**LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ IN ITALIA**

**UN MONITORAGGIO DELLE ESPERIENZE NELLA PA**

**Parole chiave: cultura, diversità, comunicazione, Diversity Management, Pubblica Amministrazione**

Questo lavoro vuole comprendere se all’interno delle organizzazioni pubbliche esiste una sensibilità verso il problema della diversità e quali sono le strategie di intervento più diffuse.

**Gli obiettivi e il metodo**

La ricerca che si sta conducendo fa parte di una tesi di dottorato che mira a indagare se e attraverso quali pratiche si realizza la gestione e la valorizzazione delle differenze, in particolare quelle legate alla cultura di origine, all’interno delle amministrazioni italiane. L’obiettivo è quello di tracciare un’analisi di scenario che metta in evidenza quali e quante organizzazioni pubbliche, e con quali prospettive, abbiano avviato negli ultimi anni un programma di inclusione e la peculiare funzione che la comunicazione può assumere a supporto di questo approccio.

L’indagine, cominciata nel marzo 2018 e che verrà ultimata presumibilmente nel novembre 2019, si articola in tre fasi di azione: rassegna della letteratura sul tema, analisi della Carta italiana della Diversità, esame delle esperienze avviate e della loro valenza.

Il primo step, ad oggi già concluso, è stato capire il filone teorico a cui far riferimento per inquadrare il fenomeno oggetto di studio. La scelta è stata quella di concentrarsi sull’insieme di politiche e riflessioni che si richiamano al *Diversity Management*. Generalmente, infatti, con questo concetto si intende l’insieme di pratiche e azioni finalizzate alla gestione e alla promozione della diversità degli individui e/o dei gruppi sociali nei luoghi di lavoro.

Successivamente, è stato necessario esplorare le specificità assunte da questo approccio nel contesto europeo e in particolare in quello italiano. A tal fine, si è scelto di far riferimento alle Carte della Diversità, dai più considerate come la via al *diversity* nel Vecchio continente. Ci si è soffermati quindi sulla “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”: la dichiarazione di intenti siglata in Italia il 5 ottobre 2009 da enti pubblici e privati a favore della promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambienti di lavoro[[1]](#footnote-1). Questa fase è stata caratterizzata da due attività principali, realizzate tra i mesi di aprile e ottobre 2018. Innanzitutto, è stato effettuato un primo profilo e una stima del numero delle PA che hanno aderito alla Carta. In un secondo momento, sono stati cercati i riferimenti delle varie organizzazioni e sono stati avviati i contatti con 123 amministrazioni - 56 delle quali hanno preso parte alla ricerca a tutto il mese di ottobre - per capire quali e quante avessero attuato dei programmi di *diversity*. Sono stati quindi studiati gli organigrammi delle stesse, al fine di verificare se avessero istituito nella propria struttura una specifica figura professionale con il compito di coordinare azioni di valorizzazione delle differenze e, contemporaneamente, è stata avviata un’analisi della documentazione sul tema prodotta dagli stessi enti.

Nella terza e ultima fase, prevista per i prossimi mesi, sarà sviluppato un esame approfondito delle strategie attuate. L’intento è quello di effettuare alcune interviste con professionisti/esperti del settore - *diversity manager* e/odirettori/responsabili delle risorse umane, della formazione e della comunicazione - e con alcuni destinatari di queste politiche, al fine di comprenderne la reale valenza.

**La questione sociale alla base dell’indagine**

Qualunque sia la loro missione, pubblica, privata, non profit, le organizzazioni dovrebbero prepararsi per accogliere in maniera adeguata le differenze che ormai caratterizzano la società e creare un nuovo rapporto di fiducia non solo con i pubblici di riferimento ma anche con, e tra, i propri dipendenti.

L’origine di questa esigenza è la tendenza della società a farsi culturalmente sempre più composita in risposta a cambiamenti socio-demografici di lungo periodo, come la globalizzazione, le migrazioni internazionali e l’abbattimento di alcune barriere legate al genere, all’età, all’orientamento sessuale e alle abilità. La nuova sfida diventa come accogliere e gestire ciò che è diverso, ovvero come costruire una cultura dell’inclusione e delle pari opportunità. Non si tratta solo di attuare politiche negative, tese alla riduzione del pregiudizio, quanto di lavorare su strategie positive, orientate a sostenere l’*empowerment* delle cosiddette minoranze. Un gap culturale difficile da colmare se si pensa che l’Italia è arrivata impreparata alla gestione di fenomeni complessi quali la crescita di una migrazione multietnica.

Le stesse amministrazioni pubbliche sono travolte da queste trasformazioni e allo stesso tempo sono chiamate a governarle. Le istituzioni, infatti, possono avere un ruolo strategico nelle azioni di contrasto alle discriminazioni, considerata la loro duplice veste di promotrici di politiche e di datrici di lavoro. Visto il carattere pubblico della loro finalità, inoltre, possono porsi come una guida per il settore privato, per cui le politiche del personale che sviluppano vanno a incidere fortemente sulle condizioni complessive del mercato. Sebbene la maggior parte degli studi in ambito di inclusione riguardi il mondo aziendale, a parere di chi scrive risulta quindi fondamentale comprendere anche come la PA italiana affronti la compresenza di culture diverse all’interno della società e se stia sviluppando delle politiche specifiche per facilitare l’inserimento e la crescita di dipendenti con caratteristiche sempre più eterogenee.

**Prime evidenze: i nodi critici a livello metodologico**

Partendo delle osservazioni fatte e considerando che l’indagine descritta è ancora in corso, questo paper non vuole soffermarsi tanto sui risultati della ricerca - il che sarebbe prematuro - quanto su alcune evidenze emerse a livello metodologico, spesso in modo inatteso e sotto forma di criticità, che richiamano le seguenti questioni concettuali:

1. Accesso all’oggetto di studio;
2. Acquisizione dei dati;
3. Etichetta terminologica da utilizzare;
4. Consapevolezza delle politiche attuate;
5. Burocraticità del settore pubblico.

Il primo risultato meritevole di attenzione riguarda la difficoltà riscontrata nell’individuare strumenti utili a indagare il fenomeno in ambito nazionale. Data la novità del tema e la scarsità di esperienze, la scelta è ricaduta sulla strada di accesso “classica” alla ricerca in questo campo, ovvero la Carta della Diversità. Sebbene l’adesione alla Carta non garantisca lo sviluppo di pratiche di inclusione, si è scelto di partire dall’analisi di un documento formale che rappresenta comunque una prima presa di coscienza da parte delle organizzazioni della necessità di confrontarsi con la sfida posta dalla diversità.

Un’altra criticità è legata alla raccolta dei dati. È stato molto difficile infatti ottenere delle risposte tempestive e senza dover ricorrere a molteplici *recall* telefonici o a periodiche richieste via email, spesso inoltrate al responsabile di turno ma senza alcun riscontro. Un problema molto frequente ma che in questo caso sembra dovuto anche a una scarsa conoscenza del tema trattato.

Il che rimanda al terzo risultato degno di nota, e cioè a un problema che potremmo definire “di etichetta” e che ha inciso fortemente sulla comprensione della ricerca da parte delle amministrazioni coinvolte. Molte istituzioni, infatti, non essendo a conoscenza delle politiche indicate con l’espressione *Diversity Management*, hanno dichiarato in un primo momento di non aver intrapreso alcuna iniziativa in tale ambito. È stato quindi necessario esplicitarne in maniera adeguata le finalità e i significati per avere delle risposte coerenti con l’indagine condotta. Questo suggerisce, secondo lo scrivente, che il campo di studio è talmente innovativo e poco esplorato che la stessa terminologia utilizzata per indagarlo spesso non risulta adeguata. Non basta “appropriarsi” dell’eredità proveniente dagli States e calarla nel contesto italiano. Bisogna prima di tutto capire le specificità di quest’ultimo e avviare una riflessione che consenta di selezionare tra gli approcci propri del *Diversity Management* quelli più adatti alle peculiarità nazionali.

In quarto luogo è emerso un problema di consapevolezza, da parte degli stessi enti, delle proprie politiche. Vanno segnalati, infatti, alcuni casi in cui le organizzazioni contattate, pur avendo compreso la volontà di andare a studiare le strategie di gestione della diversità attuate nei confronti delle proprie risorse umane, hanno dichiarato di non aver avviato nessun programma in tal senso o di non avere strutture deputate a questa funzione. E questo pur avendo istituito dei CUG o redatto dei Piani triennali delle azioni positive, come si evince dallo studio della documentazione sul tema prodotta dagli stessi enti. Un’omissione importante se si considera che il fine di questi ultimi è proprio quello di garantire l’assenza nell’ambiente di lavoro di qualunque forma di violenza e di discriminazione relative al genere, all’età, all’orientamento sessuale, alla razza, all’origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. È stato quindi necessario avviare un’analisi dei Piani delle azioni proposti dalle 56 amministrazioni che hanno fornito un riscontro, per capire se e come fossero stati tradotti in dei reali impegni programmatici di inclusione nei singoli contesti lavorativi. Da queste prime esplorazioni è risultata una scarsa attenzione al tema da parte delle organizzazioni pubbliche e un notevole ritardo rispetto al contesto europeo. I programmi di *diversity* sono sembrati infatti a uno stato embrionale e spesso adottati in modo non sistematico, al di fuori di una strategia unitaria di lungo periodo. Hanno inoltre presentato un ambito di intervento ristretto alle questioni di genere e di abilità, mentre quasi nulla è stato fatto sulle differenze di origine e spesso si è trattato di iniziative rivolte alle comunità locali e non all’interno dei singoli enti.

Va infine evidenziata una criticità legata alla burocraticità del settore pubblico. Da questi primi dati sembra infatti che la PA non abbia ancora compreso in maniera adeguata, o che comunque si stia muovendo in ritardo di fronte alle trasformazioni intervenute nel tessuto sociale, il che si pone in contrasto con le numerose prescrizioni normative a favore della diversità elaborate negli ultimi anni e prospetta un’ennesima questione da affrontare nello sviluppo della ricerca. Ovvero, quanto è stato realizzato concretamente al di là di questa costellazione di provvedimenti formali che sembrano intrecciarsi e sovrapporsi tra loro? Il rischio di un impegno di “facciata” del resto è molto forte e sembra trovare conferma nel fatto che il 46% delle organizzazioni contattate ha dichiarato di aver istituto un CUG ma di non aver sviluppato alcuna iniziativa per la promozione delle pari opportunità. Alcuni enti si sono addirittura detti all’oscuro di aver siglato una Carta della Diversità.

Come già precisato, questi spunti proposti alla riflessione non sono i risultati propri dell’indagine ma nodi critici, in parte inattesi, emersi come spesso accade quando ci si muove su un terreno poco investigato. Dettagli ai quali però è importante porre attenzione perché sintomatici del bisogno della ricerca di ascoltare la realtà di riferimento per procedere in maniera proficua. Tutto ciò fa propendere per l’idea di mantenere aperte più piste di indagine, come si richiede ad uno studio necessariamente esplorativo, e di procedere con un esame approfondito delle strategie attuate e del loro effettivo ritorno. L’obiettivo è quello di ottenere una rassegna critica degli strumenti utilizzabili oggi nel settore pubblico, allo scopo di recuperare elementi utili a ricostruire i fattori che possano favorire o ostacolare l’affermazione di pratiche di *diversity* nel territorio nazionale.

1. Alla Carta aderiscono oggi 700 tra imprese e pubbliche amministrazioni. [↑](#footnote-ref-1)