. Sono infatti circa 2.505.000 (1.411.000 uomini e 1.094.000 donne) gli stranieri complessivamente occupati e costituiscono il 10,7% dell'occupazione totale, con un andamento migliore per gli uomini, sia rispetto alle donne straniere, sia rispetto agli uomini italiani (Pintaldi, Pontecorvo, & Tibaldi, 2020). Per i lavoratori stranieri, però, si può parlare di un mercato del lavoro "ingabbiato" in settori secondari. Infatti, l'incidenza degli stranieri sul totale dei lavoratori si differenzia fortemente da settore a settore: meno del 2% nei servizi generali delle pubbliche amministrazioni, nonché nel settore del credito e assicurazioni, informazione e comunicazione e dell'istruzione, mentre supera notevolmente il 10,7% in altri ambiti, come il 17,6% nell'edilizia, il 17,7% nell'alberghiero, il 18,3% dell'agricoltura e il 68,8% dei servizi domestici e di cura alla persona (*ivi*, 263).

Il terzo aspetto riguarda l'allungamento progressivo della vita media che determina, all'interno delle organizzazioni, situazioni di compresenza di persone di età differente con aspirazioni e prospettive connesse alla propria specificità.

Accanto a questi profondi cambiamenti nella composizione della forza lavoro e nella struttura occupazione del contesto italiano, un ulteriore elemento che ha reso possibile una maggiore attenzione al tema del Diversity Management è sicuramente la riforma riguardante il collocamento obbligatorio dei disabili avviata attraverso vari interventi legislativi alla fine degli anni Novanta, la quale ha favorito lo sviluppo di una sensibilità che guarda a modalità di inserimento lavorativo delle persone con disabilità non esclusivamente connesse al rispetto dell'applicazione formale della normativa (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 114).

Infine, un ulteriore elemento discriminatorio riguarda la dimensione riferibile all'orientamento sessuale. Da una ricerca condotta dall'Istat nel 2012 (ISTAT, 2012) emerge come la popolazione in generale ritenga che in Italia vi sia una qualche forma di discriminazione verso la comunità omosessuale e ancor di più verso le persone transessuali. Il 41,4% degli intervistati ritiene non opportuno che una persona omosessuale eserciti la professione di insegnante, il 28,1% di medico e il 24,8% di politico. Per quanto riguarda, invece, la percezione delle stesse persone LGBT queste dichiarano di aver subito discriminazioni durante la ricerca di un alloggio (10,2%), nei rapporti con i vicini (14,3%), nell'accesso ai servizi sanitari (10,2%) oppure in locali, uffici pubblici o mezzi di trasporto (12,4%).

Sotto il profilo della letteratura e della ricerca, tali trasformazioni hanno alimentato in Italia, in un processo tuttora in corso, una graduale estensione del focus di attenzione: l'iniziale e quasi esclusivo interesse, dai primi anni Novanta, per la differenziazione di genere nei contesti lavorativi si è progressivamente articolato, lasciando spazio a riflessioni e contributi che si focalizzano su altre dimensioni attraverso cui si esprime la diversità organizzativa, quali l'età, l'origine/provenienza e l'esperienza della disabilità (Bombelli & Finzi, 2006; Bombelli & Finzi, 2008; Visconti, 2007). Come sottolinea Monaci (2012), in Italia, come in altri contesti, è stato proprio il lavoro sulle diversità di genere ad aver prodotto validi strumenti di analisi e intervento.

In generale, le discriminazioni colpiscono le persone per la provenienza, per il genere, l'orientamento sessuale, l'età, le idee politiche e la militanza sindacale, e spesso tali discriminazioni si attuano proprio sul posto di lavoro, in particolare al momento dell'ingresso, del colloquio, producendo talvolta l'esclusione del candidato. I dati che emergono dalla ricerca condotta dall'UNAR nel 2014 nell'ambito del progetto "diversitalavoro"²⁵ confermano questa tendenza: le denuncia di atti discriminatori riconducibili al lavoro sono state infatti il 18,8% del totale contro il 16% dell'anno precedente, il 2013. Il principale momento in cui si verificano gli atti discriminatori riconducibili al lavoro è l'accesso all'occupazione. Più frequenti, rispetto al 2013, sono gli episodi di discriminazione riconducibili alla razza e all'etnia (53,6% contro il 37,7% dell'anno precedente) più che all'età (34,9% contro il 47,8%).

Diritto antidiscriminatorio, direttive europee e ordinamento interno

Nell'ultimo decennio sono giunte a maturazione esigenze di riassetto e di razionalizzazione della materia del cosiddetto diritto antidiscriminatorio. Tali esigenze sono motivate dalla sedimentazione di materiali normativi, avvenuta progressivamente nell'arco di un trentennio, dal consistente apporto fornito dalla giurisprudenza della Corti, dalla rinnovata risposta istituzionale alla base giuridica introdotta dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam e dagli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali.

Rispetto alle direttive del 2000, che riguardano i nuovi fattori di discriminazione, le direttive di genere 2002/73 e 2004/113 appaiono motivate dall'esigenza di assumere una nozione di discriminazione comune ai diversi fattori, andando così a chiudere un percorso circolare nato con l'affermazione del principio di parità salariale uomo-donna.

Nasce una nuova declinazione delle politiche di pari opportunità non solo limitata alla parità di genere ma estesa alla valorizzazione di tutte le differenze che possono caratterizzare la persona, dall'etnia alla religione, dalla disabilità all'orientamento sessuale e all'identità di genere (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 116).

Alla base della direttiva 2006/54 del Parlamento europeo, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, non c'è solo l'esigenza di riordino e rifusione dei testi normativi ma la volontà di creare un

²⁵ <https://www.unar.it/portale/diversit%C3%A0-lavoro>

provvedimento ad ampio raggio. Tale provvedimento mira a coinvolgere, attraverso gli Stati Membri, tutti i soggetti interessati, dalle istituzioni territoriali alle parti sociali, dai datori di lavoro pubblici e privati ai responsabili della formazione professionale, alle organizzazioni non governative (ong) affinché siano combattute tutte le forme di discriminazione.

La consapevolezza del debole grado di effettività del diritto antidiscriminatorio, nella sua struttura tipica di obbligo negativo, è stata ben presente al legislatore comunitario che ha richiamato l'attenzione all'esigenza di "effettiva e completa parità", di "completa parità", di "piena parità nella pratica", interessandosi così ai profili di sostanzializzazione del diritto antidiscriminatorio che implicano l'affermazione di obblighi positivi sia in capo ai datori di lavoro che allo Stato, tramite la creazione di organismi *ad hoc*.

Tali organismi, detti *equity bodies*, hanno il compito di promuovere la realizzazione di azioni positive volte a evitare o compensare svantaggi provocati da uno qualunque dei fattori di discriminazione vietati, incentivare la diffusione di informazioni sulle normative antidiscriminatorie attraverso qualsiasi mezzo appropriato e incoraggiare misure adeguate per il dialogo fra le parti sociali al fine di promuovere il principio di parità di trattamento e il confronto con tutte quelle formazioni sociali che hanno un interesse legittimo alla lotta contro le discriminazioni.

Accanto alle misure normative riconosciute comunque sufficienti di per sé, sul piano legale, a contrastare efficacemente la diffusione di pratiche antidiscriminatorie, viene data una maggiore importanza alle politiche di accompagnamento, attraverso l'utilizzo di strumenti di *soft law*, di programmi e misure di sensibilizzazione, volti a prevenire, informare, orientare comportamenti conformi al rispetto del principio di uguaglianza, coinvolgendo su una base di volontarietà un'ampia gamma di soggetti. In questa accezione di pari opportunità a trecentosessanta gradi, appare, perciò, necessaria l'adozione di politiche integrate, che tengano conto di dei diversi fattori di discriminazione, nonché dei diversi campi di applicazione delle normative.

La complessità del fenomeno, unita a un quadro normativo che appare frastagliato, sembra esigere dei momenti di raccolta delle informazioni, di valutazione e monitoraggio dell'impatto delle politiche e il raccordo delle istituzioni anche attraverso la costituzione di reti, perché l'obiettivo di lotta alle discriminazioni possa essere perseguito efficacemente.

Il nuovo approccio comunitario al tema delle discriminazioni si caratterizza per una visione più complessa del fenomeno, non contrastabile solo sul piano normativo e della repressione giudiziaria grazie alla varietà degli strumenti messi a disposizione. La Comunità europea ha cercato di favorire la promozione da parte degli Stati membri di una politica di miglioramento dell'occupazione e di lotta all'esclusione sociale, che si ponga su un piano di contiguità rispetto all'obiettivo normativo di lotta alle discriminazioni (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 117-118).

L'UNAR e la sua attività

In Italia il recepimento della direttiva comunitaria 2000/43 con decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 215, ha portato alla costituzione di un nuovo organismo per il contrasto alle discriminazioni di razza e origine etnica. Grazie al decreto legislativo 215/2003 è istituito, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le pari opportunità, l'UNAR²⁶, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, con la funzione di costruire un presidio di garanzia e di controllo della parità di trattamento e dell'operatività degli strumenti di tutela per le discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica.

Ad oggi l'Ufficio ha ampliato il suo raggio d'azione garantendo la tutela contro ogni forma di discriminazione originata anche da fattori quali le convinzioni personali e religiose, l'età, la disabilità, l'orientamento sessuale e l'identità di genere, in tutti i settori pubblici e privati della vita sociale come il lavoro, l'assistenza sanitaria, l'istruzione, l'accesso ai beni e ai servizi, la protezione sociale.

²⁶ <https://www.unar.it/portale/>

La tendenza riscontrabile in Italia e in altri Paesi a costruire organismi unici (*single body*) per il contrasto di tutti i tipi di discriminazione, o a far confluire in un unico organismo competenze già spettanti a diversi organismi specializzati, è incoraggiata positivamente dalla Commissione Europea (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 119).

Le attività fondamentali svolte dall'UNAR sono incentrate sul versante dell'informazione, sensibilizzazione e formazione dell'opinione pubblica, in particolare sui temi della parità di trattamento. L'UNAR, con la raccolta delle segnalazioni di comportamenti discriminatori attraverso il Contact Center multilingue, istruisce i casi segnalati e fornisce consulenze e pareri qualificati, da rendersi eventualmente anche in giudizio, svolgendo così una rilevante azione di assistenza legale nei confronti delle vittime della discriminazione. Attraverso l'analisi e lo studio dei casi di denuncia raccolti, inoltre, ha luogo un'importante attività conoscitiva del fenomeno discriminatorio, che consente di approfondire la distinzione tra discriminazioni percepite e discriminazioni reali e di vagliare dei diversi strumenti utilizzabili per rimuovere dette situazioni. Gli strumenti utilizzati per rimuovere definitivamente i fenomeni che originano le discriminazioni sono tanti: l'informazione resa ai soggetti denunciati, il contatto con gli autori dei comportamenti discriminatori, le forme di pressione o di *moral suasion* attraverso l'invio di inviti o raccomandazioni, il coinvolgimento di soggetti terzi, la sigla di accordi contenenti codici di condotta, l'assistenza legale resa a chi intende promuovere un'azione in giudizio, anche tramite le associazioni ed enti registrati che svolgono attività di tutela contro le discriminazioni e, infine, le informazioni e osservazioni orali o scritte rese in giudizio. Per quanto riguarda il fenomeno migratorio, nei settori quali lavoro, salute, scuola e accesso ai servizi pubblici e sociali, gli interventi di UNAR, assieme alle realtà associative, mirano all'eliminazione di regole e prassi direttamente o indirettamente discriminatorie attraverso la definizione di linee guida che favoriscano la crescita di una cultura dell'integrazione e contribuiscano all'eliminazione di pregiudizi e stereotipi fortemente radicati nella società a causa, spesso, di una scarsa conoscenza del fenomeno migratorio (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 120).

Inoltre, l'UNAR promuove, in collaborazione con il mondo del terzo settore, progetti e azioni positive volte a eliminare situazioni di svantaggio che impediscono la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale nella collettività. Sono state avviate dall'UNAR una serie di azioni positive in grado di promuovere strategie ampie e sistematiche per la rimozione degli ostacoli strutturali che sono alla base di queste condotte discriminatorie. Ciò avviene, per esempio nel caso delle discriminazioni razziali in ambito lavorativo, tramite protocolli d'intesa e strategia d'intervento coordinate con le parti sociali, così come in altri ambiti di discriminazione, mediante accordi istituzionali e interventi sistematici in grado di incidere sui fattori sottostanti alla discriminazione stessa. L'Ufficio non si limita a curare la risoluzione nei confronti del singolo, ma valuta l'opportunità di un'azione di indirizzo generale sulle politiche di inclusione attraverso la stipula di protocolli, raccomandazioni e linee guida, realizzando, con tutti gli stakeholder interessati, un'importante attività di promozione della parità di trattamento.

I progetti e le azioni positive promosse dall'UNAR mirano, quindi, a cambiare radicalmente il paradigma sociale e il modo con cui ciascuno si confronta con la diversità. Occorre modificare decisamente la considerazione della diversità e intenderla come una risorsa, un'occasione di crescita, di sviluppo, di conoscenza e arricchimento per tutti, secondo i principi del Diversity Management che abbiamo delineato in apertura.

L'UNAR, dunque, non mira solo a tutelare, sul piano strettamente legale, le vittime di discriminazione ma aspira a un vero e proprio cambiamento culturale che vada al di là della tutela dei diritti dei singoli. Per arrivare a ciò l'Ufficio coinvolge il pubblico, gli educatori e i media, incoraggiandoli a valorizzare la diversità, intesa come risorsa, a combattere l'*hate speech*, gli stereotipi e promuovere l'uguaglianza di tutti i gruppi sociali, a cominciare da quelli più esposti all'esclusione sociale come rom, immigrati, disabili, persone LGBT ecc.

L'Ufficio, pur con le limitazioni imposte dalla sua attuale configurazione giuridica e dall'assenza di poteri sanzionatori, è divenuto un significativo presidio istituzionale a tutela dei diritti fondamentali delle persone vittime di discriminazioni, contribuendo ad attuare, nella realtà sociale, lavorativa e culturale del Paese, il principio di uguaglianza sostanziale tra cittadini italiani, stranieri e minoranze etniche (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 121).

L'UNAR, nella sua veste di *equity body*, ha considerato come prioritario il mercato del lavoro. Per questo, a partire dal 2005, ha elaborato una strategia di Diversity Management che parte dalle grandi aziende per poi concentrarsi sulle PMI, sulle public utilities e sulle pubbliche amministrazioni per diffondere questo nuovo paradigma delle differenze come valore e risorsa per la società.

In Italia, come evidenziato in precedenza, le pratiche di DM presentano dei ritardi rispetto alle esperienze di altri Paesi europei. Da un'indagine su 150 direttori del personale di imprese italiane con più di 250 dipendenti, condotta dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi School of Management²⁷, emerge che solo il 21% delle imprese italiane con oltre 250 dipendenti adotta pratiche di Diversity Management e che il 29% non è interessato all'argomento, mentre il 50% non ha ancora deciso cosa fare. Risulta interessante notare che siano prevalentemente le aziende più grandi quelle più sensibili a Diversity Management. Le imprese che hanno adottato pratiche di Diversity Management sono quelle con la forza lavoro che maggiormente si identifica con le varie forme di diversity: hanno una percentuale maggiore di donne (42% contro 35% delle imprese non adottanti e non interessate a farlo), di popolazione sotto i 30 anni (23% contro 17%) e che dichiarano di impiegare una percentuale di persone LGBT pari al 2%, contro l'1% delle altre imprese. Se il 77% delle imprese con esperienze di Diversity Management considera tale modalità gestionale una leva per gestire il benessere dei lavoratori, solo il 23% ha adottato una figura responsabile e solo il 16% un'unità organizzativa *ad hoc*. Nell'approfondimento dell'indagine si evidenzia che anche le imprese che fanno uso di concrete prassi di diversity utilizzano però un set limitato e generico di pratiche, mentre le analisi dimostrano come non sia una singola prassi bensì un sistema integrato di interventi a essere il più adeguato a garantire risultati positivi in termini di clima organizzativo e outcome operativi. Si rileva, dunque, uno stato dell'arte del Diversity Management italiano con dei numeri ancora lontani da quelli di altri Paesi: per esempio, nel 2004 la Germania registrava un tasso di adozione del 39,4%, mentre la media dell'Unione Europea arrivava al 48% nel 2005 (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 122-123). Possiamo quindi fare nostre le osservazioni di Pezzillo Iacono e colleghi (2009), che evidenziano come sia considerevole la discrepanza fra le enunciazioni di principio e le effettive pratiche orientate alla gestione delle diversità in una popolazione significativa di imprese medio grandi a prevalente proiezione internazionali.

Per concludere questa sezione, è importante evidenziare la specificità italiana. Infatti, il tessuto economico-imprenditoriale italiano è, come noto, costituito in larga parte da aziende di piccole e medie dimensioni, spesso a conduzione familiare. Questo tipo di realtà si distanzia sensibilmente dalla tipologia di impresa al centro delle esperienze e dei modelli di diversity nel mondo anglosassone, cioè la grande impresa (di solito internazionalizzata) quotata in borsa e ad azionariato diffuso. Questa tipologia di impresa medio-piccola prevalente in Italia influisce anche sulla progettazione e implementazione di azioni di Diversity Management: per mancanza di risorse da investire in progetti dedicati, si assume come obiettivo strategico la valorizzazione della diversità. Non è un caso, infatti, che le esperienze italiane di Diversity Management siano circoscritte prevalentemente a imprese di grandi dimensioni e in particolare gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del Paese di origine. Sono infatti le multinazionali come ENI²⁸, Autostrade²⁹ o

²⁷ <https://www.sdabocconi.it/it/faculty-ricerche/lab-e-centri-di-ricerca/corporate-governance-lab/osservatori/diversity-inclusion-smart-working>

²⁸ <https://www.eni.com/en-IT/diversity-inclusion.html>;

Leonardo³⁰, che presentano un bilancio sociale di responsabilità in impresa e politiche rivolte a una forza lavoro composita. Azioni di Diversity Management adottate da grandi gruppi societari, come quelli citati, sono, ad esempio:

- quello della genitorialità, attraverso l'erogazione di contributi per asili nido, borse di studio e (in alcuni territori) campus estivi per i figli dei dipendenti. Inoltre, sono riconosciuti permessi dal lavoro e forme più tutelanti di flessibilità per la cura dei figli per entrambi i genitori (Leonardo)³¹;
- adottato misure di vario genere (formative, di comunicazione, comportamentali e operative) che contribuiscono a creare una cultura attiva dell'inclusione alle diversità (ENI)³²;
- adottate procedure e policy in materia di diversità e inclusione con l'obiettivo di favorire e rinforzare una cultura di integrazione della diversità e di informare tutto il personale sui diritti e obblighi in merito alla prevenzione e alla rimozione di ogni comportamento discriminatorio e al mantenimento di un clima di lavoro che assicuri il rispetto della dignità di ciascuno/a (Autostrade)³³.

Ci sono poi le esperienze di Diversity Management maturate all'interno delle aziende per il trasporto locale, come l'ATAC a Roma e l'ATM a Milano³⁴, dove, ad esempio, sono stati realizzati sul luogo di lavoro asili aziendali in supporto alla genitorialità dei proprio dipendenti.

Riguardo alle PMI, invece, alcune azioni di Diversity Management riguardano in particolare le pratiche di conciliazione vita-lavoro nelle imprese (CNA).

Questo breve quadro delle iniziative più importanti e di alcune significative esperienze di Diversity Management si evince che esse si siano sviluppate in particolare nell'ambito delle grandi aziende e delle multinazionali, mentre si mostra una scarsa o limitata implementazione da parte delle piccole e medie imprese (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 123-124).

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro³⁵ è stata lanciata in Italia nell'ottobre del 2009 sulla scia delle iniziative francese e tedesca: è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

La Carta si configura come un quadro di riferimento valoriale a cui le imprese aderenti si rivolgono nella fase della sua applicazione. Essa non contiene prescrizioni dettagliate ma pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamenti, sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo. Sarà poi ciascuna impresa aderente a prevedere, in considerazione del proprio contesto aziendale e alla luce di eventuali programmi già realizzati, un'implementazione dei principi della Carta.

L'Italia pur confermando il contrasto a tutte le forme di discriminazione e tenendo presente la particolare specificità del proprio tessuto socio-lavorativo dove, in particolare, il tasso di attività della componente femminile è al di sotto di quello medio europeo (50,1% contro il 63,5% europeo), ha

²⁹ <https://www.autostrade.it/it/autostrade-sostenibilita/aree-di-lavoro/diversita-e-pari-opportunita>

³⁰ <https://www.leonardo.com/it/careers/vivere-in-leonardo>

³¹ <https://www.leonardo.com/documents/15646808/16736384/Bilancio+integrato+2021+PER+SITO.pdf?t=1647598968852>

³² <https://www.eni.com/assets/documents/governance/eni-code-of-ethics.pdf>

³³ https://www.autostrade.it/documents/10279/7727109/ASPI_codice_ETICO.pdf

³⁴ <https://www.atm.it/it/IlGruppo/personale/Pagine/welfare.aspx>

³⁵ <https://www.cartapariopportunita.it/>

provveduto all'inserimento nella Carta di due punti specifici: superare gli stereotipi di genere e fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Attraverso la sottoscrizione della Carta le imprese intendono quindi contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro: genere, età, disabilità, provenienza, fede religiosa, impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Tali obiettivi possono essere perseguiti percorrendo dieci azioni concrete, suggerite dall'esperienza di successo di imprese all'avanguardia. Tali azioni sono:

- definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgono tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio delle pari opportunità e parità di trattamento;
- invidiare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- integrare il principio di parità trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzioni, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza e al potenziale professionale delle persone;
- sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
- individuare e fornire al personale degli strumenti interni a garanzia dell'effettiva tutela della parità di trattamento;
- individuare strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio;
- comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale delle pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

In Italia, il patrocinio istituzionale dell'iniziativa della Carta è stato assicurato dall'adesione del Ministero del lavoro e del Ministero per le Pari Opportunità. Sottoscrivendo la Carta per la Pari opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro l'aderente assume l'impegno di monitorare e rendicontare regolarmente i progressi realizzati all'interno della propria azienda. È sulla base poi dei risultati del monitoraggio che viene realizzato un Rapporto Annuale della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro: uno strumento nazionale in grado di rendere conto dettagliatamente delle modalità attuative più frequenti e dei cambiamenti prodotti all'interno delle stesse aziende. Il Rapporto risponde anche all'esigenza delle organizzazioni di confrontarsi con le soluzioni adottate dalle altre aderenti, fornendo un utile benchmark con profili anche dimensionali e settoriali.

Gli aderenti alla Carta, tra aziende e pubbliche amministrazioni, sono circa 800 (59% imprese e associazioni datoriali, 18% terzo settore e società civile, 23% pubbliche amministrazioni) che impiegano circa 700.000 dipendenti (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 125-128).

2) Il personale delle Pubbliche Amministrazioni: sguardo attuale e previsioni per il futuro

Per poter parlare di Diversity Management e delle politiche della diversità in Italia nelle pubbliche amministrazioni è anzitutto necessario avere ben chiaro il quadro del personale attualmente in servizio.

Secondo i dati pubblicati da ISTAT con l'ultimo *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche 2020* (ISTAT, 2022b), i dipendenti pubblici sono 3.601.709 di cui 3.396.289 dipendenti (94,3% del personale) e più di 205 mila (5,7%) occupati con altre forme contrattuali (co.co.co., co.co.pro, ecc.).

Per quanto riguarda la distribuzione, il 56,1% dei dipendenti si concentra nell'Amministrazione centrale, che comprende, tra gli altri, il personale delle scuole statali e delle forze armate e di polizia; il 20,1% è occupato nelle Aziende o Enti del Servizio Sanitario Nazionale (SSN); il 10,2% nei Comuni; il restante 13,6% è occupato in altre tipologie giuridiche.

Sotto il profilo del tipo di contratto, il personale in servizio si articola in 2.974.360 dipendenti a tempo indeterminato (82,6% del personale), 421.929 dipendenti a tempo determinato (11,7%) e 205.420 non dipendenti (5,7%).

Con riferimento al genere, le donne occupate nella pubblica amministrazione superano i 2 milioni e rappresentano la quota maggioritaria, con il 58,5% del personale in servizio. Importante notare come la distribuzione sia diseguale, sia per quanto riguarda le amministrazioni presso cui viene prestato servizio - dove, ad esempio, la presenza femminile è maggiore negli enti del SSN (67,6%) e minore nelle università pubbliche (49,6%) - sia per quanto riguarda la distribuzione territoriale, con una maggiore presenza nel Nord-ovest (63,9%) e Nord-est (63,5%) rispetto alla media nazionale del 58,5%.

Per quanto riguarda la spesa per il personale a consuntivo del 2021 è stata di 173.484 miliardi di euro, con un incremento dell'1,6% rispetto al 2020. Per il 2022, invece, si prevedeva una spesa totale di 188.8 miliardi di euro. Tale spesa, in relazione al PIL, era del 9,9% per il 2021 e del 10% per il 2022 (Forum PA, 2022, p. 7).

Per quanto riguarda la composizione sociale del personale delle PPAA italiane, lo sblocco del turnover e la spinta al pensionamento ha permesso l'abbassamento dell'età media, giungendo nel 2020 all'età di 49,9 anni, dopo aver toccato il picco di 50,7 nel 2018. Le differenze d'età variano molto da amministrazione ad amministrazione: si passa dall'età media di 55 anni del CNEL, della Presidenza del Consiglio e della Carriera Penitenziaria, ad una di 39,9 nelle Forze Armate. Nel complesso, la quota di over 60 nelle PPAA rappresenta il 16,2% del personale complessivo, mentre gli under 30 appena il 4,7% (in gran parte dovuto proprio alla presenza nelle Forze Armate e Corpi di Polizia) (Forum PA, 2022, p. 28).

ISTAT rileva che, complessivamente, tra il 2011 e il 2020 il personale in servizio nella pubblica amministrazione è aumentato del +5%, un incremento dovuto prevalentemente ad un aumento del numero di contratti a tempo determinato (+58,9%, + 145 mila unità circa rispetto all'anno precedente).

Infine, l'indice dato dal rapporto tra dipendenti pubblici e popolazione residente è rimasto pressoché stabile tra il 2011 e il 2020, passando da 4,8 a 4,9 dipendenti pubblici ogni 100 abitanti a livello nazionale. La quota maggiore di dipendenti pubblici si rileva nei territori del Nord a Statuto speciale: Valle d'Aosta e le province autonome di Trento e Bolzano hanno più di 8 dipendenti ogni 100 abitanti. Le quote più basse si registrano in Lombardia (3,9), Veneto, Campania e Puglia (4,5) (ISTAT, 2022b).

A livello comparato, De Masi (2020, p. 349) riporta i dati dell'Eurostat del 2016 indicando come la quota di dipendenti pubblici italiani sia del 14,8% di tutti gli occupati. Si tratta di un dato fra i più bassi a livello europeo, infatti, solo Paesi Bassi (13%), Lussemburgo (12%) e Germania (10%) hanno

rapporti inferiori. Altri paesi europei hanno rapporti fra impiegati pubblici e il complesso di lavoratori occupati più corposo dell'Italia: Svezia (29%), Danimarca (28%), Finlandia (25%), Francia (22%), Gran Bretagna (16%) e Spagna (15%). Sono dati non dissimili da quelli riportati da Forum PA (2022, p. 27) riferiti al 2020 per cui in Italia la percentuale degli occupati nella PA sul totale degli occupati è del 14,5%, in Francia del 19,7%, in Germania dell'11,1%, in Regno Unito del 16,4% e in Spagna del 16,9%.

Per quanto riguarda il quadro futuro, invece, l'obiettivo delineato dal precedente Governo Draghi è quello di raggiungere entro 5-6 anni una quota di 4 milioni di dipendenti pubblici, avviando il paese verso valori simili a quelli della Francia (5.7 milioni), Germania (5 milioni) e Regno Unito (5.3 milioni). Nuovamente, come riporta Forum PA nel suo report (2022), stanti le previsioni degli scenari demografici dell'ISTAT per cui la popolazione residente in Italia al 1° gennaio 2020 era di 59.6 milioni e quella stimata nel 2028 di 58.2 milioni e stante il pensionamento, da qui al 2028, di circa 550 mila unità di personale, le persone che dovranno essere assunte nelle pubbliche amministrazioni italiane sono almeno 1.285.000, cioè più di 200.000 nuovi ingressi per ciascun anno.

3) Esperienze e pratiche di Diversity Management in Pubbliche Amministrazioni italiane

Allo stato attuale non esiste una rassegna delle buone esperienze di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane, dove, a differenza del settore privato, le esperienze concrete di DM sono ancora ad uno stato embrionale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo. Dalla ricognizione realizzata da Buemi e colleghi (2015, p. 129) emerge un quadro in cui le esperienze pratiche di Diversity Management sono il più delle volte risposte singole date a situazioni contingenti che non riflettono un indirizzo di policy definito e coordinato, tanto da farle apparire come interventi isolati. Inoltre, un ulteriore aspetto che identifica le esperienze rilevate nelle pratiche adottate nelle amministrazioni pubbliche riguarda la tipicità dell'obiettivo posto. Trattandosi di interventi sporadici, non programmati all'intero di una cornice decisionale più ampia, essi non riescono a intervenire sulla gestione del tessuto organizzativo dell'amministrazione e quindi appaiono scarsamente efficaci nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa nonché all'output operativo. Malgrado siano numerose le dichiarazioni d'intenti fatte proprie dai responsabili delegati delle amministrazioni pubbliche per promuovere politiche di Diversity Management, le proposte che si sono poi trasformate in interventi reali sono decisamente esigue. Una conferma di tale tendenza è data, per esempio, dalla buona adesione delle amministrazioni alla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, a cui hanno però fatto seguito limitati interventi dedicati³⁶.

Di seguito, riportiamo alcune esperienze di interventi realizzati da amministrazioni pubbliche all'interno della categoria del Diversity Management, tratte anche dal lavoro di Buemi e colleghi (2015). Gli autori utilizzano una formula per costruire un possibile modello interpretativo delle esperienze rilevate, assumendo come focus non la categoria oggetto di discriminazione (gender, disabilità, provenienza, orientamento sessuale, ecc.) ma l'obiettivo principale della potenziale politica adottata dall'amministrazione, identificata quest'ultima sulla base dei caratteri prevalenti dell'azione di diversity individuata. Sono quindi posti due macro-gruppi di politiche:

- a) politiche volte a favorire l'inclusione e ridurre la disparità di trattamento;
- b) politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi.

Nel primo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a:

- Favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita personale;
- Favorire la parità delle condizioni di accesso al lavoro, la parità retributiva e gli avanzamenti di carriera;
- Migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro.

Nel secondo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a favorire l'integrazione socioculturale e a contrastare le discriminazioni basate sull'orientamento sessuale.

Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento

Numerose sono le iniziative adottate dalle pubbliche amministrazioni per favorire azioni di conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita quale elemento centrale nel contesto delle politiche di pari opportunità. Azioni di conciliazione sono presenti nell'ambito dei Piani Sociali di Zona (legge 328/2000), nelle azioni dei Comitati Unici di Garanzia (CUG) o mediante specifici protocolli.

Fra questi, ad esempio, la Provincia di Belluno ha siglato un Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni finalizzate alla conciliazione tra attività lavorativa e impegni familiari, anche tramite l'utilizzo del part-time. Attraverso il Protocollo l'amministrazione autorizza la riduzione dell'orario di lavoro a

³⁶ Nella categoria Enti Pubblici risultano aderenti 4 regioni, 16 province, 106 comuni.

tempo parziale in presenza di figli minori fino al compimento del terzo anno di età, prevedendo la possibilità di erogare il part-time per ulteriori tre anni.

Per gli interventi che favoriscono la parità delle condizioni di accesso al lavoro e gli avanzamenti di carriera, la Provincia di Lecco ha promosso il progetto Women ALPnet che si inserisce nelle iniziative volte a sostenere l'introduzione del principio di gender mainstreaming nei processi e programmi di sviluppo locale. L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare una rete di cooperazione stabile per fornire supporto e assistenza tecnica alle donne per garantire pari accesso alle risorse locali e regionali attraverso la promozione di una cooperazione, in ottica di genere, fra gli attori pubblici e privati dello sviluppo.

Un'altra esperienza che si inserisce nelle attività rivolte a favorire l'inclusione e ridurre le condizioni che generano disparità di trattamento è quella della Provincia di Bologna che, nell'ambito delle iniziative promosse a sostegno delle pari opportunità, ha individuato, nell'ambito del Piano triennale di Azioni positive 2004-2006, la parità retributiva come uno degli elementi strategici per dare attuazione ad azioni positive finalizzate a impostare cambiamenti e soluzioni innovative in grado di modificare radicalmente alcuni presupposti che condizionano il rispetto di principi contenuti sia nella normativa comunitaria che in quella nazionale. I beneficiari del progetto sono le dipendenti delle amministrazioni locali. L'implementazione di questo progetto all'interno di un contesto territoriale omogeneo, qual è la Provincia di Bologna, aveva l'obiettivo di fornire al sistema della Pubblica Amministrazione locale le seguenti opportunità:

- Avere un quadro d'insieme omogeneo dei disequilibri di genere all'interno della Pubblica Amministrazione;
- Disporre di uno strumento che dal quadro d'insieme consenta di andare in profondità per ciascun ente;
- Disporre in modo sistematico di una mappatura dell'attuale situazione retributiva dell'ente che evidenzia, per ciascun profilo o categoria, o aggregazione di profili omogenei, il livello retributivo medio e gli scostamenti da questo con evidenziazione delle voci retributive che ne condizionano le differenze;
- Promuovere azioni positive di sostegno al riequilibrio retributivo attraverso azioni dirette interne all'Ente;
- Disporre di informazioni da utilizzare nell'attività di negoziazione sindacale, a livello decentrato e di primo livello, con l'obiettivo di promuovere azioni di riequilibrio delle disparità o di contenimento dell'accentuarsi di tali differenze;
- Creare una rete di Enti che attraverso analisi omogenee possano effettuare benchmark sulla dotazione organica e sui livelli retributivi;
- Disporre di un sistema che permetta di effettuare simulazioni dell'impatto economico che produce sul bilancio dell'ente una variazione degli istituti salariali

Attraverso questo progetto la Provincia di Bologna ha rilevato l'esistenza all'interno della propria organizzazione sia di differenziali retribuiti di significativa rilevanza, sia l'esistenza di segregazione di genere orizzontali e verticali causa degli stessi differenziali rilevati.

A seguito della ricerca della Provincia di Bologna, e delle successive attività di diffusione dei risultati, si è rilevato sul territorio nazionale un aumento della consapevolezza dell'importanza sul tema e del fatto che, anche nelle amministrazioni pubbliche possano essere presenti significativi elementi di discriminazione sia sul piano delle retribuzioni sia su quello dell'accesso alle funzioni sia sui percorsi di carriera.

Tra le azioni volte a migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro, il comune di Bologna, nel Piano delle Azioni positive 2012-2014 ha, inoltre, promosso un progetto per la valorizzazione dei lavoratori con problematiche di disabilità con l'obiettivo di migliorare la loro qualità della vita all'interno del luogo di lavoro. Tra le azioni è prevista una formazione rivolta a tutti i

dipendenti, su base volontaria, sui temi dell'antidiscriminazione e una raccolta di dati con l'obiettivo di avviare un'indagine partecipata su tale tematica. L'obiettivo finale consiste nella rielaborazione delle informazioni e la predisposizione di una banca dati delle competenze per un miglior impiego delle risorse umane.

Un progetto di grande importanza è quello portato avanti dalla Provincia Autonoma di Trento (PAT) per quanto riguarda il *reverse mentoring*. Nel 2014, infatti, la PAT dopo aver condotto un'analisi demografica sui suoi dipendenti decise di attuare una politica strategica sui temi del contatto generazionale, della *work-life balance*, della stabilità, della carriera e del benessere psico-fisico. Venne quindi avviato il progetto *pat4young*³⁷ nel 2016 con l'obiettivo di inserire nell'organico dell'ente giovani futuri funzionari laureati di età compresa fra i 18 e 32 anni. Il progetto prevede una fase di contratto a tempo determinato della durata di due anni durante i quali verrà fornita una formazione mirata e customizzata per le competenze richieste. Ai nuovi funzionari verrà affiancato un mentore, cioè un lavoratore senior in grado di istruire e trasmettere le sue conoscenze ed esperienze al giovane funzionario. Il punto innovativo del programma consiste però nel *reverse mentoring*, cioè quello scambio di competenze e conoscenze fra lavoratore senior e giovane. Tale metodologia formativa rappresenta un'occasione di scambio bidirezionale di competenze *soft* e *hard*: i giovani, con meno esperienza lavorativa ma maggiori competenze digitali supportano i senior a familiarizzare con le tecnologie e i senior trasferiscono ai giovani quanto appreso con l'esperienza maturata negli anni (Allegretti, 2022). Un programma analogo, sempre in riferimento alla tematica dell'*Age Management*, è quello avviato dal Comune di Genova nel suo Piano delle Azioni Positive 2021-2026 all'Obiettivo 1³⁸ in cui si evidenzia come oltre il 55% del personale dell'amministrazione sia over 50. Per questo motivo il Comune ha avviato una serie di azioni positive quali: la valorizzazione e trasmissione delle conoscenze, esperienze e competenze acquisite dal personale over 60 verso i neoassunti; proposte di lavoro innovative che permettano l'alleggerimento del carico di lavoro e il recupero psico-fisico; approfondimenti sull'emersione dello stereotipo dell'età sul lavoro (junior vs. senior e viceversa) e sostegno dei mutamenti organizzativi ai cambiamenti nelle dinamiche relazionali; promozione del coinvolgimento dei dipendenti over 50 nella attività di aggiornamento e formazione.

È importante segnalare, in questa ricognizione delle politiche di diversity adottate, come in ogni Comune con più di 50 mila abitanti sia prevista la figura del Disability Manager³⁹: professionisti che lavorano nel campo della disabilità. In Italia, il loro ruolo ha trovato una prima legittimazione istituzionale nel 2009 grazie al "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana. Linee guida per gli enti locali". Tale figura ha il compito di raccogliere le istanze dei cittadini disabili e delle loro famiglie, di attivare il lavoro in rete e tutti gli enti e soggetti coinvolti, di veicolare i bisogni delle persone disabili e favorire l'accessibilità urbanistica e non solo, evitando ogni forma di discriminazione.

Una iniziativa importante per la definitiva strutturazione del Diversity Management in Italia è quella portata avanti dal Comune di Bologna che ad ottobre del 2022 ha pubblicato il bando per il reclutamento di cinque Diversity Manager, parte del quadro più ampio della "Costituzione dell'Ufficio Diritti e Città Plurale, avvio del progetto di ampliamento e diffusione dello Sportello Antidiscriminazioni (SPAD) e istituzione della figura di Diversity Manager"⁴⁰. Come evidenziato nel bando, tali figure saranno impegnate nella costruzione e attuazione di una strategia operativa di gestione e valorizzazione delle diversità, integrata e intersettoriale. Tale strategia sarà divisa in tre fasi: coinvolgimento delle parti interessate per la definizione di *policies* nei vari ambiti di governo

³⁷ <https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/Pat4Young-il-benvenuto-ai-57-giovani-neoassunti>

³⁸ <https://smart.comune.genova.it/sites/default/files/archivio/documenti/Piano%20delle%20Azioni%20Positive%20%28estratto%20piao%29.pdf>

³⁹ Ad esempio, a Genova: <http://www.comune.genova.it/content/la-giunta-nomina-il-disability-manager>

⁴⁰ https://www.comune.bologna.it/myportal/C_A944/api/content/download?id=635a5202e4fcb1009733e7be

urbano, con focus su assunzioni ed erogazione dei servizi; integrazione strutturale del Diversity Management nel ciclo di gestione della performance; aggiornamento professionale e formazione continua di dipendenti e stakeholder. I Diversity Manager si occuperanno di sviluppare la buona gestione di tutte le dimensioni della diversità, migliorando l'accessibilità dei servizi e adottando provvedimenti che aumentino la presenza di minoranze sottorappresentate nel personale pubblico.

Esistono poi esperienze di quelle amministrazioni che hanno introdotto le clausole "sociali" nei bandi del Comune. Ad esempio, sempre a Bologna, il Consiglio Comunale nel novembre 2013 ha approvato il Regolamento sulle clausole sociali che introduce negli appalti pubblici l'obbligo di prevedere una quota di personale assunto tra le categorie di cittadini che si trovano in difficoltà (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 130-133).

Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi

Nell'ambito di questo gruppo di pratiche, la Provincia di Prato insieme alla Cooperativa Autotrasporti Pratese (CAP) e alla Caritas Diocesana hanno promosso il progetto "Mediatori in bus" per formare 16 verificatori e 6 persone extracomunitarie, provenienti dalla Nigeria e dal Magreb. Il progetto, che mira all'integrazione socioculturale delle numerose etnie presenti sul territorio attraverso l'introduzione di una figura con competenze specifiche nel trasporto pubblico locale: il mediatore culturale. Le attività si articolano in due fasi distinte:

- La formazione, rivolta agli addetti alla verifica e ai mediatori culturali;
- L'operatività assistita, in cui gli stessi partecipanti alla formazione sono chiamati a svolgere la funzione di mediatori culturali intervenendo nelle situazioni più delicate e conflittuali a bordo degli autobus.

I partecipanti al progetto hanno un'età che va dai 33 ai 54 anni. Si tratta di personale abitualmente a contatto con l'utenza presente sui bus e che con maggior frequenza si trova ad affrontare situazioni di criticità legate all'attività di verifica svolta.

Nell'ambito delle politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi nei confronti delle persone LGBTQ, il Servizio LGBT del comune di Torino nel 2010/2011 ha partecipato al progetto, cofinanziato dall'Unione Europea, "Contro l'omofobia, Strumenti delle Amministrazioni Locali Europee. AHEAD" in partenariato con le Città di Barcellona e Colonia e con istituzioni accademiche europee. Obiettivi locali sono stati:

- a) progettazione e sperimentazione di quattro kit formativi a carattere innovativo e replicabili sulle tematiche LGBT rivolti rispettivamente a scuola secondaria di primo grado, servizi per le famiglie, Centri per l'Impiego e Polizia Municipale;
- b) la realizzazione della ricerca "Partnership e legittimazione nelle politiche locali LGBT".

Il Servizio LGBT ha avviato, inoltre, numerose attività, tra cui la programmazione di percorsi formativi rivolti ai dipendenti della Pubblica Amministrazione con la finalità di rendere gli operatori capaci di:

- Interagire positivamente con le persone LGBT, offrendo risposte adeguate ai loro bisogni;
- Progettare servizi e iniziative tenendo conto che fra i fruitori ci sono anche persone LGBT;
- Creare un clima accogliente e rispettoso nei confronti di colleghe e colleghi LGBT all'interno dell'ambiente di lavoro

Anche il Comune di Bologna, con il Piano Generale di Sviluppo 2012-2016 ha dichiarato il proprio impegno per il superamento di qualsiasi forma di discriminazione basata sul genere e sull'orientamento sessuale. A tal fine il Comune ha svolto un'indagine allo scopo di conoscere la presenza e il grado del pregiudizio di genere e dell'omofobia fra i propri dipendenti, con l'obiettivo di assumere decisioni e promuovere azioni di sensibilizzazione e di formazione per migliorare l'attività del pubblico servizio rivolto alla cittadinanza (Buemi, Conte, & Guazzo, 2015, p. 134-135).

Un'altra importante politica per contrastare pregiudizi e stereotipi di genere è quella portata avanti dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) circa l'attivazione dell'identità alias. Tale

politica disciplina la procedura amministrativa che prevede la possibilità di acquisire “l’identità alias, ovvero utilizzare un nome differente da quello risultante all’anagrafe del MIT per le attività interne al Ministero in attesa che il percorso di rettificazione di attribuzione anagrafica del sesso, di cui alla legge 164/182, porti al rilascio di una documentazione definitiva”. Il/la dipendente interessato, che abbia avviato un percorso di transizione di genere dimostrato dall’attestazione di una struttura sanitaria, sottoscriverà un accordo confidenziale con l’Amministrazione al fine di ottenere l’assegnazione dell’identità provvisoria. Il personale coinvolto nelle procedure dell’attivazione dell’identità alias e quello a contatto con i dipendenti richiedenti riceverà formazione specifica tramite il CUG del Ministero.

IV. Conclusioni

Durante questo lavoro abbiamo visto che le politiche di Diversity Management nascono negli Stati Uniti agli inizi degli anni Novanta, naturale evoluzione, in quel contesto, dell'attenzione alla diversità e alla lotta alle discriminazioni nata a partire dagli anni Sessanta e dai movimenti di protesta civile.

Giungono in Europa e in Italia alla fine degli anni Novanta e si strutturano definitivamente all'inizio degli anni Duemila. La peculiarità dei contesti europei e italiano, a differenza di quello statunitense, permette una strutturazione differente delle tematiche su cui si concentra. In Europa, infatti, le politiche di diversity, promosse e incentivate dalla Commissione Europea, ruotano attorno a due assunti: la lotta alle discriminazioni e la necessità di una gestione maggiormente performante e orientata ai profitti da parte delle aziende.

In particolare, nel contesto italiano, le politiche di DM sono principalmente portate avanti dalle grandi aziende multinazionali, che traggono ispirazione dalle pratiche delle dirette concorrenti del mondo anglosassone e dalla necessità di dimostrarsi appetibili sul mercato del lavoro e dei talenti, oltre ad avere le risorse e gli strumenti organizzativi che ne possono permettere la concreta attuazione, a differenza delle PMI.

Sul lato pubblico, come abbiamo potuto osservare nel paragrafo 3 del capitolo III, gran parte delle politiche di diversità messe in campo dalle pubbliche amministrazioni italiane vertono e ruotano attorno a diversità di genere o di età. Politiche per agevolare l'ingresso nel mercato di lavoro alle donne, quella atte a consentire e tutelare la maternità, conciliando la bilancia vita-lavoro, sono alla base di gran parte dei programmi portati avanti dalle PPAA. Infatti, permangono nel paese grossi divari per quanto riguarda la partecipazione femminile al mercato del lavoro, con un tasso di occupazione fermo al 50,1% (rispetto a quello maschile di circa il 69,7%) e sotto la media europea del 63,5% (ISTAT, 2020; 2022a). Risulta evidente, quindi, la maggiore attenzione e interesse verso questo tema molto saliente, anche considerato che il 58,5% del personale delle pubbliche amministrazioni italiane è donna.

Un altro importante settore di intervento per le politiche di Diversity Management è quello che riguarda le politiche di *mentoring*, necessarie per la condivisione delle esperienze e delle competenze da parte del personale senior verso quello junior, e nello specifico di *reverse mentoring* per migliorare le conoscenze tecnologiche e informatiche del personale più anziano grazie alla condivisione da parte dei neo assunti, generalmente più esperti nell'ambito ICT. Anche in questo caso, vista la composizione del personale delle pubbliche amministrazioni italiane, con un'età media di 49,9 anni e una percentuale di personale over 60 del 16,2%, risulta subito lampante come l'attenzione verso questo tipo di policy sia necessario e maggiormente richiesto.

Scarsa o minore rilevanza, invece, è data a politiche della diversità atte a integrare personale con un diverso background etnico-razziale e socioculturale o, ancora, a preparare il terreno per quello che ci attende nel futuro. Abbiamo visto nel paragrafo 2 del capitolo III come sussista la volontà, nel corso dei prossimi 5-6 anni, di assumere personale pubblico tale da arrivare alla soglia dei 4 milioni di dipendenti. In riferimento a questi temi, nel calcolo del personale da assumere vanno tenute a mente due importanti considerazioni. In primo luogo, la percentuale di popolazione immigrata attualmente residente in Italia: a fine 2019 erano in totale 5.306.500, l'8,8% della popolazione residente in Italia. In secondo luogo, l'inserimento e il radicamento degli stranieri nel tessuto sociale italiano, indicato dalla presenza di alunni stranieri nelle scuole del Paese. Nell'a.s. 2018-2019 gli alunni stranieri erano 858.000, incidenti per circa il 10% sull'intera popolazione scolastica, di cui ben 2 su 3 nati in Italia (Silvestrini, 2020; Bonizzoni & Ruggieri, 2020). Ad esempio, gli immatricolati stranieri all'università

nell'a.a. 2021/2022 sono 18.900 su un totale di 323.852⁴¹. Come chiarisce Giudici (2020, p. 227), «i giovani figli di immigrati si affacciano sempre più frequentemente ai livelli più elevati di istruzione. Questo passaggio sta avvenendo senza una particolare attenzione da parte delle istituzioni educative e della società nel suo complesso, nella tacita convinzione che chi arriva all'Università abbia già superato la maggior parte degli ostacoli che rendono difficile il processo di integrazione scolastica e nella considerazione dello studente universitario straniero come pienamente integrato, dal punto di vista linguistico, culturale e sociale». Questa mancanza di attenzione si riversa poi anche nell'accesso al pubblico impiego, con un'assenza di politiche idonee ad integrare e gestire la diversità sul luogo di lavoro.

In generale, possiamo quindi affermare dal breve studio qui condotto che nelle amministrazioni pubbliche italiane le esperienze concrete di Diversity Management siano ancora ad uno stadio iniziarle, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo e con un diverso grado di implementazione sul territorio nazionale. Ciò che emerge, dalla ricognizione effettuata nel lavoro di Buemi e colleghi (2015) ad esempio, è piuttosto un insieme di singole risposte introdotte per fronteggiare situazioni contingenti di discriminazione nei luoghi di lavoro o di accesso a questo, il cui obiettivo sembra essere quello di intervenire sulla specificità di un vissuto di discriminazione di determinate categorie di destinatari, piuttosto che sulla gestione complessiva del tessuto organizzativo dell'amministrazione e per questo scarsamente efficace nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa.

Guardando al futuro, lo studio condotto da De Masi (2020), tramite la partecipazione di numerosi studiosi esperti di vari campi del sapere relativi alle pubbliche amministrazioni, permette in parte di tracciare il quadro di quello che potrebbe essere il trend nel futuro del medio periodo. Nel lavoro viene evidenziato come in uno scenario ipotetico del 2030 la diversità, anche nelle pubbliche amministrazioni, sarà intesa come un valore aggiunto:

- le diversità di genere saranno oggetto di maggiore attenzione rispetto ad oggi e stimoleranno l'elaborazione di politiche per il personale non solo differenziate ma anche più flessibili in base alle esigenze dei singoli o dei gruppi;
- le diversità verranno valorizzate e stimolate perché fonte di ricchezza organizzativa;
- la maggiore presenza di donne, persone LGBTQ+ nelle pubbliche amministrazioni, soprattutto in ruoli di potere e leadership, contribuiranno a una visione più aperta delle stesse amministrazioni nell'organizzazione e nella relazione con i cittadini, aumentano la democrazia negli uffici pubblici (*ivi*, p. 614);
- la pubblica amministrazione multietnica sarà una realtà grazie all'invecchiamento della popolazione dei residenti che determinerà nella pubblica amministrazione il crescente bisogno di manodopera qualificata in età lavorativa, svolgendo però un ruolo lavorativo prevalentemente in *outsourcing*, poiché rimarrà la barriera all'accesso dettata dalla cittadinanza italiana o europea (*ivi*, p. 427).

Quel che è interessante notare dalla ricognizione condotta in questo lavoro è che in Italia, a livello accademico, l'attenzione sul futuro della pubblica amministrazione, del suo personale e della sua gestione, della sua futura multietnicità, della sua diversità e delle politiche della diversità, inizia ad essere presa in considerazione e a divenire saliente. Rimane, invece, ancora oscura la possibile presa di coscienza da parte degli organi politici e anche da parte dei vertici amministrativi. Non pare essere all'orizzonte una idea di programmaticità per affrontare le sfide di integrazione del futuro. Dal punto di vista sociale alcune tematiche, come quella migratoria, non pare che abbiano raggiunto la soglia di attenzione adeguata a entrare nel dibattito pubblico e poi politico – De Masi, ad esempio, sostiene che

⁴¹ <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei>

la pubblica amministrazione si adeguerà solamente quando la popolazione straniera integrata avrà numeri molto più elevati di quelli attuali (intorno al 15%) (De Masi, 2020, p. 427).

In conclusione, possiamo comunque affermare che la strada delle politiche di Diversity Management sia stata tracciata. L'assenza di organicità e di strutturazione generale nelle pubbliche amministrazioni può essere un freno, momentaneo, per la loro più ampia espansione e definitiva affermazione, ma la sempre maggior attenzione data al tema della diversità e della sua gestione lascia intravedere un futuro in cui queste saranno sdoganate.

Bibliografia

- Allegretti, S. (2022). Generazioni al lavoro: un progetto innovativo di reverse mentoring. *Azienditalia*, 8-9, 1455.
- Anderson, T. H. (2004). *The Pursuit of Fairness. A History of Affirmative Action*. New York: Oxford University Press.
- Appadurai, A. (2012). *Modernità in polvere*. Milano: Raffaello Cortina.
- Baloi, C. (2021). *La diversità nei luoghi di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Barabino, M., Jacobs, B., & Maggio, M. (2001). Il Diversity Management. *Sviluppo e Organizzazione*, 184(marzo-aprile), 19-31.
- Bauman, Z. (2007). *Dento la Globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma e Bari: Laterza.
- Baumann, G. (2003). *L'enigma multiculturale*. Bologna: il Mulino.
- Beck, U. (2002). *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*. Roma: Carocci.
- Blackmore, J. (2006). Deconstructing Diversity Discourses in the Field of Education Management and Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 181-199.
- Bombelli, C. M. (2000). *Soffitto di vetro e dintori. Il management al femminile*. Milano: ETAS.
- Bombelli, C. M., & Finzi, E. (A cura di). (2006). *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini.
- Bombelli, C. M., & Finzi, E. (A cura di). (2008). *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini.
- Bonizzoni, P., & Ruggieri, A. (2020). I figli degli immigrati, stranieri al quadrato? In *Dossier Statistico Immigrazione* (p. 206-210). Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (A cura di). (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*. Milano: Franco Angeli.
- Clark, G. (2010). *Diversity, Integration, and Inclusion*. Belfast: OPENCities Thematic Paper, Urbact.
- Commissione Europea. (2014). *Overview of Diversity Management implementation and impact among Diversity Charter signatories in the European Union*. Bruxelles: Unione Europea.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cuomo, S., & Raffaglio, M. (2017). *Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa*. Milano: Egea.
- De Masi, D. (2020). *Lo Stato Necessario*. Milano: Rizzoli.
- De Vita, L. (2011). *Il Diversity Management in Europa e Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*. Milano: Franco Angeli.
- Forum PA. (2022, giugno 14). *FPA Data Insight. Lavoro Pubblico 2022*. Tratto da Forum PA: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2022-484-miliardi-di-euro-per-la-ripresa-ma-la-pa-non-e-ancora-pronta-occorre-accelerare-su-concorsi-nuovi-profili-formazione/>

- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review*, 7(1), 107-134.
- Gatto, L. (2021). *Il regno della burocrazia: come agisce la discrezionalità burocratica nell'implementazione di una politica pubblica*. Genova: Independently published.
- Giudici, C. (2020). Gli studenti universitari di origine straniera: giovani in mobilità e seconde generazioni. In *Dossier Statistico Immigrazione* (p. 224-227). Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P., & de Vries, S. (2000). Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 55(4), 698-724.
- Hall, S. (2006). *Politiche del quotidiano. Culture, identità e senso comune*. Milano: Il Saggiatore.
- Harrison, D. A., & Klein, K. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- ISTAT. (2012). *La popolazione omosessuale in Italia*. Roma: ISTAT.
- ISTAT. (2020, Luglio). *La vita delle donne e degli uomini in Europa*. Tratto il giorno gennaio 2023 da ISTAT: <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html?lang=it>
- ISTAT. (2022a). *Il mercato del lavoro. III trimestre 2022*. Roma: ISTAT.
- ISTAT. (2022b, dicembre 28). *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche 2020: risultati definitivi*. Tratto da ISTAT: <https://www.istat.it/it/files//2022/12/Report-censimento-istituzioni-pubbliche-2020.pdf>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Londra: CIPD.
- Krislov, S. (1974). *Representative Bureaucracy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11-26.
- Martell, L. (2011). *Sociologia della globalizzazione*. Torino: Einaudi.
- Monaci, M. (2012). Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa. *Quaderni ISMU*, 1.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Work Place*. Thousand Oaks: Sage.

- OECD . (2009). *Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona*. OECD LEED Programme. Tratto da <https://www.oecd.org/cfe/leed/promotingentrepreneurshipemploymentandbusinesscompetitiveness.htm>
- Pezzillo Iacono, M., Esposito, V., & Sicca, L. (2009). Diversity Management o retorica del linguaggio manageriale? In M. Di Guardo, R. Pinna, & D. Zaru (A cura di), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di organizzazione aziendale* (p. 277-301). Milano: Franco Angeli.
- Pintaldi, F., Pontecorvo, M. E., & Tibaldi, M. (2020). Occupati e disoccupati stranieri in Europa e in Italia: la Rilevazione sulle forze di lavoro Istat. In *Dossier Statistico Immigrazione* (p. 261-269). Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Portera, A., & Dusi, P. (2016). *Neoliberismo, educazione e competenze interculturali*. Milano: Franco Angeli.
- Raco, M., Kesten, J., & Colomb, C. (2014). *Assessment of Urban Policies on Diversity in London, UK*. Londra: University College London.
- Riccucci, N. M. (2021). *Managing Diversity in Public Sector Workforces*. Londra e New York: Routledge.
- Roosevelt, T. J. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, March-April.
- Santerini, M. (2003). *Intercultura*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Sassen, S. (2008). *Una sociologia della globalizzazione*. Torino: Einaudi.
- Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century. Moving Toward a Multicultural Model. *Administration & Society*, 33(3), 303-329.
- Sen, A. (2002). *Globalizzazione e libertà*. Milano: Mondadori.
- Silvestrini, A. (2020). La popolazione straniera residente alla fine 2019. Bilancio demografico. In *Dossier Statistico Immigrazione* (p. 99-103). Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Stiglitz, J. E. (2006). *La globalizzazione e i suoi oppositori*. Torino: Einaudi.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Visconti, L. M. (2007). *Diversity Management e lavoratori migranti*. Milano: Egea.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and Organizational Innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1062-1083.