

Dipartimento

---

Impresa e Management

Cattedra

---

Organizzazione Aziendale

*Il Diversity Management: principi, metodi e  
applicazioni.*

Relatore

---

Prof. Americo Cicchetti

Candidato

---

Gianluca Piccioni  
Matr. 206121

*Anno Accademico 2018/2019*

<i>Numero</i>	<i>Pagina</i>
1. Introduzione.....	3
1.1 Introduzione alla diversità nelle organizzazioni .....	4
1.1.1 Multilevel Diversity .....	4
1.2 Introduzione al Diversity Management .....	6
2. Applicazione del Diversity Management .....	9
2.1 Ageing .....	10
2.1.1 Work Ability Index .....	11
2.2 Gender Diversity .....	11
2.3 Cultural Diversity .....	12
2.4 Disability Management .....	13
2.5 Benefici del Diversity Management .....	14
2.6 Criticità del Diversity Management.....	15
3. Il Diversity Management in Italia .....	17
3.1 La situazione lavorativa italiana.....	17
3.2 Lavoro per gli immigrati .....	19
3.3 UNAR ed iniziative antidiscriminazione .....	20
3.4 La Carta per le pari opportunità .....	21
4. I migliori casi di Diversity Management .....	24
4.1 Il Caso Coca-Cola USA .....	24
4.2 Il Caso IKEA .....	27
4.2.1 La donna in IKEA .....	28
4.2.2 Lavoratori stranieri in IKEA .....	29
4.2.3 Inclusione per LGBT .....	30
4.3 Il Caso Intesa San Paolo.....	30
4.3.1 Il premio Women Value Company .....	31
4.3.2 Ulteriori Iniziative.....	32
5. Conclusioni.....	34
6. Bibliografia.....	37
7. Sitografia .....	38

## 1. Introduzione.

In questo elaborato verrà affrontato e analizzato il concetto di diversità in ottica aziendale ed organizzativa, per studiare come si approcciano le aziende a quelle riscontrate nelle relazioni quotidiane.

Gestire la diversità nel modo più corretto può consentire ad una organizzazione di giungere ad una efficienza interna inaspettata, semplicemente grazie ad alcune attenzioni ed azioni poste in essere dai responsabili della gestione delle risorse umane. Non è affatto un processo semplice, in quanto per questi ultimi il lavoro è lungo e dispendioso, ed è composto da una profonda analisi delle caratteristiche aziendali ed umane.

Avere un vantaggio in termini di efficienza è fondamentale, poichè conduce un'organizzazione verso un vantaggio competitivo, prerogativa che le consente di occupare una posizione di rilievo nel suo ambito competitivo di riferimento.

La prima fase dell'analisi dell'elaborato riguarda un'introduzione alla tematica alla base di questa tesi, cioè il *diversity management*, attuabile dalle organizzazioni sia al momento della pianificazione della struttura aziendale sia successivamente.

La seconda fase dell'analisi si concentrerà sulle tipologie di *diversity management* che possono essere attuate, analizzando le principali diversità presenti in azienda, terminando con un elenco ed un confronto tra benefici e svantaggi dell'attuazione.

Verrà successivamente analizzata la situazione lavorativa in Italia, per vedere come nel nostro paese le organizzazioni sono più o meno volte all'apertura alle diversità e alla corretta gestione di esse.

L'ultima fase di analisi dell'elaborato riporterà tre esempi classici e riconosciuti di corretta gestione delle diversità in azienda, esempi che si sono contraddistinti in quanto il loro impegno si è tramutato in efficienza gestionale.

Le conclusioni forniranno invece un punto di vista del candidato in merito alle tematiche trattate, sulla base dei propri studi e delle proprie ricerche in ambito manageriale ed organizzativo.

## *1.1 Introduzione alla diversità nelle organizzazioni.*

Il concetto di diversità è molto ampio e – nel periodo storico attuale – anche molto delicato da affrontare. La diversità, oltre alla classificazione riscontrabile sul dizionario, può essere definita secondo due criteri: criterio oggettivo e criterio soggettivo.

Il primo fa coincidere il concetto di diversità con quello di minoranza, riconoscendo un soggetto come diverso se appartenente ad un gruppo minoritario rispetto alla maggioranza della società (Moscovici P. et al., 1972). Il secondo invece vede la diversità derivare non da una realtà oggettiva delle cose quanto dalle modalità con cui gli osservatori la guardano (Gergen K., 1994).

In merito a ciò si deve ritenere la diversità come un qualcosa di relativo, in quanto non è presente un sistema di valori, un parametro di riferimento, una “normalità”, in contrapposizione alla quale si riesce a definire qualcuno o qualcosa come “diverso”. Ogni individuo infatti ha una diversa percezione delle cose ed una diversa concezione del mondo.

Evidenziare però la presenza di diversità, indipendentemente dal contesto, significa per un soggetto riconoscere implicitamente che non esistono standard di alcun tipo, e di conseguenza riconoscere che ogni relazione, situazione, condizione dev’essere trattata e gestita in modo appunto “diverso” da un’altra.

Soprattutto nel caso delle relazioni umane non esiste un approccio universale, in quanto l’essere umano nei suoi atteggiamenti e nei suoi comportamenti è l’emblema della diversità.

### *1.1.1 Multilevel Diversity.*

La diversità, come sappiamo bene, può essere riferita a sesso, razza, condizione sociale, ideologia, orientamento religioso e migliaia di altre variabili. Alcune diversità fanno parte del patrimonio innato dell’individuo e non possono essere modificate, mentre altre sono riferite ad elementi acquisiti nel tempo (Loden M., 1996). Ad individuare le varie diversità in un contesto aziendale furono Gardenswartz e Row (1998), nella teorizzazione di un modello decisamente completo che descrive quattro livelli di diversità:

- Personalità (inner level, cerchio interno):

Per personalità si intende quell’insieme di caratteristiche mentali e comportamentali dell’individuo, che influenzano quotidianamente la sua condotta, e che deriva da fattori tanto genetici quanto socioculturali.

Le caratteristiche individuali del lavoratore sono le principali variabili che influenzano la performance lavorativa: di conseguenza per incrementarne la produttività si devono rispettare volontà e sentimenti dell'individuo.

- Dimensione interna (secondo cerchio):

La dimensione interna, definita come *core dimension*, si riferisce a quei tratti anch'essi difficilmente modificabili poiché derivanti da condizioni ereditarie o condizioni specifiche del gruppo di appartenenza. Le caratteristiche appartenenti a questa dimensione possono essere il genere, la nazionalità, l'orientamento sessuale, l'età, la capacità mentale e fisica e la religione. Considerando che sono caratteri che prescindono dalla volontà dell'individuo, si ritiene ingiusto che siano queste la causa di trattamento differente tra individui e, per tale ragione, questi tratti sono oggetto delle normative antidiscriminatorie.

- Dimensione esterna (terzo cerchio):

Le dimensioni esterne possono essere determinate principalmente da condizioni familiari e personali, modificabili nel tempo in modo parziale dall'azione dell'individuo. Le caratteristiche tipiche appartenenti a questa dimensione sono il reddito, la collocazione geografica, le abitudini personali, le abitudini ricreative, l'apparenza, lo stato familiare e lo stato maritale.

Anche in questo caso sono poste azioni di tutela mirate al perseguimento di un trattamento paritario tra individui, come ad esempio il sostegno a persone nate in aree svantaggiate o in famiglie degradate.

- Dimensione organizzativa (quarto cerchio):

Le dimensioni organizzative sono relative a ruoli, responsabilità e relazioni all'interno dell'azienda. Sono aspetti autonomamente definiti dall'organizzazione e, nonostante vengano influenzati dall'individuo, generano implicitamente differenziazioni poiché l'appartenenza ad una funzione aziendale o lo svolgimento di uno o l'altro compito può portare ad alcune discriminazioni. Appartengono a questa dimensione caratteristiche quali il livello funzionale, il campo di studi, il luogo di lavoro, il tipo di lavoro, la durata del lavoro.

L'esistenza di varie diversità è giustificata dal grado di pervasività delle differenze: nei livelli più interni infatti si possono trovare le diversità legate strettamente alla persona e a quelle caratteristiche immutabili; nei livelli più esterni sono presenti quei caratteri maggiormente influenzati dall'ambiente esterno e di conseguenza più mutabili dei precedenti, e anch'essi possono essere critici.

Nel contesto aziendale il nodo da sciogliere riguarda la gestione di quelle diversità che per natura non sono modificabili, e in tal senso si devono individuare le migliori modalità di gestione di esse, non tanto per modificarle quanto per renderle vantaggiose in primis per il lavoratore stesso, prevenendo situazioni di contrasto tra sentimenti dell'individuo ed i *task* da svolgere in azienda.

Possiamo comunque affermare che il *diversity management* guarda in modo positivo la presenza di diversità in azienda. La presenza di gruppi identitari differenti in un contesto lavorativo ha come conseguenza la nascita di discriminazioni, condizione che non giova all'azienda, che si vede costretta ad adottare appropriati modelli gestionali nelle scelte di *human resource diversity management*.

## 1.2 Introduzione al Diversity Management.

Le aziende sono definite come insiemi di attori che intraprendono quotidianamente e continuamente delle relazioni con l'esterno, con altri attori, con altri soggetti, con altre imprese e così via.

Nell'interfacciarsi all'esterno l'impresa sa come comportarsi nei confronti dei vari soggetti con cui si relaziona, e sa inoltre che ogni contatto con l'esterno dev'essere gestito secondo un determinato criterio.

Un esempio di diversità nelle relazioni con l'esterno può essere facilmente individuabile nelle politiche di marketing e di vendita che adotta un'azienda nel momento in cui segmenta il proprio mercato di riferimento, riconoscendo nel consumatore attitudini ed esigenze differenti tra loro, per arrivare ad offrire un prodotto o servizio il più personalizzato possibile.

Allo stesso modo, l'impresa gestisce e deve gestire diversamente le proprie relazioni interne, in quanto anch'esse sono oggetto di diversità. A tal proposito si deve analizzare – soprattutto nel caso delle relazioni umane - come gestire al meglio i vari profili interni all'azienda, in quanto alcuni lavoratori presentano tra loro notevoli differenze. In diverse situazioni negli anni sono nate infatti problematiche relative a discriminazione e passiva gestione delle minoranze, cosa che nella maggior parte dei casi ha portato ad insoddisfazione ed inefficienza globale dell'organizzazione.

I primi interventi a tutela delle minoranze e delle diversità in azienda risalgono già ai primi anni '70, quando il governo degli USA spinse le imprese a modificare la propria composizione del personale, imponendo l'assunzione di più donne e più membri di minoranze etniche e nazionali. Lo scopo era essenzialmente quello di garantire dei diritti a chi sul luogo di lavoro era discriminato, disponendo quelle che sono chiamate "azioni positive". Queste ultime però nel giro di qualche anno risultarono inefficaci, in quanto per le imprese rappresentavano solamente delle direttive da seguire. I beneficiari

delle azioni positive non erano considerati alla stregua degli altri lavoratori, non progredivano dal punto di vista gerarchico ed erano ritenuti poco qualificati.

Prende forma l'idea che far leva sulle diversità, soprattutto su quelle culturali, possa aumentare le probabilità di successo dell'impresa: si abbandonano le azioni di inclusione volte al modificare la composizione del personale e si arriva ad una concezione di diversità come interesse primario dell'azienda per raggiungere un vantaggio competitivo.

Nasce da ciò il *diversity management*, una disciplina manageriale che si occupa delle modalità di gestione ottimale dei gruppi identitari che operano all'interno di un'organizzazione (Castellucci P. et al., 2009), dove per gruppi identitari si intende quell'insieme di persone portatori di un carattere che li distingue dai membri della società che costituiscono il "gruppo dominante" (Castellucci P. et al., 2009). La teoria e l'applicazione del *diversity management* risalgono ai primi anni '90 negli Stati Uniti. Questo paese infatti è da sempre considerato come un posto ricco di opportunità lavorative, caratteristica che ha condotto cittadini di ogni parte del mondo ad emigrare e trasferirsi negli Stati Uniti e a rendere questo paese fortemente variegato al suo interno.

L'obiettivo del *diversity management* è quello di dare la possibilità ad ogni lavoratore di far emergere il proprio potenziale, e di porre in essere comportamenti ed abilità che riflettono il suo genere, la sua razza, la sua nazionalità e le sue abilità, per far sì che tutti questi input diano come output il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

Un'azienda può avere lavoratori che possono essere giovani o anziani, abili o non abili, donne o uomini, italiani o stranieri, bianchi o neri, eterosessuali od omosessuali. Analizzando la propria composizione del personale, l'azienda deve cercare di gestire ogni figura nel modo migliore possibile, per creare un ambiente di lavoro inclusivo dove ognuno può dare il meglio per l'azienda e per sé stesso.

Gestire in modo ottimale le diversità in azienda presuppone l'adozione di modelli specifici per ciascuna popolazione aziendale; perciò verranno analizzate e spiegate – nel corso di questo elaborato – le varie tipologie presenti di *diversity management*, ognuna in risposta ad una diversa esigenza o particolare diversità.

L'adozione del *diversity management* è una scelta strategica dell'impresa, a differenza di altre azioni volte ad eliminare barriere create dalla diversità. Ad esempio, le politiche per le pari opportunità sono un qualcosa che mira al disciplinare le diversità e le discriminazioni e riparare nel modo corretto alcuni errori passati. Il *diversity management* è invece rimandato alle singole imprese, che possono decidere o meno di applicarlo, e possono decidere o meno di trasformare quello che per alcuni può essere visto

come un ostacolo in qualcosa invece di puramente strategico volto al raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Lo sviluppo di un *diversity management* si colloca al meglio in un contesto dove ci sono normative che impongono il riconoscimento delle diversità, dove ci sono norme antidiscriminatorie e dove sussistono valori etici. Sulla base di queste condizioni, nascono poi le competenze organizzative per una gestione efficace delle diversità.



## 2. Applicazione del Diversity Management.

L'azienda che decide di applicare un *diversity management* deve partire da una analisi interna accurata e dettagliata riguardo il personale. Ogni organizzazione ha una sua struttura ed una composizione differente, e ciò implica che ogni organizzazione si trova a dover fronteggiare diverse situazioni e diverse problematiche. L'azienda in sé al momento della nascita porta avanti una cultura e dei valori, la cosiddetta "cultura organizzativa"<sup>1</sup>, che inevitabilmente influisce sull'andamento aziendale e sulla personalità dell'individuo. Spesso e volentieri adottare un *diversity management* implica dover fare un cambiamento radicale all'interno della struttura organizzativa in senso stretto, il che porta al dover fronteggiare alcuni rischi in cambio dell'ottenimento di diversi benefici.

Applicare un *diversity management* può essere decisamente facile in aziende di nuova fondazione e costituzione, in quanto si cerca di prevenire una problematica concreta che potrebbe presentarsi in futuro. Diversamente da ciò, l'applicazione è più complessa, lenta e tortuosa nel caso di aziende storiche o comunque di fondazione meno recente, poiché è più probabile che in esse si sia radicata in modo più deciso una cultura organizzativa.

Altra caratteristica che si deve tener conto al momento della decisione di attuazione del *diversity management* è quella di capire quale tipologia di gestione sia necessaria. È doveroso specificare infatti che anche qui non esiste una sola tipologia di *diversity management*, bensì ne esistono diverse in base al tipo di diversità riscontrata in azienda. Un'azienda longeva, che opera da molti anni e che impiega lavoratori da diverse generazioni potrebbe trovarsi a dover gestire il problema dell'anzianità, in quanto sarà molto probabile un'alta presenza di impiegati particolarmente adulti ed anziani. Al contrario un'azienda di nuova fondazione potrebbe al suo interno vedere occupati molti ragazzi giovani, non riscontrando un problema di gestione dell'anzianità quanto piuttosto ad esempio una difficoltà nella gestione della multietnicità del personale.

In generale dunque, parlando di *diversity management*, si devono elencare le varie tipologie fin qui studiate dagli esperti, ed indicare quali sono adatte in situazioni variegata di diversità in azienda.

Le misure di tutela più diffuse nel periodo storico di riferimento sono quelle correlate alla gestione delle differenze di genere (*gender diversity*), delle differenze di età (*age management*), delle differenze culturali (*cultural diversity*) e delle disabilità (*disability management*). In alcuni casi l'attuazione può

---

<sup>1</sup> "La cultura organizzativa" è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi.", Edgar Schein 1985.

corrispondere alla tutela di diritti della persona, mentre in altri casi può verificarsi un cambiamento radicale delle politiche aziendali con una vera e propria ristrutturazione dell'organizzazione.

### 2.1 Ageing.

L'*ageing* è la tematica relativa alla diversità dal punto di vista di anzianità nel mosaico del personale aziendale. Si cerca in questo caso di valorizzare e sfruttare le capacità del lavoratore in relazione alla sua età anagrafica, per arrivare ad una concreta valorizzazione del capitale umano. Nell'analisi del personale, possono esserci lavoratori di nuova assunzione giovani o anziani, e lavoratori di meno recente assunzione anch'essi giovani o anziani: nel caso dei dipendenti più giovani, si può fronteggiare il problema di una scarsa professionalità, al contrario nei dipendenti più anziani la professionalità è presente, ma il problema riguarda il venir meno di quest'ultima col passare del tempo.

L'intervento concreto nei confronti dell'*ageing* si focalizza sulla corretta gestione dell'anzianità e dei lavoratori in età più adulta rispetto a quelli più giovani. Per lavoratori più giovani infatti, possono essere introdotti dei corsi di specializzazione del lavoro per le mansioni che essi svolgono, per aumentare il grado di professionalità. Dal lato opposto, si cerca di gestire quelli che sono più anziani, creando per loro un ambiente di lavoro più inclusivo ed adatto.

Le proposte a tal proposito spaziano da soluzioni di *age management* riguardo tutele pensionistiche, interventi come le politiche sanitarie ed il corretto collocamento in azienda dei lavoratori più anziani, per garantire loro il prolungamento della vita lavorativa.

In relazione alla diversa età, è logico pensare che si sviluppino diverse capacità e competenze. Come già detto, le persone più anziane perdono alcune capacità nel processo chiamato de-professionalizzazione, ma in compenso ne acquisiscono ulteriori: saranno meno adatti a lavori che prevedono sforzi fisici ma più adatti a lavori organizzativi in quanto nel tempo sviluppano un forte senso di rispetto per i colleghi, un senso di responsabilità maggiore ed una forte tendenza al rispetto della gerarchia. Dall'altro lato i lavoratori più giovani verranno impiegati in mansioni specifiche per sfruttare la loro forte creatività, propensione all'innovazione e per la familiarità con i sistemi informatici. Sta quindi all'azienda, nell'analisi del personale, carpire tutte le capacità che contraddistinguono ogni lavoratore e decidere, in relazione alla sua età, come relazionarsi con questa e come collocarlo al meglio nel contesto aziendale per trarne il massimo beneficio.

### 2.1.1 *Work Ability Index.*

L'attenzione dell'*age management* dunque, è posta complessivamente sul problema della *work ability*, definita come “la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche<sup>2</sup>”. Col passare del tempo quindi la capacità di svolgere quel lavoro viene meno progressivamente, ma risulta importante quantificare la capacità lavorativa di un individuo in un determinato momento, per capire come gestirlo al meglio. È stato a tal proposito sviluppato un *Work Ability Index*<sup>3</sup> (WAI), un indice di misurazione ottenuto tramite un questionario standard che si compone di 7 quesiti, relativi a dati personali e privati. Il valore si calcola sulla base delle risposte date al questionario, che comprende domande sulle richieste fisiche e mentali della mansione e sullo stato di salute dell'individuo.

I risultati possono dare diverse indicazioni sia sulla capacità lavorativa dell'individuo che sul suo stato di salute, fornendo informazioni sulle modificazioni della capacità di lavoro dell'intervistato in relazione all'età e al sesso. Oltre a ciò, l'azienda riesce ad individuare quei soggetti che hanno bisogno di assistenza da parte del Medico del Lavoro, per prevenire problematiche di salute che possano condurre ad una diminuzione della capacità lavorativa.

Questo strumento è stato inoltre utilizzato da molte aziende ed in numerosi studi per mettere in relazione il valore dell'indice e le scelte di carriera intraprese dagli individui, ad esempio mettendo in luce come in alcuni casi un basso valore del WAI fosse indicativo di un anticipato ritiro dal lavoro.

### 2.2 *Gender Diversity.*

La gestione della *gender diversity* è una tematica molto attuale nel mondo e in Italia. Questa parte del *diversity management* si occupa di gestire al meglio le diversità di sesso tra i lavoratori in azienda, cercando di intervenire laddove siano presenti criticità, al fine di raggiungere una *gender equality*.

In molti paesi è presente una tendenza storica che vede l'impiego femminile decisamente inferiore rispetto all'impiego maschile, soprattutto se si parla di ruoli di vertice. Alcuni paesi, in Europa, si sono

---

<sup>2</sup> J. Ilmarinen, *Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention*, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 35(1), pp 1-5, 2008.

<sup>3</sup> Sviluppato nel 1998 da alcuni membri del Finnish Institute of Occupational Health e del The Finnish Post Ltd, insieme al professor J. Ilmarinen, direttore del dipartimento del FIOH.

contraddistinti per il totale abbattimento di differenze di genere sul posto di lavoro, mentre alcuni paesi – tra cui la nostra Italia – sono ancora indietro e faticano nel raggiungere una *gender equality*.

Favorire un ambiente lavorativo inclusivo dal punto di vista della *gender diversity* consente anzitutto di avere diverse prospettive di veduta in qualsiasi *task* previsto dall'azienda. Diversi punti di vista si traducono in diverse proposte, che possono stimolare aspetti fondamentali quali la creatività e l'innovazione. Pensare ed agire in diversi modi, consente tra le tante cose ad un'azienda di ridurre i rischi decisionali che potrebbero subentrare qualora non si prendano in considerazione tutti gli aspetti necessari che si celano dietro una decisione.

Molti dei benefici che potrebbero derivare da una seria commistione di genere sono stati dimostrati scientificamente e questi – in molti casi – si sono rivelati di completa affidabilità, portando le aziende a risultati di performance nettamente migliori.

Si è dimostrato come la presenza di donne aumenti la collaborazione, in quanto le donne hanno abilità migliori nel carpire segnali non verbali, oltre al fatto che risultano più organizzate nell'intervenire nelle conversazioni di gruppo. Le aziende quotate in borsa che portano ai vertici molte donne conseguono poi risultati migliori, come è stato studiato dalla Consob in una indagine a seguito della introduzione della legge Golfo-Mosca del 2011 conosciuta come legge sulle "Quote Rosa"<sup>4</sup>.

Internamente infine, si hanno vantaggi consistenti quali l'aumento di morale e di opportunità: in ambienti di lavoro inclusivi si ha un turnover di impiegati minore, con minore tasso di abbandono dei dipendenti di rango più basso (risparmio che consegue l'azienda nel *recruitment*).

### 2.3 Cultural Diversity.

La *cultural diversity* è un altro aspetto molto importante e molto attuale che le aziende devono considerare e gestire al meglio. La considerazione di questo aspetto nasce soprattutto negli ultimi anni, con le tendenze attuali che hanno visto la società di tutti i paesi occidentali divenire via via sempre più multietnica, comprendendo culture di ogni parte del mondo. La globalizzazione è sicuramente il motore di questo fenomeno di diversità culturale presente ad oggi, anche se – analizzando la multietnicità – si nota come alcuni paesi siano più propensi all'integrazione di diverse culture rispetto ad altri. Il paese multietnico per eccellenza sono gli USA, proprio dove nasce il *diversity management*, e le aziende che rispecchiano la multietnicità sono senz'altro le multinazionali, in quanto lavorando in diversi paesi,

---

<sup>4</sup> Modifica del diritto societario italiano ad opera delle Onorevoli Lella Mosca ed Alessia Golfo, che prevedeva il rinnovo degli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 2012, riservando alle donne quote per un almeno un quinto.

nazioni e continenti, sperimentano ogni giorno la diversità in tutte le sue sfumature. Al contrario un'azienda nazionale, con minori dimensioni e con pochi dipendenti, difficilmente si troverà a gestire le differenze culturali all'interno del proprio personale.

La diversità culturale possiamo dire che è il cuore del *diversity management*, o almeno il principio che ha spinto le aziende ad affrontare il problema della diversità in chiave manageriale ed organizzativa.

Gestire in modo efficace le diversità culturali all'interno di un'organizzazione consente al personale di trovarsi in un ambiente di lavoro agevole e che permetta loro di far emergere il proprio potenziale, garantendo senz'altro all'azienda un'efficienza maggiore da parte del capitale umano.

L'organizzazione deve tener conto della diversità che può riscontrarsi nel personale, e deve essere la prima a favorire l'inclusione dei soggetti diversi. Un dipendente, libero di esprimersi sotto ogni punto di vista, avrà una concezione diversa del lavoro che svolge e dell'ambiente in cui lo svolge, affronterà la propria mansione con una condizione psicologica diversa, risultando più efficiente e più produttivo.

Altro vantaggio che deriva dalla corretta gestione delle diversità è in ambito strategico e riguarda la percezione che si ha dell'azienda all'esterno. Infatti, un cliente potrebbe prestare attenzione al modo in cui un'azienda, soprattutto nel caso di una multinazionale (dove gli avvenimenti sono particolarmente di pubblico interesse), tratta il proprio personale. Proporsi all'esterno come un'azienda inclusiva e promotrice del rispetto del "diverso" può aiutare un'organizzazione a modificare positivamente il proprio posizionamento e di conseguenza aumentare il valore aziendale.

#### *2.4 Disability Management.*

L'ultimo aspetto fondamentale da considerare in tema di diversità sul posto di lavoro riguarda sicuramente la gestione dei dipendenti che presentano disabilità di ogni genere. Questa branca del *diversity management* prende il nome di *disability management*.

Risulta logico pensare, anche in questo caso, che una categoria discriminata e poco considerata per l'impiego in azienda è quella dei disabili, in quanto in molti casi potrebbero non sposarsi al meglio con le necessità di un'azienda. Escludere dal mercato del lavoro le persone che portano disabilità è però grave oltre che irresponsabile, in quanto a tutti noi spetta di diritto un lavoro, sia per questioni di sostentamento economico che per bisogno di identità e di integrazione.

Applicare un *disability management* nel concreto corrisponde all'offrire supporto e sostegno al lavoratore disabile, col fine di minimizzare l'impatto che la sua disabilità può avere sulla capacità dell'individuo di inserirsi in modo competitivo all'interno dell'ambiente di lavoro.

Un dipendente che presenta disabilità fisiche non potrà essere impiegato come operaio, e sarà quasi impossibile affidargli lavori che presuppongano un notevole sforzo fisico. È vero anche che in molte situazioni la disabilità fisica non ostacola in alcun modo la prestazione lavorativa di un dipendente, e per tale ragione si deve gestire in modo corretto l'inserimento dei lavoratori in questione, affidando loro mansioni che non vadano in conflitto con le loro difficoltà.

### *2.5 Benefici del Diversity Management.*

I vantaggi che derivano dall'applicazione del *diversity management* possono riguardare molteplici aspetti dell'azienda, da quello economico a quello sociale, da quello lavorativo per i dipendenti a quello psicologico degli stessi. Potenzialmente i benefici percepiti potrebbero essere illimitati ed impossibili da descrivere nella loro completezza. Di seguito verranno elencati quelli che più nel concreto interessano l'azienda e che in misura maggiore si rilevano nella quotidianità aziendale.

#### Migliore condizione psicologica dei dipendenti.

Come è logico pensare, l'ambiente di lavoro inclusivo mette a proprio agio in primis i dipendenti, che – operando in un clima sereno e privo di stress potenzialmente derivanti da ogni tipo di discriminazione – saranno liberi di esprimersi al meglio delle loro potenzialità e di contribuire al massimo nella creazione di valore aziendale. Maggiore efficienza tra i dipendenti implica performance migliori sotto tutti i punti di vista.

#### Maggiore ritorno economico a parità di fattori.

Alcuni recenti studi e report condotti e presentati da McKinsey, una delle maggiori società di consulenza presenti al mondo, hanno dimostrato come le differenze di genere presenti nel *top management* di un'azienda aumentavano la probabilità di registrare profitti superiori alla media generale del 15% nel 2014, e del 20% ad oggi.

L'incremento del guadagno economico è inoltre riscontrabile nel minor tasso di *turnover* del personale e nella rimozione dell'assenteismo, aspetti che riducono non poco i costi che affronta un'azienda nel troppo frequente *recruiting*.

#### Miglioramento del tessuto lavorativo.

Un'azienda in grado di sfruttare il *know-how* presente sul mercato e di valorizzarlo indipendentemente dalle caratteristiche insite nella persona, puntando solo ed esclusivamente sul

talento del personale assunto, è senz'altro sulla strada giusta per avere successo. Dichiarare poi di essere ben disposti all'inclusione senza alcun pregiudizio, consente all'azienda di attirare a sé i migliori talenti, e, ovviamente, di mantenerli in azienda.

#### Maggiore propensione all'innovazione.

Le aziende che hanno tra gli obiettivi quello di innovarsi devono senz'altro puntare all'applicazione di un diversity management. Avere in azienda molteplici punti di vista è il requisito fondamentale per giungere ad un qualcosa di innovativo e creativo, aspetto di vitale importanza nella sopravvivenza dell'azienda nel medio-lungo termine.

#### Miglioramento dell'immagine aziendale.

Come già illustrato in precedenza, un'organizzazione che si presenta come rispettosa e promotrice delle differenze in ottica aziendale ha un vantaggio in termini di potenza di immagine.

### *2.6 Criticità del Diversity Management.*

Nonostante gli innumerevoli benefici che si possono trarre dall'applicare un *diversity management*, sono presenti alcune criticità da considerare, ed alcune conseguenze che forse – in alcuni casi – devono essere analizzate nello specifico, prima di decidere di applicare questa teoria manageriale. Le criticità che verranno presentate sono spesso più nascoste e meno visibili, in quanto non sono svantaggi ma controversie che potrebbero rendere dannosa od in altri casi inutile l'applicazione del *diversity management*.

#### Riassetto organizzativo.

Per applicare una politica di questo tipo, le organizzazioni devono valutare in primis il proprio assetto organizzativo. Un'organizzazione flessibile è avvantaggiata nell'applicare con successo una politica di *diversity management*, in quanto la flessibilità è la prerogativa che consente di assorbire a pieno le dinamicità (quanto interne tanto esterne) che derivano dall'applicazione stessa di nuove politiche aziendali.

Al contrario, in aziende più “rigide”, applicare un *diversity management* è maggiormente complicato, poiché richiede un riassetto organizzativo ed una ristrutturazione di quella che è la cultura aziendale insediatasi nel corso del tempo all'interno dell'organizzazione. La cultura aziendale può entrare in conflitto con il *diversity management* e complicarne la riuscita.

### Costi di implementazione.

Implementare un *diversity management* comporta fronteggiare numerosi costi. Non tutte le aziende sono in grado di mettere in atto questa rivoluzione organizzativa, soprattutto aziende di media-piccola dimensione. I principali costi riguardano il *recruiting* e la selezione del personale, insieme ai vari adeguamenti strutturali ed organizzativi che sono necessari, che comporteranno una rivoluzione in termini di politiche interne e comunicazione. I costi economici di implementazione però si verificano nella stessa linea dei benefici economici dell'implementazione, in quanto all'inizio ad esempio si avranno elevati costi per il *recruiting*, ma su essi si risparmierà nell'immediato futuro grazie alla riduzione del *turnover* degli addetti e al più alto tasso di fedeltà del personale.

### Mancato impegno nell'applicazione.

Il *diversity management* è senz'altro un mezzo che consente di migliorare la percezione all'esterno, come spiegato in precedenza nell'elenco dei benefici. Questo desiderio da parte delle aziende di voler migliorare la propria posizione e la propria immagine, rischia a volte di superare il vero fine a cui punta il *diversity management*, vale a dire il rispetto e la valorizzazione delle diversità. Possono verificarsi casi in cui le aziende si sono dichiarate aperte all'inclusione non per tutela dei lavoratori bensì per un proprio tornaconto personale, non mantenendo l'impegno preso e non mettendo in atto poi alcuna politica concreta di *diversity management*.

### Discriminazione ulteriore tra discriminati.

Nell'applicare politiche di *diversity management*, possono essere trascurate alcune diversità, selezionando i beneficiari sulla base di alcune caratteristiche sociodemografiche a scapito di altre. Ad esempio, potrebbero essere inserite misure di tutela per perseguire una *gender equality*, non considerando però la questione della *cultural diversity*. Applicare in modo efficiente una politica di *diversity management* dipende in tutto e per tutto dalla capacità di tutelare (nessuno escluso) coloro i quali si trovano in una posizione svantaggiata, per non arrivare alla creazione di una discriminazione ulteriore tra discriminati.



### 3. Il Diversity Management in Italia.

Lo sviluppo in Italia di politiche di *diversity management* risale ai primi anni 2000, ed è legato al mutamento che si è registrato nel corso degli anni del mercato lavorativo. Quest'ultimo, a causa della globalizzazione e dell'evoluzione della società occidentale, si è evoluto ed è divenuto via via sempre più diversificato. La diversificazione sul lavoro in Italia è riconducibile a quattro fenomeni principali. Il primo è l'aumento della presenza femminile in azienda e nel mercato del lavoro, in quanto nel corso degli anni le donne hanno ripianato il gap in termini di cultura e di titolo di studio, presentandosi alla stregua degli uomini sul mercato. Ancora oggi però, nonostante ci sia una parità nell'istruzione, le donne vengono comunque pagate meno rispetto agli uomini.

Altro fattore che ha spinto l'Italia verso il *diversity management* è stata la presenza sempre maggiore di immigrati, in quanto, come tutti noi sappiamo bene, l'Italia è storicamente al centro dei flussi migratori di provenienza nordafricana, che ogni anno fanno giungere migliaia di lavoratori extracomunitari.

Il terzo aspetto riguarda invece l'allungamento della vita media che ha portato le aziende ad avere lavoratori di età sempre più diverse e molto tendenti all'anzianità, caratteristica che ha spinto le aziende italiane ad occuparsi della questione dell'*age management*.

L'ultimo fattore che ha favorito l'introduzione del *diversity management* è relativo alle disabilità, e all'attenzione che le aziende hanno iniziato a prestare riguardo il collocamento di lavoratori disabili.

#### 3.1 La situazione lavorativa italiana.

L'Italia presenta un quadro lavorativo molto variegato e complesso da analizzare. Quel che però si può dire nell'analisi della situazione attuale, è che rispetto ai principali paesi europei, il nostro riporta un sostanziale ritardo nella gestione delle diversità relative a genere, etnie, età e disabilità.

In Italia, fino a non molti anni fa, non c'era parità di accesso sul lavoro per uomini e donne, e queste ultime erano costantemente poste in secondo piano nelle scelte di *recruitment* da parte delle aziende. Basti pensare che solo negli anni 80 vengono intraprese alcune azioni positive a tutela del ruolo della donna per includerla nel mercato del lavoro. Più tardi, nel 2006, entrò in vigore il D.Lgs. 198/2006, conosciuto come "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", decreto con l'obiettivo di vietare qualsivoglia discriminazione sul lavoro in tema di accesso allo stesso, possibilità di fare carriera e retribuzione. Le discriminazioni nei confronti delle donne sul posto di lavoro possono essere ricondotte alla cultura che risale ad alcuni generazioni fa, dove la donna era l'elemento fondamentale della famiglia, e la cura di quest'ultima era il ruolo principale che essa doveva svolgere, diffondendo la

concezione comune che la donna non era adatta al lavoro e non le spettava occuparsi del sostentamento economico familiare. La tendenza si è invertita con il passare del tempo e con il giungere ai giorni nostri, con le donne che negli ultimi 30 anni hanno eguagliato il livello di istruzione degli uomini e si sono offerte con maggiore presenza sul mercato del lavoro italiano, dimostrando le loro capacità e la loro voglia di mettersi in gioco.

Stando ai dati dell'Istat, il tasso di occupazione femminile a metà 2017 si attesta attorno al 48,8% (il più alto livello nazionale registrato dal 1977). Nonostante la tendenza sia in aumento, tutto ciò non è ancora abbastanza. In effetti, l'ultimo dato Eurostat, relativo al 2017, riporta l'Italia tra gli ultimi posti in Europa sul fronte dell'occupazione femminile: il suo 48,8% è più alto solo rispetto al 43,3% della Grecia. Decisamente inferiore al 61,6% della media dei 28 paesi europei, e ancor di più dai record di Svezia (74,6%), Norvegia (71,9%) e Germania (71,0%).

Le discriminazioni sul posto di lavoro in Italia non riguardano poi solo la differenza di genere, ma si estendono a molteplici aspetti. Secondo un'indagine Work Force in Europe, condotta da ADP su un campione di circa 10mila lavoratori europei, l'Italia è il paese che riporta la maggior percentuale di discriminazioni sul posto di lavoro, con il 42% degli intervistati che ha dichiarato di aver subito almeno una volta una discriminazione lavorativa. Gran parte dei lavoratori inoltre ha dichiarato di vivere l'anzianità come un ostacolo al lavoro, in quanto in Italia gli over 55 risultano penalizzati nelle assunzioni. Anche in merito alla gestione dei lavoratori disabili, l'Italia si trova indietro nel favorirne l'inclusione, nonostante appena 20 anni fa venne introdotta la legge 68/1999, che prevedeva degli obblighi di assunzione di persone con disabilità pari o superiore al 45%, qualora fossero presenti più di 15 dipendenti in azienda.

A dimostrazione dell'importanza del problema, nel discorso alla Camera del 9 settembre 2019, il presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte ha affermato in prima persona di impegnarsi nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo per le persone con disabilità, pronunciando le seguenti parole:

“Massima attenzione sarà riservata al tema, particolarmente sensibile, della disabilità. Occorre realizzare una razionale riunificazione normativa della disciplina in materia di sostegno alla disabilità e alla non autosufficienza, promuovendo politiche non meramente assistenziali, ma orientate all'inclusione sociale dei cittadini con disabilità e al pieno esercizio di una cittadinanza attiva. Ci tengo a informare quest'Aula che le deleghe sulla

disabilità saranno in capo direttamente alla Presidenza del Consiglio.”

### *3.2 Lavoro per gli immigrati.*

Un tema meritevole di approfondimento è quello relativo all’impiego in Italia di lavoratori stranieri ed immigrati. L’Italia è infatti uno dei paesi che accoglie più immigrati al mondo. La vicinanza geografica con le coste nordafricane rende la nostra penisola il principale punto di contatto con l’Europa per chi, per varie ragioni, decide di mettere in gioco la propria vita ed avventurarsi in lunghe tratte per cambiare paese. Molti di coloro che giungono in Italia non si trasferiscono nelle nazioni confinanti, e restano sul territorio nazionale, cosa che ha reso il nostro paese negli ultimi anni una nazione decisamente multietnica: agli inizi del 2016, secondo un dato dell’Istat, la popolazione straniera sul territorio italiano superava i 5 milioni di persone, componendo circa l’8,5% dell’intera popolazione italiana.

La speranza di coloro che giungono in Italia è senz’altro quella di inserirsi nel modo migliore all’interno della società, trovando un lavoro onesto che permetta loro il sostentamento e la possibilità di condurre una vita dignitosa senza dover soffrire la fame. Ad oggi, dei 5 milioni di stranieri presenti in Italia, più di 3,5 milioni sono contribuenti, e secondo una stima del 2017 il loro sostegno al PIL risulta essere di 127 miliardi di euro<sup>5</sup>. Come dimostrano queste cifre, la presenza di stranieri in Italia e di immigrati garantisce un sostanzioso apporto all’economia nazionale, e si conferma la teoria che vede la multietnicità come una ricchezza per il paese, sempre però nel caso in cui questa venga valorizzata e rispettata a dovere.

Il collocamento di lavoratori migranti negli anni ha riportato quasi uno schema, che vede la maggior parte degli impiegati nelle regioni del Nord Italia, zone per eccellenza più inclini al lavoro industriale, con i lavoratori occupati quasi sempre negli stessi settori, parlando di una vera e propria etnicizzazione delle mansioni. Basti pensare alle industrie tessili nella città di Prato e dintorni che vede una grandissima presenza di lavoratori asiatici e cinesi, alle mansioni di assistenza domestica svolte perlopiù da donne dei paesi Est-europei ed alla forte presenza di lavoratori di origine indiana e pakistana nel settore agricolo.

In molti casi questi lavoratori svolgono mansioni al di sotto del loro livello di istruzione, con ruoli quasi sempre di basso livello e dequalificanti, e questo è dovuto in gran parte dalla mancata

---

<sup>5</sup> I dati derivano un’indagine condotta da AGI, consultabile al sito [https://www.agi.it/fact-checking/immigrati\\_pil\\_italia-5648357/news/2019-06-13/](https://www.agi.it/fact-checking/immigrati_pil_italia-5648357/news/2019-06-13/)

regolarizzazione nell'assunzione di questi lavoratori, in molti casi assunti illegalmente e presi a lavorare per conoscenze familiari, innescando una catena che ha portato negli anni alla forte concentrazione di alcune etnie in determinati settori. Altra motivazione è senz'altro la scarsa tutela manifestata dagli organi statali nel garantire a tali soggetti una mansione adeguata alle loro capacità, portando i lavoratori immigrati ad accontentarsi di qualsiasi lavoro pur di evitare precarietà ed incertezza.

Negli ultimi anni, il tema dell'immigrazione e del collocamento di lavoratori extracomunitari, è divenuto in Italia fonte di dibattito ed un vero e proprio problema, con le varie soluzioni poste al centro dei programmi elettorali di più partiti. Secondo alcuni, l'Italia non dovrebbe accogliere ulteriori migranti in quanto non è semplice regolarizzare la loro permanenza sul territorio nazionale e non è possibile dar loro un lavoro onesto, dignitoso e nella piena legalità. Quel che è certo, è che anche in questo caso una corretta gestione e valorizzazione delle diversità porterebbe senza alcun dubbio enormi benefici.

### *3.3 UNAR ed iniziative antidiscriminazione.*

Il D.Lgs 215/2003 ha istituito ufficialmente un organo chiamato UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali). Questo organo istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri si occupa principalmente delle pari opportunità per contrastare le discriminazioni razziali ed etniche che si verificano in Italia. L'UNAR non cerca solamente di risolvere le situazioni di disagio legate ad eventi discriminatori con varie azioni di tutela, bensì mira nel concreto ad un cambiamento culturale. Nonostante non possa avvalersi di alcun potere sanzionatorio, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali è considerato e percepito come un ente chiave per la tutela dei diritti fondamentali delle persone che subiscono discriminazioni, contribuendo tramite la sua attività quotidiana alla promozione del principio di uguaglianza tra cittadini italiani e stranieri.

Per cercare di ridurre la grande presenza di discriminazioni sul suolo italiano, UNAR si impegna con molteplici azioni ed iniziative di vario genere. Mediante una apposita piattaforma chiamata Contact Center Multilingue, raccoglie segnalazione di abusi discriminatori e si presta a fornire assistenza legale nei confronti delle vittime. Tramite campagne di sensibilizzazione, l'ente informa ed istruisce presso scuole e luoghi di lavoro la popolazione lavorativa italiana ed immigrata, ricordando il loro diritto a non essere discriminati.

Con la creazione del progetto "Diversità Lavoro", UNAR vuole promuovere una cultura volta all'inclusione delle diversità negli ambienti professionali e lavorativi, per garantire un agevole

accesso al lavoro alle categorie discriminate. L'iniziativa ha riportato ottimi risultati negli anni, ma tuttavia le aziende che hanno preso parte alle selezioni sono quasi tutte di grandi dimensioni, con una quasi assenza di partecipazione da parte delle PMI.

Nel 2010 è stato sottoscritto un protocollo di intesa chiamato "Cabina di Regia con le Parti Sociali", tra UNAR ed i sindacati CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confartigianato, Confapi, CNA, Confcooperative, Legacoop, Coldiretti, Confagricoltura, Confcommercio e Confesercenti. L'obiettivo principale di questo protocollo è quello di promuovere il valore della diversità culturale.

In merito al *diversity management*, UNAR ha cercato di promuoverne l'applicazione in ambiti dove ancora era assente una attenzione alle diversità, come nel caso delle PMI delle regioni del Sud-Italia. Per far ciò, ha finanziato il progetto "Realizzazione di attività rivolte a migliorare l'informazione e l'inclusività delle imprese sui temi del diversity management nelle Regioni Obiettivo Convergenza", per sensibilizzare le PMI di Sicilia, Calabria, Puglia e Campania ed orientarle ad un approccio concreto di *diversity management*, in particolare per prevenire situazioni di discriminazioni sul lavoro dovute ad orientamento sessuale, identità di genere, razza, etnia, religione e disabilità.

### 3.4 La Carta per le pari opportunità

Prendendo esempio dal modello francese e da quello tedesco, nel 2009 in Italia viene introdotta la "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", un'iniziativa proposta dalla Fondazione Sodalitas<sup>6</sup> con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità.

La Carta si presenta come una dichiarazione di intenti volontaria, sottoscritta da imprese e da enti pubblici, per diffondere una cultura promotrice delle diversità e del rispetto di esse negli ambienti professionali e lavorativi, assicurando pari opportunità e pari considerazione (sotto tutti gli aspetti), delle potenzialità dell'individuo. Ad oggi la Carta conta circa 800 soggetti aderenti, tra i quali circa 100 appartengono alle Pubbliche Amministrazioni.

La Carta è utile alle organizzazioni per combattere le discriminazioni, ma anche per arrivare ad avere, in ambito gestionale, un miglior vantaggio economico ed una migliore competitività complessiva. Nel documento non vengono inserite direttive precise che devono rispettare le organizzazioni, bensì vengono illustrate 10 indicazioni (la cui attuazione è rimandata poi alle organizzazioni stesse) che

---

<sup>6</sup> Nasce nel 1995 come prima organizzazione per la promozione della responsabilità sociale delle imprese, e si impegna nel sostenere una cultura basata su inclusione, coesione, crescita e sostenibilità.

spaziano dal trattamento di genere alla gestione e conciliazione della vita privata con quella lavorativa. Le indicazioni sono le seguenti:

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 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.

La Carta per le pari opportunità viene accompagnata da quella che è definita “Bussola per le PMI”, una ulteriore linea guida che espone in modo pratico come attuare le indicazioni previste dalla Carta. È risultato importante facilitare l'applicazione di queste indicazioni nelle PMI in quanto rappresentano per il 90% la composizione dell'imprenditoria italiana, e sono quel tipo di organizzazioni che possono riscontrare maggiori difficoltà nella gestione efficiente delle diversità.

#### **4. I migliori casi di Diversity Management.**

Nel proporre un elaborato sulla tematica del *diversity management*, la conclusione più sensata sulle considerazioni sviluppate e portate avanti, consiste senz'altro nel presentare al lettore i migliori casi di applicazione con successo di questa teoria manageriale.

Le aziende che verranno presentate si collocano nella categoria delle multinazionali, caratteristica che porta quasi sempre i gruppi in questione a dover considerare in modo concreto le implicazioni che derivano dalla presenza di diversità nella composizione del personale. Le multinazionali infatti operano in mercati globali e non solo nazionali, e si compongono di elementi appartenenti a diversi paesi o nazioni.

Risulta logico quindi pensare che queste imprese hanno maggiore impegno nell'affrontare questa "problematica" e nell'adottare il *diversity management*, anche perché – in diverse situazioni – si ha l'obbligo di tener conto delle diversità del personale.

Pensiamo ad esempio ad una multinazionale del calibro di McDonald, impegnata nella ristorazione fast-food. Un dipendente originario dell'India, di religione induista, non verrà certamente impiegato nella preparazione di cibi a base di carne in Italia, in quanto l'azienda sa bene che per il suo orientamento religioso, un dipendente di matrice induista sarà vegetariano.

È vero però che seppur quasi tutte le maggiori multinazionali si trovano quotidianamente ad affrontare la gestione della diversità nel modo più concreto, solo alcune di esse negli anni hanno spiccato per capacità organizzativa e per risultati ottenuti in termini di efficienza.

Nello specifico, nei paragrafi che verranno, si parlerà di come Coca-Cola, IKEA e Intesa San Paolo, aziende che appartengono a settori tra loro completamente diversi, si sono interfacciate alla diversità e come, con politiche aziendali di concreto intervento, hanno sviluppato un ambiente di lavoro inclusivo a tutela delle minoranze.

##### *4.1 Il Caso Coca-Cola USA.*

L'azienda Coca-Cola nasce nel 1886 come produttrice di bevande. Ad oggi viene considerato come uno dei marchi più potenti nel settore di riferimento, ed è un prodotto di così largo consumo che – per volontà dello stesso marchio – spesso e volentieri si propone di condividere dei messaggi di interesse sociale tramite campagne pubblicitarie e slogan di vario tipo.



Coca-Cola è un'azienda multinazionale, ed è presente in tutti e cinque i continenti. Il caso che andremo ad analizzare è relativo al ramo che opera nell'America del Nord, precisamente negli USA. Il caso di Coca-Cola USA illustra come il cambiamento aziendale degli ultimi anni è derivato essenzialmente dall'applicazione del *diversity management* nell'organizzazione.

Nell'anno 1999 venne mossa nei confronti di Coca-Cola una *class action*, con oltre 2000 impiegati che denunciavano una discriminazione razziale da parte del colosso statunitense. La questione riguardava lavoratori afroamericani, che subirono discriminazioni in merito a retribuzione e valutazione delle prestazioni, dimostrando come lo stipendio da loro percepito era all'incirca un terzo del salario corrisposto ad un lavoratore non di colore. Inoltre, i dipendenti lamentavano la loro quasi impossibilità di fare carriera all'interno dell'azienda e di raggiungere posizioni di vertice.

Nel 2000 la Coca-Cola venne sanzionata a seguito della *class action*, e dovette accettare un accordo di pagamento da 192,5 milioni di dollari, il più alto di sempre in un caso di discriminazione razziale aziendale. Nell'accordo la Coca-Cola negava le accuse, accettando però di apportare cambiamenti radicali alle sue politiche e procedure relative al personale. Venne istituita una Task Force, per un periodo continuativo di cinque anni, con il solo compito di valutare la conformità della Coca-Cola ai termini dell'accordo. Il rapporto finale di dicembre 2006, redatto da quest'organo di sorveglianza, evidenziava come il cambiamento delle politiche aziendali sul personale fosse stato un successo, portando l'azienda a significativi progressi.

La vera attenzione alle diversità del personale si riscontra a partire dall'anno 2002, dove Coca-Cola inizia ad adottare un piano di azione completamente orientato all'integrazione delle diversità delle persone all'interno dell'azienda. Fu così che la compagnia decise di puntare su un *diversity management*, individuando in esso una potente ed originale strategia di business.

Il primo passo è stato quello di inserire tra i valori aziendali la parola "diversità", fondando su essa poi la cultura aziendale proponendo soluzioni pratiche riguardo reclutamento, selezione del personale, retribuzione e valutazione delle performance.

L'incentivo finale all'attenzione ed al rispetto delle diversità è stata la creazione di un Diversity Advisory Council, istituito "ad hoc" per aumentare il coinvolgimento del management sul tema della diversità.

Dal Diversity Stewardship Report presentato da Coca-Cola USA, il Chief Diversity Officer Steve Bucherati afferma che "la diversità per noi non coinvolge semplicemente le politiche e le pratiche HR. È parte integrante di ciò che siamo, di come operiamo e di come vediamo il nostro futuro", ma

soprattutto che “inclusione significa permettere pari accesso formativo e informativo a tutti i nostri dipendenti. [...] La nostra vision 2020 è “Being a great place to work... and achieving true diversity.”. Nel sito ufficiale Coca-Cola, è presente una sezione relativa alla Global Diversity Mission, che riporta le seguenti affermazioni:

«By building an inclusive workplace environment, we seek to leverage our global team of associates, which is rich in diverse people, talent and ideas. We see diversity as more than just policies and practices. It is an integral part of who we are as a company, how we operate and how we see our future.

As a global business, our ability to understand, embrace and operate in a multicultural world -- both in the marketplace and in the workplace -- is critical to our long-term sustainability and, specifically, impacts our ability to meet our 2020 Vision People goals. »

Ad oggi possiamo dire che nel giro di neanche venti anni, Coca-Cola ha completamente mutato il modo di interfacciarsi alle diversità.

Nel 2018 Coca-Cola si è aggiudicata il primo premio durante la prima edizione del Diversity Brand Summit<sup>7</sup>, dimostrando al mondo intero di aver chiara la propria responsabilità sociale e di essere consapevole di come un marchio universalmente riconosciuto debba essere attivo nella sensibilizzazione di temi delicati e quanto mai attuali.

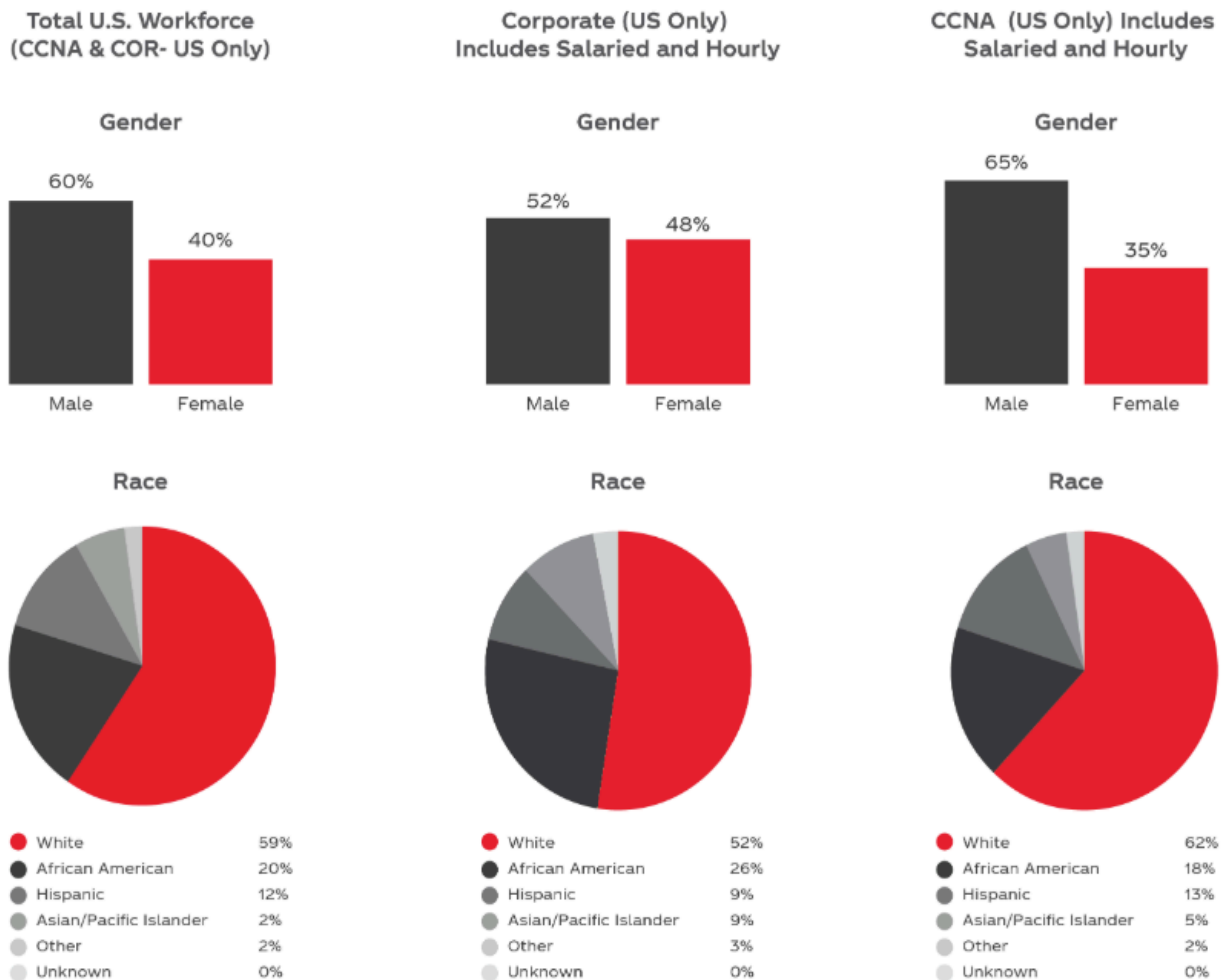
A tal proposito, analizzando il sito web di Coca-Cola, si nota il sostegno dell'azienda nelle più moderne cause di interesse sociale, come ad esempio il supporto dato nell'anno in corso al Milano Pride<sup>8</sup>. Durante quest'ultima manifestazione, in data 29 giugno 2019 c'è stata una sfilata dei dipendenti di Coca-Cola ed è stata promossa la vendita di *t-shirts* che riportavano la scritta “Love Unites”, con i ricavati delle vendite destinati alla promozione di progetti educativi nelle scuole per affrontare i temi dell'omofobia, del bullismo, della discriminazione di genere e dell'orientamento sessuale.

---

<sup>7</sup> Un evento dedicato al tema dell'inclusività, un confronto tra le aziende, attraverso speech e condivisione di best practice, per scoprire che valore genera avere una politica di diversity sui luoghi di lavoro e nella società.

<sup>8</sup> Manifestazione finalizzata alla promozione della tutela dei diritti della comunità LGBT.

In conclusione, per quanto concerne l'aspetto principe relativo al *diversity management*, il sito Coca-Cola ci offre una moderna rappresentazione grafica della composizione del personale:



#### 4.2 Il Caso IKEA.

IKEA è un'azienda multinazionale fondata in Svezia nel 1943, operante nel settore edilizio e nello specifico di vendita di mobili, complementi d'arredo ed oggettistica di uso per la casa. Attualmente presenta punti vendita in 42 diversi paesi del mondo, quasi tutti in Europa, con alcuni centri in America del Sud, America del Nord, Asia ed Oceania.

I primi approcci della multinazionale svedese al *diversity management* risalgono ai primi anni '90, quando i vertici aziendali si accorsero che la maggior parte dei manager presenti a livello mondiale era di nazionalità svedese, e che soprattutto era originaria della stessa zona del fondatore. Questa prerogativa fece scattare nel *top management* la scintilla che li avvicinò al *diversity management*,

proponendo da subito iniziative per promuovere la *diversity* in ambito manageriale, riscuotendo grande successo, arrivando in seguito ad una forte internazionalizzazione del gruppo societario.

#### 4.2.1 La donna in IKEA.

Il caso IKEA è particolarmente utile in quanto risalta l'attenzione che offre un'azienda di alto calibro nei confronti della figura della donna, proponendosi continuamente di abbattere le barriere della *gender diversity* e spingere le donne a non abbandonare le proprie ambizioni.

Per capire in che modo un'azienda di livello mondiale si interfaccia alla *gender diversity*, è utile analizzare le risposte che offrì in un'intervista l'Amministratore Delegato di IKEA Italia Belèn Frau, che a più riprese ha specificato come in IKEA "l'attenzione è alla persona, non al genere".

L'A.D Belèn Frau afferma inoltre che nei paesi del nord Europa, come appunto la Svezia, non si rilevano particolari distinzioni e discriminazioni nei confronti delle donne sui posti di lavoro, cosa che ancora trova difficoltà nell'essere superata nella parte più sud dell'Europa, come nel nostro paese. IKEA in prima persona vuole aiutare i paesi europei a superare questa concezione tramite la valorizzazione del lavoro femminile e la difesa delle posizioni delle donne ai vertici aziendali.

A dare dimostrazione dell'impegno di IKEA a riguardo è proprio Belèn Frau, che raccontando la sua storia e la sua carriera lavorativa, offre perfettamente una visione chiara dell'ottimo funzionamento di IKEA a proposito di *recruiting* e gestione della maternità:

«Ho ricevuto il primo incarico dirigenziale in Ikea quando ero al nono mese di gravidanza, sono stata promossa ad Amministratore Delegato in Spagna dopo aver avuto la mia seconda figlia e mi è stata offerta la possibilità di venire in Italia durante il congedo di maternità del mio terzo figlio.<sup>9</sup> »

In IKEA infatti c'è l'importante concezione del fatto che sia maternità che paternità non sono in alcun modo un ostacolo o un handicap, bensì un qualcosa che arricchisce la persona sia dal punto di vista umano che lavorativo. In molte aziende le donne, anche qualora ricoprano ruoli di vertice, vengono messe ai margini nel momento della gravidanza, e per un periodo indefinito non vengono aiutate dalle aziende e dai datori di lavoro. Questa situazione contrasta i diritti delle donne, in quanto in frangenti estremi, le donne potrebbero arrivare al punto di rinunciare alla maternità per paura di perdere il proprio posto lavorativo.

---

<sup>9</sup> Intervista per Distribuzione Moderna, articolo del 22/08/2019.

Per quanto riguarda la tutela delle donne non è tutto. In IKEA viene riconosciuto alle lavoratrici (ed ai lavoratori) vittime di persecuzioni e maltrattamenti familiari un congedo di 6 mesi.

Per le proprie collaboratrici l'azienda ha messo a disposizione un corso di autodifesa organizzato in proprio, coinvolge la propria clientela tramite incontri nei propri punti vendita atti a sensibilizzare e a promuovere il rispetto della diversità di genere.

In azienda è stato creato l'IWON Italy, un gruppo di lavoro presieduto dai membri interni provenienti sia dalla sede centrale che dai negozi, che lavora per rafforzare e sostenere le donne impiegate in azienda.

In termini di dati, si può vedere come tra gli oltre 6500 collaboratori diretti del colosso svedese, le donne rappresentano il 58% contro il 42% degli uomini, caratteristica che può portare a definire IKEA come un'azienda in rosa<sup>10</sup>.

#### 4.2.2 Lavoratori stranieri in IKEA.

L'impegno del colosso svedese però non riguarda solo la tutela delle donne, bensì anche della diversità culturale, geografica ed etnica. Stando a quelli che sono i valori aziendali, per IKEA, mettere insieme persone diverse contribuisce alla creazione di quello che è il valore aziendale, e permette ai dipendenti stessi di far emergere il proprio talento.

L'azione più famosa rivolta all'inclusione di lavoratori stranieri all'interno del tessuto lavorativo di IKEA corrisponde al progetto "Plurality". Questo progetto nasce nei primi anni 2000, con l'azienda che si è impegnata nell'assunzione ben venticinque impiegati provenienti da diversi paesi e rappresentativi di diverse etnie, da collocare poi nei vari ruoli presenti in azienda.

L'introduzione di questo progetto ha motivazioni culturali e sociali, volte a promuovere la diversità culturale, ma anche motivazioni produttive, sottolineando come spesso e volentieri il *diversity management* conferisce il tanto ricercato vantaggio competitivo. Infatti, IKEA ha voluto rispondere alle esigenze di diversificazione di prodotto con una diversificazione del personale, caratteristica che si sposa perfettamente con i tempi attuali dove la società moderna è sempre più variegata e sempre più imprevedibile nelle esigenze di consumo.

Inoltre, nel punto vendita di Porta di Roma (RM), IKEA ha avviato un programma di collaborazione con il comune di Roma per facilitare l'inserimento in azienda di lavoratori stranieri rifugiati, per permettere loro di intraprendere una vita dignitosa con un lavoro legale ed equamente retribuito.

---

<sup>10</sup> Azienda nella quale la direzione è prevalentemente affidata a figure professionali di sesso femminile.

Nello stabilimento di Sesto Fiorentino (FI) si è registrato un caso di interesse e clamore nazionale, che risalta ancora una volta la sensibilità di un'azienda importante come IKEA. L'inserimento di lavoratori stranieri, infatti, avviene tramite l'organizzazione di numerose serate finalizzate all'ispirazione interculturale, dando la possibilità agli abitanti del posto di partecipare a proiezioni di pellicole cinematografiche basate sulla tematica della migrazione, e di conoscere culture straniere tramite la condivisione di piatti tipici di cucina etnica.

#### 4.2.3 *Inclusione per LGBT.*

Anche nel caso della tutela dei diritti della comunità LGBT, IKEA non è rimasta ferma. Sul sito web dell'azienda svedese è presente una sezione dedicata alla diversità e inclusione, dove vengono proposte e descritte le iniziative che IKEA intraprende col fine di promuovere il rispetto e l'inclusione delle diversità, con particolare attenzione alle diversità di orientamento sessuale.

Tramite l'*hashtag*<sup>11</sup> #fateloacasavostra, l'azienda con un messaggio chiaramente ironico, accusa coloro che costringono chi reputano diverso a nascondersi, a vivere la propria sessualità e la propria vita al riparo dagli occhi altrui, come se ci fosse qualcosa di sbagliato.

La proposta di IKEA è stata quella di celebrare la giornata internazionale contro l'omofobia, bifobia, transfobia e intersessuofobia, proponendo un prodotto chiamato KVANTING, una borsa in edizione limitata di color arcobaleno, i colori simbolo della libertà di orientamento sessuale.

Infine, per favorire infine l'inserimento nel lavoro delle persone LGBT, IKEA ha aderito a Workplace Pride e Stonewall, due organizzazioni che lavorano per l'accettazione sociale ed aziendale di queste persone.

#### 4.3 *Il Caso Intesa Sanpaolo.*

L'ultimo caso di analisi riguarda Intesa San Paolo, istituto bancario italiano relativamente nuovo, operante dal 2007 a seguito della fusione tra Sanpaolo IMI e Banca Intesa. Questo caso aziendale è molto importante in quanto, seppur anch'esso risalta l'efficiente gestione di una *gender diversity* come nel precedente caso di IKEA, in questo caso si tratta di un'azienda italiana di particolare importanza poiché ricopre una figura di spicco nel settore bancario.

---

<sup>11</sup> Strumento moderno di condivisione di un messaggio o di uno slogan tramite i social network.

La composizione del personale di Intesa San Paolo è l'esempio chiaro di come l'azienda cerca di valorizzare il talento femminile: tra gli oltre 87.000 dipendenti, il 54% della popolazione aziendale è rappresentato da donne, con il 25% dei ruoli dirigenziali appartenenti sempre a donne. Il dato relativo alla presenza di esse nei ruoli di principale responsabilità aziendale è superiore alla media italiana, con il 31% delle donne ai vertici nel 2018.

L'impegno di Intesa Sanpaolo nella valorizzazione del potenziale femminile è sotto gli occhi di tutti, e ad oggi vanta moltissimi riconoscimenti. Tra i più importanti si rileva l'inserimento dell'azienda nell'indice 2018 Bloomberg Gender-Equality Index (GEI), un indice rappresentativo dell'impegno e delle azioni riguardo la parità di genere nelle maggiori società quotate.

Intesa Sanpaolo è passata dalla 64esima posizione alla 33esima nella classifica 2018 Equileap Ranking Top 200, classifica delle migliori 200 aziende al mondo per *gender equality*.

Altri riconoscimenti internazionali in tema di genere e sostenibilità sono il Diversity & Inclusion Award, Equileap Gender Equality, Corporate Knights e Dow Jones.

Oltre ai riconoscimenti alla compagnia, sono stati assegnati diversi premi ai vertici aziendali di Intesa Sanpaolo, con Camilla Tinari – responsabile Capital Light Bank di Intesa Sanpaolo – che è stata nominata “Asset Manager of the Year”. Maria Luisa Gota – amministratore delegato e direttore generale di Fideuram Vita<sup>12</sup> – è stata invece nominata “Insurer of the Year”.

#### 4.3.1 Il premio Women Value Company.

Senza dubbio merita un approfondimento il premio Women Value Company, l'iniziativa di maggior successo e maggiormente concreta che ha intrapreso Intesa Sanpaolo a sostegno dell'*empowerment* femminile. Il riconoscimento in questione viene istituito in collaborazione con la Fondazione Marisa Belisario, con l'obiettivo di incentivare le aziende ad intraprendere azioni, strategie e politiche inclusive a favore della parità di genere.

Le aziende partecipanti sono imprese pubbliche e private, caratterizzate da buone performance economiche e finanziarie, e che si sono distinte nel valorizzare il lavoro femminile e la *gender diversity*. Questo riconoscimento in particolare è però rivolto alle sole PMI, per spingere a comprendere come il valorizzare il talento femminile rappresenti una leva strategica.

L'Italia nello specifico presenta – rispetto alla media Europea – un tasso di occupazione femminile particolarmente basso, nonostante negli ultimi anni si registri una lenta inversione di tendenza.

---

<sup>12</sup> Compagnia della divisione insurance di Intesa Sanpaolo.

Intesa Sanpaolo nel suo sito web, nella sezione relativa al riconoscimento Women Value Company, riporta le parole di Stefano Barrese, Responsabile Divisione Banca dei Territori Intesa Sanpaolo e mentore dell'iniziativa:

“Con la seconda edizione del premio, vogliamo continuare a diffondere un convincimento molto chiaro: l'eccellenza e il talento non hanno genere. Come datore di lavoro più grande in Italia, in Intesa Sanpaolo investiamo e ci impegniamo da sempre per garantire, all'interno del nostro Gruppo, pari valutazione di competenze e compensation, e opportunità di crescita fondate sul merito”.

#### *4.3.2 Ulteriori Iniziative.*

Oltre al riconoscimento del Women Value Company, Intesa Sanpaolo è costantemente attiva con altre iniziative sempre a tutela delle diversità, sia relative al genere che non.

Per agevolare l'imprenditoria femminile, Intesa Sanpaolo ha avviato il progetto “Business Gemma”, dove ha messo a disposizione - dal 2014 al 2017 - un plafond pluriennale di 600milioni di euro per imprese “femminili” e per le lavoratrici autonome. Solo nel 2017 sono stati erogati 420 finanziamenti per un importo di 16,3 milioni di euro. L'iniziativa prevede inoltre di beneficiare in modo gratuito del Fondo di Garanzia per le PMI, e prevede la sospensione fino ad un anno della quota capitale delle rate del finanziamento qualora si verifichi maternità dell'impiegata, malattia grave dei figli o del coniuge, malattie invalidanti di un genitore o parenti. Infine, i servizi Business Gemma prevedono una polizza assicurativa con coperture e servizi assistenziali in caso di difficoltà dell'impiegato nel conciliare la vita privata e professionale.

L'impegno di Intesa Sanpaolo non si esaurisce poi solo nel curare gli aspetti e la gestione della *gender diversity*, ma volge uno sguardo nel suo piccolo anche ad un altro aspetto di complicata gestione: il *disability management*. L'azienda, per soddisfare i bisogni formativi dei colleghi che presentano disabilità uditive o visive, prevede iniziative di formazione per sensibilizzare gli specialisti del personale riguardo l'inclusione con la finalità di prevenire possibili pregiudizi e situazioni di emarginazione. I dipendenti di Intesa Sanpaolo a tal proposito hanno a disposizione una piattaforma tecnologica per il supporto delle attività essenziali lavorative che svolgono.



Per ultimo, Intesa Sanpaolo è socio fondatore e principale sostenitore di ValoreD, la prima associazione di imprese presente in Italia, composta da circa 200 partners, che dal 2009 si impegna nel promuovere l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva in tutto il paese.

## 5. Conclusioni.

Gli studi condotti in questi ultimi mesi mi hanno dato modo di capire a fondo il messaggio che si cela dietro il *diversity management*, arrivando a comprendere quanto per un'azienda possa essere un passo importante la messa in atto di questa teoria manageriale. Seppur complesso, il *diversity management* risulta necessario in una società variegata come quella moderna, in continua evoluzione e sempre più diversa per via della globalizzazione. È fondamentale per le aziende acquisire ed utilizzare gli strumenti che possano garantire loro la sopravvivenza nel lungo periodo, per fronteggiare le nuove sfide e la concorrenza nei mercati che si intensifica sempre più. Questi strumenti sono senza dubbio la creatività e l'innovazione, e per arrivare ad avere questi 2 strumenti, il *diversity management* è essenziale. Le aziende che decidono di applicare questa teoria sono aziende che sono passate in primis per un esame di coscienza, che hanno capito il potenziale che possono sfruttare e che hanno a disposizione. La fase di coscienza delle aziende è la parte più importante, poiché si configura come una fase di illuminazione e di scoperta.

Il *diversity management* negli ultimi 20 anni è divenuto sempre più attuale e sempre più al centro delle questioni manageriali, cosa che ha portato gli studiosi al proporre diverse teorie e a studiare diverse tipologie di approccio in risposta alle varie diversità che si possono riscontrare. Le più discusse ed applicate sono senza dubbio la gestione delle diversità culturali e delle varie etnie, in quanto questa diversità è quella che ogni giorno caratterizza sempre più la nostra società, mentre l'altra tipologia maggiormente studiata ed approfondita è quella della *gender diversity*, poiché in tutto il mondo ci sono voluti anni – ed altri ancora ce ne vorranno – per capire come la donna meriti la stessa attenzione in termini di diritti e rispetto che hanno gli uomini. In molti paesi ciò ancora non avviene, ed il *diversity management* in questo caso è lo strumento che può spingere verso una *gender equality*.

Gli Stati Uniti sono il paese che ha fronteggiato per anni la discriminazione razziale, ed il paese che per primo si è trovato a dover gestire le problematiche legate al diverso trattamento dei “non-nativi”. Di pari passo, gli USA sono stati anche coloro che per primi hanno introdotto il *diversity management* e coloro che in modo esemplare hanno mostrato al mondo intero la via per la corretta gestione ed integrazione delle diversità. Il caso illustrato di Coca-Cola è l'esempio principe di come un'azienda si è rivoluzionata internamente, cambiando del tutto i propri valori, e di come il rispetto della diversità è divenuto per loro un messaggio da condividere per far capire quanti benefici ne possano derivare. Coca-Cola è passata dall'accusa di discriminazione razziale al riconoscimento di molti premi nel corso degli anni per il modo in cui ha saputo rialzarsi, rifondarsi internamente e

raggiungere risultati migliori. Anche IKEA, dal canto suo, azienda originaria di un paese di circa 10 milioni di anime, ha capito quanto la diversità fosse importante. IKEA come già detto è divenuta una vera e propria azienda in rosa, ha spinto al massimo per raggiungere una *gender equality* e per abbattere i pregiudizi nei confronti del ruolo della donna.

Moltissime aziende hanno seguito questi esempi ed hanno applicato il *diversity management*, riscontrando performance inaspettate semplicemente cambiando l'approccio nei confronti del personale, focalizzandosi sulle proprie risorse in una logica di Resource Based View<sup>13</sup>. Le aziende, per avere maggior efficienza, non hanno bisogno di fare investimenti in nuove tecnologie, o nell'acquisizione di nuovi fattori, ma basta loro comprendere in che modo valorizzare le proprie risorse interne, in questo caso risorse umane.

In Italia l'apertura alla diversità è ancora controversa, e non si riscontra un'opinione comunemente diffusa che sia totalmente a favore della diversità. La mancata integrazione in azienda di lavoratori migranti ed il ritardo nella gestione delle varie diversità riflette a pieno lo scarso impegno degli organi pubblici per favorire la migrazione nel nostro paese, alimentando i classici stereotipi che aleggiano da oramai troppo tempo nel nostro paese.

In Italia, più che in altri paesi, devono essere le aziende per prime a dare un segnale di integrazione, di rispetto e di valorizzazione delle diversità, per dimostrare come persino nell'aspetto economico, la diversità contribuisce alla creazione di valore. Negli ultimi anni diverse aziende italiane hanno iniziato ad approcciarsi alla diversità nel modo corretto. Basti vedere quanto sostanzioso si sta rilevando l'impegno di Intesa San Paolo nell'integrazione ai vertici di dipendenti di sesso femminile senza discriminazione alcuna, promuovendo tramite le iniziative trattate nel precedente capitolo l'impegno nel raggiungere una *gender equality*, spingendo le PMI italiane nella giusta direzione. Anche l'UNAR sta giocando un ruolo fondamentale nella creazione di una cultura volta all'inclusione, fornendo assistenza sotto ogni aspetto e dirigendo la nostra società al cambiamento.

In conclusione, il *diversity management* esaurirà probabilmente la sua funzione quando riuscirà a garantire la massima efficienza manageriale alle aziende, rimuovendo ogni barriera e ogni discriminazione. Con il passare del tempo gli effetti della globalizzazione saranno sempre più evidenti, le culture entreranno sempre più in contatto e probabilmente a quel punto non si avrà più alcuna considerazione della diversità in quanto questa semplicemente non avrà più senso e non

---

<sup>13</sup> Teoria che mette in risalto la rilevanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo e del successo dell'impresa.", Treccani

esisterà più alcun soggetto “diverso”. È lì che, forse, il *diversity management* avrà raggiunto il suo obiettivo ultimo, ed avrà insegnato come la diversità è, e sarà sempre, una ricchezza inesauribile.

## 6. Riferimenti Bibliografici

1. Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebora G., Traquandi L. (2009), *Diversity Management - La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Torino.
2. Ferrara M. (2008), *La gestione del Lavoro Flessibile*, GIAPPICHELLI, Torino.
3. Visconti M.L. (2007), *Diversity Management e Lavoratori migranti*, EGEA, Milano.
4. Daft R.L. (2017), *Organizzazione Aziendale*, APOGEO, Milano.
5. Buemi M., Conte M., Guazzo G. (2015), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FRANCOANGELI, Milano.
6. Mauri L., Visconti L. M. (2004), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*, FRANCOANGELI, Milano.
7. Ferrero M., Perocco F. (2011), *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, FRANCOANGELI, Milano.
8. Bombelli M. C., Lazazzara A. (2014), *Superare il diversity management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, FRANCOANGELI, Milano.
9. Buemi M. - Conte M. - Guazzo G. (2015), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FRANCOANGELI, Milano.
10. Padua D. (2007), *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze*, MORLACCHI EDITORE, Perugia.
11. Saraceno C., Sartor N., Sciortino G. (2013), *Stranieri e disuguali. Le disuguaglianze nei diritti e nelle condizioni di vita degli immigrati*, IL MULINO, Bologna.

## 7. Riferimenti Sitografici

“Le 10 ‘C’ della cultura aziendale”.

<https://www.ninjamarketing.it/2012/07/06/le-10-c-della-cultura-aziendale/>

“L’Age Management”.

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/lage-management>

“Work Ability e Ageing: la sfida dell’Europa”.

<http://www.bollettinoadapt.it/work-ability-e-ageing-la-sfida-delleuropa/>

“5 benefits of implementing a gender diversity policy in the workplace”.

<https://www.hays.be/en/career-academy/diversity/5-benefits-of-implementing-a-gender-diversity-policy-in-the-workplace-1978766>

“7 benefits of gender diversity in the workplace”.

<https://www.facebook.com/workplace/blog/diversity-in-the-workplace>

“Gender diversity in the workplace: 5 whys and 5 hows”.

<https://www.insperity.com/blog/gender-diversity-in-the-workplace/>

“Donne nei cda: le quote rosa migliorano la performance”.

[https://www.repubblica.it/economia/miojob/2018/09/21/news/gender\\_gap\\_quote\\_rosa\\_consob-206956890/](https://www.repubblica.it/economia/miojob/2018/09/21/news/gender_gap_quote_rosa_consob-206956890/)

“Il Disability Management: come gestire la disabilità nel luogo di lavoro”.

<http://www.bollettinoadapt.it/il-disability-management-come-gestire-la-disabilita-nel-luogo-di-lavoro/>

“Diversity Management: valorizzare differenze di competenze, caratteristiche e abilità”.

<https://www.allos.it/diversity-management/>

“Il Diversity Management per una crescita inclusiva”.

<http://www.unar.it/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Management.pdf>

“Diversity Management”.

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/diversity-management>

“3 aspetti del diversity management che non vanno bene”

<https://lablavoro.com/3-aspetti-diversity-management-non-vanno-bene/>

“L’evoluzione del lavoro femminile nella storia della Repubblica italiana”.

<http://ilgeopolitico.org/levoluzione-del-lavoro-femminile-nella-storia-della-repubblica-italiana/>

“L’evoluzione del lavoro femminile nella storia della Repubblica italiana. Parte 2/2”

<http://ilgeopolitico.org/levoluzione-del-lavoro-femminile-nella-storia-della-repubblica-italiana-parte-22/>

“Il Disability Management: come gestire la disabilità nel luogo di lavoro”.

<http://www.bollettinoadapt.it/il-disability-management-come-gestire-la-disabilita-nel-luogo-di-lavoro/>

“Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità”.

<https://www.benessereorg.it/il-diversity-management-nella-pratica-gestione-integrata-delle-diversita/>

“Coca-Cola lawsuit (re racial discrimination in USA)”.

<https://www.business-humanrights.org/en/coca-cola-lawsuit-re-racial-discrimination-in-usa>

“Perché supportiamo il Milano Pride”.

<https://www.coca-colaitalia.it/storie/perche-supportiamo-il-milano-pride>

“Diversity Brand Summit 2019: l’inclusione fa crescere le aziende”.

<https://valored.it/news/diversity-brand-summit-2019/>

“Coca-Cola”.

<https://it.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola>

“Global Diversity Mission”.

<https://www.coca-colacompany.com/our-company/diversity/global-diversity-mission>

“Ikea, il "diversity management" come valore aggiunto”.

<https://distribuzionemoderna.info/intervista/ikea-il-diversity-management-come-valore-aggiunto>

“Diversità e Inclusione”.

<https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/work-with-us/la-diversity-in-tutte-le-sue-declinazioni-pub973051d1>

“Aziende vincenti con il diversity management”.

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2008/12/08/aziende-vincenti-con-il-diversity-management.html>

“IKEA”.

<https://it.wikipedia.org/wiki/IKEA>

“Intesa Sanpaolo”.

[https://it.wikipedia.org/wiki/Intesa\\_Sanpaolo](https://it.wikipedia.org/wiki/Intesa_Sanpaolo)

“Women Value Company: il premio per il Diversity Management nelle PMI Italiane”.

<https://www.intesasanpaolo.com/it/news/impres-e-start-up/women-value-company-diversity-management-e-pari-opportunita.html>

“Intesa Sanpaolo e le donne: premiata la "diversity””.

<https://www.we-wealth.com/it/news/aziende-e-protagonisti/aziende-e-protagonisti/intesa-sanpaolo-e-le-donne-premiata-la-diversity/>

“Intesa Sanpaolo, programmi per avere più donne ai vertici”

<https://www.ilsole24ore.com/art/intesa-sanpaolo-programmi-avere-piu-donne-vertici-AEuu2p5G>

“Disability management non per polli da spennare”.

[http://invisibili.corriere.it/2017/01/11/disability-management-non-per-polli-da-spennare/?refresh\\_ce-cp](http://invisibili.corriere.it/2017/01/11/disability-management-non-per-polli-da-spennare/?refresh_ce-cp)

“Elite e Intesa Sanpaolo insieme per la gender diversity”.

<https://www.we-wealth.com/it/news/aziende-e-protagonisti/societa-e-istituzioni/elite-intesa-sanpaolo-insieme-per-gender-diversity/>

“Intesa Sanpaolo, dove il valore è donna”.

<http://www.vita.it/it/article/2018/10/08/intesa-sanpaolo-dove-il-valore-e-donna/149294/>

“Intesa Sanpaolo incontra le finaliste del Premio "Women Value Company 2018”.

<http://www.affaritaliani.it/economia/intesa-sanpaolo-incontra-le-finaliste-del-premio-women-value-company-2018-538849.html>

“Gender Equality Global Report & Ranking”.

<https://equileap.org/wp-content/uploads/2018/10/Equileap-Gender-Equality-Global-Report-and-Ranking-2018.pdf>

“2018 Bloomberg Gender-Equality Index”

[https://sse.com/media/494977/2018\\_Bloomberg\\_GEI-Booklet\\_FINAL.pdf](https://sse.com/media/494977/2018_Bloomberg_GEI-Booklet_FINAL.pdf)