Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex 270/2004) in
Lavoro, cittadinanza sociale, interculturalità

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Fare la differenza in Italia: politiche di Diversity Management come strategia sociale

Relatrice
Ch. Prof.ssa Francesca Campomori

Laureanda
Laura Pizzolato
Matricola 849458

Anno Accademico
2015-2016

Indice

Introduzione p.5

Parte I
Introduzione al diversity management

Capitolo 1
Il diversity management, questo sconosciuto: una panoramica concettuale »11
1.1 Definire il diversity management »11
1.2 Origini ed evoluzione »13
1.3 Caratteristiche »17
1.4 Gestire le diversità »20

Capitolo 2
L'approccio dell'Europa »28
2.1 Il quadro normativo a tutela delle pari opportunità »28
2.2 Le Carte della diversità »31
2.3 Il diversity management europeo »37
2.4 Management interculturale in Europa »42

Parte II
Diversity management e gestione interculturale nelle imprese

Capitolo 3
Il contesto italiano »51
3.1 Uno sguardo all'Italia plurale e diseguale »51
3.2 Pari opportunità nella legge »54
3.3 La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro »58

Capitolo 4
Il diversity management nelle imprese italiane »62
4.1 I destinatari degli interventi di diversity management »62
4.2 Teoria e prassi del diversity management italiano »68

4.3 Quando l'impresa si fa attore sociale »72
4.4 Casi di buone pratiche »76

Capitolo 5
Management interculturale nell'impresa che fa la differenza »81
5.1 I lavoratori immigrati nel mercato del lavoro italiano »81
5.2 La gestione interculturale in azienda »84
5.3 Casi di buone pratiche »92
5.4 Difficoltà e vantaggi del diversity management interculturale »95

Parte III
Percorsi di inclusione sociale

Capitolo 6
La cultura organizzativa come linea d'azione per l'inclusione sociale »103
6.1 La dimensione relazionale »103
6.2 Organizzazione e diversità »105
6.3 L'evoluzione organizzativa »109

Capitolo 7
Orizzonti di diversity management nel settore pubblico »112
7.1 Verso una prospettiva d'inclusione multilivello »112
7.2 Lo stato dell'arte: progetto DyMove – DiversitY on the MOVE »115
7.3 Esperienze di gestione interculturale contro l'esclusione sociale »117

Conclusioni »121

Bibliografia e sitografia »131

Introduzione

Il dibattito sul *Diversity Management* è quanto mai aperto. Elogi e critiche si susseguono nei confronti di questa prospettiva nata in ambiente aziendale che propone di riprogettare l'assetto di un'organizzazione introducendo un approccio gestionale che valorizzi maggiormente le "diversità" individuali (di genere, di età, di abilità fisiche, di origini etnico-culturali, di orientamento sessuale) ritenute un valore aggiunto per un efficace raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'accento posto sul concetto della "diversità", perno attorno al quale da sempre ruota l'interesse di una vasta area disciplinare di studi, rende questo tema estremamente attuale, dando modo di riflettere sulle trasformazioni in atto nella società contemporanea e nel mercato del lavoro, sui cambiamenti demografici, sulla struttura delle discriminazioni e delle disuguaglianze sociali, sulle odierne politiche di inclusione sociale e sui processi di riproduzione identitaria. Il presente elaborato accoglie l'invito ad accostarsi all'innovativa strategia gestionale mantenendo questa prospettiva multidimensionale nell'affrontare il tema nella realtà italiana e nel far questo offre uno sguardo di analisi sociologica sull'argomento che apre a nuovi possibili scenari di sviluppo e di applicazione.

La prima parte del testo è stata dedicata ad una doverosa presentazione introduttiva al diversity management, trattandosi di un tema che appare ancora poco conosciuto in Italia nonostante sia presente sullo scenario internazionale da ormai trent'anni. Un chiarimento sulle origini e sulle caratteristiche è necessario per definire l'oggetto d'interesse e per collocarlo entro coordinate spazio-temporali, riconoscendo

l'importanza del contesto nella sua applicazione e nel suo percorso evolutivo. A questo proposito, ad esempio, l'esperienza europea evidenzia un impegno congiunto tra sistema politico e grandi realtà aziendali nell'incoraggiare l'adozione di pratiche che favoriscano la lotta alle discriminazioni e rafforzino politiche d'inclusione, tramite l'adesione al singolare strumento nazionale delle Carte della diversità.

Nella seconda parte l'analisi si addentra nel contesto italiano per illustrare la diffusione del diversity management nel territorio, tenendo conto delle specificità del tessuto economico nazionale e del quadro normativo di riferimento. Sono messi in evidenza i principali approcci al nuovo orientamento, le strategie operative utilizzate per la sua realizzazione e i limiti che ne frenano l'avanzamento. Ciò che risalta è la tendenza a ripercorrere le tradizionali vie d'inserimento negli ambienti lavorativi e il mantenimento di un atteggiamento che crea differenze, privilegiando alcune categorie sociali rispetto ad altre, ancora troppo poco considerate. È il caso della popolazione immigrata, verso cui è stata focalizzata parte della riflessione per dare rilevanza ad un tema caldo e oggi più che mai bisognoso di attenzione. L'immigrazione è un fatto sociale totale che coinvolge tutti gli aspetti del vivere quotidiano, che destabilizza ed invita ad un ripensamento critico delle dinamiche di sistema. Tra ciò che necessita di una riconsiderazione ci sono anche le stesse politiche d'inclusione, che intervengono sulla marginalizzazione sociale quasi esclusivamente seguendo una logica emergenziale ed assistenzialista. Intraprendere un percorso di diversity management negli ambienti di lavoro, luoghi di socializzazione e di formazione identitaria, permetterebbe di attivare un processo di cambiamento che avrebbe effetti anche sui meccanismi sociali. Modificando l'angolo visuale a favore della valorizzazione dell'espressione individuale e di un clima maggiormente partecipativo, da un lato si raggiungerebbero sul lungo periodo benefici in termini di produzione economica, dall'altro si introdurrebbe anche una nuova prospettiva d'intervento nel creare un ambiente inclusivo.

Partendo da questa valutazione la terza parte offre una proiezione del diversity management verso nuovi possibili scenari di interpretazione e di applicazione futuri. Una strategia nata nel mondo del business può diventare una strategia sociale? Gli ultimi capitoli fanno accenno all'area degli studi organizzativi e alle dinamiche del settore pubblico fornendo un contributo a quest'ipotesi. Considerando i vantaggi sociali

che derivano da un'attenta applicazione dei principi del nuovo orientamento in ambienti organizzati si vuole offrire uno spunto di riflessione per orientare diversamente l'azione futura nel campo dell'inclusione sociale.

Per fare la differenza e definire nuovi percorsi di azione inclusiva serve ragionare soprattutto in termini di rapporti relazionali e ad un livello empirico. È infatti principalmente sul piano della pratica che si può attivare e realizzare un effettivo processo di cambiamento.

PARTE I

Introduzione al diversity management

Capitolo 1
Il diversity management, questo sconosciuto: una panoramica concettuale

1.1 Definire il diversity management

Voler tracciare le linee essenziali di un qualunque orientamento innovativo, che si presta per di più ad essere applicato in diversi contesti in maniera non univoca, non si presenta mai come un compito semplice. Se da un lato, data la novità, mancano degli elementi di continuità formalizzati che derivano da una riproduzione capillare della pratica, dall'altro lato il panorama teorico propone svariate prospettive di analisi del fenomeno. Questo è ciò che accade anche nel caso del *diversity management*.

Le teorie che si riferiscono al diversity management attingono le riflessioni da più bacini conoscitivi. Come suggerisce l'espressione stessa, il primo ambito di riferimento da considerare è certamente quello degli studi di management, tramite i quali vengono analizzate le modalità di gestione di un'azienda; in connessione ad esso poi il settore delle *Human Resources* (HR) rivolto ad amministrare la forza lavoro impiegata nel processo produttivo e l'area marketing interessata ad ottimizzare la commercializzazione dei prodotti o dei servizi offerti. Accanto a questi settori di analisi, propriamente collegati ad un contesto di organizzazione d'impresa, utili risultano essere anche alcune riflessioni che derivano dalle scienze umane, in quanto il fenomeno del diversity management per prima cosa coinvolge esseri umani e relazioni sociali, materia

sociologica. La definizione si arricchisce quindi delle varie interpretazioni offerte da più punti di vista disciplinari, ognuno dei quali propone una propria idea di applicazione[1].

In base ai vari contributi teorici il diversity management potrebbe essere definito genericamente come *l'insieme strutturale di pratiche innovative di gestione delle risorse umane in un sistema organizzato, che mirano a valorizzare la diversità di ciascuno promuovendo l'inclusione lavorativa ai fini strategici dell'organizzazione*.

Già semplicemente procedendo in una scomposizione sommaria della definizione appena proposta, si possono distinguere alcuni elementi essenziali fondamentali ad una prima comprensione dell'oggetto di studio. Innanzitutto si può parlare di diversity management soltanto di fronte ad un complesso di pratiche; la presenza di più azioni con lo stesso fine indica una volontà effettiva di intervento che muove verso una direzione prestabilita. Si tratta di pratiche di gestione delle risorse umane attive in un'organizzazione privata (ma anche pubblica, dalle più recenti indagini); vengono quindi coinvolti più o meno direttamente tutti gli *stakeholders* collegati al contesto lavorativo (dipendenti, direzione, clienti, fornitori, istituzioni, società...). Il coinvolgimento dei vari soggetti avviene per volontà dei vertici di direzione con un intento funzionale strutturale all'organizzazione; ossia l'impegno intrapreso coinvolge tutte le dimensioni dell'istituzione costituendosi strategia d'impresa. Nella prassi il diversity management si palesa nel promuovere azioni interne di inclusione lavorativa del personale dipendente volte al riconoscimento e alla valorizzazione delle varie forme di diversità di vissuto di cui ciascuno è portatore. Nella logica dell'organizzazione tale gestione della diversità permette il raggiungimento di una varietà di obiettivi di crescita e di sviluppo dell'istituzione aumentandone anche la competitività nel mercato.

Ultimo aspetto ricavato dalla definizione e volontariamente trattenuto per la parte finale di questa prima analisi sommaria, è la dimensione di innovazione del diversity management. La novità sta anzitutto nell'essere un fenomeno sorto in tempi relativamente recenti, in quel periodo che comunemente oggi viene definito della post-modernità. Se si considerano i primi vagiti comparsi nella pubblicazione *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century* (1987) degli autori William B. Johnston e

1 D. PADUA, *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze*, Perugia, Morlacchi Editore, 2007, p. 75.

Arnold E. Packer, il nostro oggetto di interesse deve ancora compiere trent'anni e vivere la sua piena maturità. Tenendo conto poi dei diversi percorsi evolutivi che hanno tracciato differenti modelli di espressione a seconda del contesto geo-politico ed economico di riferimento e della difficoltà incontrata nel radicarsi e diffondersi capillarmente in maniera univoca, si comprende ancora di più quanto questo orientamento sia ancora da considerarsi interno ad un processo di innovazione.

Per ottenere una definizione più esauriente del diversity management occorre perciò considerare anche le fasi evolutive della sua breve vita, collocarlo entro coordinate spazio-temporali e approfondire gli aspetti pragmatici di utilizzo. A questo scopo sono dedicati i prossimi paragrafi.

1.2 Origini ed evoluzione

L'espressione "diversity management" apparve per la prima volta nel 1987 contenuta all'interno di una trattazione riferita allo studio di previsione per il nuovo millennio sugli scenari lavorativi nel territorio statunitense. Gli autori William B. Johnston e Arnold E. Packer pubblicarono le proprie riflessioni in materia nel testo *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century.* Secondo il loro parere i cambiamenti economici e sociali in atto negli ultimi decenni del Novecento avrebbero modificato irreversibilmente il mercato del lavoro, a partire dalla trasformazione della forza lavoro americana. Il lavoratore tipico maschio-bianco-etero nel nuovo millennio avrebbe costituito soltanto una minoranza della forza-lavoro, rispetto ad una maggioranza resa molto più variegata per genere, origini culturali, orientamento sessuale, età e nazionalità[2]. Gestire la differenza all'interno dell'ambiente lavorativo tramite delle misure di intervento mirato risultava essere così per gli autori una possibile risposta strategica al cambiamento in atto dal quale poterne trarre vantaggi competitivi per l'intera organizzazione.

Tuttavia l'attenzione rivolta ad aspetti sociologici quali il riconoscimento e la

2 L. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*, Milano, Egea, 2007, pp. 24-25.

considerazione delle diversità esistenti nella comunità, il rispetto della dignità e dei diritti della persona nelle relazioni sociali e nelle organizzazioni, non era di certo un tema nuovo negli USA degli anni Ottanta. Occorre quindi fare un passo indietro nel tempo per ricercare le origini di questo interesse nel movimento per la tutela dei diritti contro le discriminazioni negli ambienti di lavoro. La storia degli Stati Uniti è densa di tensioni sociali, in gran parte riguardanti i trattamenti discriminatori su basi etnico-culturali nei confronti della popolazione afroamericana. Gli anni Sessanta furono gli anni del *Civil Rights Movement* e dell'ascesa del *Black Power* e del *Black Panther Party*, nati questi ultimi come alternativa alla lotta non-violenta del movimento per i diritti dei neri. Manifestazioni per il rispetto dei diritti civili degli Afroamericani, azioni di protesta, scontri e disobbedienza non-violenta contro le discriminazioni razziali, specialmente degli Stati segregazionisti del Sud, si evolvevano con sempre maggiore sdegno dagli anni Cinquanta; negli anni Sessanta si accolsero le prime conquiste formali con l'approvazione di leggi a tutela dei diritti civili dei neri nei luoghi pubblici e per le questioni abitative. Sempre in questa decade, inoltre, nacque un ente specifico di protezione dedicato alle forme di discriminazione al lavoro: l'*Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), un'agenzia del governo degli Stati Uniti con il compito di proteggere i lavoratori da qualsiasi trattamento discriminatorio in base a "*the person's race, color, religion, sex (including pregnancy), national origin, age (40 or older), disability or genetic information*"[3]. Tale commissione, ad oggi in piena attività, interviene con leggi apposite e con la promozione di pratiche specifiche di non-discriminazione di gruppi a rischio, conosciute come *affirmative actions*. Per garantire parità di diritti ed evitare di precludere sin dall'inizio percorsi lavorativi a gruppi di individui che si distinguono per genere, età, nazionalità, orientamento sessuale, abilità fisiche e mentali, tali *positive actions* si attivano in controtendenza ponendo come criterio di selezione professionale proprio il tratto distintivo, che distingue il singolo rispetto al modello considerato "normale" perché posseduto dalla maggioranza o voluto dai vertici organizzativi. Spesso si utilizza come metodo quello delle "quote", con le quali si obbligano le organizzazioni all'assunzione di una percentuale di quei lavoratori che appartengono a categorie sociali esposte al pericolo di esclusione dai processi

3 Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), http://www.eeoc.gov/eeoc/ , agg. 02.2016.

lavorativi perché non conformi alla "versione accettata". La diversità diventa quindi motivo di assunzione[4].

Dunque, nell'area statunitense i primi segnali di un intervento organico formale contro le discriminazioni al lavoro apparvero negli anni Sessanta in relazione alla questione razziale, evolvendosi in seguito su altri fronti. Nel continente europeo invece le direttive interne ad un percorso antidiscriminatorio generalizzato in materia di lavoro furono più tarde e si diressero dalla parità di genere alla dimensione razziale solo a partire dalla fine del secolo e con la nuova normativa comunitaria adottata nel 2000[5]. Sulla scia di un'apparente rinnovata considerazione della parità tra generi e di una presa d'atto dei cambiamenti sociali globali, tra i quali la presenza strutturale dei processi migratori, anche la Commissione Europea si è adeguata, con la propria unità di anti-discriminazione, ad azioni di Pari Opportunità a sostegno dell'occupazione e della coesione sociale ed economica negli Stati membri.

Nel tentativo di definire l'evoluzione del concetto di diversity management, l'accettazione della diversità e gli interventi diretti a garantire l'equità tra gli individui sono però da considerarsi solo come una fase intermedia del percorso di gestione della differenza. Il diversity management si propone come un ulteriore gradino della scala che porta all'uguaglianza, nella quale l'equità diventa un mezzo e non più un fine[6]. Le principali critiche mosse alla logica di *affirmative action* hanno evidenziato la possibilità che si verifichi, tramite l'incentivazione di quote a scapito di una reale meritocrazia, una sorta di discriminazione al contrario (*reverse discrimination*) nei confronti del gruppo maggioritario. Nei contesti organizzativi l'introduzione di azioni positive volte all'equità come obiettivo finale, secondo la critica potrebbero creare dei disagi relazionali nell'ambiente di lavoro, diminuzione della fiducia verso i vertici da parte di dipendenti "inversamente discriminati" e al momento dell'assunzione la perdita di eventuali migliori risorse professionali per la stessa organizzazione[7]. La gestione della differenza tramite l'attivazione di un processo di diversity management comporterebbe invece il superamento dell'idea delle quote, che peraltro si limiterebbero

4 V. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti*... cit., p.26.
5 M. FERRERO, F. PEROCCO (a cura di), *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p. 128.
6 D. PADUA, *Sociologia del diversity management*... cit., p. 26.
7 L. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti*... cit., p.26.

a considerare la questione solo in relazione alla fase di inserimento, esclusivamente in termini di parità di diritto all'occupazione. Al contrario il nuovo orientamento mirerebbe a garantire l'inclusione lavorativa riconoscendo e valorizzando la diversità presente, in un'ottica di accompagnamento al raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale durante tutto il percorso professionale, potenziandone la crescita. In questa logica la diversità non viene solo accettata oppure resa meno "d'intralcio" rispettando gli obblighi normativi, ma diventa nel tempo strategia di miglioramento non solo per il singolo (e la società) ma anche per l'organizzazione stessa, valorizzando l'esperienza, le capacità e il potenziale creativo di ciascuno. Lo schema proposto di seguito evidenzia in modo sintetico il passaggio dalla filosofia dell'*Equal Employment Opportunity* (EEO) alla logica del diversity management.

Tab. 1 – Confronto tra politiche EEO e Diversity Management

	Equal Employment Opportunities	**Diversity Management**
Obiettivo	Favorire l'ingresso delle minoranze nel mercato del lavoro	Favorire la crescita professionale delle minoranze già occupate/da occupare (*empowerment*)
Meccanismi	Utilizzo di logiche *hard*, tipicamente per quote	Utilizzo di logiche *soft*, tipicamente per merito e sviluppo del potenziale
Dimensione temporale	Visione di breve: EEO come "strumento"	Visione di lungo: Diversity management come "processo"
Attivazione	Le imprese sono vincolate dalla presenza di norme di legge	Le imprese si attivano spontaneamente in base a piani strategici deliberati
Incentivi	Rischio di sanzioni e presenza di vincoli esterni	Etici e ricerca di vantaggi economici, sociali e competitivi

Fonte: L. M. Visconti, 2007.

1.3 Caratteristiche

Il diversity management viene proposto come una nuova modalità di gestione del personale che tiene conto e cerca di valorizzare la diversità di cui sono portatori i soggetti impiegati nell'organizzazione. Non si tratta di azioni casuali, ma di una precisa linea d'intervento manageriale di logica aziendale che coinvolge più parti e tutte le dimensioni dell'istituzione, non solo il settore HR. Una scelta che comporta grande impegno da parte dei vertici manageriali, la costruzione nel tempo di una cultura organizzativa centrata sulla valorizzazione della diversità, dalla quale può dipendere anche la scelta di clienti e fornitori, un assetto gestionale circolare che favorisce l'interazione e il confronto, oltre all'investimento economico. Quali sono i vantaggi per l'impresa in tutto ciò?

Al di là delle motivazioni etiche e del rispetto dei principi di legge, i vertici aziendali che intraprendono questo cammino complesso ed impegnativo ritengono che da esso si possano trarre dei benefici a livello di produzione e di competitività nel mercato. Uno dei principali motivi riguarda la volontà di migliorare il clima aziendale. Lo scopo si raggiunge intervenendo con azioni che migliorino le relazioni tra colleghi e cercando di affievolire le tensioni che si possono generare per pregiudizi o incomprensioni, rafforzando la motivazione del singolo rendendolo più partecipe al processo produttivo, riconoscendogli i risultati, offrendogli percorsi di crescita professionale o venendo incontro ad esigenze specifiche. Risultati positivi ottenuti sul fronte individuale e relazionale migliorano l'identificazione del dipendente con la realtà aziendale di cui fa parte, lo motivano ad impegnarsi meglio e di più, diminuiscono l'assenteismo e il *turn-over*[8]. Un altro vantaggio che deriva dalla valorizzazione della diversità presente tra i dipendenti riguarda l'apporto innovativo e di creatività ai fini dello stesso processo produttivo. Dal confronto con esperienze professionali e di vita diverse, l'intera programmazione di produzione, a seconda della specificità dei prodotti o dei servizi offerti, può trarne profitto. Si pensi ad esempio all'aiuto che deriva dall'avere personale di madrelingua straniera e con origini culturali diverse, per un azienda attiva nel mercato globale che cerca di raggiungere ampie fette di consumatori

8 D. PADUA, *Sociologia del diversity...* cit., pp. 93-95.

con prodotti adatti alle esigenze e ai gusti di una popolazione eterogenea per etnia. Il diversity management risulta essere quindi una strategia per rendere l'azienda più competitiva e per distinguersi nel mercato. In aggiunta ci può essere anche un miglioramento dell'immagine pubblica dell'impresa. Il caso emblematico dello stabilimento di Sesto Fiorentino del marchio di arredamento svedese Ikea, nella sua singolarità legata all'attenzione posta alla comunità locale, ne è un esempio interessante. Nel periodo tra il 2000 e il 2003 all'Ikea di Sesto Fiorentino è stato avviato il progetto "Plurality", tramite il quale l'azienda ha voluto intervenire nel tessuto della manodopera locale multietnica, ricercando appositamente per assunzione venticinque rappresentanti di diverse etnie da impiegare nei differenti settori dell'azienda. Scelte basate su motivazioni culturali ma anche di business e di visibilità[9].

Le origini di tale input a riorganizzare l'intero approccio aziendale a favore della diversità possono derivare dall'interno o dall'esterno. Ci possono essere pressioni dall'interno, ricollegabili a dinamiche conflittuali in relazione alla diversità presente tra gruppi di colleghi o tra rapporti di potere, oppure pressioni dall'esterno che si riferiscono a dinamiche di mercato, obblighi normativi, reti di imprese o interesse della comunità locale. Certamente un aspetto che non può venir meno in ogni dimensione per l'attuazione e il buon fine di un processo di diversity management è l'interesse dei vertici aziendali. In alcuni casi si tratta di un coinvolgimento diretto, in quanto lo stesso imprenditore appartiene ad una delle categorie sociali cosiddette "svantaggiate"; potrebbe quindi aver vissuto nel suo passato esperienze di marginalizzazione e conoscere le principali difficoltà da superare e le esigenze da considerare in un ambiente di lavoro. In ogni caso serve l'iniziativa di una direzione che accetti il rischio di procedere ad un cambiamento sostanziale culturale dell'azienda, disposta quindi a mettere in discussione le linee di pensiero tradizionali a favore della diversità. Servono competenze organizzative capaci di accogliere e far sorgere nuovi orizzonti di azione che siano compatibili con i bisogni di business aziendali e che allo stesso tempo individuino i limiti oltre ai quali non è conveniente continuare.

Procedere con interventi di diversity management comporta un ripensamento dell'intero assetto organizzativo. Decidere di diffondere una nuova cultura d'azienda

9 A. MAPELLI, S. SCARPALEGGIA, in L. MAURI, L. M. VISCONTI (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*, Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 161-172.

volta a favorire l'apporto innovativo delle diverse prospettive implica definire dei criteri di selezione, oltre che del personale, anche di tutti gli altri portatori d'interesse che gravitano attorno all'azienda. Clienti e fornitori dovranno superare stereotipi, chiacchiere maldicenti e mentalità ottusa, se vorranno relazionarsi e rimanere in linea con il nuovo orientamento. Verranno coinvolti i settori del marketing e della produzione nell'individuare nuovi bacini di vendita e di interesse ai quali rivolgersi, l'area della ricerca e della formazione. Il settore che gestisce le risorse umane si attiverà nella selezione di personale eterogeneo adeguato alle esigenze dell'azienda, nell'inserimento e accompagnamento dei lavoratori per favorire l'*empowerment* professionale di ciascuno in un clima di inclusione lavorativa, e nella formazione più adatta alle situazioni contingenti. Si tratterà quindi di intervenire attivando iniziative di diversity management in diversi ambiti di applicazione, dalle politiche gestionali e organizzative nella distribuzione degli incarichi, al miglioramento della comunicazione tra dipendenti. Ad esempio intervenire incentivando percorsi formativi rivolti a tutto il personale può risultare una buona prassi. Potrebbe trattarsi di formazione specifica per favorire la crescita professionale di singoli figure all'interno dell'organizzazione e contribuire così a motivare e qualificare il personale, oppure formazione generale su tematiche relative alla coesione lavorativa in ambienti eterogenei, per informare e sensibilizzare i lavoratori. Altre buone pratiche di gestione del personale potrebbero sostenere la diversità di esigenze presenti; su questa linea l'azienda potrebbe in parte sostituirsi alla debole azione dello Stato tramite forme di welfare aziendale, per esempio allargando i permessi familiari, i congedi per unioni matrimoniali all'estero oppure il periodo di assenza per lutto e per visite mediche in cambio di una maggiore flessibilità lavorativa, oppure prevedere premi diversificati. In questi casi rinforzare i rapporti con le parti sindacali può portare a stipulare degli accordi aziendali che incontrino le esigenze dei dipendenti e allo stesso tempo non condizionino negativamente gli interessi dell'azienda.

Il diversity management si presenta come una sfida per l'impresa perché richiede tanto impegno e sforzo in termini organizzativi, culturali ed economici a lungo termine. A seconda dell'azione e della direzione dell'intervento, alcuni risultati si raggiungono in un breve periodo, mentre per ottenere vantaggi entro le dimensioni macro del mercato o

del clima aziendale c'è bisogno di tempo e denaro.

Ecco perché il diversity management si presta più maggiormente a realtà di grandi dimensioni, dove gli interessi e il rischio dell'innovazione sono più facilmente sostenibili economicamente e nel tempo. Le grandi multinazionali hanno modo di dedicare parte dell'area HR al diversity management, assumendo personale con conoscenze di settore che analizza il contesto aziendale e individua le migliori pratiche da utilizzare per raggiungere gli obiettivi desiderati. La stessa prassi di incremento dei percorsi di formazione, utile per diffondere i valori del diversity management, è dispendiosa e richiede un'attenta analisi logistica anche nella stessa applicazione. Inoltre, è ben notare che è proprio nelle grandi aziende che di solito si sente di più l'esigenza di affrontare i cambiamenti sociali in atto con un orientamento organizzativo innovativo che si adegui alla realtà esterna. In contesti di lavoro di grandi dimensioni è infatti più frequente la presenza di ambienti eterogenei ed investire sulla valorizzazione della diversità non può che portare ad un incremento dei profitti e un potenziamento d'immagine.

1.4 Gestire le diversità

Il modello originario di diversity management sorto dentro i cancelli delle grandi multinazionali statunitensi propone di cambiare l'atteggiamento organizzativo e ristrutturare la cultura aziendale. Considerando la presenza delle differenti qualità del personale dell'azienda non come un problema ma come un valore aggiunto per l'organizzazione, si dà avvio ad una fase di *restyling* totale interno, dal quale ne deriva anche un miglioramento di facciata.

L'attenzione viene posta quindi sulla valorizzazione delle risorse umane come possibile leva di cambiamento e miglioramento dell'impresa. A questo punto si potrebbe obiettare che tale atteggiamento rischi di cadere in una visione romantica di amministrazione delle risorse umane. In realtà rimangono ben presenti gli obiettivi prioritari per l'impresa: competitività e profitto. Il nuovo orientamento non intende ostacolare in alcun modo il raggiungimento degli interessi primari dell'azienda, anzi

contribuirebbe ad ottenerli percorrendo nuove strade. Si tratta quindi anche di definire dei limiti al cambiamento che siano accettabili per ciascuna realtà aziendale, in vista del raggiungimento degli obiettivi ultimi. Sicuramente si sta parlando di una strategia che prevede una maggiore attenzione da parte dell'organizzazione nei confronti delle qualità e delle esigenze dei dipendenti, ma questo rientra semplicemente nelle buone capacità di un'amministrazione di sfruttare al meglio tutto il potenziale possibile dalle risorse di cui dispone. Al di là del romanticismo, il diversity management si fa strumento strutturale e funzionale alle logiche d'impresa, in cui il riconoscimento della potenzialità del personale viene considerato un elemento fondamentale per il buon andamento dell'organizzazione.

L'oggetto d'interesse del modello statunitense è la gestione della "diversità". Ma cosa s'intende per "diversità"?

Per prima cosa è importante sottolineare che ci si riferisce ad un termine che ricava il suo significato da un rapporto di confronto. In mancanza di un termine di paragone non si può stabilire che qualcosa sia "diverso". In questo caso il confronto viene fatto tra persone e il "diverso" è colui che presenta delle caratteristiche che non coincidono con il modello di riferimento comune, considerato "normale" dai più. Il ragionamento si sviluppa quindi all'interno di una logica che tende a suddividere l'insieme degli individui in gruppi a seconda delle caratteristiche presenti e che fa prevalere la variante maggioritaria; l'opinione comune stabilisce i tratti che definiscono cos'è "normale", perché posseduti dalla maggioranza o dal modello dominante, mentre chi non presenta tali aspetti viene etichettato come "diverso". In questo ambito la "diversità" tra persone risulta essere perciò un costrutto sociale che produce una categorizzazione degli individui presupponendo l'esistenza di un modello predominante da conservare.

A partire da questa riflessione, la nozione di diversity management potrebbe essere rivista con un alone di luce differente. Tale pensiero, infatti, rimanda ad un contesto sociale in cui la valorizzazione della diversità, così enfatizzata, diventa una conferma della presenza di dinamiche di potere diseguali e di interventi che si mantengono entro una visione per categorie distinte. Nonostante i nobili propositi di riconoscere e superare dinamiche di esclusione sociale basate su particolarità personali,

il pericolo è che, soffermandosi sulle differenze, al contrario si vada ad accentuare, invece che ad attenuare, una visione stereotipica e discriminante. Come testimonia la risposta di un manager non vedente al suo interlocutore: «...Solo ora che l'azienda ha creato una politica per i "diversi" ho iniziato a considerare quanto per gli altri conti il fatto che io sia cieco. Ora mi sento diverso, non prima!»[10]. A partire da queste considerazioni sono già state mosse critiche e aperte interessanti prospettive di ridefinizione del nuovo orientamento; dalla proposta di preferire l'espressione "identity management" per focalizzare l'interesse sulla valorizzazione dell'unicità del singolo piuttosto che sul confronto con un prototipo di "normalità"[11], al "management plurale" che sottolinea quanto la "diversità" sia in realtà una condizione di mutamento costante, propria di ciascun individuo nell'arco della vita e di ogni singola organizzazione[12].

Secondo le teorie tradizionali dedicate al tema delle "diversità" individuali esistono varie prospettive di analisi e di classificazione, a dimostrazione della complessità di tale concetto. Tra le più citate si trova la distinzione in *differenze visibili* e *non visibili* suggerita da Kandola e Fullerton, che richiama a sua volta la suddivisione proposta da Loden e Rosener in *diversità primarie* e *secondarie*[13]. Secondo queste posizioni ogni persona possiede delle caratteristiche innate e rilevabili facilmente, quasi sempre non modificabili volontariamente nel tempo, quali l'età, l'origine etnica, il sesso, le abilità fisiche, l'orientamento sessuale. Oltre a ciò ciascun individuo presenta altri aspetti caratterizzanti che invece vengono acquisiti durante il corso della vita e che possono anche mutare nel tempo, come ad esempio la religione, l'educazione, la nazionalità, il contesto familiare, le competenze professionali. Tali dimensioni distintive portano a suddividere le persone in gruppi a seconda delle caratteristiche possedute. Procedere per categorizzazioni, rilevando somiglianze e divergenze tra gli individui, rientra in un processo psicologico che permette di ordinare la realtà sociale e collocare se stessi dentro gruppi di appartenenza in cui riconoscersi ed identificarsi nelle modalità di pensiero e di azione. Processo del tutto naturale ed innocuo, fino a quando non acquisisce tratti che potrebbero rivelarsi dannosi. Su questo fanno leva infatti, ad

10 M. C. BOMBELLI, *Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, Etas, Milano, 2010, p. 8.
11 L. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti...* cit., p. 24.
12 M. C. BOMBELLI, *Management plurale...* cit., p. XIV.
13 D. PADUA, *Sociologia del diversity management...* cit., p. 86.

esempio, anche molti meccanismi esterni alla discrezione del singolo, interessi politici e di mercato, che muovono in parallelo silenziosamente verso la realizzazione di un'opinione comune omologante. Il rischio frequente è quello di cadere in raffigurazioni stereotipiche e pregiudizievoli, in base alle quali vengono attribuite a priori delle caratteristiche o ci si aspetta un determinato atteggiamento da una persona perché questa viene collocata all'interno di un gruppo ben definito e delimitato. Un procedimento che se attivato in maniera rigida può aprire la strada a forme di considerazione e trattamento discriminatorie verso chi risulta essere "diverso".

Da tutto ciò è facilmente intuibile che quando si collocano gli individui dentro gruppi apparentemente fissi, si distorce la realtà procedendo verso un'estrema semplificazione del reale. Lee Gardenswartz e Anita Rowe, esperte consulenti in materia di diversity management, hanno reso bene la complessità dell'identità personale suddividendo in vari livelli tutte le componenti della "diversità" individuale[14]. Nella tabella di seguito viene riportata la ripartizione da loro suggerita utilizzando la terminologia originale.

Tab. 2 – Le componenti identitarie

Dimensione centrale	Personalità
Dimensioni interne	Età, genere, preferenze sessuali, abilità fisica, gruppo etnico, razza
Dimensioni esterne	Localizzazione geografica, reddito, abitudini personali, passatempi abituali, religione, istruzione, esperienze di lavoro, aspetto, condizione familiare, stato civile
Dimensioni organizzative	Livello funzionale/classificazione, contenuto del lavoro/ambito, divisione/dipartimento/unità/gruppo, anzianità, luogo di lavoro, iscrizione al sindacato, status manageriale

Fonte: R. Kreitner, A. Kinicki, ed. italiana 2008.

Nello schema sono indicati gli elementi che determinano l'unicità di ciascun

14 M. C. BOMBELLI, *Management plurale...* cit., p. 64.

individuo distinguendolo dagli altri simili. Nelle prime due sezioni ci sono le componenti che sono ritenute tendenzialmente stabili nel tempo, mentre nelle ultime due sono riportati gli aspetti maggiormente soggetti al mutamento in quanto modificabili da influenze esterne. Ad una lettura complessiva, l'identità del singolo ne risulta un insieme assai variegato e variabile nel tempo. L'errore di giudizio che generalmente accompagna le riflessioni sulla natura dell'identità umana è quello invece di considerarla come un qualcosa dai confini ben definiti e fissi. In realtà, come si può dedurre, l'identità è per natura molteplice e si modifica progressivamente perché frutto di esperienze e di considerazioni che vengono rielaborate di continuo. Partendo da queste riflessioni, i più recenti sviluppi interpretativi riguardanti il diversity management suggeriscono perciò di focalizzare l'attenzione sulle numerose componenti della "diversità" individuale (a questo punto, sarebbe da preferire, "complessità" individuale), considerandoli nell'insieme una ricchezza di potenzialità che ciascun dipendente può mettere a disposizione dell'organizzazione. Questa sarebbe la direzione da seguire per un'effettiva valorizzazione delle risorse umane, ma al momento sembra essere poco tracciata.

"Gestire la diversità" all'interno di un'organizzazione, dopo le valutazioni appena esposte, appare ancora di più un processo particolarmente complesso. Per questioni di economicità aziendale in termini di impegno e di spesa, attualmente l'atteggiamento comune per chi decide di intraprendere un percorso di diversity management sembra rimanere ancora quello di intervenire seguendo una categorizzazione per gruppi. Ci si concentra sulle differenze visibili, riscontrabili più facilmente e per questo più evidenti se oggetto di trattamenti discriminanti. Le macro aree di intervento del diversity management riguardano quindi: genere, età, orientamento sessuale, disabilità e origini etniche.

- GENERE – La questione di genere relativa ai rapporti differenziali lavorativi tra uomini e donne all'interno di un'organizzazione è tra i temi più sentiti e verso i quali più frequentemente si adottano delle misure *ad hoc*. L'interesse verso gli studi di genere è andato progressivamente aumentando negli anni Novanta sulla scia internazionale di una rinvigorita lotta per la tutela dei diritti umani e di una

sempre maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro. Politiche a favore delle Pari Opportunità di genere si sono moltiplicate dalle istituzioni alle imprese, favorendo pratiche dirette soprattutto al sostegno della conciliazione casa-lavoro (*work-life balance*), in linea col retaggio culturale che vede ancora la donna principale responsabile della cura dei familiari e della gestione della casa, e verso una maggiore flessibilità durante il periodo della maternità. Azioni volte a migliorare la qualità della vita delle dipendenti, ma che si inscrivono sempre dentro una logica di mantenimento dei ruoli sociali tradizionali. Accanto a tali contributi, un orientamento al diversity management dovrebbe garantire anche una paritaria considerazione della donna nei compiti lavorativi e durante tutto il percorso professionale. Su questo obiettivo c'è purtroppo ancora molta strada da fare. Numerose ricerche concordano nell'osservare quanto sia ancora molto solido per le donne il *soffitto di vetro* che impedisce loro di accedere a posizioni professionali di alto livello e come siano ancora stabili in negativo le differenze salariali rispetto ai colleghi maschi a parità di mansioni.

- ETÀ – L'attuale aumento delle aspettative di vita assieme all'allungamento dell'età pensionabile delineano un futuro in cui la forza lavoro sarà sempre più varia anche in base all'età. Generazioni con un background di esperienze e di formazione differenti si troveranno fianco a fianco nel raggiungere gli obiettivi aziendali. Un fenomeno che già al giorno d'oggi presenta le sue prime difficoltà. La convivenza di stili di lavoro e attitudini diverse generano talvolta conflitti intergenerazionali e alimentano pregiudizi in relazione all'età: giovani sfaticati e non propensi al sacrificio o irresponsabili *versus* lavoratori più anziani meno inclini al cambiamento, poco soddisfatti e più assenteisti. Stereotipi già sfatati nella realtà da varie ricerche sul campo. Oggigiorno ancor più di ieri le azioni di diversity management devono quindi tener conto delle differenze ricollegabili all'età *(age management*). Nuove tecnologie, dinamiche globali, corsa all'innovazione e alla competitività richiedono aggiornamenti e condivisione. Tramite percorsi formativi adeguati, un approccio meritocratico all'assunzione e pratiche di trasferimento intergenerazionale delle conoscenze e competenze con

attività di *mentoring*, *tutoring* e *coaching* tra colleghi, è possibile garantire a ciascuno le giuste opportunità di crescita nell'ambiente di lavoro.

- ORIENTAMENTO SESSUALE E IDENTITÀ DI GENERE – Tra gli indirizzi seguiti dalle aziende in ambito di diversity management, le pratiche volte a favorire un ambiente di non discriminazione in base alle preferenze sessuali e alle identità di genere e un riconoscimento della libera espressione dei propri dipendenti sono tra le meno attuate. Ancora molti pregiudizi e poca informazione bloccano i successi su questo fronte. La sede americana della grande multinazionale informatica IBM è tra le prime ad aver promosso una maggiore conoscenza del mondo LGBT (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender*) nel proprio contesto lavorativo. Il tema sta iniziando, a piccoli passi, a varcare i cancelli di alcune imprese che dichiarano nei propri codici etici e regolamenti una volontà di evitare forme di esclusione per motivi legati alla sfera sessuale. In generale però sembra trattarsi più di una dichiarazione di intenti formale, che non viene seguita poi da adeguate azioni concrete. Non essendoci ancora una piena accoglienza all'esterno, agire su questo fronte per le aziende significa anche valutare per bene se e come intervenire al riguardo. Bisogna infatti tenere presente l'eventualità che il singolo desideri mantenere nascosti i propri interessi sessuali nell'ambiente lavorativo.

- DISABILITÀ – I lavoratori che presentano delle disabilità fisiche o mentali si scontrano quotidianamente con barriere sociali oltre che architettoniche. Negli ambienti di lavoro spesso sono accompagnati da stereotipi che li vedono come assenteisti, asociali, come un impegno aggiuntivo per l'azienda o favoriti nell'assunzione senza meriti. Aspetti che poi non rispecchiano la realtà. Per l'effettiva difficoltà a poter ricoprire qualsiasi mansione e ad accedere facilmente al mondo del lavoro, esistono in questo caso forme specifiche di collocamento obbligatorio per legge. Il diversity management, superando la prassi delle pari opportunità di accesso, dovrebbe accompagnare ulteriormente il disabile lungo un percorso di *empowerment* professionale. Una crescita volta ad incrementare

l'autostima, le proprie competenze lavorative, contribuendo ad offrire le proprie potenzialità come opportunità per l'organizzazione.

- ORIGINI CULTURALI – La compresenza di lavoratori con origini etniche differenti rispecchia una società sempre più eterogenea per lingua e per altri tratti culturali. Nonostante si tratti di un fenomeno strutturale e sistemico a dinamiche globali, la presenza di persone con provenienza geografica e culturale differente viene spesso osteggiata, in una sorta di strenua difesa della superiorità culturale del gruppo dominante. Negli ambienti di lavoro gli immigrati difficilmente occupano ruoli ai vertici, venendo assunti in posizioni lavorative generalmente dequalificanti, in settori di lavoro faticosi e malpagati. Conflitti relazionali a causa di atteggiamenti ostili razzisti, bassa considerazione delle loro capacità e difficoltà comunicative per mancanza di conoscenza della lingua si vanno ad aggiungere manifestando una condizione spesso di marginalità ed esclusione. Nella prassi di diversity management dedicata a gestire le relazioni tra più culture all'interno delle dinamiche della realtà aziendale (*cross-cultural management*), si cerca di combattere la tendenza all'etnocentrismo organizzativo che tende a favorire negli incarichi e nelle decisioni i dipendenti che appartengono alla cultura dominante. Promuovere una cultura aziendale cooperativa, multiculturale, comprensiva e rispettosa dei particolari bisogni del personale straniero, contribuirebbe invece ad incrementare la ricchezza di potenziale interno e a creare innovazione ed inclusione.

Capitolo 2
L'approccio dell'Europa

2.1 Il quadro normativo a tutela delle pari opportunità

Prima di procedere oltre e, con la seconda e terza parte, definire più dettagliatamente le pratiche tramite le quali si realizzano interventi di diversity management nei differenti ambienti organizzativi italiani, è sicuramente utile richiamare alla memoria il contesto giuridico di riferimento per comprendere meglio l'oggetto d'interesse. Dal momento che l'indagine del presente elaborato riguarda i meccanismi di applicazione e i possibili sviluppi del diversity management in Italia, non ci si può esimere dal tenere in conto l'influenza delle leggi europee, in quanto l'ordinamento comunitario, superiore nella gerarchia di diritto, vincola gli Stati membri ad integrare più o meno direttamente i rispettivi sistemi di legge con le disposizioni comunitarie, a seconda della natura di queste ultime.

A partire dagli anni Settanta l'allora Comunità Economica Europea (CEE) promulgò, nel rispetto del diritto internazionale e del proprio trattato costitutivo, una serie di direttive in favore della parità di genere tra uomini e donne in ambito retributivo, di trattamento lavorativo e di sicurezza sociale (1975/117/CEE, 1976/207/CEE, 1979/7/CEE), che andavano ad aggiungersi al divieto di trattamento diseguale in base alla nazionalità. La progressiva realizzazione dell'Unione comunitaria sulle basi settoriali economiche degli esordi vide ampliarsi l'interesse verso i diritti umani, tutelati dalla Convenzione Europea per la salvaguardia dei Diritti dell'Uomo e

delle libertà fondamentali (CEDU) del 1950. Oltre ad una coesione economica, gli Stati membri si proponevano di raggiungere un'unione anche politica procedendo verso direzioni comuni in più settori. Negli anni Novanta, grazie anche all'azione influente delle decisioni della Corte di Giustizia europea, si giunse a rafforzare la nozione di uguaglianza adottando formalmente la prospettiva della non discriminazione; nel garantire l'eguale protezione dei diritti ad ognuno si ammettevano trattamenti diversi tenendo conto delle differenti condizioni. L'entrata in vigore del Trattato di Amsterdam nel maggio 1999 accompagnò questa importante innovazione interpretativa dichiarando, con l'integrazione dell'art. 13 al Trattato della Comunità Europea, la volontà di intraprendere una lotta contro ogni forma di discriminazione. Secondo il nuovo articolo il Consiglio europeo ricevette piena facoltà di intervenire con ogni misura necessaria per contrastare qualsiasi tipo di atto discriminatorio[15]. Nel 2000 fece seguito un'altra tappa importante che contribuì a rafforzare la tutela contro le discriminazioni: l'adozione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (detta anche Carta di Nizza), modificata successivamente nel 2007, la quale nell'art. 21 specifica ed amplia i caratteri differenziali che possono costituire motivo di discriminazione[16].

All'avvento del nuovo millennio parità di trattamento e lotta alle discriminazioni diventano quindi due importanti pilastri dell'ordinamento europeo, garantiti ai cittadini comunitari e riconosciuti, tramite direttive specifiche e a diversa misura, anche ad altre categorie di cittadini di Paesi Terzi "aventi diritto": familiari di europei, ricercatori e lavoratori altamente qualificati, lungo-soggiornanti e titolari di protezione internazionale[17]. Si palesa così, anche nell'ambito della non discriminazione, un sistema normativo comunitario molto complesso e articolato su più livelli di garanzia di diritto a seconda dello *status* giuridico riconosciuto.

In materia di diritto contro le discriminazioni il nuovo millennio si è aperto con

15 M. FERRERO, F. PEROCCO (a cura di), *Razzismo al lavoro...* cit., pp. 125-128.

16 Art. 21, c.1, Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (2000): "*1. è vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali.*": http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf, agg. 03.2016.

17 Per un approfondimento dei dettagli giuridici in materia si rimanda al testo curato da P. Morozzo della Rocca, *Manuale breve di diritto dell'immigrazione*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013, pp. 341–345.

l'adozione nello stesso anno di due direttive comunitarie antidiscriminatorie: la Direttiva 2000/43/CE (detta anche Direttiva "razza") e la Direttiva 2000/78/CE (cosiddetta Direttiva "altre discriminazioni"). La prima delle due, come ci suggerisce la denominazione, si propone di garantire l'osservanza di un trattamento paritario tra individui indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica, in svariati ambiti. Tale disposizione comunitaria specifica inoltre, in quattro differenti modalità, le diverse possibilità di discriminazione: discriminazione diretta e indiretta, molestie e ordine di discriminare. Oltre quindi a riferirsi a quei trattamenti sfavorevoli che, più o meno direttamente, in ogni caso comportano uno svantaggio ingiustificato verso alcune persone, si ritiene discriminatorio anche solo un qualunque comportamento od ordine verbale ad agire che provochi una lesione della dignità e un'offesa ad individui per motivi di razza o di origine etnica. La Direttiva "altre discriminazioni" riguarda invece unicamente l'ambito occupazionale e si riferisce al divieto di trattamenti discriminanti per motivi legati a religione, handicap, convinzioni personali, orientamento sessuale ed età. Entrambe le direttive dichiarano l'inversione dell'onere della prova in giudizio, riconoscono nelle azioni positive un mezzo capace di contrastare eventuali atti discriminatori e prevedono comunque delle restrizioni di applicazione in base a specifiche disposizioni interne alle discipline nazionali. Altro aspetto importante da non sottovalutare è il fatto che in entrambe le direttive non si fa cenno alla nazionalità come possibile criterio di discriminazione. Ciò significa, in parole povere, che tali direttive a protezione contro ogni forma di discriminazione non valgono per tutti coloro che possiedono una nazionalità non comunitaria[18], costringendoli ancora una volta a dover dipendere dal tipo di status giuridico che viene loro riconosciuto.

Successivamente, sempre in riferimento all'ambito lavorativo, con la Direttiva 2006/54/CE viene rafforzata la legislazione comunitaria preesistente in materia di parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, la formazione, la promozione e le condizioni professionali, con la precisazione di intervenire in taluni casi a seconda delle necessità con azioni positive che risolvano le disparità esistenti.

L'entrata in vigore nel 2009 del Trattato di Lisbona, in cui si ribadisce il principio di non discriminazione rendendo vincolante giuridicamente la Carta di Nizza,

18 M. FERRERO, F. PEROCCO (a cura di), *Razzismo al lavoro...* cit., pp.129-133.

consolida ufficialmente l'impegno comunitario nella lotta per le pari opportunità. Un cammino che, come si è visto, è divenuto più intenso all'alba del nuovo millennio da un'Unione Europea sempre più attiva su questo fronte con progetti, finanziamenti e programmi di lungo periodo, affinché fosse favorita l'uguaglianza di opportunità in ciascuno Stato membro. A conferma di ciò, il 2007 è stato annunciato come l'Anno Europeo delle Pari Opportunità per tutti, durante il quale sono stati dettati gli obiettivi nazionali da raggiungere in materia, con la possibilità di attivare iniziative interne al programma pluriennale *Progress* in ambito occupazionale e di solidarietà sociale, ad oggi ancora un importante strumento per la Strategia Europa 2020.

L'intervento dell'Unione Europea in campo di parità di diritti coinvolge diversi settori di politiche comunitarie, relative all'ambito del lavoro, della giustizia e del sociale, e si offre agli Stati che ne fanno parte come uno dei principali mezzi di sostegno economico tramite i propri fondi strutturali. Nella pratica tali fondi permettono di conseguire dei progetti di investimento economico e sociale nei singoli Stati europei all'interno di una programmazione condivisa, relazionando le istituzioni comunitarie con organizzazioni ed enti pubblici, istituti di formazione, ONG, sindacati, associazioni di categoria e aziende. Percorsi di tirocinio e di formazione professionale, accompagnamento e orientamento al lavoro, sostegno contro trattamenti discriminatori, ad esempio, sono alcune delle forme di supporto all'occupazione e all'inclusione previste dal Fondo Sociale Europeo (FSE), uno tra i principali fondi strutturali utilizzati. Si tratta di un'azione che si rivolge alla società indirizzandosi prioritariamente a categorie specifiche di persone considerate svantaggiate. Negli ultimi anni, inoltre, l'impegno comunitario in tema di pari opportunità si è orientato ad incrementare le attività volte ad informare e a sensibilizzare l'opinione pubblica sull'argomento, coinvolgendo in prima linea anche il mondo mediatico.

2.2 Le Carte della diversità

La legislazione europea in materia di pari opportunità, così com'è stata riformata negli ultimi tempi, si impegna ad indicare delle linee guida ai diversi sistemi normativi

interni all'Unione, affinché sia garantito ovunque il principio di non discriminazione nei diversi ambiti della vita quotidiana. Tramite disposizioni normative ed iniziative di vario genere, l'impegno comunitario si è indirizzato soprattutto verso una maggiore informazione e sensibilizzazione sul tema, invocando l'incentivazione di azioni positive capaci di prevenire eventuali trattamenti sfavorevoli nei confronti di persone appartenenti a gruppi sociali considerati svantaggiati.

Oltre a questa direzione però, sempre in tema di non discriminazione ma nell'ottica di un maggior coinvolgimento di specifici attori della realtà imprenditoriale direttamente interessati alla materia, l'Europa del nuovo millennio ha introdotto una nuova prospettiva di intervento: la promozione di attività favorevoli alla valorizzazione delle diversità presenti nei contesti lavorativi, dalle quali ricavarne vantaggi e benefici per l'impresa. Facendo eco al modello americano di diversity management, anche l'Europa sta quindi affrontando a modo proprio l'argomento, partendo dal diffondere nelle organizzazioni l'interesse a riconoscere le potenzialità del capitale umano disponibile, per ricavare vantaggi da una logica inclusiva e facendo leva sulla diversità. Non solo le grandi multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese che rappresentano quasi la totalità del tessuto economico europeo, possono trarre benefici da una cultura organizzativa favorevole alla gestione e valorizzazione dei differenti contributi individuali, ed essere così più eque, rimanere al passo coi tempi e diventare allo stesso tempo più competitive.

Uno degli strumenti volti a favorire la parità di trattamento tramite il riconoscimento delle diversità negli ambienti di lavoro, nato in seno alla realtà comunitaria, è costituito dalle *Carte della diversità*. Si tratta di documenti formali che confermano la volontaria dichiarazione d'intenti, delle aziende o delle istituzioni pubbliche firmatarie, all'adozione di politiche interne organizzative a favore dell'uguaglianza delle opportunità e promozione della diversità sul luogo di lavoro. In esse vengono descritte le intenzioni e le misure considerate necessarie al fine di contrastare le discriminazioni e favorire la promozione di una politica della diversità. Attualmente, in base alle informazioni rilasciate dalla Commissione Europea, sono 15 gli Stati dell'Unione che hanno aderito a questa iniziativa adottando ciascuno una propria carta: Austria, Belgio, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania,

Irlanda, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Repubblica Ceca, Spagna e Svezia[19]. Di seguito viene offerto un breve accenno delle Carte della diversità europee ad oggi presenti.

- AUSTRIA – La *Charta der Vielfalt* austriaca è stata presentata nel 2010 grazie all'interesse della Camera Economica Federale e della Camera Economica di Vienna. Tra i firmatari impegnati a promuovere azioni di prevenzione alla discriminazione e a favore della diversità si trovano imprese, organizzazioni e istituzioni pubbliche.

- BELGIO – La *Charte de la diversité de la Région de Bruxelles-Capitale* è stata lanciata nel 2005 per volere del Ministero del Lavoro e dell'Economia assieme all'Unione delle Imprese di Bruxelles. Essa costituisce una delle tre carte presenti in Belgio. La suddivisione politica in regioni ha infatti comportato la realizzazione di altre due differenti carte, rispettivamente per la Vallonia e per le Fiandre. I soggetti firmatari provengono per la maggior parte dal settore privato delle imprese.

- DANIMARCA – La Carta della diversità danese (*Det Danske Charter for Mangfoldighed*) è stata definita nel periodo 2011-2014 a partire dalle carte delle tre città più popolose del Paese e si configura come guida per la realizzazione di simili documenti a livello locale e regionale. Nel caso danese l'azione pubblica svolge un ruolo decisivo per la mobilitazione generale verso l'inclusione sociale.

- ESTONIA - In Estonia la questione delle pari opportunità costituisce un tema nuovo da affrontare e la Carta della diversità (*Eesti Mitmekesisuse Kokkulepe*), adottata nel 2012, rappresenta uno strumento utile per incoraggiare la parità di trattamento negli ambienti di lavoro. Al momento l'iniziativa è stata accolta solo da aziende private.

19 Sul sito della Commissione Europea, nell'area Giustizia – Lotte contro la discriminazione si trovano indicazioni dettagliate sull'adozione delle Carte della diversità europee, ai fini di un approfondimento sull'argomento: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/facts/index_en.htm, agg. 03.2016.

- FINLANDIA – Il caso finlandese si caratterizza per l'originaria iniziativa volontaria introdotta da 18 aziende nel 2012. La Carta finlandese (*Suomen Monimuotoisuusverkosto*) impegna soggetti sia privati che pubblici verso obiettivi di business sfruttando i vantaggi derivati dalla promozione della diversità.

- FRANCIA – La prima ad essere stata lanciata nel 2004, la *Charte de la Diversité en entreprise* è stata d'ispirazione per altri Paesi dell'Unione Europea. Al momento l'hanno sottoscritta più di 3000 piccole e medie imprese ed alcune istituzioni pubbliche, che in tal modo si impegnano a rispettare i sei articoli di principio che stanno alla base di un processo di sensibilizzazione e sforzo organizzativo in direzione di politiche antidiscriminatorie e di valorizzazione della diversità. Come si nota dalla denominazione stessa, la Carta francese si rivolge primariamente a soggetti privati.

- GERMANIA – La *Charta der Vielfalt* tedesca è stata annunciata nel 2006 per volere di quattro grandi aziende, con il finanziamento del Ministero per l'Immigrazione, i Rifugiati e l'Integrazione e con il sostegno della Cancelleria federale, guidata da Angela Merkel. Successivamente, nel 2010 la Carta ha preso la forma di un partenariato pubblico-privato volto a combattere le diverse forme di discriminazione nei luoghi di lavoro, con finanziamenti da parte delle imprese assieme al rinnovato aiuto economico del Ministero per l'Immigrazione. Gran parte degli aderenti sono soggetti privati, ma non manca la partecipazione di enti pubblici.

- IRLANDA – La *Diversity Charter Ireland* è stata lanciata nel 2012 da undici organizzazioni pubbliche e private legate al mondo dell'impresa. Prevenire le discriminazioni, favorire le pari opportunità e gestire la diversità come valore aggiunto all'impresa incentivando un processo di cambiamento della cultura aziendale su questo fronte, sono gli obiettivi che mirano a raggiungere i firmatari

della carta.

- ITALIA – La *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro* nasce nel 2009 da un'iniziativa di Fondazione Sodalitas, un'associazione attiva nella promozione della sostenibilità d'impresa, da un comitato di associazioni promotrici e con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità. Con l'intento di favorire la diffusione di politiche antidiscriminatorie nei posti di lavoro in scala locale, l'attenzione italiana sembra volgersi in particolar modo verso la questione della parità tra generi, come avremo modo di sottolineare più avanti nella relazione.

- LUSSEMBURGO – La *Charte de la Diversité Lëtzebuerg* è stata annunciata nel 2012 su iniziativa di un gruppo di compagnie fondatrici, con la collaborazione del Ministero della Famiglia e dell'Integrazione e vede la partecipazione del settore sia privato che pubblico.

- PAESI BASSI – Una delle più recenti ad essere stata adottata, nel luglio 2015, la *Charter Diversiteit* olandese fa parte del progetto *Diversity at work*. Annunciata dal Ministero degli Affari Sociali e del Lavoro assieme ad un gruppo di aziende, si propone di incrementare politiche inclusive nei settori sia privato che pubblico.

- POLONIA – La Carta polacca (*Karta Różnorodności*) è stata adottata a partire dal 2012 a seguito del Forum sulla Responsabilità d'Impresa e con la collaborazione tra governo, ONG, sindacati e associazioni degli imprenditori, con la volontà di diffondere ovunque una prassi organizzativa diretta a sostenere la diversità negli ambienti di lavoro.

- REPUBBLICA CECA - La *Diversity Charter* della Repubblica Ceca è stata presentata a fine 2014 per intervento del Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali. I primi firmatari sono state delle grandi multinazionali del territorio.

- SPAGNA – La *Fundación Diversidad-Charter de la Diversidad en España* è stata lanciata nel 2009 col supporto del Ministero delle Pari Opportunità, a seguito di un progetto dell'Istituto Europeo per la Gestione della Diversità. Rivolta al settore privato e pubblico, la Carta mira a diffondere buone pratiche per ottenere vantaggi e risultati efficienti tramite la gestione della diversità.

- SVEZIA – La Carta svedese (*Diversity Charter Sweden*) è nata nel 2010 dall'interesse di un'associazione di imprese che hanno avviato un percorso gestionale interno diretto a rafforzare le misure antidiscriminatorie e garantire un ambiente più inclusivo, riconoscendo nella valorizzazione delle diversità una strategia di business aziendale. Hanno aderito organizzazioni del privato e del pubblico, piccole e medie imprese e grandi multinazionali.

Da uno sguardo veloce alle differenti esperienze europee relative alle Carte della diversità adottate, si ha una conferma della natura amministrativa dell'Unione Europea, nata come unità di Stati indipendenti che mantenendosi distinti lavorano all'adozione di politiche comuni, secondo il motto comunitario «Unita nella diversità».

Ma è così anche nella realtà? I fatti sembrano dire altro. Le recenti occasioni di intervento comune sul fronte immigrazione, a seguito dell'arrivo di migliaia di immigrati verso il territorio europeo negli ultimi tempi, sono solo un esempio della mancata coesione di azione e di intenti tra gli Stati membri. Così come, per offrire un altro esempio, l'evento *Diversity Night 2015* organizzato a Vienna nel novembre scorso sull'idea di coinvolgere la comunità sui temi dell'identità di genere, dell'omosessualità, del dialogo interculturale e tra religioni, tramite viaggi turistici nella conoscenza, oggi contrasta pesantemente con la recente proposta del governo austriaco di realizzare una barriera sul valico del Brennero per impedire l'ingresso ai migranti "non desiderati". In relazione al tema della gestione e valorizzazione della diversità verrebbe quindi da chiedersi piuttosto: realtà o pura apparenza?

Le Carte della diversità europee sono attualmente un mezzo tramite cui la Commissione Europea cerca di contribuire ad incoraggiare le istituzioni sociali, nel

senso di organizzazioni private e pubbliche che vivono processi di socializzazione, ad accettare le trasformazioni sociali in atto e l'esistenza di una comunità diversificata e plurale. Su questa linea, la Commissione Europea finanzia dal 2010 la *European Platform of Diversity Charters*, una piattaforma di scambio di opinioni e buone pratiche tra i promotori delle carte, in modo tale da diffondere prassi di successo e sensibilizzare, mediante la creazione di reti d'informazione, altre organizzazioni. Questa iniziativa permette sicuramente di ottenere dei risultati di maggior efficacia in termini di politiche di diversity management, superando il limite dovuto alla frammentazione di esperienze nazionali e rendendo così più chiari e realistici gli obiettivi da inseguire. Rimane tuttavia l'opacità collegata al carattere prettamente volontaristico dell'adesione (e dell'adozione statale) alle Carte che, pur rimanendo in linea con le raccomandazioni in stile europeo, non facilita la concreta diffusione di una cultura comunitaria attiva sul fronte della promozione della diversità nei luoghi di lavoro e dà vita a processi talvolta incostanti.

2.3 Il diversity management europeo

Riconoscendo nel comparto imprenditoriale un fondamentale attore nel processo di realizzazione di percorsi di convivenza e collaborazione sociale in favore delle pari opportunità, la Commissione Europea nel nuovo millennio ha prodotto una serie di strumenti utili alle imprese per informarle ed invogliarle a percorrere un cammino di adattamento organizzativo, considerando i vantaggi derivanti dall'attuazione di politiche di gestione consapevole della diversità in azienda. In concomitanza con l'apparizione delle prime Carte della diversità europee vennero avviati importanti progetti di ricerca, culminati con la pubblicazione dei dati raccolti in opuscoli rivolti primariamente al mondo imprenditoriale europeo. Dal momento che lo scenario economico europeo è costituito per il 99,8% da piccole e medie imprese (PMI), di cui il 93% impiega meno di 10 persone[20], ben presto si rese necessario riservare l'attenzione a questa specifica realtà

20 I dati riportati sono aggiornati alla relazione annuale 2014-2015 della Commissione Europea *Annual Report on European SMEs 2014-2015. SMEs start hiring again*, pdf. Agg. 04.2016. http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm.

imprenditoriale, ai fini di un efficiente coinvolgimento del tessuto economico europeo.

Con lo studio *The Business Case for diversity: good practices in the workplace* del 2005, la Commissione Europea si proponeva di incrementare in tutto il settore privato l'interesse verso politiche di diversity management, divulgando le buone pratiche sperimentate con successo in alcune realtà aziendali e raccogliendo le opinioni e le criticità al riguardo. Tuttavia, vedendo coinvolte nell'indagine principalmente aziende di grandi dimensioni, lo studio dimostrò una generale riluttanza delle PMI ad affrontare percorsi di cambiamento culturale ed organizzativo, rispetto alle grandi multinazionali. La presenza di un numero limitato di dipendenti, la scarsità di risorse finanziarie, un sistema di produzione strutturato tradizionalmente con attenzione all'economicità, la maggiore insicurezza economica, la mancanza di uno specifico settore dedicato alla gestione delle risorse umane, risultavano essere i principali ostacoli ad un facile consenso delle PMI al diversity management[21].

Partendo da queste considerazioni si susseguirono iniziative, pubblicazioni di indagini, guide ed opuscoli informativi commissionati dall'Unione Europea sui vantaggi della gestione e valorizzazione della diversità nel generare profitti per qualsiasi realtà organizzativa imprenditoriale. Oltre all'adeguamento alla legislazione in materia di lotta alla discriminazione e pari opportunità, si sottolineava la necessità di intervenire con politiche di diversity management per affrontare i cambiamenti demografici e di aspettative del personale. Trasformazioni sociali che, a ben vedere, non costituivano assolutamente una novità del XXI secolo, ma su cui stava aumentando l'attenzione pubblica e la consapevolezza generale. Intraprendere un processo gestionale di questo tipo avrebbe comportato un cambiamento culturale ed organizzativo complesso, reso ancora più difficoltoso per le PMI per una questione di costi economici, di responsabilità e di aggravio di lavoro del personale interno e di tempo dedicato, in vista di risultati proiettati sul lungo termine. Tuttavia, le argomentazioni a favore dello sviluppo di politiche di diversity management sostenevano il raggiungimento di vari benefici per l'impresa, tra cui ottimi risultati di profitto aziendale, primo grande

21 Pubblicazione interna al Programma europeo per l'occupazione e la solidarietà sociale 2007-2013 (Progress), *Diversity for talent and competitiveness: the SME Business Case for Diversity*, pdf., p.6. http://www.iegd.org/pdf/Task%202%20-%20SMEs.pdf, agg. 04.2016.

interesse per ogni realtà imprenditoriale. Le PMI avrebbero potuto ampliare le opportunità di marketing sfruttando il potenziale dei diversi background professionali, rendersi più competitive nel mercato economico, migliorare la propria immagine ed ottimizzare le limitate risorse, rimanendo allo stesso tempo aderenti alla legislazione in materia di pari opportunità.

Secondo un recente rapporto della Commissione Europea pubblicato a fine 2014[22], grazie anche all'aumentare delle adesioni e delle adozioni alle Carte della diversità europee si nota un lento progressivo aumento di interesse e di impegno concreto nel campo della gestione della diversità da parte del mondo organizzativo europeo. In base a tale pubblicazione, a dieci anni dalla presentazione della prima Carta della diversità, le organizzazioni in Europa ad aver firmato formalmente il proprio impegno ad attuare un processo di politiche di diversity management erano infatti più di 7100, la quasi totalità delle quali riteneva che l'adesione al proprio documento nazionale fosse stato un notevole incentivo a tale percorso intrapreso. Inoltre, opinione comune di gran parte degli aderenti che avevano preso parte all'indagine europea (in tutto più di 1800 unità), era che l'adozione di una prassi organizzativa in promozione delle diversità e delle pari opportunità aveva portato progressi in diversi settori, con risultati migliori nella produttività e nella fidelizzazione dei dipendenti, un clima di lavoro più sereno e collaborativo e una cultura organizzativa maggiormente coinvolta in obiettivi sociali ed etici. Ciò valeva tanto per le grandi organizzazioni, quanto per le PMI coinvolte nell'indagine.

Un'ulteriore indicazione interessante, ricavata dalla rilevazione della Commissione Europea, si riferisce alla tipologia dei gruppi maggiormente interessati dalle iniziative di diversity management nelle organizzazioni. Secondo i dati raccolti, il focus principale riguarda interventi relativi alla parità di genere (48%), all'età (46% per i dipendenti più anziani, 45% per i giovani) e alla disabilità (44%), mentre per quanto riguarda le differenti origini culturali (28%), l'orientamento sessuale (16%) e l'identità di genere (15%) la percentuale si abbassa notevolmente. La tabella che segue mostra il livello stimato in percentuale degli interventi di diversity management nelle

22 Pubblicazione della Commissione Europea – D.G. Giustizia, *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union (2014)*, pdf. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf, agg. 04.2016.

organizzazioni degli undici Stati europei interessati dall'indagine (Austria, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Svezia, Spagna, Polonia, Estonia, Finlandia). Nel procedere all'osservazione dei dati, tuttavia è necessario considerare anche quanto l'adozione di specifiche iniziative sia strettamente collegata alle priorità percepite diversamente da ciascuno Stato in base alla propria storia e al proprio cammino nelle politiche sociali.

Tab. 3 – Panorama degli interventi di Diversity Management in 11 Stati europei

	UE 11	AT	FR	DE	IE	IT *	LU	SE	ES	PL	EE	FI
Giovani (< 26 anni)	45%	53%	49%	45%	20%	19%	64%	56%	28%	54%	71%	31%
Senior (> 50 anni)	46%	65%	52%	55%	20%		61%	50%	20%	47%	57%	23%
Genere	48%	73%	43%	65%	80%	65%	95%	100 %	29%	69%	86%	15%
Disabilità	44%	63%	47%	65%	70%	24%	49%	69%	28%	44%	43%	38%
Orientamento sessuale	16%	45%	13%	45%	70%	7%	36%	63%	20%	18%	29%	8%
Identità di genere	15%	50%	13%	30%	40%	-	31%	63%	29%	13%	29%	-
Origini culturali	28%	70%	28%	60%	50%	10%	53%	100 %	24%	26%	57%	8%
Religione e credenze	19%	53%	18%	20%	30%	2%	42%	50%	21%	21%	29%	15%
Altro	6%	5%	3%	25%	10%	-	8%	19%	18%	-	-	8%

Fonte: Commissione Europea, *Overview of Diversity Management*...cit., 2014.

* Per l'Italia, i dati raccolti non distinguevano rispetto alla variabile età.

Ogni Paese quindi interviene a proprio modo nell'implementare misure di inclusione lavorativa, così come ogni realtà aziendale si attiva diversamente seguendo i propri interessi e secondo le proprie caratteristiche.

Anche in Europa, come negli Stati Uniti, l'avvio di prassi aziendali indirizzate al

diversity management ha visto in prima linea innanzitutto le grandi realtà internazionali e multinazionali, più facilmente coinvolte per i motivi precedentemente indicati. Per fare alcuni esempi: IBM, L'Oréal, Deutsche Bank, Ford, Adecco, Dublin Bus, Unilever, Randstad, Skoda, Volkswagen, Accenture, Ikea. L'impegno si può tradurre nell'istituzione di un comparto dedicato alla *Diversity and Equality*, all'introduzione di misure di *welfare* aziendale, a percorsi specifici di formazione e a programmi dedicati alla promozione delle diversità. La multinazionale casa automobilistica svedese Volvo Group[23], per esempio, sin dagli esordi ha fatto del tema della diversità uno dei principali obiettivi delle proprie politiche d'azienda, riconoscendo in esso uno dei segreti per un maggior successo negli affari. Guadagnandoci in immagine, nel grado di soddisfazione dei propri dipendenti, nel contributo innovativo e creativo dato da gruppi di lavoro eterogenei, i risultati in termini di competitività nel mercato economico hanno contribuito a sostenere la campagna aziendale in favore di un orientamento integrativo alle diversità. Tramite attività di selezione del personale che garantiscono pari opportunità di accesso, un'area HR dedicata all'inclusione lavorativa, la realizzazione di reti territoriali tra dipendenti che si distinguono nelle differenti dimensioni di "diversità" per migliorare la circolazione di informazioni e di buone pratiche e la predisposizione di indicatori e strumenti di misurazione per la valutazione dell'impatto delle proprie politiche di diversity, Volvo Group dimostra il proprio impegno nel promuovere un posto di lavoro inclusivo, anche in relazione al diverso orientamento sessuale, generalmente un tema di minor interesse.

Nondimeno, se c'è la volontà, anche in presenza di minori risorse a disposizione, come nel caso delle PMI, si possono intraprendere interessanti iniziative di diversity management. Per esempio Convers Télémarketing, un *call center* francese specializzato soprattutto in contatti nei mercati di nicchia, con circa 160 persone impiegate[24], presenta delle specificità in relazione alla gestione delle proprie risorse interne, in gran parte donne e personale senior, altamente qualificate. Dovendo far fronte alla disponibilità di

23 Pubblicazione della Commissione Europea – D.G. Occupazione, Affari Sociali, Pari Opportunità, *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace (2005)*, pdf, p.50. http://diversitypractice.co.uk/wp-content/uploads/2010/10/The-EC-Business-Case-for-Diversity-Report.pdf, agg. 04.2016.

24 Pubblicazione della Commissione Europea – D.G. Giustizia e Consumatori, *Diversity within small and medium-sized enterprises. Best practices and approaches for moving ahead* (2015), pdf, pp. 27-30. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf, agg. 04.2016.

lavoratori generalmente con particolari esigenze e responsabilità legate alla vita familiare, viene offerta la possibilità di modulare gli orari di lavoro a seconda dei propri impegni extra-lavorativi. Si tratta di una misura di *work-life balance* che permette di conciliare vita e lavoro decidendo periodicamente la distribuzione del carico di lavoro, fino a poter modificare, massimo due volte l'anno, il proprio monte ore. Fidelizzando in questo modo il proprio personale, si ottengono preparazione e professionalità stabili nel tempo. Formazione continua, attenzione alla lotta alla discriminazione e all'inclusione di giovani da aree svantaggiate, bonus e riconoscimenti economici, percorsi di trasmissione delle conoscenze tra senior e giovani hanno permesso a questa azienda di crescere velocemente e diventare competitiva nel settore.

Si può ben comprendere a questo punto che cercare di definire in maniera univoca il nuovo orientamento organizzativo al diversity management e voler individuare un modello europeo unico da accostare a quello originario americano risulti un'impresa ardua, come si anticipava anche nelle prime pagine, oltre ad essere poco corrispondente alla realtà. Tuttavia, volendo considerare i tratti generali di una prospettiva europea di diversity management, si può notare una presenza importante dell'attore politico nel dare l'input al sistema aziendale, principale campo d'azione nel modello originario. Nel quadro europeo, le politiche di inclusione lavorativa volte alla promozione delle diversità si accostano ad un impegno congiunto che riguarda primariamente la tutela dalle discriminazioni e la lotta per le pari opportunità. Uno sforzo verso cui i vertici comunitari incoraggiano gli Stati membri e le organizzazioni territoriali, invitandoli all'adozione di generici documenti formali di dichiarazione d'intenti in tema di diversità.

2.4 Management interculturale in Europa

Il modello di diversity management americano delle origini aveva tratto ispirazione dalla questione razziale e dal dibattito sulla composizione multiculturale degli ambienti di lavoro. I successivi sviluppi nel settore HR per individuare modalità di gestione efficace delle diversità etnico-culturali delle risorse umane di un'azienda hanno

dato vita ad una precisa area d'intervento nelle politiche gestionali denominata *Cross-cultural management*. Oltre a riferirsi alle modalità d'interazione professionale tra collaboratori di realtà imprenditoriali situate in Paesi differenti, quindi in riferimento a contatti di lavoro transnazionali, questo indirizzo gestionale si propone di offrire delle indicazioni in relazione alla gestione di ambienti di lavoro multiculturali, in presenza di differenti nazionalità ed estrazioni culturali, ponendo attenzione al peso che può avere la presenza di queste diversità nella vita organizzativa.

Come si è detto, l'adozione di una prassi aziendale basata sul diversity management comporta un cambiamento che non si limita a riguardare alcuni settori della programmazione o semplici azioni sporadiche di pari opportunità, ma implica una trasformazione della cultura d'azienda nel suo complesso. La novità sta proprio nel rappresentare un processo di cambiamento profondo dei tradizionali schemi organizzativi e culturali dell'impresa. Così, la principale difficoltà nell'applicazione di una gestione interculturale risiede nell'etnocentrismo tipico di ogni identità aziendale, ossia il complesso di assunti e convinzioni omologati che determinano il modo di pensare e di agire di un insieme di persone, strettamente dipendenti dalle elaborazioni di senso prodotte dal sistema sociale, politico e culturale di appartenenza. Cercando di de-costruire questo approccio, il diversity management invita a mettere in discussione il pensiero tradizionale organizzativo, che in modo più o meno implicito tende a generare azioni ripetitive e spesso influenzate dalla riproduzione di stereotipi, mettendo in luce invece il valore innovativo della coesistenza di pensieri, esigenze e stili di lavoro differenti.

Alcune ricerche statunitensi di inizio millennio[25], a questo proposito, ad esempio, hanno testimoniato la persistenza di una certa ritrosia degli ambienti imprenditoriali nel riconoscere capacità manageriali ai dipendenti ispanici ed asiatici, rispetto ad altri gruppi con origini culturali differenti, e hanno evidenziato pure che nelle selezioni del personale generalmente ricevono ancora giudizi migliori i candidati di carnagione bianca. Questi casi rappresentano tipiche espressioni di un atteggiamento etnocentrico da parte dei vertici aziendali, come accade ugualmente quando ad occupare i ruoli professionali-chiave vengono preferiti di solito connazionali, a dimostrazione che

25 Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, ed. italiana a cura di M. C. Bombelli, B. Quacquarelli, Apogeo, Milano, 2008, pp. 120-121.

i criteri culturali spesso hanno la meglio anche sulle ragioni meritocratiche. Ciò accade altresì tra i lavoratori, con manifestazioni di maggior riconoscimento e rispetto della gerarchia di potere quando ad occupare determinati ruoli di coordinamento sono colleghi con la stessa nazionalità.

In Europa l'incidenza del soggetto politico nell'avvio di una "cultura della diversità" si nota anche in relazione alla gestione delle differenze culturali. Nell'affrontare congiuntamente questioni di giustizia sociale e di promozione delle diversità nelle aziende, come si è accennato in precedenza, un campo d'intervento pubblico è costituito dai Fondi Sociali Europei (FSE) per l'occupazione e l'inclusione sociale. Tramite finanziamenti specifici l'Unione Europea permette di realizzare dei percorsi di inclusione attiva e di riqualificazione professionale per persone appartenenti a categorie svantaggiate con difficoltà ad accedere al lavoro, tra cui anche molte persone immigrate. I fondi europei intervengono soprattutto nel superare gli ostacoli all'accesso al lavoro e nel sostenere i privati tramite percorsi di formazione del personale. Accanto ai fondi poi, iniziative di sensibilizzazione e di informazione sui diritti e campagne formative di vario genere accompagnano nell'insieme, con la promozione delle Carte della diversità, l'azione istituzionale su questo fronte.

Secondo i dati raccolti dalla già citata indagine europea del 2014 sullo stato di attuazione delle Carte della diversità europee (vd. Tab. 3), degli undici Paesi coinvolti solo cinque di essi dichiarano di essere attivi nella diffusione di specifiche iniziative di management interculturale, con un livello di impegno stimato a più del 50%. Nello schema proposto di seguito (Tab.4) sono riportati i dati rilevanti ricavati dall'indagine appena menzionata per una visione d'interesse. La decisione di riportare nella tabella anche le percentuali delle iniziative intraprese in riferimento alle differenze di convinzioni personali, spesso d'ambito religioso, deriva dal tener presente quanto tale aspetto sia ritenuto solitamente ricollegabile (talvolta fino quasi a coincidere) all'estrazione culturale individuale, per cui interventi a favore del riconoscimento delle differenze culturali prevedono spesso azioni riguardanti la sfera religiosa.

Tab. 4 – Interesse per il *cross-cultural* management nei soggetti aderenti all'indagine europea del 2014

STATI EUROPEI coinvolti nella raccolta dati (andamento 2014)	Focus sulle differenze culturali	Focus sulle differenze di religione e di convinzioni personali
Austria	**70%**	53%
Francia	28%	18%
Germania	**60%**	20%
Irlanda	50%	30%
Italia	10%	2%
Lussemburgo	**53%**	42%
Svezia	**100%**	50%
Spagna	24%	21%
Polonia	26%	21%
Estonia	**57%**	29%
Finlandia	8%	15%

Fonte: Commissione Europea, *Overview of Diversity Management*...cit., 2014.

Pur tenendo conto delle differenti priorità e delle diverse tempistiche di aderenza alle Carte dei Paesi coinvolti, la tabella descrive complessivamente un certo ritardo europeo per quanto riguarda nello specifico l'impegno attivo verso politiche di inclusione dei lavoratori con origini straniere. Il tema del management interculturale appare essere quindi d'interesse minore rispetto ad altri campi d'intervento nel panorama europeo, nonostante la comunità residente nei singoli Stati membri sia sempre più eterogenea per nazionalità e background culturali e non si siano affatto annullate col tempo le disuguaglianze razziali. Coloro che emigrano verso l'Europa vengono accolti in una società stratificata e diseguale, in cui l'accesso alle risorse e il godimento dei diritti avviene in modo diversificato a seconda della categoria sociale di appartenenza e dello status giuridico riconosciuto. Economia e politica lavorano assieme per mantenere stabile questa organizzazione, in cui chi migra in genere si trova ad occupare gli strati bassi della società, in una condizione di precarietà lavorativa, reddituale e di diritti, con

scarse possibilità di mobilità sociale. Lungi dall'essere il paradiso terrestre del pari godimento dei diritti per tutti, l'Europa di oggi sta inoltre vivendo un periodo di riaccesa ostilità nei confronti della popolazione immigrata, fomentata dalla disinformazione e dalla diffusione di rappresentazioni negative che distorcono la realtà, assecondando le paure legate alla minaccia del terrorismo islamista e l'insicurezza sociale rafforzata dall'aumentata vulnerabilità prodotta dalla crisi economica in atto. Il generale andamento restrittivo delle politiche migratorie, che prevedono una graduale concessione di diritti in base al possesso di determinati requisiti, e la considerazione utilitaristica dell'immigrato, la cui presenza è accettata per lo più limitatamente alla dimensione di lavoratore a basso costo, in ruoli professionali dequalificati rispetto al livello di formazione posseduto, mostrano l'esistenza di fondamenta sulle quali sono strutturate disuguaglianze sociali in base alla nazionalità e alla "razza".

Volendo concentrarsi sul tema del diversity management in riferimento ai lavoratori immigrati, occorre indagare quali sono, secondo gli attori coinvolti, le criticità lungo l'irto percorso di diffusione di una cultura inclusiva delle differenze culturali nell'ambiente lavorativo. A questo fine l'opinione dei datori di lavoro non basta, ma serve considerare anche il pensiero di altri soggetti partecipanti: gli stessi lavoratori, le istituzioni pubbliche di governo e locali, i sindacati, le associazioni di categoria, le organizzazioni del Terzo Settore e la società civile nel suo insieme. In questo modo è possibile comprendere complessivamente i diversi interessi e punti di vista che muovono all'azione, i principali timori, le lacune che possono essere risolte, la capacità di ricezione e i mezzi a disposizione per diffondere un nuovo modello organizzativo di gestione interculturale. In una visione di contesto, la crisi economica che negli ultimi tempi ha investito strutturalmente l'Europa può aver contribuito a rallentare il processo di affermazione del diversity management, facendolo slittare in basso tra le priorità delle agende delle istituzioni pubbliche e delle singole imprese, perché considerato solo come un costo aggiuntivo e una questione da affrontare non necessariamente nell'immediato, non riconoscendogli ancora alcun valore strategico. Inoltre, in un clima di maggiore insicurezza sociale, di competizione al ribasso tra i lavoratori e di incremento delle misure restrittive delle politiche migratorie, la proposta di interventi che pongano l'attenzione su specifiche categorie di lavoratori può non essere accolta

favorevolmente dalla maggioranza e risultare così poco conveniente per chi cerca consensi e approvazione. In realtà, con il diversity management si tratterebbe invece di introdurre un orientamento innovativo diretto a porre una maggiore attenzione alle potenzialità e alle richieste di tutte le risorse umane a disposizione, per cui i singoli provvedimenti adottati che riguardassero precise categorie sociali, come quelli nei confronti dei dipendenti con origini culturali differenti, dovrebbero essere accettate in un'ottica di miglioramento complessivo dell'andamento lavorativo.

Nonostante ciò, non mancano i buoni esempi che possono tracciare la strada ad una prospettiva di cambiamento su questo fronte. Di solito le limitate iniziative intraprese nell'ottica di promuovere un management interculturale si palesano nel campo del welfare aziendale, ossia in quelle politiche d'azienda che prevedono accordi e concessioni di specifiche prestazioni e servizi per venire incontro alle esigenze del personale e migliorare in questo modo il benessere del singolo e dell'organizzazione. Altre misure adottate riguardano percorsi di formazione interna per colmare le eventuali carenze dei dipendenti stranieri, spesso in relazione alla lingua per migliorare la comunicazione interaziendale, e concessioni che tengono presente le differenti pratiche religiose seguite dai lavoratori.

Un esempio di buone prassi arriva dalla Germania. L'azienda Teckentrup GmbH & Co. KG, con mercato europeo ed internazionale, riconosciuta per essere tra le principali imprese produttrici di sistemi di chiusura, portoni e cancelli, su questa materia si è distinta invece per i suoi meccanismi di apertura verso il diversity management e la gestione interculturale[26]. La scelta di assumere dipendenti con alle spalle un'esperienza di migrazione nasce dalla volontà di internazionalizzare la clientela e di allineare la produzione verso nuovi mercati, partendo dalla considerazione che la presenza di differenze culturali sia un valore aggiunto. La filosofia aziendale mira a costruire un ambiente di lavoro inclusivo, sanzionando apertamente atteggiamenti offensivi e discriminatori e premiando le buone pratiche tra i lavoratori nel combattere stereotipi e pregiudizi. L'ostacolo della lingua viene superato offrendo corsi di tedesco a diversi

26 Le informazioni relative all'azienda sono state raccolte dal sito della Carta della diversità tedesca (http://www.charta-der-vielfalt.de), dal sito dell'impresa (http://www.teckentrup.biz) e dal manuale di un progetto della Provincia Autonoma di Bolzano *L'innovazione attraverso un utilizzo strategico della diversità. Linee guida e Buone prassi di Diversity Management* (2013), agg. 04.2016, (http://www.cts-einaudi.fpbz.it/download/FP_sezione_umanistica_Opuscolo_21x21_29-05_IT_WEB.pdf).

livelli grazie al finanziamento dei fondi europei e semplificando la terminologia delle istruzioni e dei comunicati aziendali, tra cui le disposizioni in materia di sicurezza alleggerite dei formalismi, in modo tale da assicurare una comunicazione più efficace e permettere pari opportunità di crescita professionale per tutti. Per quanto riguarda la formazione, la difficoltà riscontrata in alcuni casi nel coinvolgere personale straniero alla partecipazione di corsi interni si è risolta ricercando i canali migliori per raggiungere i lavoratori. Diversificando le modalità di comunicazione, buoni risultati si sono ottenuti ad esempio coinvolgendo come intermediari alcune figure-chiave interne all'azienda rappresentanti delle diverse culture presenti e, nel caso di giovani dipendenti turchi, rivolgendosi direttamente alla famiglia, per tradizione molto presente nelle scelte dei figli. Altra notevole iniziativa è stata la collaborazione con altre aziende nel dar vita nel 2002 ad un'organizzazione regionale, *Initiative für Beschäftigung OWL e. V.*, attiva nel fare rete e diffondere pratiche e servizi di diversity management, specie nel settore delle PMI, coinvolgendo varie istituzioni nel comune impegno a rafforzare l'integrazione nel mercato del lavoro[27].

27 Per un maggior approfondimento delle attività promosse si rimanda al sito http://ifb-owl.de. Agg. 04.2016.

PARTE II

Diversity management e gestione interculturale nelle imprese italiane

Capitolo 3
Il contesto italiano

3.1 Uno sguardo all'Italia plurale e diseguale

L'immagine che da sempre l'Europa vuole dare di sé potrebbe richiamare alla mente il dipinto ottocentesco di Eugène Delacroix, "La Libertà che guida il popolo". Il quadro simbolico raffigura un gruppo di individui di diversa estrazione sociale, borghesi e proletari, uomini e bambini, che avanzano uniti guidati da una donna, allegoria della libertà, nella lotta per i diritti di tutti, in una Francia movimentata dal motto "*Liberté, Égalité, Fraternité*". L'Unione si è sempre dichiarata pubblicamente impegnata nel sostenere i valori democratici comunitari, nel difendere i diritti umani e nel lottare contro i soprusi e le discriminazioni in nome di un'idea egualitaria della società. Tuttavia, nel tempo l'Europa non si è dimostrata esattamente corrispondente a questa immagine ideale, mantenendo nella prassi, tramite le proprie scelte economiche e politiche, un godimento di diritti piuttosto stratificato e non propriamente paritario. Questa tendenza trova oggi un'ulteriore conferma nel progressivo aggravarsi delle disuguaglianze di reddito negli Stati membri, come segnalano le statistiche dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE).

L'Italia, su questo punto, non si allontana dallo stardand europeo. Stando ai dati forniti dall'OCSE, il Belpaese negli ultimi trent'anni ha visto aumentare quasi ininterrottamente l'Indice di Gini, il principale indicatore universale della distribuzione diseguale di ricchezza; ciò mette in evidenza una situazione italiana di graduale crescita

delle disuguaglianze reddituali e con esse, in stretta correlazione, di tutto il sistema delle disuguaglianze sociali[28]. Per fare un semplice esempio, partire da posizioni svantaggiate economicamente può limitare sin da subito la possibilità di usufruire della qualità di onerosi percorsi di alta formazione, che potrebbero aprire interessanti scenari per un'occupazione più redditizia. Da uno sguardo di contesto, aumenta la sperequazione della ricchezza nella popolazione italiana, mentre la mobilità sociale tende a diminuire, in una situazione di riproposizione di condizioni diseguali a distanza di anni, tra generazioni. Ciò che è importante rimarcare su questo punto non riguarda tanto l'ammontare della ricchezza di per sé, quanto piuttosto il persistere per alcuni di una condizione di disparità di partenza tra la possibilità o meno di accedere a migliori opportunità e risorse. Si tratta quindi di una società strutturata su un sistema di differenziazione e di stratificazione sociale abbastanza statico, con categorie di persone che vengono distinte non soltanto per ciò che hanno o non hanno, ma per la libertà di accedere o meno a determinate opportunità e risorse.

L'uguaglianza "giusta" non corrisponde esattamente all'omogeneità distributiva, ma consiste nel permettere a tutti di poter godere degli stessi diritti e di essere considerati in questo alla pari, rispettando le necessità e le capacità di ciascuno. Di conseguenza, anche prevedere dei trattamenti diversificati a seconda delle situazioni, adeguandosi all'eterogeneità dei casi, risulta essere l'espressione di un'uguaglianza effettiva che permette a ciascuno di progredire nel personale percorso di vita. Per queste ragioni il diritto ha introdotto il divieto di discriminazione, proprio per sottolineare il necessario intervento giuridico nel regolare quelle situazioni di ingiusto trattamento che potrebbero verificarsi nelle diverse dimensioni della vita. La "differenza", quindi, non è per forza qualcosa da negare in nome dell'uguaglianza. Trattare qualcuno in modo diverso talvolta è un mezzo necessario per garantire l'uguaglianza, riconoscendo nella "diversità" stessa un valore da tutelare, in quanto caratteristica imprescindibile del genere umano. Ad esempio, lo strumento delle quote, permette di pareggiare le opportunità di accesso per quelle persone che potrebbero essere svantaggiate o escluse.

La discriminazione avviene quando la "diversità" diventa motivo per trattare in

28 OECD, *In it Together: Why Less Inequality Benefits All (Summary in Italian) / Tutti coinvolti: perché meno disuguaglianza è meglio per tutti*, Parigi, OECD Publishing, 2015. Agg. 05.2016. http://www.oecd.org/italy/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Italy.pdf

maniera sfavorevole alcune persone rispetto ad altre, escludendole dalle opportunità e dal godimento dei diritti di tutti. L'andamento dell'attuale società contemporanea, tra cui quella italiana, sembra però procedere proprio verso la stabilizzazione di un sistema classificatorio che immobilizza gli individui entro gruppi di appartenenza ben distinti. Gli interessi di un'economia del capitale globalizzata, volta esclusivamente al massimo profitto, tramite un'ortodossia che richiede sempre maggiore spazio all'individualismo, flessibilità nel lavoro, competizione tra i lavoratori e riduzione dei costi, produce una società polarizzata e diseguale. Lo Stato interviene con le proprie leggi per favorire la crescita economica assecondando il mercato e per conservare intatto l'ordine interno, preservando così anche la propria legittimità, tramite una stratificazione nel godimento dei diritti (in cui il possesso della cittadinanza diventa la principale chiave d'accesso). Inoltre, con l'attuale velocità di circolazione delle informazioni nei moderni sistemi di comunicazione di massa, raggiungere l'opinione pubblica è sempre più semplice e immediato; purtroppo però è anche più facile la diffusione gratuita di notizie prive di una reale corrispondenza al vero, con il rischio di assottigliare il senso critico comune e radicalizzare ideologie e pregiudizi infondati.

In una società così strutturata non tutti hanno le stesse possibilità di poter scegliere come plasmare la propria vita. Tutti siamo condizionati in qualche misura dalle origini, sociali e culturali, dalle possibilità economiche, dall'appartenenza di genere, dall'età, dalle scelte personali di vita, dalla provenienza geografica, dal credo religioso. Talvolta per alcuni tali aspetti possono diventare una zavorra imposta da altri che limita l'ascesa sociale e professionale. Questo è ciò che accade spesso sul luogo di lavoro, dimensione centrale della vita di un individuo e ambito significativo per la realizzazione personale. Nell'ambiente lavorativo si ripropongono in scala minore le dinamiche globali di cambiamento e diversificazione sociale, rappresentante da una forza lavoro plurale e flessibile. Aumenta il numero delle donne che partecipano alla vita lavorativa retribuita, in un'epoca in cui la crisi economica in atto ha contribuito a rafforzare la vulnerabilità delle famiglie, sempre più povere e soggette ad instabilità occupazionale. Gli ambienti di lavoro parlano più lingue e si colorano di nazionalità diverse. I giovani assunti si trovano spesso a rapportarsi con la maggior parte dei colleghi con maggiore esperienza professionale, in relazioni caratterizzate da evidenti

gap generazionali di formazione, di aspettative e di stili di lavoro.

La stessa Italia, diseguale anche territorialmente, è unificata da Nord a Sud da queste trasformazioni sociali della popolazione residente e del mercato del lavoro che la rendono sempre più plurale. Dati dell'Istat risalenti a gennaio 2016[29] stimano la presenza sul territorio nazionale di 60,7 milioni di persone, di cui 5,54 milioni sono stranieri, per una rappresentazione complessiva di circa 200 nazionalità diverse. Si evidenzia una situazione di progressivo invecchiamento della popolazione, con migliori prospettive di vita anche in qualità, e un calo delle nascite. Nella sfera lavorativa, l'incremento occupazionale rispetto ai primi anni della crisi coinvolge soprattutto l'uomo istruito di età compresa tra i 50-64 anni, conseguenza in particolar modo delle recenti riforme pensionistiche che hanno allungato la permanenza al lavoro. Si è di fronte quindi anche ad un graduale invecchiamento della manodopera, sostenuto da un elevato tasso di disoccupazione giovanile. Inoltre, il possesso di un alto titolo di studio non ha gli stessi effetti per i giovani maggiormente penalizzati dalla crisi; in questo contesto gli italiani, rispetto agli stranieri occupati, riescono comunque a ricoprire incarichi generalmente più qualificati, tuttavia molto spesso non corrispondenti alla formazione posseduta. La dinamica occupazionale riferita al nuovo millennio vede una crescita costante della presenza femminile impiegata nel lavoro retribuito, che va a costituire inoltre, in un rapporto 1:10, l'unico sostegno per il sostentamento della famiglia. Genere, età, titolo di studio e posizione contrattuale sono riconosciuti come i principali elementi che incidono nel determinare forme di disuguaglianza reddituale.

3.2 Pari opportunità nella legge

La principale risposta fornita dalle istituzioni per affrontare la questione delle disparità di trattamento, in nome del principio democratico dell'uguaglianza, è l'introduzione di una normativa regolatrice. Le leggi per la tutela contro le discriminazioni puniscono chi è colpevole di adottare atteggiamenti e misure non

29 Per una lettura dei dati più dettagliata si rimanda alla pubblicazione dell'Istat (Istituto nazionale di statistica), *Rapporto annuale 2016. La situazione del Paese* (riferito all'anno 2015), Roma, 2016. http://www.istat.it/it/files/2016/05/Ra2016.pdf. Agg. 05.2016.

paritarie ed ingiustificati nei confronti di alcune persone, in base alla categoria di appartenenza e alle caratteristiche possedute dai soggetti. Si tratta di un intervento che cerca di garantire legalmente pari condizioni di godimento dei diritti e di evitare forme di esclusione attraverso azioni positive. L'Italia ha accolto il progresso della normativa comunitaria in materia di diritto antidiscriminatorio adeguandosi con leggi apposite in difesa delle diverse categorie comunemente oggetto di discriminazione, in supporto alle dichiarazioni di principio presenti nel testo della Costituzione.

In Italia, l'impegno giuridico per le pari opportunità tra uomo e donna ha una lunga storia rispetto all'attenzione posta su altri fronti di discriminazione. Considerando le novità introdotte nel nuovo millennio, su questo ambito in primo piano si trova il D.Lgs. 198/2006, conosciuto come "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", un provvedimento che riordina le disposizioni già presenti in materia e precisa la giusta condotta antidiscriminatoria nei differenti ambiti della vita sociale, tra cui la sfera lavorativa. Il decreto, integrato dalle disposizioni del D.Lgs. 5/2010 in recepimento della normativa europea, prevede sanzioni severe contro chi viola i principi esposti, in difesa di una retribuzione paritaria tra uomo e donna, e del pari trattamento nell'accesso al lavoro, nella formazione, nelle condizioni lavorative e nella progressione di carriera. Nel 2009 è stato avviato il piano ministeriale "Italia 2020 – Programma di azione per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro", che prevede lo stanziamento di finanziamenti con l'obiettivo di favorire l'occupazione femminile e la conciliazione vita-lavoro. Inoltre, altra misura adottata per raggiungere la parità di accesso tra generi negli ambienti professionali è stata l'introduzione delle cosiddette "quote rosa" nei consigli di amministrazione con la Legge n.120/2011.

Per quanto riguarda i soggetti con disabilità, le disposizioni attualmente in vigore per la loro tutela nei luoghi di lavoro si riferiscono alla Legge n.68/1999; tale provvedimento prevede forme di collocamento mirato e quote di assunzione obbligatorie. Nel nuovo millennio sono stati recepiti altri principi internazionali e disposizioni comunitarie relativi a questo tema, a dimostrazione di un accresciuto riconoscimento, seppur in termini meramente legislativi e quantitativi, del valore delle risorse disabili ancora troppo spesso discriminate.

In materia di diritto antidiscriminatorio, con i D.Lgs. 215/2003 e D.Lgs.

216/2003 ed integrazioni, l'Italia ha recepito le direttive comunitarie del 2000. Si tratta di due provvedimenti con struttura comune, il primo riferito al pari trattamento indipendentemente dalla razza e dalle origini etniche, il secondo riguarda specificamente il settore lavorativo e si riferisce a diversi fattori discriminanti. In entrambi i decreti, la presenza di alcune omissioni del legislatore rispetto alle direttive originarie fanno risultare il quadro italiano maggiormente soggetto a dubbie interpretazioni, sulle quali è aperto il dibattito tra gli esperti[30]. Nei due provvedimenti sono previste delle eccezioni in alcuni settori, trattamenti diversificati accettati sulla base di un principio di ragionevolezza e limitazioni nell'applicazione del diritto alle azioni collettive.

Una novità introdotta nel D.Lgs. 215/2003 è l'istituzione dell'Unar (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali). Tale organo, istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, opera nell'ambito del Dipartimento per le Pari Opportunità al fine istitutivo di contrastare le forme di discriminazione basate sui criteri della razza e dell'origine etnica. La consapevolezza dell'esistenza di discriminazioni multiple, derivate dall'intrecciarsi di vari fattori soggettivi, oltre all'influente vicinanza operativa agli Uffici per la parità e le pari opportunità, hanno reso più complessa l'azione dell'Unar, con il coinvolgimento anche delle altre dimensioni di discriminazione in una lotta comune in difesa dei diritti. L'Ufficio Antidiscriminazioni agisce in supporto giuridico alle segnalazioni delle vittime di comportamenti discriminatori, promuove tramite campagne e progetti informativi la sensibilizzazione di soggetti pubblici e privati sui temi della parità di trattamento e sostiene attività di ricerca. L'azione spesso richiede il coordinamento con le parti sociali, gli enti pubblici e i media, per raggiungere in maniera efficace l'opinione pubblica, diffondendo una maggiore conoscenza dei diritti di ogni individuo e del valore delle differenze attraverso progetti e linee guida per le politiche d'inclusione. Perciò, a fianco delle operazioni di assistenza legale, la diffusione di una cultura del rispetto di tutte le diversità con l'adozione di azioni positive da parte di soggetti pubblici e privati, costituisce l'altra fondamentale area operativa dell'Ufficio nazionale.

Normativa sulla parità e azioni positive sono la via percorsa dall'Italia per la

30 M. FERRERO, F. PEROCCO (a cura di), *Razzismo al lavoro*...cit., pp. 133-143.

difesa del principio dell'uguaglianza. Pare quindi che la disparità di trattamento si possa risolvere unicamente facendo in modo che si conosca e venga rispettata la legge in materia di antidiscriminazione e di pari opportunità. Purtroppo però, lo conferma la realtà dei fatti, le leggi antidiscriminatorie non bastano. Rimanendo in ogni caso un sistema strutturato sulla diversificazione, porre dei vincoli di natura giuridica è sicuramente fondamentale per guidare correttamente l'azione. Servono però anche altre misure più concrete per realizzare l'effettiva uguaglianza di pari dignità nei vari ambiti della vita quotidiana, essendo questo un processo lungo che interviene molto più a fondo nel de-costruire gli schemi di pensiero e di azione comuni, riconoscendo validità a nuovi valori e considerazioni.

Porre l'attenzione anche sulla valorizzazione delle specificità di ciascuno, dando peso alle diversità tra gli individui, ma come tratto comune che rende tutti meritevoli di uguale considerazione e di rispetto delle proprie capacità, potrebbe contribuire a raggiungere l'obiettivo. Le politiche d'inclusione lavorativa proposte dall'orientamento del diversity management si pongono su questa linea, come passo successivo al riconoscimento di pari diritti per tutti, lungo il cammino verso un'uguaglianza sostanziale. Focalizzando l'attenzione sulle diversità, c'è il rischio che le politiche a difesa delle differenze si sostituiscano a quelle egualitarie contro le disuguaglianze. Questo è ciò che sta accadendo nel dibattito pubblico e nella letteratura scientifica, dove il tema delle disuguaglianze sembra essere stato superato dalla logica dell'inclusione/esclusione delle diverse identità, questione quest'ultima probabilmente meno problematica da affrontare, visto il carattere sistemico dell'altra[31]. Se però, nell'affermare l'importanza della valorizzazione delle differenze si orienta l'attenzione sui diversi contesti di vita sociale, come su quello professionale ad esempio, a lungo andare potranno esserci vantaggi che vanno oltre il versante identitario dei diritti civili. Prendendo tale direzione, infatti, si contribuisce ad attivare anche quel profondo cambiamento culturale desiderato, perché è proprio nei contesti plurali di convivenza quotidiana che si innescano, senza filtri deformanti, dinamiche solidali e si legittimano realtà differenti. Senza aver pretese di voler prospettare alcuna trasformazione strutturale verso una società priva di disuguaglianze, tuttavia tale orientamento andrebbe

31 F. PEROCCO, *Trasformazioni globali e nuove disuguaglianze. Il caso italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pp.76-77.

ad agire facendo vacillare le rappresentazioni sociali tradizionali, iniziando ad abbattere le barriere pregiudiziali, uno dei motori di discriminazione sociale.

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

Il luogo di lavoro rappresenta uno dei migliori spazi di socializzazione, permette di incontrare persone, di creare nuove relazioni, di scoprire abitudini e stili di vita diversi dai propri, di comprendere l'importanza della collaborazione per il raggiungimento di un fine comune, di mettere in discussione le proprie certezze; tutto ciò viene favorito dal fatto di trovarsi in una condizione di convivenza quotidiana con altre persone, non scelte direttamente. Esso rappresenta anche una tappa significativa per l'indipendenza e per la realizzazione personale del singolo ed è determinante nel definire l'identità sociale di un individuo, la sua collocazione nella società. Purtroppo però, esso è anche spesso un luogo di discriminazioni e disuguaglianze, ad esempio in base al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'abilità, alla lingua, alle origini culturali, alle usanze religiose.

L'Italia, accogliendo l'indirizzo europeo, oltre ad aver adeguato il proprio quadro normativo in materia di pari opportunità, ha seguito anche l'invito delle istituzioni europee ad attivarsi sul fronte delle politiche di inclusione sociale per favorire l'occupazione e migliorare la coesione interna. Per combattere la povertà, le disparità e l'esclusione si preme sull'importante ruolo delle politiche attive in ambito lavorativo, con progetti di formazione e di riqualificazione professionale, e sulle politiche di conciliazione vita-lavoro. In questo modo si offrono pari opportunità di accesso anche a quelle persone che, collocate nelle categorie maggiormente svantaggiate, difficilmente riuscirebbero da sole ad intraprendere nuovi percorsi di vita, perché non messe nelle condizioni di poter scegliere o perché ingabbiate dentro stereotipi costruiti socialmente.

In vista del raggiungimento di un'effettiva uguaglianza, partendo da una prospettiva leggermente diversa che punta ad enfatizzare le differenze esistenti riconoscendo pari dignità ad ognuno, il passo successivo è quello di accogliere l'idea della gestione consapevole delle diversità, aiutando ciascuno ad esprimere il proprio

potenziale. Su esempio di altri Paesi europei, anche l'Italia ha iniziato il suo cammino verso il diversity management con l'adozione di una Carta della diversità nazionale.

La "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro"[32] è stata lanciata nel 2009 con supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità su iniziativa della Fondazione Sodalitas, un'associazione nata dentro il sistema confindustriale italiano, partner accreditato dalle istituzioni europee, in primo piano nella promozione della sostenibilità d'impresa. Similmente agli altri casi europei, la Carta si presenta come una dichiarazione d'intenti volontaria, sottoscrivibile da imprese ed enti pubblici, con il fine di diffondere sul territorio nazionale una cultura organizzativa inclusiva delle differenze negli ambienti professionali, assicurando pari opportunità e pari considerazione delle potenzialità individuali. Per aderire al documento l'iter è molto semplice: serve solo compilare un modulo online per ricevere poi dalla Segreteria Organizzativa una Carta personalizzata, alla quale sarà necessario aggiungere, ai dati già presenti, il nome dell'impresa/ente e la firma convalidante, per poi spedire al mittente il tutto. Attualmente sono circa 700 i soggetti aderenti, di cui poco più di un centinaio è rappresentato dalle Pubbliche Amministrazioni.

La Carta è presentata come uno strumento gestionale, utile alle organizzazioni non solo per ragioni di lotta alle discriminazioni, ma come mezzo per ottenere vantaggi economici migliorando la competitività delle imprese e per affrontare al meglio le trasformazioni della società. Avendo funzione di semplice guida per i soggetti aderenti, nel documento non sono elencate delle precise disposizioni da seguire ma vengono indicate poche azioni da rispettare per tener fede diligentemente al proprio impegno. Le 10 indicazioni suggerite consistono nel:

1. DEFINIRE E ATTUARE POLITICHE AZIENDALI che coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione, a partire dai vertici, con il fine di attuare un processo di cambiamento culturale aziendale a favore della parità di dignità e di trattamento.
2. INDIVIDUARE PRECISE FUNZIONI AZIENDALI con responsabilità in materia di pari opportunità. Si può trattare di strutture più complesse oppure

32 Le informazioni e i dati relativi alla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro sono stati ricavati dal sito: http://www.cartapariopportunita.it/carta/introduzione.aspx. Agg. 05.2016.

semplicemente della nomina di una persona responsabile, a seconda delle possibilità e delle dimensioni dell'azienda.

3. SUPERARE GLI STEREOTIPI DI GENERE tramite formazione, campagne di sensibilizzazione per rimuovere gli stereotipi e politiche che favoriscano percorsi di carriera.
4. INTEGRARE NEI PROCESSI GESTIONALI IN AMBITO HR il principio di parità di trattamento, a partire dalle fasi iniziali di assunzione e nelle successive occasioni di formazione e sviluppo di carriera. Selezionare e organizzare quindi i processi di gestione del personale al fine di non discriminare, considerando l'esperienza, le competenze e le potenzialità di ognuno.
5. SENSIBILIZZARE E FORMARE L'ORGANIZZAZIONE a tutti i livelli sull'importanza della valorizzazione delle diversità individuali, tramite corsi informativi, comunicazione di buone pratiche e sessioni operative sullo studio di casi specifici.
6. MONITORARE L'ANDAMENTO E VALUTARE i risultati ottenuti e l'adeguatezza degli strumenti predisposti, utilizzando sistemi di misurazione e monitoraggio interni all'azienda o sfruttando gli strumenti di autovalutazione forniti online. Agli aderenti alla Carta viene richiesto anche di elaborare una relazione annuale per rendicontare i progressi avvenuti, i cui dati serviranno per il Rapporto annuale della Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, strumento nazionale di monitoraggio.
7. INDIVIDUARE STRUMENTI DI GARANZIA dell'effettivo godimento di pari diritti, da fornire al personale. Può trattarsi di un codice di condotta o di particolari procedure aziendali che indicano come segnalare casi di trattamenti discriminatori.
8. FORNIRE STRUMENTI DI CONCILIAZIONE dei tempi vita-lavoro al personale, per facilitare la flessibilità lavorativa e per supportare gli impegni familiari bilanciandoli con quelli lavorativi. In questo caso possono risultare utili le politiche di welfare aziendale che offrono dei servizi di supporto e adeguano le decisioni aziendali tenendo conto dei bisogni dei lavoratori.
9. COMUNICARE AL PERSONALE in modo trasparente gli impegni assunti

dall'azienda, le iniziative intraprese, i risultati e i progressi ottenuti in ambito di parità di trattamento, mantenendoli partecipi in questo modo di un percorso che li vede coinvolti in prima linea.

10. PROMUOVERE LA VISIBILITÀ ESTERNA testimoniando le politiche adottate e i successi ottenuti in materia di pari opportunità. In tal modo è possibile trarre giovamento per l'organizzazione in termini d'immagine e innescare un processo che porti anche altre imprese ad impegnarsi sullo stesso fronte.

Una specificità tutta italiana, come si può notare anche soffermandosi semplicemente sulla denominazione scelta per la Carta nazionale, riguarda la particolare attenzione rivolta alle pari opportunità, intendendo con tale espressione, la parità di trattamento tra uomo e donna nel lavoro. La portata d'interesse nei confronti della questione della disparità tra generi ha infatti comportato che comunemente l'espressione "pari opportunità" faccia riferimento a questo tema. Nella Carta italiana viene addirittura specificato nel documento il particolare riguardo che deve essere rivolto alle pari opportunità tra generi nel seguire le azioni consigliate. Tra queste, due su dieci sono dedicate alla questione di genere: in una si richiede l'impegno ad abbattere gli stereotipi di cui le donne sono vittime e nell'altra si suggerisce l'introduzione di supporti alla conciliazione dei tempi vita-lavoro, ancora d'interesse principalmente femminile nella società attuale.

Per diffondere le azioni promosse dalla Carta a livello territoriale, è nata nel 2011 una Rete di Tavoli Regionali, con funzioni di promozione di nuove adesioni, di sensibilizzazione e di scambio di informazioni e di buone prassi.

Capitolo 4
Il diversity management nelle imprese italiane

4.1 I destinatari degli interventi di diversity management

Dal 2009 con la presentazione della Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, gli indirizzi gestionali a favore della diversità negli ambienti professionali hanno toccato anche il mondo produttivo italiano. L'impegno europeo nel diffondere una cultura che incentivi l'adozione di politiche inclusive, a contrasto dei comportamenti discriminatori e a favore dello sviluppo economico, hanno raccolto la reazione positiva solo di una parte della realtà imprenditoriale italiana. Infatti, la principale difficoltà che ostacola ancora oggi l'espandersi di tale orientamento innovativo deriva dalla specificità del tessuto imprenditoriale italiano, quale territorio di aziende medio-piccole (i dati Istat riferiscono della presenza di "microimprese", con meno di dieci addetti, addirittura per circa il 95% del totale). Come già si è accennato, il mondo delle PMI rimane alquanto dubbioso sull'efficacia di tali politiche ed è meno disposto ad affrontare i costi e i rischi aggiuntivi che richiede un cambiamento di approccio aziendale volto alla valorizzazione delle diversità. Pure nel contesto italiano quindi, maggiori risposte provengono dalle grandi imprese e dalle multinazionali, anche se rimane la volontà di attivare sullo stesso fronte le piccole e medie aziende, che costituiscono una dimensione decisamente rilevante a livello di occupazione nel

mercato economico nazionale. A questo proposito è nata la Bussola per le PMI[33], uno strumento informativo associato alla Carta nazionale, che ha la funzione di guidare l'azione di queste realtà verso l'adempimento di politiche paritarie ed inclusive sul posto di lavoro, fornendo degli esempi pratici di misure sperimentate con successo e approfondendo così i principi esposti solo formalmente nel documento di adesione.

Tuttavia nella Bussola il riferimento specifico al diversity management occupa uno spazio assai ristretto. Esso viene proposto in relazione alla definizione di una figura addetta alle politiche a favore delle pari opportunità, precisandone l'utilizzo soprattutto da parte delle multinazionali, e come filo conduttore della formazione per la valorizzazione delle differenze rivolta a tutti i livelli organizzativi. Per il resto, sia la Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro che la Bussola per le PMI focalizzano il proprio orientamento quasi unicamente verso la tutela della parità per un trattamento non discriminante, più che promuovere un maggior riconoscimento del potenziale delle differenze come valore aggiuntivo. Ciò lo si evince anche ponendo attenzione alla denominazione scelta per la Carta nazionale, dissimile rispetto alle altre dichiarazioni europee nelle quali generalmente appare il termine "diversità" direttamente nel nome. Pare infatti che in Italia la riflessione sulla promozione di ambienti di lavoro maggiormente eterogenei rimanga piuttosto ancora strettamente legata ad un atteggiamento preventivo sui rischi legali connessi alla mancanza di rispetto della legge in materia di antidiscriminazione e sui danni d'immagine che da ciò potrebbe derivarne.

L'aspetto etico e della tutela antidiscriminatoria è sicuramente un elemento centrale nella logica del diversity management, nonché origine dello stesso orientamento, nei confronti del quale oltretutto risulta pressoché impossibile esimersi dal momento che sono stati fatti importanti progressi nella normativa in materia. D'altra parte però, gestire in maniera consapevole le diversità presenti negli ambienti di lavoro può risultare anche di una valenza strategica per un atteggiamento proattivo ai fini degli interessi economici aziendali. Questa è, complessivamente, la direzione proposta dal diversity management.

Una delle spinte ad affrontare un percorso di cambiamento nella gestione delle

33 Per consultare la Bussola per le PMI il sito di riferimento è il seguente: http://www.cartapariopportunita.it/files/18/bozza_CartaPariOpp_2012_04.pdf. Agg. 05.2016.

risorse umane deriva dal recepire la naturalezza delle trasformazioni sociali in atto, che generano una società in costante divenire. L'attuale epoca storica ha prodotto importanti cambiamenti anche nella forza lavoro, riassumibili in tre grandi direzioni: l'invecchiamento della popolazione lavoratrice, la presenza femminile che cerca di guadagnare pari considerazione nel mercato del lavoro e la coesistenza lavorativa di persone di varie nazionalità e diversi bagagli culturali. L'omogeneità dell'ambiente di lavoro, anche nel caso in cui venisse ricercata per semplificare le procedure organizzative, striderebbe in ogni caso con la realtà che si vive fuori dai cancelli dell'azienda. La presenza di una manodopera sempre più plurale riflette infatti l'eterogeneità della società.

Gestire le differenti individualità presenti sul posto di lavoro, riconoscendo ad ognuno la giusta dignità nel poter esprimere il proprio talento, richiede un processo lungo ma dal quale ne conseguono molti vantaggi connessi alle esigenze dell'azienda, tra cui quello di consentire un ambiente di lavoro più sereno e produttivo in quanto maggiormente inclusivo. Per ottenere buoni risultati, il primo passo per un'impresa è quello di analizzare la situazione aziendale ed individuare nel personale quali sono le categorie più esposte a pregiudizi e discriminazioni. Si tratta di procedere ancora una volta per categorizzazioni, con il rischio di enfatizzare le dinamiche sociali produttrici di stereotipi, ma con l'intenzione di riflettere sul proprio comportamento organizzativo, per modificare e superare le pratiche di esclusione adottate e attivare un processo di cambiamento. Ciò significa ridefinire gli equilibri interni all'organizzazione, essere disposti a mettere in discussione gli assetti tradizionali e aprirsi a nuovi orizzonti partendo dal valorizzare le potenzialità delle risorse umane disponibili. Per le PMI la sfida quotidiana sta da sempre nel riuscire a rimanere a galla in un sistema fortemente competitivo e per far ciò è necessario innovare continuamente la produzione e i mercati. In quest'ottica, adottare delle misure gestionali che affrontino i cambiamenti presenti e futuri e lascino spazio alla creatività e all'innovazione offerte da una forza lavoro plurale, permetterebbe di rimanere attivi in un contesto dinamico.

In Italia, secondo i risultati degli studi relativi al tema, i casi di attivazione di politiche di diversity management appaiono orientati quasi esclusivamente verso due tipi di destinatari: donne e disabili. Riprendendo i dati dell'indagine svolta nel 2014 per

volere della Commissione Europea (vd. Tab.3), in riferimento alla realtà italiana il dato che più risalta sugli altri dimostra che, per i soggetti coinvolti, l'obiettivo delle attività rivolte alla valorizzazione delle diversità riguarda per il 65% la questione della parità tra generi. Al secondo posto, a distanza dal primo, immaginando una classifica dei temi di maggiore interesse nell'ambito delle diversità, compare il 24% relativo alla disabilità. Fanalini di coda: discriminazione in base alle origini culturali (10%), all'orientamento sessuale (7%) e al credo religioso e alle opinioni personali (2%).

Per quanto riguarda la questione di genere, come è già stato anticipato, la Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro non nasconde l'interessamento italiano su questo fronte, considerato al centro delle politiche paritarie. La disparità di trattamento tra uomo e donna nel mondo del lavoro costituisce da tempo un serio problema che al giorno d'oggi è reso ancor più evidente a seguito della maggiore partecipazione femminile alla vita professionale. Vittime di un sistema dominato dalla figura maschile, entro la logica di gerarchie di potere in cui l'uomo sembra il solo a possedere un talento innato per la carriera professionale, le donne subiscono varie forme di discriminazioni sul luogo di lavoro. Nel loro caso spesso si sente parlare di "soffitto di vetro", ad indicare quell'ostacolo invisibile che non permette l'accesso a ruoli professionali superiori di alto livello. Il problema per molte donne è infatti la difficoltà di un avanzamento di carriera, dovuto da un lato al pregiudizio che le ritiene poco propense a dedicare la loro vita alla professione, dall'altro lato perché spesso esse sono realmente costrette a dividersi tra il lavoro di casa e quello retribuito, in quanto quello domestico è ancora il principale ruolo sociale a loro riconosciuto. Un'altra questione è quella retributiva. La notizia propagata di recente dai media fa riferimento ad un *pay-gap* tra uomo e donna che arriva addirittura a superare talvolta il 30%. Per non parlare poi delle discriminazioni che subiscono al momento della selezione, come ad esempio le domande impertinenti relative alla sfera personale per "accertarne" le priorità. Per superare tale situazione di grande disparità di trattamento tra uomini e donne, lo Stato è intervenuto con le leggi, ampliando la normativa antidiscriminatoria in materia, come si è visto precedentemente.

Anche sul tema della disabilità, la principale azione volta a garantire un trattamento equo è di natura giuridica. Nonostante la legge favorisca l'inserimento delle

persone disabili nelle attività lavorative prevedendo obblighi di assunzione per le imprese e forme di collocamento mirato, la discriminazione nei loro confronti purtroppo è ancora molto presente. I disabili spesso vengono visti unicamente come un problema, sia che si tratti di disabilità fisica che intellettiva. Sul posto di lavoro molte volte essi subiscono il pregiudizio che li considera incapaci di svolgere appieno la prestazione richiesta, a causa di proprie limitazioni o di periodi di assenza dal lavoro; incontrano poi difficoltà anche di natura relazionale con i colleghi e i superiori, i quali faticano ad approcciarsi alla disabilità perché appare loro come qualcosa fuori dall'ordinario. Se solo si immaginasse di capovolgere la prospettiva, pensando ad una realtà in cui la disabilità rappresentasse la normalità mentre la minoranza fosse costituita da persone prive di handicap, si comprenderebbe quanto tutto ciò sia semplicemente una questione di punti di vista. Il problema reale da affrontare sta nella tendenza a soffermarsi sul deficit, su ciò che manca o che differisce, mentre la prima preoccupazione per un datore di lavoro dovrebbe riguardare il contributo positivo che una persona con il suo bagaglio di conoscenze e di competenze può dare all'azienda.

Il cammino italiano verso il diversity management è ancora lungo. La sua applicazione nei contesti lavorativi tarda ad affermarsi in maniera decisa, limitandosi generalmente a poche sporadiche iniziative, il più delle volte a sostegno delle già presenti politiche paritarie. Nonostante ciò crescono la curiosità e l'interesse sul tema, come dimostrano alcune iniziative nel territorio che hanno per oggetto la “diversità”, utili soprattutto ai fini di sensibilizzare l'opinione pubblica. Ancora una volta però si incontrano progetti che tendenzialmente, più che orientarsi ad un approfondimento del tema promuovendo il valore della diversità in tutte le sue sfaccettature, non mancano nel mantenere il focus sulla questione di genere. Questo accade anche, ad esempio, in uno dei pochi master formativi esistenti sul tema, promosso dalla Fondazione Giacomo Brodolini, un'interessante realtà nazionale impegnata nello studio e nella divulgazione di politiche sociali ed economiche. Agli inizi di quest'anno è stata avviata la V edizione del Master in Diversity Management e Gender Equality, un percorso di formazione che presenta la complessità della gestione delle diversità in tutti i suoi aspetti, privilegiando però come filo conduttore la questione di genere. Con questa considerazione, non si contesta l'impegno divulgativo della Fondazione su un tema che fatica ad attecchire sul

suolo italiano e che vede ancora troppo pochi soggetti attivi sull'argomento, ma semplicemente si vuole rimarcare come, ancora una volta, si rivela la via italiana al diversity management particolarmente attenta alla disparità tra generi.

Una delle prime e principali iniziative nazionali sul tema del diversity management è apparsa nel 2007 e da allora ad oggi ha continuato la sua attività rivolta al mondo del lavoro. Si tratta del progetto "DiversitaLavoro"[34], promosso dall'Unar, dalla Fondazione Sodalitas, da *Value People* e dalla Fondazione Adecco per le pari opportunità, con l'obiettivo di diffondere una cultura inclusiva delle diversità negli ambienti professionali, favorendo l'accesso al lavoro per le categorie discriminate. Agendo su vasta scala, tramite azioni di rete con il terzo settore, *workshop*, percorsi formativi, tavole rotonde, l'iniziativa incentiva l'attivazione di progetti che si rivolgono, come precisato nel sito ufficiale, alle persone disabili, agli iscritti alle categorie protette, alle persone di origine straniera e ai transgender; inoltre, i partner sono impegnati sul versante delle politiche di genere, dei NEET (*Not in Education, Employment or Training*), delle discriminazioni per età e delle attività di tutoraggio nelle aziende. Al centro dell'azione del progetto ci sono i Career Forum delle Pari Opportunità, giornate organizzate per determinate categorie nelle grandi città italiane, dove domanda e offerta del mondo del lavoro si incontrano. Nel corso degli anni tale iniziativa ha conseguito buoni risultati, tuttavia all'interno di una riflessione sul diversity management rimangono alcune zone d'ombra. Le aziende che prendono parte alle selezioni, dalle prime edizioni, sono principalmente di grandi dimensioni come, ad esempio, Accenture, Allianz, Apple, Bayer, Banca Popolare di Milano, Eni; non si sta verificando, quindi, un allargamento alle PMI del territorio. Le giornate finora sono state organizzate solo in pochi grandi agglomerati urbani (Milano, Roma, Catania, Napoli, Padova) e richiamano principalmente persone con disabilità, meno coinvolti invece gli altri destinatari, facendo desumere la probabile correlazione tra l'interessamento e l'obbligo delle aziende di rispettare specifiche disposizioni legislative in materia. L'aspetto infatti che crea maggiori dubbi, riguarda il fatto che ciò che viene proposto rientra ancora nella fase delle azioni positive per garantire pari accesso alle opportunità di lavoro; aspetto di indubbia rilevanza, ma che non coincide esattamente con l'evoluzione inclusiva negli

34 Le informazioni riportate provengono dal sito ufficiale del progetto "DiversitaLavoro": http://www.diversitalavoro.it. Agg. 05.2016.

ambienti di lavoro richiesta dalla politica di diversity management.

4.2 Teoria e prassi del diversity management italiano

La novità introdotta dal diversity management nel mondo organizzativo consiste nel presentarsi come strategia che migliora la performance aziendale a partire da una maggiore considerazione del potenziale dei lavoratori. Non si tratta solo di un processo di riconoscimento e di accoglienza delle peculiarità che distinguono ciascuno individuo in un ambiente lavorativo sempre più eterogeneo, ma di creare le condizioni affinché la valorizzazione delle diversità disponibili risulti un valore aggiunto per l'intera organizzazione. Si sommano perciò, alle ricadute positive a livello individuale, dei vantaggi per il business aziendale, dove la diversità risulta funzionale agli interessi collettivi. Oltre a pianificare un atteggiamento proattivo per affrontare i cambiamenti sociali globali in atto e predisporre una cultura aziendale che tuteli i propri dipendenti dai comportamenti discriminatori, la gestione delle diversità prevede un coinvolgimento di tutti i livelli e settori organizzativi nel nuovo orientamento per raggiungere obiettivi comuni.

Una delle opportunità offerte dall'adottare una politica di diversity management, come si è accennato precedentemente, è l'apporto creativo ed innovativo che deriva dalla presenza di gruppi misti, con diverse prospettive ed idee, frutto di percorsi professionali e di vita differenti. I risultati di business si contemplano in un innalzamento del grado di competitività dell'impresa, aspetto questo fondamentale per com'è strutturata l'economia attuale, e nel maggior richiamo di nuovi mercati e nuova clientela, raggiunti intercettandone tendenze e richieste. Per raggiungere tali obiettivi serve innanzitutto costruire la consapevolezza del valore del confronto con diversi punti di vista e dell'importanza della cooperazione. Infatti, la presenza fine a se stessa di ambienti eterogenei non comporta automaticamente delle dinamiche operative di condivisione, talvolta al contrario è causa di tensioni e di conflitti. Accettare il cambiamento e le prospettive altrui non è una reazione istintivamente immediata, ma richiede invece un percorso che favorisca la partecipazione e lo scambio.

Ogni azienda disposta ad intraprendere un cammino di cambiamento culturale ed organizzativo, quale è il diversity management, deve avviare quindi un processo di ridefinizione delle proprie modalità di gestione del personale e delle regole organizzative ed ottenere la collaborazione di tutti. Per fare questo è necessario innanzitutto eseguire un'analisi approfondita della situazione in azienda, per poter individuare le criticità e i propri limiti insuperabili, in modo tale da delineare in seguito le misure di intervento più appropriate per la specifica realtà organizzativa. Inoltre, occorre considerare i possibili contrasti con posizioni poco propense al cambiamento e mettere in pratica sin da subito un confronto attivo, dimostrando un'apertura a visioni diverse e una volontà a procedere per obiettivi di crescita aziendale con il coinvolgimento di più soggetti.

Le modalità per far emergere le potenzialità di ogni singolo lavoratore sono molteplici, relative sia ad elementi di gestione del personale che di organizzazione del lavoro. Il momento della selezione del personale rappresenta il primo atto dell'applicazione di politiche in favore delle diversità. Sin dal momento dell'assunzione infatti è possibile evitare atteggiamenti discriminatori adottando dei criteri di selezione obiettivi, che non seguano stereotipi e pregiudizi ma che derivino da una valutazione delle competenze lavorative del candidato. In Italia, in cui il diversity management pare rimanere principalmente ancorato alla fase iniziale dell'attenzione alle pari opportunità per tutti, la selezione del personale costituisce il momento in cui è possibile mettere in pratica le disposizioni di legge in relazione all'assunzione mirata di soggetti appartenenti a categorie svantaggiate; tuttavia l'azione sembra limitarsi a questo. Le discriminazioni all'accesso e sul luogo di lavoro continuano ad esserci ed impediscono l'equa opportunità di carriera a tutti i dipendenti, come dimostra la persistenza del cosiddetto "soffitto di vetro" per le donne. A testimonianza di ciò, ad esempio, l'affermazione del direttore del personale di una grande azienda farmaceutica, il quale osserva che in genere sugli uomini si ripone maggiore fiducia e si scommette sul potenziale, mentre per quanto riguarda le donne, a loro viene richiesta l'esperienza comprovata[35].

Per incamminarsi verso un reale processo di gestione efficace delle diversità in azienda sono necessarie però anche altre misure, che superino la fase della parità di

35 M. C. BOMBELLI, *Management plurale*... cit., pp. 95-96.

accesso al lavoro e sviluppino delle condizioni di maggiore considerazione del personale in tutte le fasi organizzative. Verso questa direzione possono essere adottate diverse pratiche: dai percorsi interni di avanzamento di carriera, riconoscendo il contributo dato e i risultati raggiunti, alla maggiore flessibilità organizzativa dei tempi e delle modalità di lavoro per venire incontro alle varie esigenze dei lavoratori, dal miglioramento delle comunicazioni interne alla realizzazione di gruppi di lavoro misti, dai corsi di formazione alla realizzazione di momenti d'incontro per enfatizzare i successi ottenuti attraverso la politica del diversity management. Ciò che è necessario diffondere a tutti i livelli è che tramite il contributo di tutti, la collaborazione, il dialogo e il confronto tra opinioni e punti di vista differenti è possibile raggiungere degli obiettivi e dei benefici comuni, rispettando al contempo sia i bisogni di ciascun lavoratore che quelli dell'organizzazione.

Nel panorama aziendale italiano, a fianco delle procedure di selezione volte a garantire *in primis* gli obblighi di legge, l'altra principale misura adottata sembra essere l'attività formativa, concepita sia per i vertici aziendali che per i dipendenti. La formazione erogata in ambito di diversity management può essere sostanzialmente di due tipi: relativa alla questione della lotta alle discriminazioni oppure concepita come mezzo per accrescere le conoscenze professionali. Nel primo caso, l'attività formativa costituisce un elemento essenziale per approfondire il tema degli stereotipi e dei pregiudizi, affrontando un argomento che rappresenta la prima barriera per una politica di valorizzazione delle diversità. Pianificare percorsi di formazione per comprendere quanto gli stereotipi siano diffusi e il loro peso nel deformare il giudizio sulle persone permette di introdurre anche l'argomento della lotta alle discriminazioni e l'importanza di adottare politiche di diversity management per diffondere il valore delle diversità. Nel secondo caso, l'azione formativa riguarda propriamente il rafforzamento delle competenze di alcune specifiche categorie di lavoratori, talvolta anche usufruendo di appositi piani e finanziamenti previsti, e l'approfondimento di determinati aspetti gestionali ad esse relativi.

I soggetti individuati per erogare la formazione rientrano nel settore del management delle risorse umane, come responsabili interni all'azienda oppure come consulenti esterni. La possibilità di disporre all'interno dell'organizzazione di un settore

Human Resources dedicato alla gestione e allo sviluppo del personale rimane prerogativa soprattutto delle aziende di grandi dimensioni, mentre le PMI, che rappresentano la quasi totalità del tessuto produttivo italiano, qualora interessate ad investire sulle risorse umane spesso preferiscono affidare il compito a realtà di consulenza manageriale esterna. Sotto questo aspetto, i benefici in termine di business prospettati dal nuovo orientamento si sono sicuramente visti, considerato il gran numero di servizi di formazione e consulenza manageriale che sono apparsi sulla scena italiana. Associazioni professionali rivolte alla direzione del personale, organizzazioni di consulenza ed enti di formazione offrono corsi informativi sul tema della gestione delle diversità individuali, affrontano la questione delle discriminazioni e delle pari opportunità, propongono percorsi di *empowerment* al femminile, oltre a servizi mirati di tutoraggio e di *mentoring,* che prevedono forme di affiancamento lavorativo, e strumenti di *lifelong learning* per l'apprendimento permanente di competenze professionali.

Un limite dell'approccio italiano è porre al centro dell'intervento strategico unicamente l'aspetto formativo, in una maniera che appare il più delle volte irregolare e sporadica ed esclusivamente orientata verso precisi target. In questo modo c'è il rischio che si verifichi una situazione in cui prevale la teoria sulla prassi e vengono rimarcate le etichette sociali. Tale critica è già stata mossa all'interno degli studi di settore, delineandosi tra le imperfezioni della nuova politica, nei confronti delle quali è necessaria una svolta. A questo proposito Maria Cristina Bombelli e Adele Mapelli, esperte della materia nel panorama italiano, riferendosi alla diffusione del diversity management in Italia parlano del bisogno di superare il concetto di "retorica della diversità"[36] e di "moda manageriale"[37]. Se comunque la retorica ha il merito di diffondere un tema d'interesse attuale e di attivare i primi passi di un approccio manageriale al cambiamento organizzativo, tuttavia non può ridursi ad essere pura ostentazione di politiche di facciata, poiché in tal modo non apporterebbe alcuna trasformazione interna e gli eventuali benefici ottenuti sarebbero soltanto d'immagine.

36 M. C. BOMBELLI, *Management plurale*... cit., pp.4-5.

37 Tratto dall'articolo di Adele Mapelli: *Come può la formazione essere una leva per superare la moda del diversity management?*, Bicocca Training&Development Centre, 20 ottobre 2015, http://btdc.albaproject.it/, (alla sezione Blog), agg. 07.2016.

Per ottenere maggiori risultati l'attività formativa deve essere prevista durante tutte le fasi della vita professionale del lavoratore, deve coinvolgere interamente la gerarchia delle differenti posizioni aziendali, evitando di concentrarsi esclusivamente su poche categorie che ne risulterebbero in questo modo ulteriormente isolate, ed deve essere supportata da altre tipologie d'intervento gestionale su più fronti. È necessario far seguire alle dichiarazioni delle azioni concrete, in una visione olistica in cui la "diversità" è concepita positivamente come pluralità di visioni, esigenze, stili di lavoro, idee ed opinioni.

4.3 Quando l'impresa si fa attore sociale

Great Place to Work® Institute[38] è una realtà internazionale che da più di trent'anni indaga su quali sono le caratteristiche che rendono eccellente un posto di lavoro, accompagna le organizzazioni a migliorare l'ambiente lavorativo con attività di consulenza e pubblica periodicamente online delle liste sulle migliori aziende, dopo aver raccolto le opinioni dei dipendenti e aver analizzato le politiche aziendali. Secondo l'istituto, in base all'attività di ricerca su un bacino d'indagine annuale di circa 6000 organizzazioni, ciò che i lavoratori ricercano nel posto di lavoro si riassume nel concetto di "fiducia" nei confronti della direzione e dei colleghi. Riporre la propria fiducia nei vertici significa riconoscere in loro il ruolo di guida capace e giusta, che risponde all'impegno dei propri collaboratori rispettando i loro diritti e trattandoli in modo equo. In tale condizione si rafforza l'interesse del singolo a collaborare per il buon andamento dell'attività e si consolida la cooperazione con i colleghi, ritenuti essi stessi fondamentali per il loro contributo professionale. Dal punto di vista della direzione, l'ambiente di lavoro perfetto è quello che vede impegnati al massimo i collaboratori in un eccellente lavoro di squadra al fine di raggiungere ottimi risultati per la crescita dell'azienda. Per assicurarsi un totale coinvolgimento dei dipendenti, le politiche aziendali promosse dall'alto devono quindi favorire un ambiente strutturato su relazioni

38 Le informazioni provengono dal sito ufficiale della sezione italiana: http://www.greatplacetowork.it. Agg. 07.2016.

di fiducia reciproca. Un'organizzazione che riuscirà in questo intento, sarà anche in grado di attrarre facilmente lavoratori qualificati alla ricerca di un ambiente di lavoro promettente, interattivo ed inclusivo.

L'importanza di garantire un miglior clima aziendale, per rafforzare la responsabilità, il senso di appartenenza e l'atteggiamento collaborativo, in prospettiva di vantaggi economici per l'azienda, comporta necessariamente da parte dei vertici una maggiore considerazione della condizione del personale dipendente. A questo proposito, l'adozione di politiche di diversity management permette di definire un contesto lavorativo in cui le differenti personalità professionali si sentono considerate e libere di esprimersi, contribuendo così a sostenere positivamente l'organizzazione nell'arena competitiva del mercato economico. Nella realtà italiana della gestione delle diversità, orientata principalmente, come si è visto, alle pari opportunità e ad evitare trattamenti discriminatori, usufruendo spesso di attività formative sui temi d'interesse, si sta affermando pian piano un'altra leva per andare incontro alle esigenze dei lavoratori: si tratta del cosiddetto *welfare aziendale*.

I tradizionali modelli di *welfare state* volti ad intervenire, tramite politiche pubbliche di assistenza e di protezione per fronteggiare i problemi di natura sociale che colpiscono le persone nelle diverse fasi di vita, oggigiorno hanno visto mutare lo scenario originale. In un contesto di crisi strutturale che richiede una maggiore austerità con riduzione dei costi ma che al contempo mostra una situazione di crescita dei bisogni sociali diversificata, l'intervento pubblico è stato affiancato da un nuovo sistema di welfare che trova coinvolti vari soggetti privati nel comune obiettivo di raggiungere un miglior benessere collettivo. La ristrutturazione della forma tradizionale nella nuova prospettiva definita di *secondo welfare*, in cui è presente una commistione tra pubblico e privato nell'affrontare le questione sociali, vede in prima linea attori privati come fondazioni, sindacati, associazioni, cooperative e aziende che si sostituiscono in parte all'attore pubblico nell'erogare servizi e prestazioni di natura sociale, in un'ottica integrativa alla funzione pubblica.

Nell'ambito delle imprese il concetto a cui fare riferimento è il *welfare aziendale*. In questo contesto le iniziative attivate a favore dei dipendenti possono ricollegarsi per certi versi all'ampia cornice della Responsabilità Sociale d'Impresa

(RSI). Secondo tale orientamento promosso dall'Unione Europea le aziende sono incoraggiate a tenere degli atteggiamenti socialmente responsabili nel corso delle proprie attività economiche, dal momento che detengono un ruolo decisivo nella società. Esse infatti sono da considerare soggetti attivi nel territorio, in grado di sviluppare relazioni interpersonali e politiche di sostenibilità sociale ed ambientale, contribuendo così allo sviluppo della comunità locale. I vantaggi che derivano dal mantenere uno sguardo attento al contesto nel quale si opera, non ricadono solo nella comunità nel suo insieme, ma nell'azienda stessa, che ne ricava un potere attrattivo, un guadagno d'immagine e conseguentemente di business.

Ad un livello d'impatto sociale ristretto nell'immediato alla realtà della singola azienda, l'attivazione di misure di welfare aziendale rappresentano innanzitutto uno strumento strategico per la gestione del personale. Andando incontro alle esigenze diversificate dei collaboratori e migliorando così la relazione tra vita privata e lavorativa, si ottiene infatti un clima di lavoro più sereno basato su rapporti di fiducia e persone maggiormente soddisfatte e motivate. In Italia le aziende ad aver in atto azioni consolidate di welfare aziendale sono soprattutto quelle di grandi dimensioni, in possesso di maggiori risorse economiche e gestionali. Tuttavia la grande sfida nazionale sta nel diffondere tale politica nel tessuto imprenditoriale italiano costellato di PMI, per le quali si tratterà, a lungo andare, di una vera e propria strategia di sopravvivenza per aumentare la propria competitività nel mercato economico. Il processo di trasformazione del welfare si sta già realizzando, come dimostra la recente Legge di Stabilità 2016 che prevede un potenziamento degli sgravi fiscali per le aziende che intendono introdurre misure di welfare aziendale, oltre a favorire i premi di produttività tramite detassazione. I limiti organizzativi incontrati dalle PMI potranno essere risolti attuando reti d'impresa, non solo tra aziende ma, nella logica del secondo welfare, anche con altri enti e con soggetti pubblici.[39] Ciò che viene richiesto alle aziende è maggiore responsabilità, partecipazione e cooperazione per ottenere risultati utili sia in ambito lavorativo che sul piano sociale.

39 Informazioni tratte dall'intervento di Franca Maino, direttrice di "Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare" e ricercatrice dell'Università degli Studi di Milano, all'incontro organizzato da DonneImpresa di Confartigianato Veneto intitolato "Il welfare aziendale e la crescita delle Pmi", tenutosi il 1° aprile 2016 presso il Centro Congressi di Confartigianato di Vicenza.

Le aree interessate dalle azioni di welfare aziendale riguardano soprattutto il sostegno al reddito, la tutela della salute, le politiche per la famiglia, la formazione professionale, le agevolazioni di natura commerciale e le misure di conciliazione vita-lavoro, dette di *work-life balance*. Ciò che distingue le pratiche di welfare da altre forme di *benefit* aziendali[40] è il fatto che esse agiscono nella sfera dei bisogni primari dell'individuo e dovrebbero rivolgersi a tutti i lavoratori, o a determinate persone che presentano necessità specifiche, in ogni caso non in base alla posizione lavorativa individuale, come invece accade ad esempio nel caso dell'auto e del telefono aziendale. L'obiettivo infatti è quello di venire incontro alle differenti esigenze essenziali dei lavoratori cercando di creare un ambiente il più possibile equo. In Italia, secondo i dati forniti dall'Istat nel Rapporto annuale 2015[41], relativi al 2014, i principali campi d'interesse dei manager aziendali sono, dopo la salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro, la formazione professionale e il miglioramento della comunicazione interna. Solo la metà delle imprese indagate sull'adozione di misure di welfare aziendale dichiarano invece di intervenire sul tema della flessibilità degli orari di lavoro e sul *work-life balance*. Circa il 30% si impegna ad erogare servizi di asili nido, di assistenza e di sostegno, e si apre ad una maggiore partecipazione dei collaboratori alle decisioni dell'impresa. Una simile distribuzione in percentuale si ritrova anche nella più recente indagine dell'iniziativa Welfare Index PMI[42], a cavallo tra il 2015 e il 2016, che ha coinvolto un campione rappresentativo di più di duemila aziende di piccole e medie dimensioni sul tema del welfare aziendale. Ancora una volta agli ultimi gradini della scala si trovano l'area delle pari opportunità e delle politiche genitoriali (es. flessibilità di orario, congedi, telelavoro, asili nido), seguita dalle azioni di responsabilità sociale d'impresa rivolte al territorio (es. supporto al volontariato, eventi culturali), gli interventi relativi all'integrazione e al sostegno di persone disabili e straniere (es.

40 G. MALLONE, "Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, pdf, p.5. Agg. 07.2016. http://www.secondowelfare.it/rapporti/2r2w/capitolo-2.html?lc=1&co=1873

41 Le informazioni provengono dalla pubblicazione dell'Istat (Istituto nazionale di statistica), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma, 2015, pdf., pp. 172-173. Agg. 07.2016. http://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf

42 Indagine promossa da Generali Italia, Confindustria, Confagricoltura, *Il welfare aziendale fa crescere l'impresa. Rapporto 2016. Welfare Index PMI*, p. 20 e pp. 39-51. Agg. 07.2016. http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare_index-pmi-2016.pdf

sostegno all'occupazione, supporto burocratico, formazione linguistica) ed infine le misure di conciliazione vita-lavoro (es. iniziative per il tempo libero, convenzioni con centri sportivi e trasporti locali, attività ricreative).

Nell'ottica del diversity management l'adozione di pratiche di welfare aziendale può contribuire a migliorare il clima lavorativo dimostrando l'interesse da parte dei vertici al benessere dei propri dipendenti, che vengono accompagnati nella vita professionale vedendosi rispettate le esigenze personali. Intervenendo con azioni sussidiarie di welfare, le aziende investono nelle proprie risorse, aumentano la produttività grazie ad un ambiente appagante e rafforzano la fidelizzazione dei collaboratori, rimanendo allo stesso tempo al passo coi tempi. Incentivare i congedi di paternità, offrire servizi di asilo aziendale, organizzare corsi di lingua straniera sono esempi di decisioni che vanno incontro alle necessità dei dipendenti, forniscono a ciascuno le condizioni per potersi esprimere al meglio sul posto di lavoro e le opportunità per una crescita professionale. Sono scelte che hanno un riscontro non solo sul piano sociale ed etico ma anche sul profitto aziendale e si traducono in benessere organizzativo. Nell'interesse del diversity management, quindi, l'attuazione di pratiche di welfare aziendale non risponde solo a disposizioni normative, ma risulta funzionale ad un processo di cambiamento organizzativo profondo attento ad ottimizzare il contributo offerto dalle risorse umane e ad equilibrare i bisogni e i vantaggi dell'impresa con quelli delle persone che ne fanno parte, nella prospettiva di una crescita collettiva.

4.4 Casi di buone pratiche

La diffusione del diversity management in Italia fatica a realizzarsi. Nonostante sia un tema non più sconosciuto negli ambienti manageriali e nella letteratura degli studi organizzativi e sebbene ci sia al contempo la consapevolezza dell'esistenza di prassi discriminatorie e di disuguaglianze sul luogo di lavoro, non sembra essere ancora un argomento di rilevante importanza nel mondo imprenditoriale. Per dare l'idea dello stato attuale di applicazione di tale orientamento organizzativo nel contesto italiano, se esso rientrasse tra gli ingredienti di una fantomatica ricetta la dose indicata in questo caso

sarebbe “q.b.” (“quanto basta”): viene fatto quel poco che si ritiene giusto, per evitare sanzioni legali e mostrasi come realtà solidali aperte al cambiamento. Nelle aziende si moltiplicano infatti le dichiarazioni pubbliche in tema di politiche inclusive e di lotta alla discriminazione sul luogo di lavoro e aumentano i discorsi sull'arricchimento derivante dalle diversità individuali, ma poi a tutto ciò fanno seguito poche azioni concrete, il più delle volte saltuarie e poco incisive, non incluse in un reale processo di cambiamento di medio-lungo periodo.

Tra i difetti riconosciuti a chi mette in pratica la disciplina che valorizza le diversità, rilevabili nelle realtà maggiormente impegnate nella materia, ci sono la frequente mancanza di strumenti di monitoraggio del cambiamento gestionale e la timida divulgazione delle proprie iniziative nell'ambiente esterno. Si tratta di due errori che contribuiscono a frenare l'espandersi nel territorio della nuova strategia manageriale, che avrebbe invece necessità di farsi conoscere soprattutto tramite la comunicazione dei vantaggi aziendali ricavati dalle azioni intraprese, dimostrabili solo dopo una costante valutazione dei risultati. Non a caso a livello comunitario e regionale è già stata rilevata l'importanza di prevedere dei momenti di condivisione delle informazioni, in cui è possibile uno scambio di opinioni, dubbi e buone prassi. Come accade nella ricerca, perché ci sia un avanzamento degli studi scientifici è fondamentale che i dati raccolti e le teorie elaborate vengano comunicate all'esterno, discusse ed eventualmente confutate.

Anche nel panorama imprenditoriale italiano, come si è visto, i passi più grandi nel campo del diversity management sono stati fatti principalmente dalle aziende di grandi dimensioni, favorite da una maggiore disponibilità di risorse economiche, organizzative ed umane e più direttamente a contatto con gli esempi delle grandi realtà del mondo anglosassone che hanno accolto per prime il nuovo orientamento. Su queste imprese è inoltre più facile reperire informazioni al riguardo; basta semplicemente raggiungere il sito ufficiale di ciascuna azienda per ottenere tutti i dettagli dell'impegno dedicato alle politiche inclusive. Oltre ai classici esempi quali Tim, Luxottica, le sedi nazionali di Microsoft e Siemens, tra i casi esemplari che spiccano nel contesto italiano c'è il Gruppo Dow Italia[43], una multinazionale di origine statunitense attiva nel settore

43 Informazioni tratte dal sito aziendale: http://it.dow.com/it-it. Agg. 07.2016.

chimico ad ampio raggio, che ha ottenuto nel 2016 il primo posto della classifica italiana di Great Place to Work® per le grandi aziende, come migliore ambiente di lavoro. L'attenzione alla valorizzazione del talento dei dipendenti è un tema centrale della politica aziendale, sostenuto da percorsi di formazione e di *mentoring* orientati alla costruzione di una carriera professionale dinamica. L'impegno prosegue supportando iniziative di diverso genere nate tra i collaboratori, a favore di un rafforzamento delle dinamiche relazionali tra colleghi e strutturando l'azione gestionale di sviluppo professionale del personale mediante gruppi di lavoro di *Diversity & Inclusion* relativi alle diverse aree geografiche in cui è attivo il marchio, tra i quali specifici network riferiti ai dipendenti disabili, al personale LGBT e alle lavoratrici. Grande interesse dei vertici aziendali del gruppo italiano si rivolge anche alla comunità locale con azioni di responsabilità sociale e soluzioni di sostenibilità ambientale.

Anche in tema di welfare aziendale le imprese di grandi dimensioni sono le prime ad aver introdotto servizi e misure gestionali utili al fine di venire incontro alle esigenze dei propri lavoratori, in alcuni casi addirittura riconoscendo diritti ancora negati dalla legge. Come è accaduto per i diritti delle coppie omosessuali, da poco considerate normativamente con l'approvazione della legge sulle unioni civili (Legge 20 maggio 2016, n. 76) ma già da prima trattate parimenti alle altre coppie da parte di alcune grandi aziende che hanno dimostrato di avere maggiore sensibilità sul tema. Ad esempio Eataly, catena nazionale di alimentari di qualità, già a febbraio 2016 aveva introdotto il congedo matrimoniale anche per le coppie omosessuali, oltre ai permessi per i lutti familiari e buoni spesa[44].

Guardando ora alla peculiarità del tessuto economico italiano, caratterizzato dalla predominanza delle aziende di piccola e media grandezza, è possibile rintracciare alcuni casi di ammirevole impegno al cambiamento tra le PMI seppur ancora la maggior parte delle aziende non acceda al mondo del diversity management. In questo caso diventa ancor più ardua la ricerca di informazioni, probabilmente anche a causa del fatto che il raggio d'azione di queste imprese spesso è limitato su scala locale e lo stesso interesse a divulgare i nuovi approcci gestionali si limita a coinvolgere in prima linea la

44 Si rimanda all'articolo di R. Zucaro, "Eataly: congedi e buoni spesa per le unioni civili", pubblicato il 2 febbraio 2016 sul blog del Corriere della Sera. http://nuvola.corriere.it/2016/02/02/eataly-congedi-e-buoni-spesa-per-le-unioni-civili/. Agg. 07/2016.

comunità della zona di influenza. Così accade che, specie se le iniziative fanno notizia, è possibile raccogliere degli esempi di buone pratiche tramite i media, le riunioni delle associazioni di categoria, gli incontri organizzati per eventi comunitari, i convegni e i seminari a tema. In tali occasioni è possibile venire a conoscenza di politiche di apertura al valore delle diversità da parte anche di piccole realtà locali. È il caso della manifestazione "Diversity management – le differenze come fattore di successo per l'impresa" svoltasi alla Camera di Commercio di Bolzano nel mese di maggio 2016, con la collaborazione del Servizio di coordinamento per l'integrazione e la Consigliera di parità dell'Alto Adige[45]. Si è trattato di un incontro informativo con lo scopo di raggiungere il mondo imprenditoriale altoatesino sul tema del diversity management come leva strategica aziendale. L'evento ha permesso di presentare alla comunità imprenditoriale anche le testimonianze di alcune realtà locali attive nella valorizzazione delle diversità.

Per avvicinare il mondo delle PMI alla nuova politica di management aziendale, partendo dalla consapevolezza dei limiti di queste organizzazioni di modeste dimensioni, si punta spesso alla responsabilità verso il territorio e alla realizzazione di network di collaborazione. Tali azioni di rete sono utili ad esempio per fornire in modo coordinato un'ampia gamma di iniziative di welfare aziendale a costi ridotti e sensibilizzare l'intervento compartecipato di più attori sociali. Come esempio, nel 2014 Unindustria Reggio Emilia ha attivato il progetto "Welfa-RE"[46] per offrire alle aziende associate, soprattutto di piccole e medie dimensioni, beni e servizi per soddisfare le esigenze diversificate dei loro dipendenti nelle aree del supporto al reddito e della gestione dei figli e degli anziani. Altre realtà invece si sono impegnate a garantire i diritti ai propri dipendenti nell'ottica di creare un ambiente di lavoro più sereno ed equo sempre muovendosi nell'ambito del welfare ma in maniera autonoma. È il caso di Rusconi Viaggi, azienda leader nel settore turistico che è stata premiata come prima classificata del Welfare Index PMI 2016 per l'ambito Servizi e Commercio[47]. Le ragioni

45 È possibile trovare maggiori dettagli al seguente link: http://www.bz.camcom.it/it/diversity-management-le-differenze-come-fattore-di-successo. Agg. 07.2016.

46 Per avere più informazioni si rimanda alla pagina web dedicata al progetto: http://www.unindustriareggioemilia.it/ecm/web/aire/primary/home/aree-tematiche/welfare/content/il-progetto.0000.AIRE-7279. Agg. 07.2016.

47 Le informazioni provengono da: http://www.welfareindexpmi.it/news/welfare-aziendale-donne-rusconi-viaggi/ . Agg. 07.2016.

del premio si ritrovano nella cura dimostrata dalla direzione affinché i propri collaboratori si sentano gratificati del luogo in cui lavorano. Parte delle misure adottate sul piano del welfare aziendale si rivolgono specificamente alle donne, come nel caso della flessibilità oraria, della maternità prolungata e della possibilità di svolgere il lavoro da casa, in modo tale da venire incontro ai loro bisogni e facilitare la conciliazione tra impegni familiari e professionali; altri interventi invece sono diretti a tutti i dipendenti, come l'assicurazione sanitaria integrativa, il parcheggio aziendale e la possibilità di modificare l'orario per specifiche necessità. Inoltre, particolare attenzione, che in parte esula dal contesto esclusivo del welfare e interessa la crescita professionale, è data alla formazione, soprattutto di tipo linguistico per migliorare le competenze del personale dipendente. Forse percorrere la strada del welfare aziendale, ora più di prima incentivata anche dagli organi di governo, potrà contribuire a lungo andare a preparare il terreno per un'effettiva accoglienza del diversity management anche nel mondo delle PMI.

Capitolo 5
Management interculturale nell'impresa che fa la differenza

5.1 I lavoratori immigrati nel mercato del lavoro italiano

Dalle fonti statistiche dell'Istat agli inizi del 2016 la popolazione di origine straniera residente sul territorio italiano ha superato i 5 milioni di persone. La percezione di tale presenza incrementata negli anni viene consolidata ormai quotidianamente soprattutto dalle notizie diffuse dai media, che raccontano di un fenomeno migratorio in ascesa e bisognoso di interventi pubblici, spesso facendolo coincidere quasi totalmente con la questione dell'accoglienza dei poveri disperati e dei richiedenti asilo. L'idea approssimativa dei flussi migratori si alimenta infatti quasi ogni giorno con le immagini dei soccorsi nel Mediterraneo, dove vengono raggiunti barconi colmi di persone che hanno riposto nelle acque del mare il loro desiderio di vivere dignitosamente, non potendo più farlo nella terra di origine. Ponendo però l'accento sul carattere emergenziale dell'immigrazione, per chi non è disposto ad approfondire l'argomento e a comprendere la complessità dei fatti tale realtà prende esclusivamente i connotati di una situazione allarmistica, di difficile gestione e che addirittura può rappresentare una minaccia per la stabilità sociale ed economica del Paese. Accanto al clamore dei fatti di cronaca che riportano eventi drammatici e casi di "scontro tra culture" manca un corrispondente uguale interesse a mostrare invece quanto

l'immigrazione sia oggi un elemento strutturale e in grado di supportare positivamente l'intero sistema nazionale.

L'immigrazione contemporanea che coinvolge l'Italia è caratterizzata da una popolazione di uomini e donne in larga parte di giovane età con differenti origini nazionali, comunitarie e non. L'intenzione dei più è di portare a termine l'iter burocratico che consente loro la permanenza regolare nel territorio assieme alla libertà di stabilizzarsi economicamente e in questo il lavoro rimane una delle più importanti chiavi di accesso alla nuova vita. Sul totale dei 5 milioni di residenti con origini straniere quasi 3,5 milioni sono contribuenti, con una stima di sostegno al PIL italiano di circa 125 miliardi di euro[48]. Nel confronto tra spesa pubblica in entrata e in uscita, in tema di immigrazione il saldo risulta positivo: 16,5 miliardi di contributi e di gettito fiscale contro i 12,6 miliardi del costo dei servizi e delle spese ministeriali a loro destinate. Tutto questo dimostra oggettivamente quanto l'immigrazione costituisca una risorsa per la crescita economica del Paese, soprattutto se si tiene in conto anche l'attuale progressivo processo di invecchiamento demografico nazionale e le conseguenti future ripercussioni sul mercato del lavoro. Perciò la differenza tra il fatto che la presenza straniera nel territorio risulti un elemento positivo o negativo per il Paese non dipende tanto dal fenomeno migratorio di per sé, quanto piuttosto dalla disponibilità e dalla capacità della struttura politica, sociale ed economica ospitante di saper includere nel proprio assetto il nuovo potenziale, in una relazione d'integrazione reciproca.

L'occupazione straniera nel mercato del lavoro italiano mostra uno scenario diversificato a livello regionale, con una maggiore concentrazione nel Nord Italia, e profondamente segmentato in relazione ai settori economici interessati, tanto da rilevare in alcuni casi addirittura una sorta di etnicizzazione di determinate posizioni lavorative in base alla nazionalità, come accade per esempio per l'assistenza domiciliare agli anziani svolta in prevalenza dalla componente immigrata femminile proveniente dall'Europa dell'Est. In gran parte i lavoratori immigrati sono concentrati

48 I dati relativi al contributo economico della forza lavoro straniera derivano dagli atti del convegno di presentazione a Roma, il 22 ottobre 2015, del *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione. Stranieri in Italia attori dello sviluppo (Edizione 2015)*, prodotto della Fondazione Leone Moressa. http://www.fondazioneleonemoressa.org/newsite/wp-content/uploads/2015/11/Atti-convegno_Rapporto-20151.pdf. Agg. 07.2016.

numericamente soprattutto nell'industria manifatturiera, nella ristorazione e nell'edilizia, settori particolarmente colpiti dalla crisi economica. Oltre a questi ambiti, molto attiva è anche la loro presenza nei servizi domestici e di cura e nelle attività agricole. In tutti questi settori la maggior parte dei dipendenti immigrati ricopre ruoli generalmente di basso livello e tendenzialmente dequalificati, talvolta anche rispetto alla loro alta formazione. I motivi rintracciabili per dare una spiegazione a tale immobilità e sottostima professionale possono essere vari. Si può ritenere come ragione plausibile l'uso di pratiche di inserimento lavorativo spesso informali tra gli immigrati, con catene parentali e di conoscenze che tracciano un unico binario professionale facilitato tendente a riproporsi invariato nel tempo, oppure la grossa difficoltà incontrata nel riuscire a farsi riconoscere nel nuovo Paese di residenza la propria qualifica professionale e il personale percorso di formazione. Ma tutti i tentativi di formulazione di una risposta credibile possono essere riassunti semplicemente nello stato di totale vulnerabilità vissuta dai lavoratori immigrati, mantenuti dal sistema in una condizione di costante incertezza e precarietà. La labilità della propria permanenza nel territorio, condizionata dalla richiesta di possedere stabilmente rigidi requisiti, tra cui una sicura fonte di reddito regolare (oggi a rischio anche per chi è italiano dalla nascita) fa sì che le persone immigrate siano maggiormente disposte ad accettare anche lavori di basso livello, sottopagati e magari addirittura privi di tutele per la loro incolumità.

Quest'ultimo aspetto lo ritrova ad esempio chi viene impiegato nella realtà del lavoro sommerso, fonte di guadagno irregolare che non sembra conoscere crisi. Assumendo personale straniero in prestazioni lavorative non dichiarate pubblicamente il datore sfrutta illegalmente la situazione precaria della forza lavoro immigrata per propri fini produttivi senza pagare imposte e con una totale assenza di garanzie e di tutele per il personale impiegato. Da parte sua il lavoratore immigrato accetta tale condizione dalla quale può ricevere uno stipendio al netto, in alcuni casi mosso anche dall'incertezza di riuscire a raggiungere quei criteri previdenziali necessari per il riconoscimento finale dei contributi versati nel passato lavorativo in Italia.

Per completare il quadro sul sostegno dato all'economia italiana dalla presenza immigrata è necessario considerare anche l'incremento negli ultimi anni delle attività autonome di imprenditorialità straniera. Nonostante la maggiore complessità per

ottenere il nulla osta per il lavoro autonomo, l'attività economica gestita da imprenditori stranieri ha superato il mezzo milione. I settori coinvolti sono soprattutto quelli del commercio al dettaglio, delle costruzioni, delle pulizie e della ristorazione. L'avvio di un'attività in proprio consente a livello personale di raggiungere un maggior grado di autorealizzazione e allo stesso tempo permette di mostrare su scala locale il valore economico della presenza immigrata.

5.2 La gestione interculturale in azienda

Volendo focalizzare l'attenzione sullo specifico tema della gestione delle differenze culturali presenti nell'ambiente di lavoro occorre innanzitutto precisare quali soggetti ne sono coinvolti in prima linea. Se si considera l'argomento interno ad una riflessione di ampio raggio, nessuno può essere escluso dal gruppo degli interessati. Chiunque infatti identifica se stesso a partire da una serie di connotati fisici e culturali, intendendo con questi ultimi l'insieme dei valori, dei principi e delle rappresentazioni della realtà che in parte si ereditano dalle origini e in parte si consolidano gradualmente durante la vita a seguito delle varie esperienze vissute. Tale universo di significati in costante variazione si genera a partire da una quotidiana interazione con altre persone, a loro volta veicoli di opinioni e convinzioni. Ciò che ci accomuna agli altri permette di riconoscere noi stessi come parte di molteplici gruppi di appartenenza in una condivisione di valori e di principi che rivelano l'essenza multipla di ciascuna identità. Si tratta di saperi collegati alla tradizione che influiscono nell'agire quotidiano fornendo codici interpretativi e comportamentali, oppure può riguardare l'insieme delle conoscenze ed esperienze che modellano la *forma mentis* di ognuno condizionando il modo di agire. Da questo piano di riflessione è importante recepire quanto tutte le esperienze di vita, il bagaglio culturale ereditato dall'originaria appartenenza etnica ad un determinato gruppo e le varie identità derivanti dal ricoprire diversi ruoli sociali influenzano i tratti individuali e i rapporti interpersonali.

Tuttavia, secondo una prospettiva più ristretta basata sul confronto e consapevole dell'esistenza di relazioni di potere sbilanciate che generano situazioni di

disuguaglianza, non tutte le differenze culturali sembrano avere lo stesso peso nelle dinamiche organizzative: in alcuni casi quelle culturali di matrice etnico-nazionale necessitano di maggiore attenzione in quanto spesso sono motivo di trattamenti discriminanti che impediscono l'ascesa personale. Questo accade nei confronti delle persone immigrate, soprattutto per quelle provenienti da Paesi non appartenenti all'Unione Europea, o di recente entrata, e con usanze che si discostano maggiormente dalla tradizione occidentale. A questi soggetti è necessario associare in alcuni casi, paradossalmente, anche quei giovani nati e cresciuti nel territorio che hanno vissuto solo indirettamente la migrazione tramite la propria famiglia, ma nonostante ciò subiscono ostilità e trattamenti discriminatori come stranieri a prescindere dalla loro storia. Nel mondo del lavoro sugli immigrati ricadono gli interessi di un'economia strutturata su rapporti di forza diseguali, oltre a stereotipi e preconcetti che limitano loro le opportunità di crescita professionale e favoriscono la loro marginalizzazione nei processi lavorativi.

Secondo le segnalazioni raccolte dall'Unar sulle discriminazioni negli ambienti di lavoro, con dati riferiti all'anno 2014, la percentuale maggiore è su base etnico-razziale, come si deduce dalla tabella che segue[49].

Tab. 5 – Le discriminazioni sul luogo di lavoro distribuite per fattori

Fattore di discriminazione	Numero di segnalazioni	Percentuale
Etnico-razziale	135	53,6
Età	88	34,9
Disabilità	12	4,8
Altre discriminazioni	11	4,4
Orientamento sessuale	6	2,4

Fonte: UNAR/IREF-ACLI, 2015

La situazione reale risulta ancor più complessa se si tengono in conto le molteplici ingiustizie subite da ogni singolo individuo nel momento in cui vengono

49 I dati indicati nelle tabelle riferiti alle discriminazioni sul lavoro provengono dal sito: http://www.sodalitas.it/public/allegati/Discriminazione-lavoro---dati-2014_2015327123726714.pdf, agg. 08.2016.

coinvolti contemporaneamente più fattori di discriminazione.

Sono stati segnalati casi di trattamenti sfavorevoli nei diversi contesti d'ambito lavorativo, tra cui spiccano le discriminazioni all'accesso, seguite dalle condizioni di lavoro, come descrive la tabella seguente.

Tab.6 – Le discriminazioni sul luogo di lavoro distribuite per contesto

Contesto	Numero di segnalazioni	Percentuale
Accesso all'occupazione	189	79,7
Condizioni di lavoro	18	7,6
Colleghi	14	5,9
Altro	11	4,6
Condizioni di licenziamento	8	3,4
Mobbing con aggravante	6	2,5
Retribuzione	1	0,4
Accesso alla formazione	1	0,4

Fonte: UNAR/IREF-ACLI, 2015

I dati riportati nelle due tabelle si riferiscono solamente alle segnalazioni ricevute dall'Ufficio nazionale, di conseguenza non costituiscono il perfetto riflesso della realtà dei fatti, spesso taciuta; sicuramente però offrono una testimonianza dell'esistenza di condizioni di lavoro difficili che certamente coinvolgono una percentuale maggiore di lavoratori.

Rispetto al fenomeno migratorio, finora lo Stato italiano ha riposto le proprie attenzioni più sul definire un apparato regolatore per controllare la presenza straniera nella nazione piuttosto che concentrare maggiori risorse per migliorare la qualità della permanenza e della convivenza nel territorio. Lo dimostrano il dilagare del razzismo, la persistenza di disuguaglianze multiple subite dalle persone immigrate nei vari contesti quotidiani e la scarsa presenza di politiche che facciano risaltare il valore delle diversità. Riprendendo ancora una volta i dati precedentemente esposti relativi all'indagine della Commissione Europea del 2014 *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union* (vd. Tab.3 e Tb.4), l'attenzione italiana del mondo del lavoro riservata ad iniziative che pongono al

centro la valorizzazione delle differenze culturali risulta pari al 10% dell'impegno complessivo in tema di diversity management. Nei confronti dei lavoratori con origini etnico-culturali differenti non sembra esserci un interesse a migliorare la loro condizione pari a quello previsto per altre categorie. Su questo fronte la realtà imprenditoriale italiana tende a fare differenze occupandosi molto poco di una parte della propria forza lavoro, verso cui non esiste alcuna legge a favore che imponga un obbligo ai datori di lavoro di assumere quote obbligatorie. Sembra quasi che, in assenza di una legge precisa al riguardo, le persone immigrate siano da considerare meno svantaggiate di altre e meno bisognose di attenzione.

A loro favore il principale mezzo utilizzato nel contesto di lavoro è costituito dai fondi pubblici. Ciò significa innanzitutto che l'azione intrapresa su questo piano rimane totalmente dipendente dalla disponibilità di risorse e dalle tempistiche dell'apparato amministrativo burocratico. L'attivazione di attività interne alla programmazione comunitaria per raggiungere obiettivi di crescita e di sviluppo dell'economia e delle società nei Paesi membri prevede specifici interventi diretti all'occupazione e all'inclusione delle persone immigrate: si tratta soprattutto di azioni rivolte all'accompagnamento e all'orientamento alla ricerca del lavoro, alla riqualificazione e alla formazione professionale. Nel complesso l'aiuto ricevuto si focalizza sulla fase iniziale di accesso ad un impiego, fornendo minime basi per orientarsi nella realtà dell'economia italiana. Già soltanto però dalla fase più prossima della selezione del personale, le difficoltà si presentano come barriere che ostacolano l'entrata nel mondo del lavoro. Qui entrano in gioco infatti altri fattori, tra cui stereotipi e pregiudizi, che portano a preferire i candidati italiani a quelli stranieri. Questo è ciò che è accaduto, per esempio, ad una donna di origini latino-americane con ottima formazione ed esperienza in ambito amministrativo che, ancor prima di avere un colloquio conoscitivo, ha visto negata la possibilità di rientrare nel mercato del lavoro tramite un percorso di tirocinio con fondi pubblici, dopo che il datore di lavoro ha intuito dal nome le origini straniere e ha preferito una giovane italiana neo-diplomata, ritrattando la propria richiesta iniziale di candidati con competenze comprovate. Altro caso simbolico, il racconto di un pizzaiolo egiziano che presentandosi di persona ad un'agenzia di somministrazione del lavoro per rispondere ad un annuncio è stato allontanato nell'immediato con la

dichiarazione dell'avvenuta conclusione positiva della ricerca, scoprendo di lì a poco invece che ciò non corrispondeva al vero. I due casi citati sono semplici esempi della quotidiana lotta che molte persone immigrate devono affrontare per ottenere un posto di lavoro, pur possedendo i giusti requisiti e le certificazioni delle proprie abilità professionali.

Per quanto riguarda poi le condizioni lavorative, le principali difficoltà incontrate consistono nel sotto-inquadramento professionale e nel demansionamento, nel trattamento salariale diseguale, nelle difficoltà di comunicazione e nell'ostilità incontrata nelle relazioni con i colleghi e i superiori. Da qui ad essere intaccati i gesti di ordinaria convivenza, il passo è breve; una realtà allarmante che talvolta addirittura richiama alla mente scenari di *apartheid*, come per i denunciati casi di separazione delle file nella mensa e del rifiuto ad utilizzare le stesse toilette dei colleghi con differenti origini culturali[50]. In tale situazione di apparente immobilismo, viene fatto qualcosa per rendere il posto di lavoro più equo ed inclusivo?

Sicuramente, anche in merito alle differenze culturali non è rimasto totalmente inascoltato il richiamo ad esplorare nuovi terreni di gestione organizzativa della forza lavoro tramite il diversity management, sempre rimanendo in una logica di business. Come è già stato ricordato, anche in Italia sono state introdotte pratiche di management interculturale, seppur ancora in misura ridotta e da parte soprattutto delle grandi aziende, facilitate dal disporre di maggiori risorse e da una superiore possibilità di rischiare insuccessi attuando strategie innovative. L'interessamento ad intraprendere nuovi percorsi di cambiamento organizzativo nell'azienda, con particolare riferimento al potenziamento del valore incluso nella forza lavoro con appartenenze culturali differenti, dipende molto anche dalla tipologia della stessa impresa, dal tipo di clientela e di mercato verso cui è direzionata e dal grado di coinvolgimento dei vertici manageriali, al di là delle dimensioni della struttura. Molto dipende quindi dall'iniziativa della singola impresa, dalla composizione del personale e dal contesto di azione, da cui ne derivano le scelte di intervento ritenute più appropriate. I campi d'azione che affrontano le differenze culturali presenti tra le risorse umane dell'azienda sono riconducibili a quattro settori: la formazione, la comunicazione, le azioni di supporto

50 M. MONACI, "Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa", *Quaderni ISMU* 1/2012, Milano, Fondazione Ismu, 2012, pdf, p.6.

alla persona e le pratiche gestionali.

Nell'ambito della formazione è possibile distinguere due filoni di intervento. Il primo riguarda la sensibilizzazione al tema delle diversità, che avviene tramite incontri informativi ed educativi rivolti principalmente al personale a cui è richiesto un maggiore coinvolgimento nel gestire le relazioni tra colleghi (specialmente supervisori, capi-reparto e coordinatori) e alla direzione. Attraverso questi momenti lo scopo è di diffondere la consapevolezza del potenziale insito nello scambio di visioni e di opinioni differenti, sia nei processi lavorativi che nelle dinamiche relazionali, offrendo inoltre indicazioni su come intervenire per risolvere tensioni e ostilità su base etnico-razziale e su come operare una riorganizzazione delle attività che incrementi gruppi di lavoro misti. Si tratta di un'azione formativa che si rivolge ad un'ampia parte del personale impiegato, a dimostrazione che la gestione delle differenze culturali non è una questione di pochi ma qualcosa che richiede l'impegno di tutti, perché tutti coinvolti. Il secondo aspetto dell'azione formativa è invece più mirato, essendo diretto al gruppo di lavoratori con appartenenze culturali diverse rispetto alla maggioranza. Essi potrebbero essere bisognosi infatti di specifici percorsi di apprendimento tecnico per parificare le conoscenze basilari necessarie nelle fasi di lavorazione oppure per adeguare la propria formazione alle precise richieste dell'azienda. Uno degli interventi più comunemente riscontrabili nelle varie realtà lavorative è l'introduzione di percorsi di formazione linguistica, per migliorare la conoscenza della lingua italiana del personale straniero impiegato e rendere così più agevoli le comunicazioni interne. Si tratta di una scelta fondamentale per il buon andamento di tutte le dinamiche in ambito lavorativo ma risulta sicuramente una decisione che ha ricadute molto importanti anche al di fuori della vita professionale, diventando un'efficace elemento di inclusione sociale.

I percorsi di insegnamento della lingua italiana per facilitare i rapporti interpersonali interni all'ambiente di lavoro rientrano anche nel settore d'intervento riguardante la comunicazione. Assieme alla formazione linguistica, tra gli interventi introdotti per migliorare le comunicazioni tra colleghi e con i superiori ci sono anche esempi di traduzione in varie lingue di comunicati e di avvisi della direzione, di regolamenti interni e di leggi, come quelle in materia di salute e di sicurezza sul luogo di lavoro. In poche realtà sono previste anche delle figure di facilitatori culturali e di

mediatori linguistici.

In alcuni casi, in cui è maggiore la sensibilità dei vertici nei confronti della situazione privata delle proprie risorse umane, l'impegno della direzione si orienta anche a sostenere i dipendenti immigrati attraverso la disponibilità ad affiancarli nelle complicate procedure burocratiche per il rinnovamento del permesso di soggiorno, per la ricerca di un alloggio, per il ricongiungimento familiare o per la richiesta di cittadinanza. Alle volte addirittura è lo stesso datore di lavoro ad attivarsi per risolvere alcune problematiche che impedirebbero l'attività lavorativa, donando ad esempio una bicicletta al dipendente in difficoltà economiche per permettergli di raggiungere il posto di lavoro.

L'ultimo settore d'intervento riguarda le pratiche gestionali. Questo fronte di azione permette di spaziare nelle tipologie e nelle modalità di accoglienza delle diverse esigenze espresse dal personale con origini straniere, secondo le necessità della stessa azienda. Ne deriva quindi un panorama variegato, costellato di iniziative gestionali e di welfare aziendale perlopiù nate in seno all'azienda o in parte con la partecipazione delle organizzazioni sindacali. Tra le pratiche che sembrano avere una maggiore diffusione anche nelle realtà di piccole e medie dimensioni c'è la concessione di ferie accumulate, che risponde alla necessità di molti lavoratori immigrati di raggiungere i propri familiari all'estero, alle volte molto lontani; ciò permette inoltre di accorpare in una sola volta le ingenti spese di viaggio, per cui si tratta di una decisione doppiamente favorevole. Una buona accoglienza di questa prassi in tutto il personale, evitando tensioni nate dalla sensazione di subire una discriminazione al contrario, deriva dalla capacità delle figure preposte e dei vertici manageriali di gestirla in modo da non gravare sulle condizioni lavorative degli altri colleghi; ciò significa, ad esempio, soddisfare tale richiesta che comporta un'assenza prolungata di personale non necessariamente nei mesi estivi in cui generalmente anche altri colleghi chiedono di trascorrere i propri giorni di ferie. Un'altra pratica diffusa riguarda la concessione di prestiti e di anticipi di retribuzione e di TFR per aiutare i dipendenti con difficoltà economiche a pagare le spese ordinarie. Altre iniziative si riferiscono ai permessi allungati per lutto o per festività particolari, ma si tratta di iniziative isolate, spesso basate su accordi verbali con il personale e generalmente compensate con una maggiore flessibilità dell'orario lavorativo. A tutto

ciò si aggiungono poi le iniziative di conciliazione vita-lavoro, tra cui la possibilità di usufruire dell'asilo aziendale; in questo caso si tratta di pratiche rivolte a tutto il personale, ma in determinati contesti lavorativi con una notevole presenza di donne immigrate tali misure sono da loro particolarmente apprezzate perché evitano tragitti e spese aggiuntivi garantendo la propria presenza al lavoro.

Trattando il tema delle differenze culturali un aspetto che sicuramente è rilevante per la buona convivenza tra persone, anche nel ristretto ambiente di lavoro, consiste nel riconoscimento delle esigenze collegate al credo religioso. In particolar modo alcune confessioni richiedono di seguire determinate pratiche religiose in diversi momenti della giornata, durante la vita quotidiana. Questo è ciò che accade ad esempio nel professare la religione islamica, che tra i vari precetti richiede ai propri fedeli di pregare più volte al giorno, di seguire delle norme alimentari, di mostrare l'appartenenza alla comunità con specifici tratti estetici (il velo per le donne, la barba per gli uomini). Mantenere un trattamento equo e rendere un ambiente inclusivo significa anche accordarsi affinché ognuno sia libero di esprimere se stesso nell'ambiente di lavoro, senza con ciò creare danno agli altri. Questo è quello che hanno fatto ad esempio alcune realtà imprenditoriali[51] che nell'ambito del management interculturale si sono mosse anche sul fronte religioso. Nella provincia di Bergamo e di Lecco in alcune aziende all'interno della struttura sono stati previsti dei luoghi di preghiera per i dipendenti musulmani ed è stata data loro la possibilità di allontanarsi dal posto di lavoro per raggiungere la moschea recuperando le ore in turni successivi. In Veneto una fonderia della città di Thiene (Vicenza) ha fornito uno spogliatoio di attrezzature per il rito musulmano dell'abluzione. Altre realtà offrono la possibilità di scegliere in mensa dei menù alternativi che rispettino i precetti religiosi o hanno avuto l'accortezza di diversificare i prodotti alimentari contenuti nel pacco natalizio per soddisfare le esigenze di tutti i propri dipendenti, come la Cooperativa lombarda Cores[52]. In queste iniziative si nota ancora una volta come la strada del welfare aziendale possa essere un utile percorso da seguire in direzione di un orientamento organizzativo aziendale verso il diversity

51 I casi presentati si ritrovano in D. Di Vico, "Menù etnico e pausa preghiera. I diritti degli immigrati in fabbrica", articolo apparso su *Il Corriere della Sera – Economia*, 20 maggio 2013. Agg. 07.2016. http://www.corriere.it/economia/13_maggio_20/di-vico-menu-etnico-pausa-preghiera-immigrati-fabbrica_46d2f8fa-c10c-11e2-9182-3948fb309202.shtml

52 L. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti*... cit, pp. 59-61.

management.

5.3 Casi di buone pratiche

Nel paragrafo precedente sono già stati esposti alcuni differenti esempi di buone pratiche relative ad un orientamento organizzativo aziendale al management interculturale offerti dal panorama italiano. L'ampio ventaglio di iniziative volte a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti con diversa estrazione culturale potrebbe far pensare che questo settore sia particolarmente attivo nelle dinamiche organizzative. In realtà, come è già stato più volte ricordato, nel complesso non sono molte le iniziative che vedono un'implementazione di investimenti su questo fronte. L'apparente ampiezza si spiega dal fatto che, come prima di ora si è compreso, non è possibile poter stabilire un'unica precisa via d'intervento che possa essere valida per ogni realtà d'impresa. Questo vale in generale per la teoria del diversity management, in cui ogni singola realtà imprenditoriale è un mondo a sé. Ancora di più lo è nel campo della gestione interculturale, in cui l'azione si mostra estremamente personalizzata. La volontà della direzione aziendale nell'andare incontro alle esigenze delle proprie risorse umane, nell'ambito del management interculturale, privo di influenze legislative, risulta un elemento determinante per fare la differenza, in senso positivo.

Un esempio simile a quelli citati nel paragrafo precedente, contestualizzati tra la Lombardia e il Veneto, è costituito da uno dei primi interventi sul campo della gestione interculturale che ha richiamato su di sé l'attenzione dell'opinione pubblica negli anni Novanta. È il caso dell'azienda Castelgarden di Castelfranco Veneto[53], attiva nella produzione di attrezzature da giardinaggio, tra le prime ad affrontare le esigenze dei propri dipendenti di religione musulmana adibendo uno spazio interno alla struttura per permettere la preghiera giornaliera. Nella stessa azienda è stato introdotto un menù della mensa diversificato per accogliere le richieste del personale musulmano attento a rispettare i vincoli alimentari imposti dall'Islam. Tali decisioni hanno richiesto un

53 Tratto dall'articolo di L. Baratta, "La fabbrica veneta con moschea aziendale", pubblicato il 25 luglio 2012 sul giornale digitale indipendente *Linkiesta.it*. Agg. 08.2016. http://www.linkiesta.it/it/article/2012/07/25/la-fabbrica-veneta-con-moschea-aziendale/8427/

intervento strutturale oltre che organizzativo, sorto dall'interesse dei vertici al benessere dei dipendenti. Accorgendosi che la pausa pranzo veniva spesso utilizzata dal personale musulmano per pregare in disparte, in angoli improvvisati, è stato preferito attivarsi internamente creando una saletta di preghiera affinché questo rito potesse essere un momento di condivisione con gli altri colleghi musulmani, allontanando così sia i pericoli alla loro sicurezza che l'isolamento sociale sul luogo di lavoro. Alla base c'è un accordo con l'azienda che prevede di adempiere alla pratica della preghiera solamente durante l'interruzione al lavoro per pausa pranzo. Lo stesso accade per permettere di seguire il digiuno durante il mese di Ramadan; accordandosi su una maggiore flessibilità oraria si garantisce una forza lavoro in grado di sopportare le fatiche fisiche della produzione anche durante l'astinenza da cibo ed acqua.

Rimanendo sempre in tema di *cross cultural management*, con speciale attenzione alle differenze di matrice religiosa, sono interessanti alcuni casi studio evidenziati da una ricerca del 2012 della Fondazione ISMU. Tra questi, la società cooperativa Eos di Cuneo[54], attiva in molte tipologie di servizi (es. confezionamento, assemblaggio, facchinaggio, servizi per l'editoria, attività commerciali), che impiega numerosi lavoratori stranieri. In questa realtà, determinante per il buon andamento delle dinamiche aziendali è stata la presenza di un operaio con funzioni anche di mediatore culturale, grande esperto della religione islamica in quanto imam di Bra. Tramite la sua collaborazione con i vertici direttivi è stata favorita la comunicazione all'interno dell'azienda tenendo sempre presente i vincoli imposti dalla religione musulmana. Sono stati definiti dei piani di lavoro che prevedono delle riduzioni di orario durante il periodo del Ramadan per il personale musulmano, sono stati tradotti importanti documenti contrattuali anche in lingua araba ed inoltre è stato organizzato il lavoro avendo cura di non impiegare lavoratori di fede islamica nel confezionamento di vino e di alcolici, rispettando i precetti islamici. Attenta a fornire formazione tecnica in aula e sul campo, anche attraverso percorsi di tutoraggio, tale realtà si è anche distinta per le opportunità di crescita professionale offerte ai propri dipendenti. E' il caso della lavoratrice immigrata che partendo da una posizione di operaia generica ha raggiunto un ruolo di maggiore responsabilità con la qualifica di capo-macchina. La diversità

54 M. MONACI, *Culture nella diversità, cultura della diversità*...cit., pp. 155-174.

culturale da sempre è stata vissuta come un valore aggiuntivo per l'impresa tale da favorire, se ben sfruttata, anche un incremento della produzione. Per esempio durante la pausa lavorativa delle festività natalizie cristiane, l'attività non si è mai arrestata del tutto facendo lavorare il personale marocchino di fede musulmana, impiegato nel confezionamento della rivista cattolica "Famiglia Cristiana". Si tratta di una definizione di buone prassi che si fonda sull'eterogeneità culturale in un'ottica di interscambiabilità del personale.

Un altro esempio indicato nell'indagine sopra citata della Fondazione ISMU, frequentemente riportato nella letteratura sul diversity management, riguarda l'azienda di medie dimensioni Sweet S.p.A.[55], realtà produttiva internazionale nel settore alimentare dolciario con sede a Gorizia, premiata nel 2008 dall'UNAR per le buone pratiche di integrazione adottate nei confronti dei lavoratori stranieri. Uno degli aspetti più curati dall'azienda è la formazione multi-settoriale che sostiene il dipendente nel corso della sua vita professionale all'interno della struttura. Per ragioni commerciali di produzione sono molto richieste al personale competenze di tipo linguistico e in questo la presenza di lavoratori di diversa provenienza culturale ne risulta un elemento a favore, da collocare in posizioni lavorative di responsabilità. Rivolgendosi ad un mercato internazionale, l'eterogeneità culturale diventa un elemento indispensabile anche a fronte della necessità di arricchirsi di punti di vista differenti, per comprendere e raggiungere efficacemente la clientela, e di modalità di lavoro diverse ed innovative per essere più competitivi. Lo dimostrano le migliorie tecniche apportate alla produzione e le modifiche organizzative introdotte seguendo il parere di alcuni lavoratori immigrati, che hanno favorito maggiori guadagni all'azienda. La diversità culturale è da sempre un elemento centrale di Sweet S.p.A., che sa come valorizzare il potenziale delle proprie risorse. Con un approccio soprattutto informale, seguendo la logica del buonsenso, i vertici aziendali riescono a fidelizzarsi i propri dipendenti, in un rapporto di rispetto e di responsabilità reciproci, accogliendo all'occorrenza le particolari richieste dei lavoratori di origine straniera anche con l'introduzione di pratiche gestionali di welfare aziendale, come l'accumulo delle ferie, gli anticipi e i prestiti di denaro.

55 M. MONACI, *Culture nella diversità, cultura della diversità*...cit., pp. 103-132.

5.4 Difficoltà e vantaggi del diversity management interculturale

Intervenire in azienda attuando un processo di cambiamento culturale ed organizzativo è qualcosa di complesso e non propriamente facile. Se però si agisce consapevolmente, in modo determinato, individuando le vie da percorrere più appropriate e coinvolgendo l'intera struttura, adottare il nuovo orientamento può rivelarsi invece più semplice del previsto. Agire consapevolmente significa innanzitutto comprendere la realtà in cui è inserita l'attività imprenditoriale e prendere coscienza del processo di continua trasformazione della società e, con essa, della stessa forza lavoro. La pluralità di provenienze culturali di cui è ricco il territorio italiano non costituisce una corrente passeggera di questo fluido movimento ma una dimensione costante e tendenzialmente stabile, che concorre incessantemente a mutare la conformazione e le caratteristiche della popolazione. Perciò concepire il contesto lavorativo come un ambiente plurale anche culturalmente, in cui sono presenti una molteplicità di esigenze, di visioni e di stili di lavoro, significa per prima cosa accettare la realtà dei fatti. Il passo successivo è quello di individuare il potenziale delle risorse occupate e trovare le modalità più efficaci per riuscire a coltivarlo, in modo che produca buoni frutti per l'azienda.

Secondo alcune testimonianze del mondo imprenditoriale attivo in contesti lavorativi caratterizzati da un'eterogeneità culturale[56], nei dipendenti di origini straniere è frequente ritrovare delle potenzialità non sempre facilmente disponibili. Viene dichiarato di trovare in loro generalmente una maggiore motivazione e disponibilità, voglia di miglioramento, una buona manualità, adattabilità e flessibilità, onestà e rispetto, puntualità, oltre che una certa rappresentatività di gusti e di interessi che costituiscono il riflesso dell'ampia domanda del mercato globale. Molte di queste qualità utili per il buon funzionamento dell'impresa e che dimostrano una certa responsabilità e dedizione del personale nei confronti dell'azienda non sono solo da considerare la diretta conseguenza della situazione precaria vissuta da molti che moltiplica l'impegno

56 V. M. VISCONTI, *Diversity management e lavoratori migranti*... cit., pp. 50-71.

personale, ma sono anche il risultato positivo di una gestione interculturale efficace.

Tale azione volta al raggiungimento di un ambiente di lavoro equo ed inclusivo che facilita l'inserimento del personale straniero comporta delle difficoltà da affrontare, di diverso ordine e grado. Sono limiti che riguardano tutti i soggetti coinvolti e si presentano come:

- DIFFICOLTÀ DI CARATTERE CULTURALE (etnocentrismo, lingua, precetti religiosi, stereotipi e pregiudizi, stili di lavoro, resistenza a cambiare le abitudini...)
- PROBLEMATICHE DI TIPO ORGANIZZATIVO (gestione delle ferie, risorse economiche, tempi dedicati alla formazione, dipendenze dalle relazioni esterne, scarsa progettualità di carriera, conciliazione dei tempi di vita-lavoro, basso interesse aziendale al tema, mancanza di strumenti di valutazione e di monitoraggio...)
- RESISTENZE DI ORDINE CARATTERIALE E RELAZIONALE (diffidenza, isolamento volontario, invidia, frustrazione, timore di discriminazione alla rovescia, sensibilità dei vertici...)
- OSTACOLI STRUTTURALI (vulnerabilità sociale, *turn over*, vantaggi economici del lavoro nero, sotto-inquadramento, razzismo istituzionalizzato, scarsa informazione...).

La classificazione appena proposta non deve essere interpretata in maniera rigida ed univoca perché i molteplici aspetti che interessano il percorso di management interculturale sono costantemente interagenti e condizionati dal contesto. Per prima cosa infatti, da tale rappresentazione è possibile dedurre il carattere estremamente complesso di questo ambizioso obiettivo, che richiede di affrontare contemporaneamente questioni di diversa natura tra loro interconnesse. In secondo luogo è importante soffermarsi su un altro aspetto, forse troppo poco menzionato e verso cui è difficile intervenire: le resistenze caratteriali. Nell'esaminare le ragioni di tensione e di disagio negli ambienti di lavoro culturalmente vari non bisogna infatti dimenticare l'elemento soggettivo. Il buon esito delle pratiche di inserimento lavorativo e di miglioramento del clima di

lavoro dipendono molto anche dall'ingrediente individuale di buona propensione al confronto, al cambiamento e all'arricchimento reciproco.

La decisione dei vertici aziendali di investire sulle differenze culturali è condizionata poi da diversi altri fattori. Se, per esempio, la presenza di lavoratori con appartenenze culturali diverse è molto ridotta rispetto al totale degli occupati, la scelta può essere quella di individuare soltanto le problematiche più evidenti e di intervenire con poche misure gestionali sufficienti a migliorare la situazione. In caso invece di un numero consistente di lavoratori con origini straniere ma accomunati dalle stesse provenienze etnico-culturali, si tratterà piuttosto di cercare di evitare forme di isolamento tra gruppi distinti, in un contesto che non presenta forti conflittualità. Il caso più complicato appare essere quello in cui le differenze si moltiplicano per la presenza di persone provenienti da diverse aree geografiche, con lingua ed estrazione culturale diversa. Una situazione che, vista la specificità italiana con circa 200 nazionalità rappresentate nel territorio, non deve essere poi così raro incontrare.

Perché quindi decidere di investire tempo, soldi ed energie nel management interculturale? Perché modificare l'assetto organizzativo aziendale per venire incontro alle esigenze di una parte del proprio personale impiegato? Quali sono i vantaggi di tale cambiamento organizzativo e culturale?

Il diversity management nasce in ambito privato come orientamento organizzativo alla valorizzazione delle diversità disponibili in azienda, ritenute un valore aggiunto per questioni di business. Focalizzando l'attenzione sulla presenza di specifiche diversità di natura culturale, vale la medesima osservazione: un ambiente vario dal punto di vista culturale è in grado di produrre vantaggi in termini di business e quindi di profitto per l'azienda. Perciò, anche per quanto riguarda il *cross cultural management* valgono gli stessi vantaggi individuati e precedentemente esposti riferiti al più ampio piano del diversity management. I principali benefici economici, che di seguito vengono riassunti in poche parole-chiave, in tema di gestione interculturale si arricchiscono di ulteriori sfumature:

- INNOVAZIONE – Il contributo innovativo dato da una forza-lavoro culturalmente varia deriva, come per ogni dipendente, dalle esperienze avute,

dalla formazione posseduta e dalla creatività del singolo. Il confronto e il dialogo tra i diversi punti di vista sono l'elemento base per creare nuove prospettive di sviluppo. L'apporto aggiuntivo d'innovazione fornito dal dipendente con origini straniere può riguardare da un lato modalità tecniche ed organizzative di lavorazione utilizzate in altri contesti geografici, dall'altro lato può derivare dalla conoscenza diretta di gusti e di tendenze di altri Paesi ed essere così utile per raggiungere efficacemente i bisogni di aree di mercato estere e per aprire nuovi settori di vendita. Essere di madrelingua straniera consente poi nel settore commerciale un collegamento comunicativo con l'estero più preciso, a garanzia di maggiore affidabilità.

- CLIMA – In ambito di gestione interculturale delle relazioni interpersonali orizzontali e verticali nell'ambiente lavorativo, migliorare i canali di comunicazione, prevedere momenti di condivisione e squadre di lavoro miste, facilita l'inserimento di personale straniero nelle fasi di lavoro quotidiano, abbattendo le prime barriere costruite sui pregiudizi. Da ciò si gettano le basi per un approccio aziendale aperto allo scambio di opinioni, a visioni diverse e alle novità. Porre attenzione ai bisogni di natura culturale-religiosa e combattere le discriminazioni, permette ad ognuno la libera espressione della propria identità, creando così un clima di lavoro più sereno. Ciò significa anche minor assenteismo e *turn-over*, più impegno e responsabilità, maggior affiatamento e produttività.
- IMMAGINE – Un ambiente di lavoro accogliente ed inclusivo attrae forza lavoro e l'attenzione dell'opinione pubblica. Rispondere ai bisogni del contesto locale e nazionale, attivando politiche d'inclusione, anche assumendo forza-lavoro con origini culturali diverse, avvicina la realtà imprenditoriale alla società, affrontando i cambiamenti demografici in atto e distinguendosi nello scenario economico. L'impegno riconosciuto da molti si traduce in guadagno d'immagine per l'azienda.

Complessivamente i benefici economici appena descritti possono essere sintetizzati nell'ottenere un vantaggio competitivo in termini concorrenziali nel mercato

globale, in quanto i risultati positivi raggiunti nel campo dell'innovazione, dell'atmosfera lavorativa e dell'immagine aziendale concorrono a favorire una maggiore produttività.

Ma c'è dell'altro. Intraprendere un percorso di management interculturale non ha ricadute positive soltanto in termini di guadagno economico. Già riferendosi al clima aziendale e all'attenzione verso il contesto sociale e territoriale, oltre che ai grandi cambiamenti demografici in atto, è stata introdotta in qualche misura la "funzione sociale" dell'impresa. Pur ritenendo questo ruolo un mezzo unicamente utilizzato in genere per raggiungere gli obiettivi aziendali di profitto, ciò permette al mondo imprenditoriale di ricoprire un incarico importante per la comunità, ponendosi in prima linea in materia di politiche d'inclusione sociale, in posizione complementare alle istituzioni. Il luogo di lavoro è per prima cosa un ambiente collettivo, di convivenza quotidiana, di condivisione e di cooperazione. Un luogo di socializzazione in cui si creano nuovi legami sociali, si rafforza e si amplia il senso di appartenenza comunitario, si cresce individualmente, si formano e si definiscono le identità. Un sistema di regole e di valori che guidano le relazioni sociali. Tenendo conto di tutte queste caratteristiche non pare così esagerato concepire l'impresa stessa come un'istituzione sociale[57], sottolineandone il contributo dato alla coesione tra gli individui di una comunità. In particolare, per quanto riguarda la popolazione immigrata la cui presenza nel territorio in base al sistema giuridico in vigore pare essere accettata innanzitutto dall'avere un lavoro, una buona inclusione nel mondo professionale costituisce un primo importante elemento per l'inserimento nella società. Favorire il dialogo e l'interazione, migliorare le competenze professionali e relazionali, valorizzare il potenziale individuale, creare le condizioni per una libera espressione identitaria tramite un percorso di gestione interculturale in azienda, permettono di accrescere la conoscenza reciproca e di rafforzare lo spirito critico. In questo modo, a partire dal luogo di lavoro è possibile dare vita ad un processo di cambiamento che trapassa i muri dell'azienda, iniziando ad abbattere i preconcetti costruiti socialmente. Così, l'impresa può davvero fare la differenza.

57 D. PADUA, *Sociologia del diversity management*...cit., pp. 52-54.

PARTE III

Percorsi di inclusione sociale

Capitolo 6
La cultura organizzativa come linea d'azione per l'inclusione sociale

6.1 La dimensione relazionale

Il diversity management è un argomento che si presta ad essere analizzato da più prospettive di diverso ambito disciplinare. Una di queste sicuramente è relativa agli studi organizzativi. All'inizio del presente elaborato per tale orientamento è stata data questa definizione: *l'insieme strutturale di pratiche innovative di gestione delle risorse umane in un sistema organizzato, che mirano a valorizzare la diversità di ciascuno promuovendo l'inclusione lavorativa ai fini strategici dell'organizzazione*. Il riferimento ad una struttura organizzata è più volte presente, a dimostrazione di come il tema della gestione delle diversità rientri pienamente nelle dinamiche di coordinamento di più elementi a fini funzionali. Un'organizzazione è appunto un insieme di persone in relazione e in coordinamento nelle attività, impegnate a raggiungere obiettivi comuni. In un sistema organizzato l'aspetto relazionale è presente sia nelle dinamiche interne che nei rapporti con l'esterno e contribuisce in entrambi i casi a definire i comportamenti e le decisioni. Si tratta di un aspetto tenuto presente negli studi di settore, caratterizzato da un'ampia storica offerta di teorie sui diversi modelli organizzativi. Tali riflessioni sulla dimensione relazionale comportano la necessità di spostare lo sguardo alla componente umana delle organizzazioni e a come questa influenzi le pratiche organizzative.

Qui entrano in gioco anche le riflessioni elaborate dai diversi campi di studio delle scienze umane, tra cui le discipline antropologiche, psicologiche e sociologiche. C'è infatti un altro aspetto da tener presente quando si analizza il rapporto tra singolo ed organizzazione e consiste, all'opposto, nel condizionamento di ogni persona da parte del contesto. Gli individui come esseri sociali formano socialmente la propria identità, o per meglio dire, le proprie identità. La questione identitaria è da sempre uno degli interrogativi che più animano il panorama degli studi delle scienze umane. Molte teorie classiche si sono sviluppate a partire dalla considerazione dell'uomo come essere sociale profondamente influenzato nella sua esistenza dal contesto in cui vive, che gli offre modelli di appartenenza alla collettività. L'essere umano identifica se stesso riconoscendosi parte di gruppi di persone con i quali condivide valori, rappresentazioni e universi di significato. Le quotidiane relazioni interpersonali familiari, lavorative, formali ed informali, vissute ricoprendo diversi ruoli in società, contribuiscono poi a presentargli continuamente nuovi stimoli formativi da considerare, che lo portano a riformare costantemente se stesso. È innegabile inoltre come ogni individuo sia definito e condizionato anche dal sistema, dalla posizione occupata nella classificazione sociale e nella stratificazione dei diritti. Da ciò l'identità ne risulta soprattutto un prodotto di relazioni tra più parti. Questa è la convinzione che sta anche alla base della teoria dell'identità relazionale, pur prendendo le distanze dalle teorie più classiche nel fornire la propria interpretazione. Secondo tale pensiero l'identità si genera dalle interazioni con l'alterità da sé, da cui si produce un "io molteplice" che è anche un "me" attivo nella società, un "noi" accettato dal gruppo e un "tu" riconosciuto dalla collettività. In questo modo "l'altro" risulta essere parzialmente me stesso[58], non costituisce un'entità a sé; è la relazione tra le parti e non il confronto a generare le differenti individualità.

In un contesto organizzato quale è l'ambiente di lavoro, le relazioni interpersonali permettono una riproduzione identitaria quotidiana, sia individuale che collettiva. Il ruolo professionale consente da un lato un percorso di autocoscienza di sé, delle proprie capacità e aspettative, dall'altro lato contribuisce a definire la propria identità sociale. Inoltre il lavoro come luogo di convivenza tra persone favorisce la continua interazione con le diverse interpretazioni individuali della realtà, richiedendo

58 D. PADUA, *Sociologia del diversity management*...cit., pp. 34-37.

l'attivazione di un procedimento intellettivo critico personale nei confronti di quelle certezze che costituiscono i punti di riferimento della propria individualità. Si comprende così quanto la dimensione lavorativa sia determinante per la formazione identitaria di una persona, ancor di più quando risulta essere uno dei pochi mezzi di accettazione sociale, come accade per le persone immigrate.

6.2 Organizzazione e diversità

Qualsiasi organizzazione nasce con uno scopo, che ne giustifica la stessa esistenza. Ogni decisione ed azione intraprese rientranti nella pianificazione delle attività e nella gestione delle risorse sono quindi orientate al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per un'organizzazione di oggi, in modo più evidente nel caso aziendale, il fine ultimo sta nel riuscire a sopravvivere in una realtà esigente e per far ciò è necessario distinguersi mantenendosi competitivi in un contesto mutevole. Per questo motivo occorre individuare sempre le pratiche più adatte per sfruttare al meglio il valore a disposizione e per cercare di evitare inutili momenti di tensione nel personale che rallenterebbero le procedure. La scelta che apparentemente sembra essere la più indicata consiste di solito nel riprodurre cercando di migliorare le prassi interne già sperimentate, sulle quali c'è già una certa conoscenza degli effetti delle azioni e delle criticità da affrontare. Il cammino già battuto è sicuramente una via facilitata, ma che non permette di uscire dal sentiero e scoprire l'eventuale esistenza di percorsi nuovi più paesaggistici e magari di piacevoli scorciatoie. In associazione a questa tendenza a ripercorrere procedure già esperite, conosciuta dagli esperti come *path dependency*, è frequente la convinzione che una componente di risorse omogenea nei tratti culturali e nelle caratteristiche derivate dalle esperienze professionali, dalla formazione posseduta e dalle aspettative riposte nel lavoro, meglio ancora se vicina alla cultura della direzione, sia il segreto per un sicuro successo. Ma è davvero così?

Il diversity management si propone come strategia per le organizzazioni, in particolare nelle strutture aziendali, per ottenere migliori risultati in termini di produttività e di competitività tramite il riconoscimento e la possibilità di espressione

del potenziale insito in ciascun lavoratore. Le diversità di visioni e di stili di lavoro presenti tra il personale sono considerate un'opportunità di rinnovamento delle prassi tradizionali e un'occasione da saper utilizzare per ottenere profitto. La gestione delle diversità è quindi un aspetto che riguarda il pensiero organizzativo, ancor di più oggi in risposta ad una realtà demografica e lavorativa in continuo cambiamento. Questo nuovo orientamento gestionale richiede un ripensamento dei comportamenti e delle abitudini preesistenti per adottare un approccio organizzativo che miri a valorizzare le diversità nell'ambiente di lavoro.

A seconda di come un'organizzazione decide di rapportarsi alla diversità, per Taylor Cox, tra i primi esperti internazionali di diversità culturale nelle organizzazioni, è possibile individuare tre diverse tipologie aziendali[59]. La prima è costituita dall'organizzazione monolitica che presenta una composizione del personale demograficamente e culturalmente omogenea, in cui sin dalla selezione iniziale tendenzialmente vengono assunti lavoratori che rispecchiano le caratteristiche del gruppo maggioritario, lo stesso al quale appartengono in genere i vertici aziendali. C'è poi l'organizzazione che viene definita plurale, caratterizzata da una forza-lavoro più eterogenea nelle caratteristiche e nel background culturale. In essa c'è una certa rappresentatività di gruppi minoritari verso i quali vengono adottate delle misure gestionali al fine di garantirne una migliore integrazione nell'ambiente lavorativo, partendo dal presupposto che tale composizione riflette la realtà odierna della società. Il terzo approccio organizzativo è detto multiculturale e si differenzia dal precedente per il fatto che le diversità oggetto di attenzione non vengono solamente tollerate in quanto specchio della società, ma ottengono un maggior riconoscimento per il valore aggiuntivo che possono apportare alle dinamiche aziendali. Si tratta quindi della valorizzazione e della promozione delle diversità presenti nell'ambiente di lavoro tramite un maggior coinvolgimento del personale nei processi decisionali, favorendo un clima aziendale migliore ed un minore isolamento in sottogruppi. Secondo il pensiero di Cox, una buona gestione delle diversità nelle modalità dirette alla loro valorizzazione permette di ottenere una maggiore produttività e una migliore competitività, oltre a garantire un ambiente equo ed inclusivo.

59 M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO (a cura di), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Milano, FrancoAngeli, 2015, pp. 24-25.

Considerando l'aspetto organizzativo di risposta strategica aziendale alla diversità è interessante anche il modello di analisi derivato dalla teoria di altri due esperti della materia degli anni Novanta, P. Dass e B. Parker[60]. In base a questo modello si possono distinguere quattro differenti soluzioni aziendali che rappresentano le varie modalità di comportamento nei confronti della diversità. Una prima soluzione è quella dell'espulsione: la diversità è considerata unicamente una minaccia al buon equilibrio dell'attività aziendale, per cui tramite l'allontanamento dei soggetti indesiderati si cerca di garantire un ambiente il più possibile omogeneo nelle caratteristiche. Una seconda modalità di intervento è quella dell'assimilazione: per ragioni normative o economiche si accetta la presenza di persone appartenenti a specifiche categorie sociali ma si adottano delle pratiche gestionali affinché avvenga da parte loro un'introiezione della cultura dominante nell'azienda. La terza risposta è la soluzione di pluralismo/separazione: la diversità è percepita come una ricchezza in termini di competitività e si decide di mantenere questo potenziale di valore aggiuntivo sottolineando le distinzioni tra gruppi. L'ultima strategia è l'integrazione: si promuove un ambiente di lavoro eterogeneo per i vantaggi che da esso possono derivare, a seguito di un'attenta analisi dei costi e dei benefici e nell'ottica di una cultura aziendale condivisa.

Le quattro tipologie di possibile risposta di un'organizzazione di fronte alla sfida rappresentata dalla gestione delle diversità ricordano la citata tripartizione di Cox, e in qualche misura richiamano anche, se proiettate al di fuori dell'architettura aziendale, la famosa distinzione tra i diversi modelli di politiche per l'inclusione sociale degli stranieri. Le teorie tradizionali sui diversi modelli d'integrazione adottati dalle politiche nazionali nei confronti della popolazione immigrata sono di solito ridotti ai tre classici idealtipi che rappresenterebbero in maniera molto generalizzata le principali modalità di comportamento nei confronti della diversità culturale: il modello della migrazione temporanea (o "del lavoratore ospite", il *Gastarbeiter*), l'assimilazionismo e il multiculturalismo. La realtà tuttavia appare molto più complessa rispetto a queste distinzioni. Ad un'analisi più approfondita si nota come in un territorio si realizzi spesso una compresenza di più modelli idealtipici nel complessivo processo di integrazione

60 L. MAURI, L. M. VISCONTI (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*...cit., pp. 19-20.

sociale, da ricollegare il più delle volte ad una rilevabile discrepanza tra politiche ufficiali nazionali e quelle locali, tra politiche dichiarate e politiche effettive[61]. Gestire la diversità culturale anche in ambito sociale non avviene semplicemente tenendo fede ad un modello-guida, ad una normativa e ai proclami che invitano a rendere la società più inclusiva ma costituisce un processo, che richiede sempre più anche un coinvolgimento dal basso con l'impegno pratico di altri attori sociali, non necessariamente pubblici. Secondo tale prospettiva quindi è bene considerare tra i vari fattori determinanti il raggiungimento di un buon processo di inserimento sociale anche le occasioni fornite dal mercato del lavoro, non esclusivamente collegate ad una progettazione pubblica di politiche attive. La decisione di intraprendere a livello aziendale un percorso inclusivo di cambiamento organizzativo a favore della valorizzazione delle diversità culturali presenti tra i lavoratori può considerarsi così in linea col più ampio processo d'integrazione sociale.

In una realtà caratterizzata da una società plurale nelle sue caratteristiche e nei bisogni, la vera sfida sta nel prendersi cura del suo carattere sfaccettato. In una struttura organizzata con precisi obiettivi da raggiungere in cui è necessario che ci sia una certa conformità nel pensare e nell'agire, un ambiente estremamente eterogeneo potrebbe essere motivo di conflittualità, di difficoltà comunicative (non solo verbali), di espressioni di disagio o di isolamento, perché nella convivenza possono scontarsi visioni, opinioni e comportamenti differenti. La soluzione non è univoca ma dipende molto dall'approccio di contesto e dagli interessi dell'organizzazione. Ad esempio, nell'ambito lavorativo alcuni datori preferiscono una maggiore omogeneità etnico-culturale nella propria azienda per evitare tensioni tra gruppi di colleghi di diversa provenienza geografica; mentre altri puntano proprio su una rappresentanza eterogenea di diverse culture perché ritengono che possa essere un utile elemento per rispondere alle differenti esigenze del mercato, che possa servire in termini di creatività e di clima d'innovazione nelle fasi lavorative e che venga così favorito il *problem solving* tramite un coinvolgimento di tutti invece che il predominio di un gruppo. La diversità può quindi essere un interessante supporto alla strategia competitiva dell'azienda, ma

61 Per approfondire queste tematiche si rimanda al notevole contributo di analisi di diversi esperti contenuto in M. AMBROSINI (a cura di), *Governare città plurali. Politiche locali d'integrazione per gli immigrati in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

affinché si palesino gli effetti positivi è necessario attivare un processo di gestione consapevole delle differenze all'interno dell'organizzazione. Con ciò s'intende che bisogna creare le condizioni perché si generi un *diversity climate*, ossia una cultura aziendale che valorizzi la diversità e l'inclusione.

6.3 L'evoluzione organizzativa

La diversità in un ambiente di lavoro può rappresentare un valore aggiuntivo economico se rientra in un processo gestionale che valorizza le persone creando le condizioni perché possano esprimere se stesse e il proprio potenziale, abbiano modo di poter tentare di realizzare una crescita personale e si sentano apprezzate in un ambiente aperto all'innovazione. Gli effetti positivi di una gestione consapevole delle diversità riguardano l'intera organizzazione, che dal migliorare il clima aziendale e dall'orientare la struttura al cambiamento ottiene diversi successi con buone ricadute di profitto: maggiore fidelizzazione e responsabilità da parte dei dipendenti, meno assenteismo e sostituzione del personale, crescita della produzione in termini di quantità e di qualità, coesione e collaborazione tra i gruppi di lavoro, avanzamento delle procedure grazie ad un indirizzamento organizzativo all'innovazione, successi nel mercato, maggiori profitti e miglioramento dell'immagine dovuta anche al saper rispettare gli obblighi normativi.

A fianco del valore aggiuntivo in termini propriamente produttivi per l'organizzazione derivato da una migliore considerazione della diversità, un'altra parte degli studi organizzativi si sofferma maggiormente ad analizzare gli effetti positivi sul piano psicologico e morale, mettendo al centro la persona. Si tratta di una prospettiva di studio che guarda al benessere del singolo come uno degli aspetti complementari da considerare per il buon andamento dell'organizzazione. Intervenire migliorando la percezione individuale del contesto organizzativo, tramite un trattamento equo, il miglioramento della comunicazione nella gerarchia dei ruoli, l'aumento dei momenti di coinvolgimento nelle fasi decisionali e un maggior supporto alle richieste personali, è considerato una strategia per rafforzare la soddisfazione personale e migliorare di conseguenza la performance individuale, relazionale ed organizzativa. A richiamo della

classica teoria della piramide di Maslow che propone una scala a diversi livelli dei bisogni dell'essere umano, sottoposta a più critiche e rivisitazioni accademiche, ogni persona durante la sua esistenza ricerca l'appagamento di bisogni non solo fisiologici, ma anche sociali e di autorealizzazione delle proprie potenzialità. Il senso di marginalizzazione in ambienti collettivi e relazionali, come accade in ogni struttura organizzata, può avvenire anche in un contesto eterogeneo di sola tolleranza delle diversità presenti; ciò che serve per favorire un vero percorso di realizzazione individuale e sociale di una persona è la sua valorizzazione riconoscendone il potenziale. Perciò a fianco delle politiche di pari opportunità e di non discriminazione, è opportuno che ogni organizzazione si attivi anche sul fronte della promozione di un clima di diversità per ottenere vantaggi sul piano strettamente individuale delle proprie risorse, con una ricaduta positiva sul fronte delle performance organizzative nel complesso.

Il mondo di oggi globalizzato e fluido richiede alle organizzazioni un costante impegno nel sapersi distinguere e rendersi competitive in un panorama estremamente mobile e vario. Questo comporta la necessità di un continuo ripensamento dei propri assetti organizzativi in una visione complessiva che tiene conto dei cambiamenti di contesto. In questa realtà adottare misure gestionali per valorizzare le persone nella loro singolarità significa anche rispondere al processo di trasformazione in atto nella società e nel mercato del lavoro. Le diverse organizzazioni infatti non possono non considerare i grandi cambiamenti globali riguardanti la forza lavoro (l'aumento della presenza femminile, ambienti culturalmente eterogenei, il *gap* generazionale tra i dipendenti), la pluralità delle caratteristiche e dei bisogni personali di coloro che gravitano in un ambito professionale sempre più globale (personale, utenza e clientela), le nuove modalità lavorative (es. contratti atipici, team multi-professionali, azioni in rete) e la molteplicità di aspettative e di stili di lavoro; a ciò si aggiunge inoltre l'influenza esercitata dalle pressioni sociali della comunità territoriale di contesto. Porre attenzione alle diversità significa quindi: avere cura delle persone, fare differenza di trattamento se necessario per venire incontro a specifiche peculiarità ed intervenire complessivamente su soggetti, organizzazioni e territorio considerando anche la responsabilità sociale[62].

62 M. DI MAURO, *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*, Milano, FrancoAngeli, 2010, pp. 15-16 e pp. 23-26.

In un'ottica di *change management* le organizzazioni oggi sono chiamate ad evolvere la propria cultura organizzativa favorendo un clima di innovazione e conciliando gli interessi di business con le dimensioni personali e sociali. In una prospettiva sempre più antropocentrica, il processo di cambiamento organizzativo è diretto ad accrescere nelle prassi gestionali la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti per favorire al meglio l'espressione del potenziale di ciascuno e sostenere il benessere individuale e collettivo, mantenendo uno sguardo attento alle esigenze sociali e allo sviluppo territoriale locale. Le organizzazioni accentuano così ancor di più il loro ruolo sociale, rimanendo il luogo per eccellenza capace di sostenere la sfida quotidiana di far coesistere e conciliare differenziazione ed integrazione[63].

63 M. MONACI, *Culture nella diversità, cultura della diversità*...cit., p. 19.

Capitolo 7
Orizzonti di diversity management nel settore pubblico

7.1 Verso una prospettiva d'inclusione multilivello

Il diversity management nasce come strategia organizzativa nel mondo aziendale. Ripercorrendo il suo cammino evolutivo, tale orientamento ha origine dalla volontà di rispondere ai cambiamenti demografici e alle esigenze di giustizia sociale nella sfera lavorativa, superando la logica limitata delle azioni positive a favore delle pari opportunità e proponendo una nuova prospettiva di intervento inclusivo. Attraverso una logica di azione gestionale antropocentrica si mira ad ottimizzare il valore professionale di tutto il personale impiegato per tramutarlo in valore economico per l'organizzazione. Alla base di questo approccio c'è una cura alla promozione e alla valorizzazione delle differenti caratteristiche individuali, ritenute un elemento strategicamente vantaggioso per gli interessi dell'azienda. L'analisi offerta in questo elaborato ha inoltre messo in luce come una gestione consapevole delle diversità in una struttura organizzata abbia degli effetti che eccedono l'area produttiva del profitto economico, interessando la condizione identitaria e sociale del singolo individuo. Il lavoro rappresenta da sempre un luogo di socializzazione, da cui scaturiscono dinamiche relazionali che influenzano la riproduzione identitaria e il pensiero collettivo. Tenendo conto di queste considerazioni l'inclusione lavorativa si conferma essere

sicuramente una rilevante forma di inclusione sociale.

Cosa può accadere se si trasferissero i principi del diversity management nel settore dell'organizzazione pubblica? Potrebbero contribuire ad innovare le politiche pubbliche e a definire una nuova strategia comune d'inclusione sociale?

Come è stato già accennato in precedenza parlare di inclusione sociale significa riferirsi ad un processo complesso ed interattivo che coinvolge più parti e più dimensioni. Non si tratta solo di politiche antidiscriminatorie nazionali e di linee d'indirizzo comunitario, perché ciò che determina un'effettiva azione inclusiva sono soprattutto le prassi territoriali adottate, talvolta in contrasto con quelle dichiarate, spesso realizzate localmente seguendo una politica di sussidiarietà e a diretto contatto con i bisogni emersi dal contesto. È un processo di inserimento sociale di categorie svantaggiate, socialmente definite per il fatto di possedere delle caratteristiche distintive, condizionato da vari fattori strutturali, sia economici che politici. Sono coinvolti soggetti sia pubblici che privati in un'azione combinata che necessariamente interessa i diversi ambiti della vita quotidiana per garantire un benessere individuale e collettivo. La principale linea d'azione adottata dalle organizzazioni italiane per creare un ambiente inclusivo pare orientarsi soprattutto al rispetto delle normative antidiscriminatorie e all'adozione di pratiche di *affirmative action* che mirano a garantire pari opportunità alle differenti categorie da tutelare.

Nel mondo aziendale il diversity management rappresenta un nuovo strumento per rendere maggiormente inclusivo il luogo di lavoro. I vantaggi che derivano dall'adottare questo orientamento innovativo si moltiplicano se l'azione interessa la struttura nei suoi vari piani, individuale, organizzativo e territoriale. Oltre ad ottenere i desiderati effetti positivi sugli interessi di business, l'azione risulta favorevole anche per un miglioramento generale delle dinamiche di relazione sociale. A fondamento di tale approccio, viene ad essere attivato un comportamento nei confronti delle diversità individuali non più soltanto ridotto alla tutela dagli atteggiamenti discriminatori e alla garanzia di trattamento paritario. Secondo i principi di questa logica, l'azione inclusiva proviene dal riconoscere pari dignità ad ogni singola persona, con le sue caratteristiche, permettendole di essere protagonista di un cammino di *empowerment* personale e di dare il proprio contributo partecipando attivamente allo sviluppo collettivo.

Considerando il diversity management da questo punto di vista, come riferimento per un nuovo modo di interpretare il percorso d'inclusione, non pare azzardato trasferire la stessa logica anche nell'area pubblica, per attuare in modo efficace il processo d'inclusione sociale. Ciò significa guardare al diversity management non solo come strategia di business ma come possibile strategia sociale, in una prospettiva multilivello in cui privato e pubblico interagiscono nella valorizzazione delle diversità per il benessere e lo sviluppo della comunità.

Analizzando l'approccio europeo al diversity management è emersa come caratteristica dell'Unione Europea l'introduzione in molti Paesi comunitari delle Carte della diversità. Questo strumento volto a supportare le azioni a sostegno della promozione di ambienti più inclusivi è stato sottoscritto sia da aziende private che, in misura minore, da pubbliche amministrazioni. Questo dimostra quindi che è già in atto il tentativo di orientare alla valorizzazione delle diversità anche il settore pubblico, in quanto sistema organizzato, per il quale è previsto un apposito modulo di adesione. Tuttavia l'interessamento pubblico sembra rimanere ancora molto limitato. Probabilmente la principale difficoltà sta nel tradurre nelle dinamiche pubbliche una politica che ha le sue origini nel sistema aziendale e che è strettamente definita dalle pratiche della struttura gestionale e dagli interessi produttivi del mondo imprenditoriale. Lo stesso lessico presente nelle Carte e le relative iniziative appaiono particolarmente *business oriented*, a dimostrazione di quanto l'attenzione sia rivolta maggiormente a raggiungere e sensibilizzare soprattutto il panorama imprenditoriale[64].

Nel mondo delle pubbliche amministrazioni introdurre una politica di diversity management risulta un intervento complicato e complesso dal momento che prevede una doppia prospettiva di coinvolgimento. Da una parte si tratta di intervenire nell'apparato organizzativo interno. Come accade per le aziende, anche le amministrazioni pubbliche possiedono risorse economiche ed umane da gestire e coordinare. Su questo piano, come precedentemente accennato, le difficoltà stanno nell'adattare al sistema pubblico una strategia organizzativa orientata alla diversità elaborata per essere applicata innanzitutto nei sistemi aziendali, che andrebbe poi ad essere associata alle tradizionali prassi di azioni positive di pari opportunità derivate

64 M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO (a cura di), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*...cit., pp. 66-67.

dagli obblighi di legge. D'altra parte però c'è anche una seconda prospettiva da non sottovalutare, relativa al ruolo dell'attore pubblico. Oltre alle azioni interne infatti la pubblica amministrazione attiva dinamiche esterne all'organizzazione, con l'obiettivo di generare coesione sociale e benessere collettivo nella comunità. Perciò anche relativamente a questo ambito bisogna mantenere una visione multilivello per quanto riguarda le politiche inclusive, guardando all'approccio pubblico alla diversità come una strategia ad ampio raggio.

7.2 Lo stato dell'arte: progetto DyMove – DiversitY on the MOVE

Grazie agli strumenti, tra cui la Piattaforma di scambio, e alle indagini di sviluppo predisposti a livello europeo per diffondere la conoscenza del diversity management nei Paesi dell'Unione è possibile avere un quadro dello stato di attivazione delle pratiche rivolte alla valorizzazione delle diversità su scala nazionale. Dagli studi promossi in ambito comunitario, alcuni dei quali citati anche nel presente elaborato, viene evidenziato che lo scenario d'azione privilegiato è la realtà aziendale, specie se di grandi dimensioni, mentre l'applicazione in ambito pubblico risulta alquanto limitata e scarseggia di modelli esemplari.

Al fine di ottenere maggiori informazioni relative alla realtà italiana in merito allo stato dell'arte dell'innovativo orientamento all'inclusione nel settore pubblico, nel 2014 è stato promosso dall'Unar (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) il progetto DyMove – DiversitY on the MOVE[65], rientrante nell'ambito del Programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà (PROGRESS 2007-2013). Per la prima volta in Italia tramite questo progetto è stata avviata una ricerca nel territorio nazionale volta ad individuare e valutare l'attivazione di iniziative di diversity management e di prassi antidiscriminatorie nei soggetti pubblici e negli enti che forniscono servizi di pubblica utilità, in particolare nel settore dei trasporti. Il capofila del progetto, terminato a fine 2015, è stato l'Unar affiancato da dieci organizzazioni partner. Accanto alla

65 Le informazioni riportate sul progetto DyMove – DiversitY on the MOVE si ritrovano riassunte nella brochure dedicata: http://www.unar.it/unar/portal/wp-content/uploads/2015/02/brochure-dymove-definitiva5.pdf. Agg. 08.2016.

volontà di descrivere la situazione presente, il progetto mirava a promuovere una cultura della diversità nel settore pubblico e nelle *public utilities* attraverso momenti di formazione ed azioni di sensibilizzazione, facendo anche un confronto con alcuni casi europei. La formazione ha coinvolto i comuni di Genova, Bologna, Ancona e Palermo, e le aziende Ferrovie dello Stato e Atac di Roma. Inoltre, un obiettivo interessante che ha caratterizzato l'iniziativa nazionale è stato il voler diffondere tra i diversi attori una maggiore consapevolezza della capacità di influenza e di sensibilizzazione dei mezzi di comunicazione in tema di azione antidiscriminatoria e di promozione ad una cultura della diversità. Su questa linea è stata promossa una campagna di comunicazione contro il razzismo nella quale sono state sperimentate differenti modalità informative, tra cui l'affissione di volantini dentro autobus e tram, slogan di sensibilizzazione nei siti delle aziende di trasporto, la trasmissione radio di pubblicità contro la discriminazione, un video sulla multiculturalità proiettato sui Frecciarossa nella tratta Milano-Napoli e una mostra fotografica nella stazione centrale di Milano. Un altro aspetto della campagna mediatica ha riguardato in particolare il mondo del giornalismo, con momenti formativi nelle scuole e per i professionisti, e l'istituzione di un concorso giornalistico con premio per il miglior articolo sui temi della diversità e della discriminazione nel mondo del lavoro.

Dai risultati della ricerca[66] è emerso un panorama politico ancora lontano dal procedere ad un effettivo processo di cambiamento organizzativo in direzione di una politica di diversity management, sia per quanto riguarda l'amministrazione interna che gli interventi operativi relativi ad una strategia inclusiva di più ampio raggio che riguarda la comunità. Similmente alla sfera aziendale sono soprattutto le singole iniziative a rappresentare il timido avanzamento verso una cultura della diversità. Manca una comune e definita strategia, in una realtà che piuttosto mostra di interessarsi al tema principalmente in circostanze temporanee che richiedono un intervento specifico legato al caso. Le due macro aree individuate verso le quali si direziona la debole azione pubblica sul fronte del diversity management si mantengono da un lato sulla promozione di politiche inclusive per un pari trattamento nei luoghi di lavoro e dall'altro lato sulle politiche di contrasto a stereotipi e pregiudizi per un'integrazione

66 M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO (a cura di), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*...cit., pp. 128-130.

socioculturale.

Dall'analisi sull'andamento del diversity management nel settore pubblico ottenuta grazie alle valutazioni del progetto DyMove viene confermata l'esistenza di una sorta di divario tra politiche dichiarate e politiche in uso, oltre ad evidenziare una maggior iniziativa dei soggetti pubblici che agiscono su scala locale rispetto agli organi nazionali. A livello locale, forse anche per il coinvolgimento di diversi attori, tra cui gli enti di terzo settore, in una collaborazione integrata verso la promozione di dinamiche di inclusione sociale, le iniziative appaiono maggiormente diversificate rispetto alla generale tendenza del settore pubblico a rimanere ancorato ad interventi di sensibilizzazione, perlopiù tramite percorsi di formazione teorici e quasi esclusivamente orientati alla lotta alle discriminazioni. Sperimentare pratiche di diversity management nel settore pubblico, in particolar modo in ciò che riguarda le relazioni con la comunità, permette di far avanzare i principi di base di tale politica d'intervento direttamente tra i cittadini, influenzando le dinamiche sociali e le rappresentazioni collettive. Moltiplicare le esperienze di partecipazione, di confronto, di coinvolgimento e di condivisione nelle diverse situazioni della vita quotidiana affronta gli stereotipi e i pregiudizi costruiti socialmente, dando inizio ad un processo di cambiamento culturale a partire dalle relazioni interpersonali di ogni giorno, rafforzando il rispetto reciproco. La strada è appena battuta ma porta ad incamminarsi verso una società più inclusiva.

7.3 Esperienze di gestione interculturale contro l'esclusione sociale

Il settore pubblico ricopre un ruolo determinante per la coesione sociale e lo sviluppo territoriale. In particolare le amministrazioni di governo locale, a contatto con le reali esigenze della comunità, sono chiamate oggi a rispondere in prima linea ad una realtà plurale altamente diversificata nei bisogni e a coordinare i diversi attori sociali in un'azione integrata per il benessere della collettività. Alle pubbliche amministrazioni infatti, oltre alle funzioni tipicamente amministrative e all'erogazione diretta di servizi pubblici per la comunità, è richiesto di governare il territorio interagendo con gli altri soggetti del panorama locale in un processo di *policy making* condiviso ed inclusivo. Il

settore pubblico ha quindi la necessità di rinnovarsi nelle modalità di azione e nelle strategie d'intervento, procedendo ad una riqualificazione dei rapporti con la comunità per ottenere buoni risultati nell'area delle politiche pubbliche. Per far questo, in un contesto di economicità in cui si cercano soluzioni di successo contenendo i costi, potrebbe risultare utile agli enti pubblici far propri quei metodi adottati in altri ambiti, tra cui il mondo aziendale, che si sono rivelati efficaci e vantaggiosi, specie se riguardanti la gestione e la valorizzazione del capitale umano. Qui entra in gioco il diversity management. Trasferire nel settore pubblico la logica della valorizzazione del potenziale individuale, facendo leva sul coinvolgimento di differenti visioni nei processi decisionali ed organizzativi, sulla maggiore collaborazione e migliore coesione tramite la facilitazione delle dinamiche comunicative e l'attenzione alle diverse esigenze, permette di rafforzare le relazioni con la popolazione locale ed ottimizzare le proprie politiche. In questo modo si attivano processi di inclusione sociale in maniera diversa rispetto agli strumenti comunemente utilizzati di azione positiva che procedono nell'ottica della "risoluzione di un problema", preferendo invece agire eliminando all'origine le modalità di esclusione sociale a partire dalla dimensione relazionale. La parola-chiave è "partecipazione". Tali processi inclusivi intervengono a fondo nel modificare i processi sociali di marginalizzazione permettendo agli stessi soggetti esclusi di farsi protagonisti del percorso di cambiamento sociale dimostrando la propria capacità di azione e il contributo che possono dare alla comunità in cui vivono.

L'esclusione sociale dipende da molti fattori, anche di natura politica ed economica, che limitano la possibilità di azione. Tra gli individui a cui non è consentita la piena libertà di partecipazione attiva alla vita civile e sociale spesso ci sono le persone immigrate. Oltre ad un intervento di cambiamento del sistema, tanto necessario quanto di complicata realizzazione, è utile definire delle nuove strategie a partire dal livello relazionale e di comunità per mitigare alla base le tensioni e favorire il naturale processo di interazione sociale. Si tratta di intervenire con politiche d'inclusione che prevedono un coinvolgimento attivo delle persone immigrate. Una prima modalità d'intervento che segue questa linea si focalizza sull'aspetto comunicativo: l'obiettivo è di fornire alla popolazione immigrata tutte le informazioni relative a servizi ed opportunità presenti nel territorio, in modo tale da darle i mezzi necessari per interagire nella

comunità e favorire l'incontro e il dialogo. Un esempio è stato dato dalla Regione del Veneto con il progetto Noise – Network delle Opportunità Informative e dei Servizi rivolti ai Cittadini Extracomunitari, finanziato dal Fondo Europeo per l'Integrazione di cittadini di Paesi terzi, con la partecipazione della Fondazione Leone Moressa e dell'Associazione XYZ, terminato nel giugno 2015. Accedendo al sito web dedicato[67] era possibile raccogliere informazioni aggiornate sui servizi e sulle attività di associazioni, enti ed organizzazioni del territorio in tema di integrazione. Il progetto aveva l'obiettivo di mettere in rete i diversi soggetti interessati, di ottenere un'analisi dei bisogni dell'utenza straniera e di offrire opportunità di partecipazione ad eventi collettivi. Il fatto di essere vincolato ai finanziamenti europei ha determinato l'arresto dell'attività del sito nel 2015, che rimane tuttora visibile ma privo di notizie recenti.

Un'altra tipologia di azione inclusiva che prevede un coinvolgimento dei soggetti socialmente emarginati riguarda l'introduzione di strumenti di consultazione, per venire a conoscenza delle diverse esigenze e dei differenti pareri su determinate tematiche. Questo è ciò che accade ad esempio in alcune amministrazioni comunali italiane che hanno istituito delle forme di rappresentanza politica della popolazione immigrata in parallelo al consiglio comunale. L'idea di prevedere questi organi rappresentativi nasce dalla considerazione che le persone con origini straniere non ancora in possesso della cittadinanza del Paese di residenza sono escluse per questo motivo dal diritto di voto e quindi dalla possibilità di esprimere il proprio parere su questioni legate alla vita comunitaria. Tramite l'istituzione a livello locale di appositi consigli degli stranieri viene garantita alla popolazione immigrata residente la partecipazione politica, anche se con funzioni meramente consultive e propositive. La composizione di questi consigli per gli immigrati avviene seguendo le tradizionali procedure elettive, stabilendo una giornata di voto alla quale la popolazione straniera residente è chiamata a presentarsi munita di permesso di soggiorno e di documento d'identità per eleggere i propri rappresentanti.

In alcuni casi è anche possibile andare oltre l'aspetto prevalentemente informativo e di accoglienza delle differenti istanze, promuovendo un reale coinvolgimento collaborativo che agisce contro l'esclusione sociale. Si tratta così di

67 Sito del progetto: http://progettonoise.org Agg. 09.2016.

creare le condizioni per riconoscere appieno il contributo fornito dal singolo dal quale si possono ottenere vantaggi per la comunità. Un esempio può venire dalla realtà museale GAMeC – Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo. Dal 1991 grazie all'azione integrata del Comune di Bergamo e del Credito Bergamasco questo polo è un importante punto di riferimento nel panorama dell'arte contemporanea. Un progetto pluriennale[68] promosso nella realtà museale, sorto da una particolare sensibilità nei confronti della comunità sempre più multietnica, prevede l'impiego di un gruppo di mediatori museali di origini straniere che accompagnano nelle visite guidate propri connazionali parlando in lingua madre. Con questa iniziativa, che mette al centro il contributo aggiuntivo offerto dalla presenza di personale di madrelingua straniera, si va incontro alle diverse caratteristiche della popolazione, avendo cura di non escludere dai percorsi culturali i residenti immigrati con una conoscenza ancora limitata della lingua italiana. In questo modo il museo si fa terreno di un processo di partecipazione inclusiva a doppia direzione e si rende un ambiente di promozione culturale a tuttotondo.

Tramite la comunicazione, l'ascolto e la collaborazione è possibile migliorare le relazioni tra i soggetti che abitano lo stesso territorio e rendere effettivo il processo d'inclusione sociale contro ogni forma di marginalizzazione. Queste tre azioni, comunicare, ascoltare e collaborare, richiedono la presenza attiva di entrambe le parti coinvolte, di chi è escluso e di chi esclude, in un unico percorso di accoglienza e di apprendimento reciproco delle differenze che li distinguono.

68 Le informazioni provengono dal sito del museo, nella sezione dedicata: http://www.gamec.it/it/mediatori-migranti-e-turisti Agg. 09.2016.

Conclusioni

Il tema del diversity management fa ancora molto discutere. A quasi trent'anni dalla sua prima apparizione nella relazione *Workforce* 2000 a cura dell'*Hudson Institute* sul processo di trasformazione della composizione della forza lavoro nordamericana, le teorie proposte da questo innovativo orientamento organizzativo e gestionale hanno oltrepassato l'oceano, raggiungendo i tavoli europei e animando i dibattiti degli studi organizzativi e la realtà di consulenza e di formazione aziendale. Molto spazio a teoria e dibattiti, appunto, ma poco altro in più, in particolare per quanto riguarda l'Italia. L'approccio aziendale al diversity management sembra infatti tardare a radicarsi nel panorama imprenditoriale italiano, costellato perlopiù di piccole e medie aziende. La sua applicazione appare ancora distribuita in maniera non omogenea e discontinua, spesso legata a situazioni contingenti. Nell'introdurre una politica aziendale di diversity management le imprese sono chiamate ad intervenire sul tradizionale assetto operativo apportando delle novità di approccio alle tradizionali modalità gestionali, dando inizio ad un più ampio processo di cambiamento organizzativo e culturale. La nuova prospettiva consiste nel porre maggiore attenzione alle diverse caratteristiche del personale, considerate un valore aggiunto da sfruttare positivamente per ottenere dei vantaggi produttivi ed economici per l'azienda. Si tratta di intervenire valorizzando il potenziale di ciascun lavoratore tenendo presente le diversità individuali e di promuovere in questo modo un ambiente di lavoro eterogeneo ed inclusivo. Tuttavia, come c'è stato modo di chiarire in precedenza, un approccio alla “diversità” individuale intesa come aspetto di unicità del singolo e come stato identitario in perenne mutamento rimane ancora la direzione verso cui tende ad evolversi il diversity management, mentre

l'atteggiamento di chi affronta questa nuova strategia si mantiene orientato alle differenze su cui si basano le comuni categorie di distinzione sociale, per genere, età, orientamento sessuale, disabilità ed origini etnico-culturali.

Tracciare i contorni dell'esperienza italiana in ambito di diversity management significa procedere ad una generalizzazione di un panorama di iniziative isolate che si presenta diversificato per dinamiche territoriali, settore produttivo e dimensioni aziendali ma nel quale è possibile ritrovare delle linee d'azione comuni. Per prima cosa, per quanto riguarda il target verso cui viene orientato l'intervento, nel modello italiano pare essere privilegiata la direzione che guarda alle differenze di genere e di abilità psico-fisiche, concentrando l'attenzione principalmente su donne e disabili. Nei confronti di queste due categorie sociali esistono già precisi obblighi di legge per favorirne l'accesso al lavoro, una collocazione mirata e trattamenti paritari, perché viene riconosciuta loro una condizione di svantaggio dovuta alle discriminazioni che subiscono costantemente nel mondo del lavoro. Da tutto ciò se ne deduce che l'azione complessiva intrapresa nell'ambito della gestione delle diversità rimane di fatto ancorata alle già presenti politiche paritarie, nel rispetto della normativa in materia di pari opportunità e di contrasto alle discriminazioni. La stessa cura però non si ritrova nei confronti dei soggetti collocati in altre categorie sociali, tra cui i lavoratori immigrati, che subiscono a loro volta molteplici comportamenti discriminatori nel lavoro ma verso i quali l'interesse rimane ancora debole. L'Italia si conferma essere quindi, anche in questo ambito, un Paese che tende a fare differenze e in cui persistono trattamenti diseguali, nonostante i buoni propositi di cambiamento.

Altro aspetto rilevabile come dimensione che caratterizza l'esperienza italiana è il frequente ricorrere alla formazione come strategia di attivazione del percorso di diversity management. Per la maggior parte si tratta di momenti di sensibilizzazione del personale aziendale su tematiche relative agli stereotipi culturali, ai comportamenti pregiudiziali e alla lotta alla discriminazione all'interno del luogo di lavoro, per comprendere l'esistenza di visioni differenti e creare un ambiente più inclusivo. Iniziative di altro genere, che favoriscono una reale valorizzazione avendo cura di aspetti come il percorso di crescita professionale, il coinvolgimento nelle procedure decisionali, la conciliazione dei tempi lavorativi con gli impegni familiari e le esigenze

personali, si incontrano invece solo in realtà più strutturate di grandi dimensioni o in contesti in cui è evidente una maggiore sensibilità dei vertici aziendali e dove i rapporti si manifestano in maniera più informale. Sulle strategie d'intervento il cammino appare ancora lungo e poco definito. Il diversity management richiede di intraprendere un percorso di cambiamento della cultura aziendale che necessita di un impegno, anche economico, di lungo periodo. Su questo fronte le piccole e medie aziende del tessuto imprenditoriale italiano, abituate ad una logica di pressione sui risultati, sembrano intimidirsi di fronte ad un processo di trasformazione strutturale di cui si sente parlare ma che ancora fatica a mettere radici anche per la mancanza di strumenti che valutino gli effetti e che dimostrino all'esterno nel concreto i benefici economici ottenuti. Inoltre, in ogni modo, non essendoci una strategia unitaria ma trattandosi di scelte che dipendono molto dal contesto e dai bisogni delle singole realtà organizzative, sarebbe comunque un errore adagiarsi esclusivamente sulle pratiche di successo e su generici rapporti di costi/benefici. Intraprendere un percorso di diversity management richiede infatti un'attivazione che è innanzitutto personale, frutto di un'attenta analisi della propria cultura organizzativa e dell'individuazione delle criticità da superare.

Fondamentale quindi ad un processo di cambiamento nel mondo dell'impresa risulta essere l'interesse della direzione ad un clima di innovazione generale, in cui si prevede di percorrere strade alternative che sul lungo periodo promettono dei vantaggi per l'intero sistema organizzativo. Lo spirito d'iniziativa di certo non dovrebbe costituire un problema nel mondo imprenditoriale, eppure l'azione diretta ad approfondire un aspetto come la gestione consapevole di un ambiente sempre più eterogeneo sembra essere riposta in secondo piano, schermata dall'adozione di pratiche di *affirmative action*. Talvolta la causa principale sta nel fatto di creare una netta separazione tra le priorità dei vertici aziendali rispetto a quelle dei lavoratori. Ovviamente il primo obiettivo della direzione consiste nell'aumentare i guadagni in termini di profitto e di business, dal momento che ciò condiziona la stessa esistenza dell'attività, mentre i lavoratori ricercano innanzitutto un ambiente di lavoro che rispetti i diritti di ognuno e in cui venga dato spazio di esprimersi professionalmente. Le due prospettive non sono da considerare necessariamente su binari separati, anzi si sta affermando l'opinione che una dimensione determinante per il miglioramento delle performance sia porre

attenzione al clima aziendale. Un ambiente che valorizzi i lavoratori, diversificato ed inclusivo, raggiungerebbe risultati migliori in termini di collaborazione tra colleghi, di produttività e di fidelizzazione all'azienda. Esattamente su questa linea il diversity management si presenta come una strategia di business in cui i vantaggi si ottengono ponendo maggiore attenzione all'ampio ventaglio di potenzialità a disposizione in una forza lavoro diversificata. Seguendo questa impostazione, per creare un clima di lavoro più sereno e gratificante accogliendo le diverse esigenze del personale, inizia a farsi strada come modalità gestionale il cosiddetto welfare aziendale. Secondo tale intervento sulle pratiche gestionali, l'impresa si associa allo Stato nel garantire il benessere collettivo erogando servizi ai propri lavoratori per facilitare la conciliazione vita-lavoro, per sostenere i bisogni di assistenza e le spese familiari e per investire su un percorso di *empowerment* personale. Ciò dimostra che, se c'è la volontà, convenienza economica e benessere sociale possono convivere.

Dall'analisi dell'esperienza italiana in tema di diversity management si conferma una criticità riscontrata spesso da molti esperti della materia, ossia il *gap* tra ciò che viene dichiarato e ciò che viene tradotto in realtà. Nonostante sia presente una normativa che tuteli i lavoratori da ogni forma di discriminazione e che siano state realizzate sul territorio nazionale diverse iniziative di sensibilizzazione sull'argomento, tenendo conto complessivamente delle diverse fonti di comunicazione e di formazione, l'applicazione di politiche di diversity management nelle organizzazioni pare ancora arrancare. Sicuramente intraprendere un percorso di cambiamento gestionale non è un percorso semplice sul piano organizzativo, perché richiede un attento bilancio costi/benefici, capacità di governo delle nuove procedure e di previsione a breve e lungo termine, oltre ad avere un importante impatto sulle dinamiche relazionali. Ancor più complicato però è attivare il processo di cambiamento culturale che sta alla base. In ogni azienda, a partire dai vertici, esiste un complesso di valori e di considerazioni che guidano il modo di pensare e di agire delle persone impiegate, strettamente influenzato dalle elaborazioni di senso che provengono dal contesto sociale, politico e culturale di appartenenza. La politica di diversity management si presenta con il nobile intento di agire, a partire dalla piccola porzione della vita di un'organizzazione, nel de-costruire il pensiero tradizionale comune, mettendo in discussione gli schemi mentali e la

riproduzione di stereotipi e pregiudizi nei confronti di chi appare “diverso”, solo perché ha dei caratteri non corrispondenti al modello dominante che rappresenta la “normalità”.

Ragionare nei termini di “diversità” e di “modello dominante” proietta la riflessione anche sulla complessa questione delle dinamiche di potere. Come è stato già precisato nell'elaborato, in questo caso il concetto di “diversità” nasce da un confronto tra soggetti, all'interno di dinamiche psicologiche e sociali che tendono a categorizzare gli individui in gruppi in base a specifiche caratteristiche e in paragone ad un modello predominante. Nel momento in cui le diversità individuali diventano motivo di trattamenti sfavorevoli o che limitano le opportunità e la libertà di scelta, si determinano situazioni di discriminazione e di disuguaglianza sociale. Una delle principali critiche mosse alla politica di diversity management è quella di considerarla un'ulteriore espressione di una logica che agisce su rapporti di potere diseguali, dal momento che viene mantenuta una visione per categorie distinte, andando così a rafforzare le differenze e legittimare in maniera velata le discriminazioni. Secondo quest'opinione il diversity management rimanendo in una prospettiva di azione per categorie andrebbe ad enfatizzare le diversità e con esse lo sguardo inferiorizzante verso chi non rientra nei tratti appartenenti al modello di riferimento. È giusto precisare che l'evoluzione teorica che sta percorrendo questo nuovo orientamento organizzativo alla diversità in realtà è diretta a promuovere una valorizzazione delle differenze individuali con uno sguardo alla pluralità delle caratteristiche e delle potenzialità presenti in ogni singolo individuo, oltrepassando la logica limitante delle categorizzazioni. In ogni modo, bisogna quindi uscire totalmente dalla logica delle categorie in considerazione del fatto che siamo tutti uguali? Sicuramente all'interno di un sistema strutturato su dinamiche di potere asimmetriche, le differenze individuali per caratteristiche di fatto tendono ad annullarsi, parificando le diverse condizioni semplicemente in una distinzione tra chi ha o non ha autorità e facoltà di decidere e di influenzare il comportamento altrui. Tuttavia, ragionare in termini di categorie è utile per tenere in conto nel discorso l'influenza che il contesto esercita nelle dinamiche quotidiane e per comprendere che non tutti in realtà siamo uguali entro le logiche di potere: esistono infatti differenze di trattamenti in base a specifiche caratteristiche che risultano condizionare in modo peggiorativo la vita di alcune persone rispetto ad altre.

A questo punto è possibile dedurre, ricollegandosi ad una conclusione fatta precedentemente, che probabilmente il motivo per cui tarda ad affermarsi la nuova politica di gestione del personale sia in realtà la mancanza di volontà d'inclusione, da intendere anche come la volontà di conservare uno status quo immerso nelle relazioni di potere diseguali. Le ragioni potrebbero essere perciò ricondotte addirittura alle dinamiche di sistema, in cui dominano gli interessi di un'élite ai vertici e una logica di governo e di crescita globale fondata sul mantenimento di disuguaglianze economiche, politiche e sociali, con la volontà di ibernare alla guida come modello l'uomo bianco, etero, abile fisicamente ed intellettualmente.

Il diversity management rappresenta una sfida che fondamentalmente è culturale e sistemica. Senza la presunzione di voler indicare una via risolutiva per una trasformazione strutturale di sistema verso una società priva di disuguaglianze sociali, questa strategia organizzativa potrebbe comunque contribuire ad attivare un processo di cambiamento dei meccanismi sociali di produzione di stereotipi e di visioni alterate della realtà partendo dalla base dei rapporti interpersonali. Come si è potuto rilevare dall'analisi proposta nella relazione, tale strategia non porta ad effetti esclusivamente economici in risposta ad interessi di business, ma permette di costruire anche valore sociale nelle realtà organizzative. Essendo un orientamento principalmente predisposto per i contesti lavorativi, è dal mondo del lavoro che bisogna partire per poi orientare però il contributo innovativo anche ad un più ampio processo di policy in materia di inclusione sociale. Il diversity management nel mondo del lavoro altera l'assetto abitudinario delle procedure e delle relazioni interne ed esterne della struttura, richiedendo ai vertici un'analisi critica della tradizionale linea d'azione e un ripensamento dei propri schemi mentali in riferimento alle diversità. Si tratta di un processo di de-costruzione che mette in discussione i rigidi atteggiamenti convenzionali, primo importante passo per attivare il cambiamento ed affrontare una realtà sempre più dinamica. Adottando un approccio che pone al centro l'uomo e le sue capacità viene spostata la prospettiva secondo cui un clima inclusivo avviene esclusivamente attraverso la tolleranza delle diversità, come una sorta di concessione di spazio, per approdare all'idea che occorre procedere ad un effettivo coinvolgimento delle persone, permettendo a chi viene marginalizzato di dimostrare le proprie competenze, in un

cammino di apprendimento reciproco. Il mondo del lavoro rappresenta un importante luogo di formazione identitaria e di socializzazione, in cui dalla convivenza nascono e si sviluppano nuovi rapporti sociali e si modificano le rappresentazioni comuni nei confronti delle diversità. Si lavora a contatto e in team per cooperare al fine di raggiungere degli obiettivi comuni. Tutto ciò favorisce un cambiamento culturale che avviene dal basso, tra gli stessi lavoratori seguendo le naturali dinamiche relazionali. D'altra parte però rimane come limite il fatto che il mondo del lavoro è strutturato su rapporti di potere asimmetrici, per cui la miccia che innesca il cambiamento organizzativo in ogni modo deve essere azionata dal vertice di direzione, con la conseguenza che l'azione tende a rimanere un'iniziativa principalmente *top-down.*

Il mondo aziendale presenta una serie di limiti che frenano l'applicazione di rinnovate pratiche gestionali al suo interno, ma ha il merito di offrire uno spunto per un nuovo modo di creare valore sociale e per un'innovativa interpretazione del percorso d'inclusione, trasferibile nelle differenti realtà organizzative. Sotto questa lente il diversity management si presta ad essere letto non solo come strategia di business ma come strategia sociale. Adattando in altri contesti una logica che mira a mettere in discussione la politica dominante, che pone al centro l'uomo e l'investimento sociale, focalizzata sulla partecipazione attiva e sul confronto di visioni differenti, orientata al benessere personale ed insieme collettivo, e che favorisce la cooperazione dando importanza alle relazioni interpersonali, si preparerebbe il terreno per attivare un processo di cambiamento dei meccanismi di esclusione sociale partendo dalla base. Dal passaggio intermedio che considera il diversity management una strategia organizzativa i cui principi possono essere trasferiti ad altre realtà strutturate, deriva la prospettiva di applicare la stessa logica anche al settore pubblico. Tale proposta è originata dal fatto che un orientamento per essere concepito come strategia sociale, richiede una visione multilivello, che consideri nell'insieme il livello macro, meso e micro, all'interno di un'azione integrata per raggiungere il benessere e lo sviluppo della comunità. Associare più soggetti e strumenti verso un'unica direzione permette inoltre di favorire un maggior radicamento nel territorio della nuova logica.

Si potrebbe obiettare che anche negli ambienti pubblici la struttura si fonda su dinamiche di potere asimmetriche e conflittuali, non a caso appare difficile adattare la

politica di diversity management all'interno delle procedure formali di regolamentazione organizzativa dell'apparato pubblico. Tuttavia la pubblica amministrazione, specie su scala locale, ha l'importante ruolo di intervenire esternamente nell'attivazione di servizi e opportunità rivolte alla comunità per garantire coesione sociale e benessere collettivo. Soprattutto verso questa direzione è possibile e utile proiettare la logica che sta alla base del diversity management. Rafforzando le relazioni con la comunità e tra le persone che la popolano, si interviene direttamente nel tessuto sociale influenzandone dinamiche e rappresentazioni collettive. Si possono sperimentare nuove modalità di interazione che prevedono maggiore partecipazione e coinvolgimento dell'intera comunità, iniziando così ad abbattere le barriere pregiudiziali nei confronti delle diversità, durante le varie occasioni della vita quotidiana.

Adottare la logica del diversity management su ampio raggio, all'interno di un'azione integrata tra privato e pubblico, permetterebbe di intervenire maggiormente anche su quei preconcetti riferiti propriamente alle diversità culturali. Nell'elaborato è stato dato spazio ad un'analisi dell'esperienza di gestione interculturale delle diversità, dalla quale si è rilevato che nel mondo italiano delle imprese viene ancora dato troppo poco spazio alla valorizzazione delle differenze culturali. Affrontando un tema complesso quale è quello del fenomeno migratorio e delle discriminazioni subite dai lavoratori immigrati, si aprono questioni che richiedono un'ampia trattazione multidisciplinare e di macro-livello. La realtà mostra un processo di riacutizzazione delle politiche assimilazioniste nel contesto comunitario con rafforzamento delle disuguaglianze razziali, che offre sicuramente una possibile spiegazione alla mancanza di volontà d'inclusione tramite una valorizzazione delle diversità. Tuttavia, non tutto è perduto. Il luogo di lavoro mantiene senza dubbio un ruolo fondamentale per l'inclusione delle persone immigrate. Bisogna innanzitutto considerare che la loro presenza viene legittimata nel territorio principalmente dall'avere un posto di lavoro, nel quale poi si innescano dinamiche relazionali che rafforzano la conoscenza reciproca e la condivisione tra i lavoratori. Perciò esso rappresenta il presupposto per un effettivo inserimento sociale. Introdurre delle pratiche che promuovano la libera espressione identitaria e favoriscano l'interazione e il dialogo sia al lavoro che durante le varie occasioni di vita comunitaria aiuta sicuramente ancor di più a creare un clima

effettivamente inclusivo.

Una policy integrata di inclusione sociale che punti alla valorizzazione delle diversità favorendo il coinvolgimento, la collaborazione e l'apprendimento reciproco, prevede l'attivazione di un processo interattivo che a lungo andare porta a risultati positivi in tema di coesione sociale e contribuisce realmente a fare la differenza.

Bibliografia e sitografia

Riferimenti bibliografici

Ambrosini M., *La fatica di integrarsi. Immigrati e lavoro in Italia*, il Mulino, Bologna, 2001.

– (a cura di) *Governare città plurali. Politiche locali d'integrazione per gli immigrati in Europa*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Bombelli M. C. - Lazazzara A., "Superare il diversity management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative", *Sociologia del lavoro*, n.134, pp. 169-188.

Bombelli M. C., *Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, ETAS, Milano, 2010.

Buemi M. - Conte M. - Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Cartosio B. (a cura di), *Senza illusioni. I neri negli Stati Uniti dagli anni Sessanta alla rivolta di Los Angeles*, Shake Edizioni, Milano, 1995.

Di Mauro M., *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Ferrero M. - Perocco F. (a cura di), *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, ed. italiana a cura di M. C. Bombelli, B. Quacquarelli, Apogeo, Milano, 2008.

Mauri L., Visconti L. M. (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Morozzo della Rocca P., *Manuale breve di diritto dell'immigrazione*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013.

Padua D., *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze*, Morlacchi Editore, Perugia, 2007.

Perocco F., *Trasformazioni globali e nuove disuguaglianze. Il caso italiano*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Saraceno C., Sartor N., Sciortino G. (a cura di), *Stranieri e disuguali. Le disuguaglianze nei diritti e nelle condizioni di vita degli immigrati*, il Mulino, Bologna, 2013.

Visconti L. M., *Diversity management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*, Egea, Milano, 2007.

Riferimenti sitografici

Baratta L., "La fabbrica veneta con moschea aziendale", *Linkiesta.it*, 25/07/2012: http://www.linkiesta.it/it/article/2012/07/25/la-fabbrica-veneta-con-moschea-aziendale/8427/. Agg. 08.2016.

Barberis E., "Tiziana Caponio, Maren Borkert (eds.) The local dimension of migration Policymaking. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010, 195 pp.", *Sociologica*, 2/2010, il Mulino, Bologna, 2010: http://www.sociologica.mulino.it/doi/10.2383/32722. Agg. 08.2016.

Buemi M., "Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR", in M. Monaci e L. Zanfrini (a cura di) *Creare valore con la diversità*, in *Sociologia del Lavoro*, n.134/2014, FrancoAngeli, pp. 160-168: http://diversitalavoro.it/wp-content/uploads/2016/05/articoloSOCIOLOGIA.pdf. Agg. 08.2016.

Bussat V., Soleymani D., "Stop-go policiesof governments and employers: from combating discrimination to promoting diversity", *Transfer*, Vol. 21/1, 2015: http://www.management-interculturel.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/management_interculturel/pdf/Stop_go_policies_of_governments_and_employersfrom_combating_discrimination_to_promoting_diversity.pdf. Agg. 08.2016.

Bussola per le PMI: http://www.cartapariopportunita.it/files/18/bozza_CartaPariOpp_2012_04.pdf. Agg. 05.2016.

Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano: http://www.bz.camcom.it/it/diversity-management-le-differenze-come-fattore-di-successo. Agg. 07.2016.

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf. Agg.03.2016.

Carta della diversità tedesca: http://www.charta-der-vielfalt.de/startseite.html. Agg. 04.2016.

Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro: http://www.cartapariopportunita.it/carta/introduzione.aspx. Agg. 05.2016.

Chrobot-Mason D., Aramovich P. N., "The psycological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity", *Group & Organization Management*, Vol. 38/6, 2013, https://www.researchgate.net/profile/Nicholas_Aramovich/publication/261705225_The_Psychological_Benefits_of_Creating_an_Affirming_Climate_for_Workplace_Diversity/links/5632b89708ae242468d9fee1.pdf. Agg. 08.2016.

CNA-Impresa sensibile (a cura di R. Benini), *La sensibilità delle imprese ed il Diversity Management*, 2007: http://www.impresasensibile.cna.it/DiversityManagement.pdf. Agg. 04.2016.

Commissione Europea, *Annual Report on European SMEs 2014-2015. SMEs start hiring again*, 2015: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations. Agg. 04.2016.

– *6th EU Diversity Charters Annual Forum. "Multipliers and actors in diversity management: moving to the next level"*, 2015: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/hle2015_report_en.pdf. Agg. 07.2016.

Commissione Europea, area Giustizia – Lotte contro la discriminazione: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/facts/index_fr.htm. Agg. 03.2016.

Commissione Europea, D. G. Giustizia, *Gestire la Diversità sul posto di lavoro*, 2012: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_it.pdf. Agg. 03.2016.

– *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union (2014)*: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf. Agg. 04.2016.

– *Diversity within small and medium-sized enterprises. Best practices and approaches for moving ahead*, 2015: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf. Agg. 04.2016.

Commissione Europea, D. G. Occupazione, Affari Sociali, Pari Opportunità, *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, 2005: http://www.cartapariopportunita.it/files/18/busicase_en.pdf. Agg. 04.2016.

Di Mauro M., *The extension of intercultural competence today: from individual effectiveness, to innovative, responsible and sustainable practices*, pp. 281-296: http://mauradimauro.weebly.com/uploads/5/5/6/4/556436/intercultural_horizons_volume_iii_mdm.pdf.

Di Vico D., "Menù etnico e pausa preghiera. I diritti degli immigrati in fabbrica", *Il Corriere della Sera – Economia*, 20/05/2013, http://www.corriere.it/economia/13_maggio_20/di-vico-menu-etnico-pausa-

preghiera-immigrati-fabbrica_46d2f8fa-c10c-11e2-9182-3948fb309202.shtm. Agg. 07.2016.

DiversitaLavoro: http://diversitalavoro.it/. Agg. 05.2016.

DyMove – DiversitY on the MOVE: http://www.unar.it/unar/portal/wp-content/uploads/2015/02/brochure-dymove-definitiva5.pdf. Agg. 08.2016.

EEOC, Equal Employement Opportunity Commission: http://www.eeoc.gov/eeoc/. Agg.02.2016.

Fondazione Leone Moressa, *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione. Stranieri in Italia attori dello sviluppo (Edizione 2015)*: http://www.fondazioneleonemoressa.org/newsite/wp-content/uploads/2015/11/Atti-convegno_Rapporto-20151.pdf. Agg. 07.2016.

Fondazione Migrantes, Ufficio Immigrazione di Caritas Italiana, *XXV Rapporto Immigrazione 2015. La cultura dell'incontro (Sintesi)*, Tau editrice, Todi, 2016: http://www.caritasitaliana.it/caritasitaliana/allegati/6472/Sintesi_OK%20(1).pdf. Agg. 07.2016.

Fondazione Sodalitas: http://www.sodalitas.it/public/allegati/Discriminazione-lavoro---dati-2014_2015327123726714.pdf. Agg. 08.2016.

Fornari L. - IDRInstitute, Messori G. (a cura di), *L'innovazione attraverso un utilizzo strategico della diversità. Linee guida e Buone prassi di Diversity Management*, Provincia autonoma di Bolzano – Alto Adige, 2013: http://www.cts-einaudi.fpbz.it/download/FP_sezione_umanistica_Opuscolo_21x21_29-05_IT_WEB.pdf. Agg. 04.2016.

Gaiaschi C., "Superare il diversity management. Quando l'analisi delle politiche incontra il pensiero critico", *Percorsi di Secondo Welfare*, 06/10/2014: http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/superare-il-diversity-management.html. Agg. 04.2016.

GAMeC – Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea: http://www.gamec.it/it/mediatori-migranti-e-turisti. Agg. 09.2016.

Great Place to Work® Institute (Italia): http://www.greatplacetowork.it/. Agg. 07.2016.

Gruppo Dow Italia: http://it.dow.com/it-it. Agg. 07.2016.

Initiative für Beschäftigung OWL e. V.: http://ifb-owl.de/. Agg. 04.2016.

ISTAT (Istituto nazionale di statistica), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*: http://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf. Agg. 07.2016.

– *Rapporto annuale 2016. La situazione del Paese*: http://www.istat.it/it/files/2016/05/Ra2016.pdf. Agg. 05.2016.

Janssens M., Steyaert C., *Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories. Nota di lavoro 14.2003*, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2003, http://www.feem.it/userfiles/attach/Publication/NDL2003/NDL2003-

014.pdf. Agg. 08.2016.

Mallone G., "Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto", *Working Papers-2Welfare*, Vol. 3/13, 2013: http://www.secondowelfare.it/allegati/2w_mallone_wp3-2013.pdf. Agg. 05.2016.

– "Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, 23/11/2015: http://www.secondowelfare.it/rapporti/2r2w/capitolo-2.html?lc=1&co=1873. Agg. 07.2016.

Mapelli A., "Come può la formazione essere una leva per superare la moda del diversity management?", *Bicocca Training & Development Centre*, 20/10/2015: http://btdc.albaproject.it/index.php?option=com_content&view=article&id=339:come-puo-la-formazione-essere-una-leva-per-superare-la-moda-sul-diversity-management&catid=103&Itemid=975. Agg. 07.2016.

McDonald D. M., *The evolution of "Diversity Management" in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, Institute of Business Research, Daito Bunka University, Tokyo, 2010: http://www.academia.edu/225006/The_Evolution_of_Diversity_Management_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches. Agg. 03.2016.

Monaci M., *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Fondazione ISMU, Milano, 2012: http://www.ismu.org/wp-content/uploads/2014/04/vol-intero_culture-nelladiversita_def_sito1.pdf. Agg. 04.2016.

Noise – Network delle Opportunità Informative e dei Servizi rivolti ai cittadini Extracomunitari: http://progettonoise.org/. Agg. 09.2016.

Notarnicola A., *Global Inclusion*, (introduzione), FrancoAngeli, Milano, 2014: http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=3003&idn=293&idx=. Agg. 07.2016.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), *Lavoro per gli immigrati. L'integrazione nel mercato del lavoro in Italia*, OECD Publishing, Parigi, 2014: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/lavoro-per-gli-immigrati_9789264216570-it. Agg. 05.2016.

– *In it Together: Why Less Inequality Benefits All (Summary in Italian)/Tutti coinvolti: perché meno disuguaglianza è meglio per tutti*, 2015: http://www.oecd.org/italy/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Italy.pdf. Agg. 05.2016.

Pubblicazione Progress 2007-2010, *Diversity for talent and competitiveness: the SME Business Case for* Diversity: http://www.iegd.org/pdf/Task%202%20-%20SMEs.pdf. Agg. 04.2016.

Riccò R., "Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese", *HR on-*

line, vol. 8, 2007: http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=467&idn=72&idx=72-3. Agg. 06.2016.

– "Teoria e pratica della Gestione delle Diversità", in M. Neri (a cura di) *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Pitagora Editrice, Bologna, 2008: http://www.academia.edu/15392339/Teoria_e_pratica_della_gestione_delle_diversit%C3%A0. Agg. 06.2016.

Syed J., Kramar R., "Socially responsible diversity management", *Journal of Management & Organization*, Vol. 15/5, 2009: http://www.academia.edu/189790/Socially_responsible_diversity_management. Agg. 05.2016.

Teckentrup GmbH and Co. KG: http://www.teckentrup.biz/. Agg. 04.2016.

Welfa-RE: http://www.unindustriareggioemilia.it/ecm/web/aire/primary/home/aree-tematiche/welfare/content/il-progetto.0000.AIRE-7279. Agg. 07.2016.

Welfare Index PMI, *Il welfare aziendale fa crescere l'impresa. Rapporto 2016. Welfare Index PMI*: http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare_index-pmi-2016.pdf, agg. 07.2016. Altra fonte: http://www.welfareindexpmi.it/news/welfare-aziendale-donne-rusconi-viaggi/, agg. 07.2016.

Zanfrini L., et al., (a cura di), *Country Report Italy. At a (Possible) Turning Point Between Constraining Tradition and Promising Developments in the Field of Diversity*, Fondazione ISMU, Milano, 2015: http://www.ismu.org/wp-content/uploads/2015/10/Country_Report_Italy.pdf. Agg. 05. 2016.

Zucaro R., "Eataly: congedi e buoni spesa per le unioni civili", *Corriere della Sera – Blog*, 2/02/2016: http://nuvola.corriere.it/2016/02/02/eataly-congedi-e-buoni-spesa-per-le-unioni-civili/. Agg. 07.2016.