



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Professione e Persone -
Curriculum Persone

Tesi di Laurea

Il Diversity Management: il caso del Gruppo Banca Sella

RELATRICE: Prof.ssa Chiara Morelli

CORRELATRICE: Dott.ssa Barbara Maggi

Candidato:
Alessio Bonavita

Matricola: 20038522

ANNO ACCADEMICO 2024-2025

*A tutta la mia famiglia e amici,
siete la luce che splende ogni giorno,
come il sole che ispira un girasole.*

*A chi si sente estraneo e fuori posto,
come un triangolo in un'orchestra,
ricordate che ogni nota ha il suo tempo
e io vi ascolto con attenzione.*

INDICE

ABSTRACT	9
INTRODUZIONE	11
1. IL DIVERSITY MANAGEMENT	15
1.1. Il concetto di identità e diversità.....	15
1.2. Introduzione al Diversity Management: Definizione e obiettivi	20
1.3. Evoluzione storica del Diversity Management.....	24
1.3.1. <i>Le origini negli Stati Uniti</i>	24
1.3.2. <i>Il passaggio e l'adozione in Europa</i>	30
1.4. Il Diversity Management in Italia	32
1.5. Vantaggi e sfide del Diversity Management	33
2. TIPOLOGIE DI DIVERSITY MANAGEMENT	37
2.1. Diversità Culturale (<i>Cultural Diversity</i>)	37
2.1.1. <i>Il concetto di Diversità Culturale: l'importanza della multiculturalità nel</i> <i>contesto aziendale e sociale</i>	37
2.1.2. <i>I principali vantaggi della multiculturalità nelle organizzazioni</i>	40
2.1.3. <i>Principali barriere al Cultural Diversity</i>	42
2.1.4. <i>Pratiche di gestione del Cultural Diversity</i>	44
2.2. Diversità di Genere (<i>Gender Diversity</i>)	48
2.2.1. <i>Il concetto di Diversità di Genere: Prefazione e tutela normativa</i>	48
2.2.2. <i>Principali Barriere alla Parità di genere: dagli stereotipi al “soffitto di</i> <i>cristallo”</i>	54
2.2.3. <i>Pratiche di gestione della Disparità di Genere</i>	63
2.3. Diversità Generazionale (<i>Age Management</i>).....	69
2.3.1. <i>Premessa all'Age Management: Una popolazione che invecchia</i>	70
2.3.2. <i>La Diversità Generazionale: Aspetti teorici</i>	73
2.3.3. <i>I vantaggi e le sfide dell'Age Management: Le migliori pratiche</i> <i>per una corretta implementazione</i>	76

2.4. Diversità per Orientamento Sessuale (<i>Sexual-Orientation Diversity</i>) ...	84
2.4.1. <i>Il concetto di Orientamento Sessuale</i>	84
2.4.2. <i>La diversità di Orientamento Sessuale nelle aziende: Principali barriere</i> ...	87
2.4.3. <i>Pratiche di gestione del Sexual-Orientation Diversity</i>	91
2.5. Diversità per Disabilità (<i>Disability Management</i>).....	97
2.5.1. <i>Il concetto di Disabilità: Preambolo e tutela normativa</i>	97
2.5.2. <i>La Disabilità nelle aziende: Principali barriere</i>	99
2.5.3. <i>Pratiche di gestione della Disabilità</i>	101
3. UN CASO PRATICO: IL GRUPPO BANCA SELLA	111
3.1. Il Gruppo Banca Sella: Storia, Evoluzione e Composizione interna....	111
3.2. Il Gruppo Banca Sella e il Diversity Management.....	115
3.2.1. <i>Studio e Analisi Empirica dei Dati</i>	115
3.2.2. <i>Prospettive sul Diversity Management: Intervista alla Dott.ssa Maria</i> <i>Marenco di Moriondo</i>	131
CONCLUSIONI	135
BIBLIOGRAFIA	137
SITOGRAFIA.....	151
APPENDICE	153

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1.1 – <i>I quattro strati della diversità</i>	18
Fig. 1.2 – <i>Principali vantaggi delle politiche di Diversity Management</i>	34
Fig. 1.3 – <i>Principali sfide delle politiche di Diversity Management</i>	34
Fig. 1.4 – <i>Risultati positivi delle politiche di D&I in Teleperformance Italia</i>	36
Fig. 1.5 – <i>Risultati positivi delle politiche di D&I in GalileoLife</i>	36
Fig. 1.6 – <i>Risultati positivi delle politiche di D&I in Cisco Systems Italy</i>	36
Fig. 2.1 – <i>Principali pratiche di gestione per la diversità culturale</i>	47
Fig. 2.2 – <i>Aree di interesse della Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026</i>	52
Fig. 2.3 – <i>Confronto dell'Italia con l'Unione europea sulla Parità di Genere</i>	53
Fig. 2.4 – <i>Il Codice di autodisciplina varato dal Governo</i>	67
Fig. 2.5 – <i>Avanzamento dell'età nella popolazione europea</i>	71
Fig. 2.6 – <i>Modello SwAge di Nelsson come strumento per gestire la diversità generazionale</i>	75
Fig. 2.7 – <i>Mappa delle giurisdizioni che criminalizzano le persone LGBT</i>	89
Fig. 2.8 – <i>Persone omosessuali e bisessuali che dichiarano di aver subito discriminazioni per via del loro orientamento sessuale</i>	95
Fig. 2.9 – <i>I benefici del lavoro per le persone affette da disturbi mentali</i>	105
Fig. 2.10 – <i>Approcci di leadership orientati alla gestione diversità</i>	108
Fig. 3.1 – <i>Logo del Gruppo Banca Sella</i>	113
Fig. 3.2 – <i>Le Società del Gruppo Sella ad oggi</i>	115
Fig. 3.3 – <i>Certificazioni del Gruppo Banca Sella</i>	116
Fig. 3.4 – <i>Composizione della popolazione interna per genere</i>	118
Fig. 3.5 – <i>Trend di genere per quarter</i>	119
Fig. 3.6 – <i>Composizione della popolazione interna per fasce d'età</i>	120
Fig. 3.7 – <i>Composizione della popolazione interna per fasce d'età e genere</i>	121
Fig. 3.8 – <i>Composizione della popolazione interna per generazione e genere</i>	122
Fig. 3.9 – <i>Composizione della popolazione interna per inquadramento e genere</i>	124
Fig. 3.10 – <i>Manager Team Sella per genere</i>	126
Fig. 3.11 – <i>Composizione della popolazione per genere e orario di lavoro</i>	128
Fig. 3.12 – <i>Composizione della popolazione per genere e tipologia contrattuale</i>	130

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1.1 – <i>Cambiamento della composizione della forza lavoro americana</i>	27
Tab. 1.2 – <i>Cambiamento della composizione della popolazione americana: prova che gli ispanici superano numericamente la popolazione afroamericana</i>	27

Tab. 2.1 – <i>Composizione numerica dei migranti internazionali: confronto dati 2000-2024...</i>	39
Tab. 2.2 – <i>Avanzamento dell'età nella popolazione italiana (confronto 2015-2024)</i>	72
Tab. 2.3 – <i>Comportamenti adottati per tenere nascosto il proprio orientamento sessuale nell'attuale/ultimo lavoro in Italia (valori percentuali)</i>	96

ABSTRACT

In un contesto lavorativo sempre più globalizzato e interconnesso, il Diversity Management si impone come un elemento cruciale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni.

La presente tesi esplora come una gestione efficace delle diversità, intese non solo in termini etnici e culturali ma anche di genere, età, abilità e orientamento sessuale, possa influire positivamente sulla produttività, sull'innovazione e sul benessere organizzativo.

Attraverso una revisione della letteratura e l'analisi di casi studio reali, si evidenzia come un approccio inclusivo possa non solo migliorare la reputazione aziendale, ma anche stimolare un clima aziendale collaborativo e aperto, fondato su valori di equità e di rispetto reciproco, dove ogni individuo si senta valorizzato e libero di esprimere le proprie potenzialità, favorendo la coesione interna e rafforzando il senso di appartenenza e di sicurezza psicologica tra dipendenti. La ricerca dimostra, inoltre, come il *Diversity Management* possa contribuire a ridurre i pregiudizi e promuovere un ambiente di lavoro equo e rispettoso, ma d'altro canto, tutte le sfide interconnesse ad esso per una sua adeguata implementazione.

In una società moderna come la nostra, è essenziale abbracciare una mentalità aperta e flessibile, capace di vedere nelle diversità non un ostacolo, ma un'opportunità di crescita.

Perché solo aprendoci alla diversità possiamo creare un domani che appartenga davvero a tutti.

INTRODUZIONE

Ad oggi, è molto difficile andare a definire con un'unica parola il concetto di “*diversità*”, soprattutto in un mondo complesso come il nostro, in continua evoluzione.

Proviamo ad illustrare meglio il concetto di diversità immaginando un'orchestra che si prepara per un'esibizione.

Davanti a noi si presentano diversi strumenti: violini, fiati, archi, ottoni e percussioni. A un primo sguardo, questi strumenti sembrano molto diversi tra loro, quasi in contrasto. Eppure, quando il direttore alza la bacchetta e l'orchestra inizia a suonare, quei suoni disuguali si fondono in un'armonia collettiva in grado di emozionarci. La bellezza della musica orchestrale risiede proprio nella diversità degli strumenti, ognuno con le proprie caratteristiche sonore e tecniche, che contribuisce alla costruzione di un'armonia unica e complessa. Ogni sezione, dai violini agli oboi, dal clarinetto alle arpe, ha un ruolo preciso e la loro interazione è essenziale: se anche uno solo di questi strumenti mancasse, l'armonia ne risentirebbe, lasciando un vuoto che sarebbe avvertito da tutti.

Pensiamo, poi, al ruolo del direttore d'orchestra, che non guida solo l'esecuzione, ma armonizza le differenze, ascoltando le singole sezioni, rispettando la peculiarità di ogni strumento valorizzandone il contributo senza mai sopraffare gli altri. Così dovrebbe essere anche nella nostra vita collettiva: un buon leader, un buon direttore, un buon rappresentante della comunità deve saper ascoltare, valorizzare ogni voce e far sì che ciascuno si senta parte di un progetto comune, rispettato e apprezzato nella sua unicità.

Senza la diversità delle voci e senza la volontà di accogliere le differenze, la musica risulterebbe monotona, priva di dinamiche e di profondità.

All'interno del seguente elaborato si cercherà di sensibilizzare il tema del “*Diversity Management*”, ossia la gestione delle diversità all'interno delle organizzazioni in modo da assicurare un'adeguata e armoniosa integrazione delle stesse.

In particolare, la relazione è così strutturata: il primo capitolo permette di introdurre il tema del “*Diversity Management*” presentandone un primo significato e la sua sensibilizzazione nel corso degli anni. Si permette di visionare quali sono i vantaggi di una sua implementazione all'interno di un sistema lavorativo, ma anche delle sfide per poter raggiungere un ambiente che permetta ad ogni lavoratore di esprimere sé stesso. Per di più, si mostra come un Paese così avanzato come l'Italia, purtroppo, abbia ancora da lavorare su questo tema per potersi equiparare agli altri Stati europei su un argomento delicato come questo.

Il secondo capitolo esplora le principali forme in cui si manifesta la diversità all'interno dei contesti lavorativi e sulle politiche adottate per favorire un clima inclusivo e collaborativo.

Si pone attenzione al tema della diversità culturale, un argomento di grande attualità, soprattutto in seguito ai processi di globalizzazione. Si vedrà come sia fondamentale promuovere un alto rispetto reciproco tra colleghi e all'interno delle comunità, affinché si possa valorizzare la ricchezza delle diverse culture e creare un ambiente di lavoro inclusivo e armonioso.

Successivamente, verrà presentata la diversità di genere, con un particolare approfondimento sulla disparità che riguarda le donne, nota come *gender gap*, analizzando i fattori che contribuiscono a questo fenomeno e le sfide principali che le donne affrontano in ambito professionale.

Un tema che verrà trattato è anche la diversità generazionale all'interno delle aziende, il cosiddetto *Age Management*. Un tema molto sottovalutato ma che se viene studiato correttamente tramite politiche adeguate, permette all'azienda di ottenere alto valore aggiunto e nessuna perdita di efficienza da parte di lavoratori in età avanzata.

In seguito, si affronterà un tema che negli ultimi anni ha attirato – e sta tutt'ora attirando – una crescente attenzione e ha generato un ampio dibattito sociale e culturale: l'orientamento sessuale e l'identità LGBTQ+. Questo tema evidenzia sia l'importanza di promuovere l'accettazione e il rispetto per le diversità, sia le sfide e le discriminazioni che continuano a persistere.

L'ultima categoria esaminata nell'elaborato sarà dedicata alla disabilità, un tema che negli ultimi anni ha guadagnato una maggiore rilevanza e consapevolezza all'interno delle aziende. Verranno analizzate le politiche adottate per favorire inclusione e supportare le persone con disabilità, creando un ambiente di lavoro che valorizzi le capacità di tutti, indipendentemente dalle sfide personali.

Il terzo capitolo è invece dedicato a un approfondimento del caso studio reale del Gruppo Banca Sella. In primo luogo, si andrà a presentare la realtà bancaria, il suo contesto operativo e i principali servizi offerti. Successivamente, ci si soffermerà sui percorsi di sensibilizzazione adottati dal Gruppo per promuovere un clima aziendale inclusivo e rispettoso della diversità. Si evidenzierà come l'istituto non solo riconosca l'importanza della diversità culturale e sociale, ma abbia anche implementato numerose iniziative volte a garantire un ambiente di lavoro in cui ogni individuo possa sentirsi valorizzato e integrato. Ci si focalizzerà, inoltre, sull'analisi di dati aziendali interni, gentilmente forniti dal Gruppo stesso, ai fini di comprendere il suo posizionamento in materia di inclusione. A completamento dell'indagine, è stata condotta un'intervista con una figura chiave del team *HR People Experience and Growth*, la quale, grazie

alla propria esperienza e competenza, ha offerto un contributo prezioso per arricchire e comprendere in modo più profondo l'approccio del Gruppo Banca Sella al tema della diversità.

Con questo elaborato, la speranza è di andare a mettere in luce l'importanza della diversità come valore fondamentale nelle costruzioni di una società inclusiva.

È fondamentale celebrare le differenze, poiché ognuna di esse contribuisce a creare un ambiente più ricco, dove ogni individuo può esprimere la propria unicità.

***È importante ricordare, durante la lettura, che “diverso” non significa “sbagliato”
e ciò che è considerato "normale" non è sempre sinonimo di "giusto".***

1. IL DIVERSITY MANAGEMENT

1.1. Il concetto di identità e diversità

“[...] La diversità si rivela attraverso gli aspetti originali e le diverse identità presenti nei gruppi e nelle società che compongono l'Umanità.

Fonte di scambi, d'innovazione e di creatività, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria quanto la biodiversità per qualsiasi forma di vita.

In tal senso, essa costituisce il patrimonio comune dell'Umanità e deve essere riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni presenti e future.”

(Unesco, 2005)

Così è come recita il primo articolo della ‘*Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*’ dell’Unesco ed evidenzia non solo l'importanza della diversità culturale, ma anche il suo ruolo cruciale nel favorire il progresso sociale e culturale delle comunità. La diversità, infatti, non è semplicemente una caratteristica da celebrare, ma rappresenta una risorsa fondamentale per la coesione sociale e l'innovazione.

Negli ultimi anni, abbiamo assistito ad un cambiamento significativo nel modo in cui le società affrontano la questione della diversità: l'emergere di movimenti globali per i diritti civili e l'uguaglianza ha portato a una crescente consapevolezza sull'importanza dell'equità e del rispetto reciproco. Questi concetti sono ad oggi al centro del dibattito pubblico e delle politiche internazionali, poiché si cerca di costruire comunità più inclusive ed eque.

Tuttavia, nonostante i progressi compiuti, persistono sfide significative: la discriminazione, i pregiudizi e le disuguaglianze continuano a essere realtà in molte società. Pertanto, è fondamentale promuovere un dialogo costruttivo tra le diverse culture, incoraggiando l'inclusione e la partecipazione di tutti gli individui, indipendentemente dalla loro origine etnica, genere, religione o orientamento sessuale.

Nelle aziende moderne si va a definire tale concetto non come “diversità”, ma come “*diversity*”. Questo perché nel linguaggio comune italiano, il termine “diversità” è generalmente associato a concetti di devianza, esclusione ed emarginazione; il termine inglese, invece, assume una connotazione più neutrale, se non addirittura positiva: indica semplicemente la presenza di varietà o pluralità di elementi, persone o prospettive senza connotazioni negative. Sono termini associati all'inclusione, all'accoglienza delle differenze e alla promozione di un ambiente ricco di molteplici culture, identità e punti di vista. (Basaglia et al., 2022).

L'**identità individuale** è un concetto chiave per comprendere la definizione di diversità, poiché essa rappresenta il punto di incontro tra le differenze degli individui e il confronto tra le loro

unicità: l'identità di un individuo è un fenomeno sociale, modellato dalla struttura della società e dalle dinamiche al suo interno, e si manifesta attraverso tre dimensioni principali:

1. Identità di ruolo

Per “identità di ruolo” si intende la posizione e, dunque, il ruolo che un individuo occupa nella società, che sia esso studente, lavoratore, genitore, etc. Ogni ruolo comporta delle aspettative socialmente definite, che guidano i comportamenti e gli atteggiamenti degli individui e che vengono apprese attraverso la socializzazione e le interazioni con gli altri. Il soggetto interpreta queste aspettative in modo individuale, e questa dimensione può variare a seconda della forza delle aspettative sociali, dando margine alla negoziazione e all'interpretazione personale. Se l'individuo non riuscisse ad allineare il proprio comportamento alle aspettative associate al ruolo, potrebbe percepire disagio e una diminuzione dell'auto-efficacia e, i casi estremi, portarlo ad abbandonare il ruolo stesso. (Basaglia et al., 2022).

2. Identità sociale

Oltre ai ruoli sociali, gli individui appartengono a gruppi sociali – siano essi politici, religiosi, culturali – e tale appartenenza contribuisce alla definizione di identità sociale, modellata dunque dal senso di appartenenza ad un gruppo e la categorizzazione sociale (noi/loro), il che può condurre a fenomeni di stereotipizzazione e, in casi estremi, di de-personalizzazione e de-umanizzazione. La categorizzazione sociale serve a semplificare la comprensione degli altri, ma può anche essere la ragione dell'affermarsi di stereotipi e pregiudizi, che influenzano sia le percezioni implicite che quelle esplicite e portano, in alcuni casi, alla discriminazione (Basaglia et al., 2022).

3. Identità personale

L'identità personale riguarda l'unicità e la soggettività di un individuo, ed è costituita da caratteristiche personali come valori e tratti della personalità. La persona sviluppa un'identità personale basica, che verifica nel concreto, e quando agisce in linea con questa, rafforza il proprio senso di autenticità (Basaglia et al., 2022).

Il processo di percezione sociale permette agli individui di decodificare e interpretare gli altri attraverso schemi e categorie mentali, che spesso portano all'uso di prototipi per valutare i membri di gruppi sociali. Questa categorizzazione può generare stereotipi, ossia credenze rigide e semplificate sui membri di un gruppo, che a loro volta possono portare a pregiudizi e discriminazioni. È inoltre rilevante il concetto di meta-percezione, ossia la consapevolezza di

come crediamo che gli altri ci vedano, il che influenza spesso il nostro comportamento e può generare il fenomeno della minaccia dello stereotipo.

Grazie ai modelli teorici e sociali sviluppati nel corso del tempo, molti studiosi e pionieri del tema D&I (*Diversity and Inclusion*), sono riusciti a dare una definizione chiara e inclusiva di "diversità".

Uno fra questi fu **R. Roosevelt Thomas Jr.**¹ che, nel 1991, offrì una definizione innovativa di "diversity" nel suo libro, in cui affermava:

«Diversity includes everyone; it is not something that is defined by race or gender. It extends to age, personal and corporate background, education, function, and personality. It includes lifestyle, sexual preference, geographic origin, tenure with the organization... and management or non-management».

(R. Roosevelt Thomas Jr., 1991, *"Moving Beyond Race and Gender: A Perspective on Diversity & Inclusion Continued"*)

Questa visione suggerisce che la diversità non si limita alle differenze visibili come razza o genere, ma abbraccia una gamma più ampia di caratteristiche e vissuti personali, tra cui l'età, le esperienze professionali, la formazione, e persino i tratti della personalità.

La diversità racchiude, dunque, una sfera profondamente personale dell'individuo, e bisognerebbe tentare di esaltarne le caratteristiche. In questo senso, riconoscere e valorizzare l'unicità di ciascuna persona non è solo un principio etico, ma un'opportunità concreta per arricchire le dinamiche organizzative e promuovere una cultura aziendale realmente inclusiva e rispettosa.

Per tradurre questi principi in pratiche concrete, sono stati sviluppati diversi modelli teorici che cercano di offrire strumenti e linee guida per la gestione delle diversità all'interno delle aziende. Uno dei modelli più completi, è quello presentato da due ricercatrici, Lee Gardenswartz e Anita Rowe², molto utilizzato dalle organizzazioni moderne per incentivare lo sviluppo e sensibilità della gestione delle diversità.

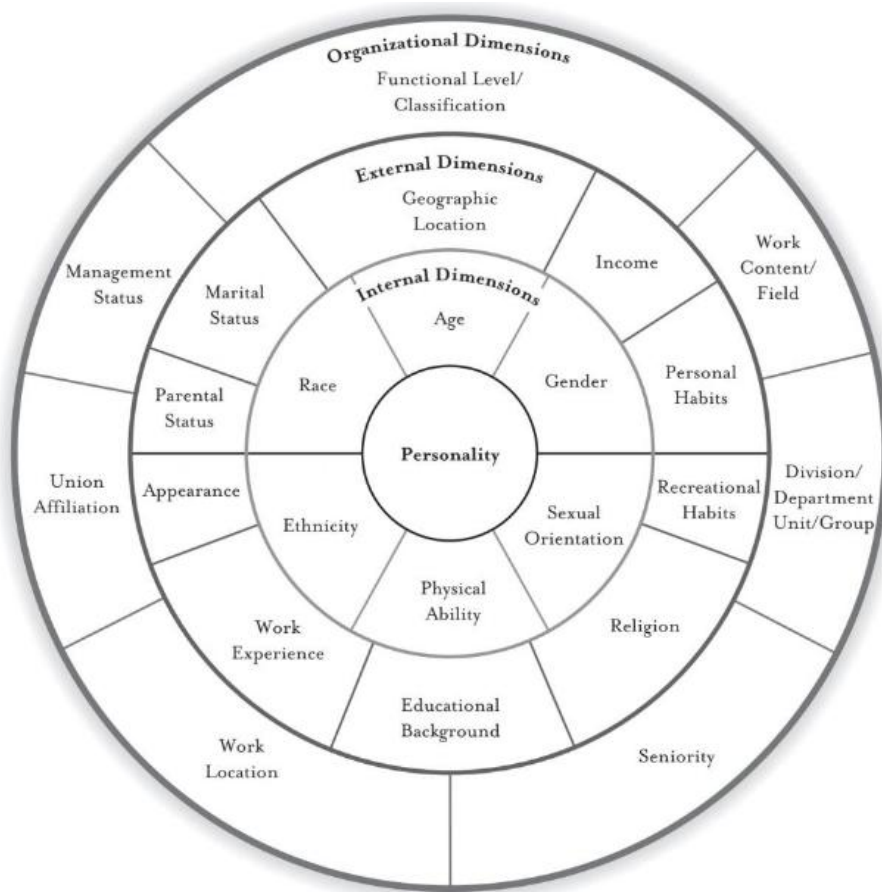
¹ Il Dott. Roosevelt Thomas, Jr. (1944 – 2013) è stato un pioniere della diversità culturale in prima linea nello sviluppo di un framework per la gestione della diversità e strategie innovative per massimizzare il potenziale organizzativo e individuale. È stato anche un relatore frequente a conferenze nazionali e seminari di settore.

Nel 1984, il dott. Roosevelt Thomas ha fondato l'American Institute for Managing Diversity AIMD come impresa di ricerca e formazione senza scopo di lucro.

² Lee Gardenswartz e Anita Rowe, esperte di Diversity&Inclusion (D&I), nel 1994 hanno identificato quattro livelli di diversità.

Il modello precedentemente presentato prevede quattro distinti livelli di personalità che caratterizza ciascun individuo:

Fig. 1.1 – *I quattro strati della diversità*



Fonte: *Gardenswartz & Rowe (2003); Internal Dimensions and External Dimensions, adapted from Loden & Rosener (1991)*

Il livello centrale, rappresentato dalla “**Personalità**” o *inner level*, comprende l’insieme dei valori e delle credenze che orientano la condotta individuale, basati sia da fattori genetici che socioculturali. Questi aspetti influenzano le scelte, le azioni e in generale la *performance* del lavoratore.

In particolare, l’individuo viene trattato in diversi modi a seconda della sua natura introversa o estroversa, riflessiva o espressiva, istintiva o metodica, *thinker* o *doer*, influisce su come verrà trattato, su come si relazionerà con gli altri e su come progredirà all'interno dell'organizzazione. (Gardenswartz et al., 2010).

Il secondo livello rappresenta la “**Dimensione Interna**” (*Internal Dimension*). Qui troviamo ben sei caratteristiche riconducibili all’età, al genere, all’orientamento sessuale, alle capacità

fisiche, all'etnia e alla razza, che possono essere controllate in maniera ridotta. Questi aspetti derivano da condizioni ereditarie o specifiche del gruppo di appartenenza, indipendenti dalla volontà individuale, e non possono quindi giustificare disparità di trattamento tra le persone, a tal fine sono state disposte delle normative antidiscriminatorie a tutela. (Gardenswartz et al., 2010).

Il terzo cerchio racchiude la “**Dimensione Esterna**” (*External Dimension*) e comprende quelli che sono i risultati delle esperienze e le scelte di vita, come le abitudini personali e ricreative, la religione, il percorso formativo, il lavoro e lo stipendio associato ad esso, l'apparenza, lo stato civile e la collocazione geografica.

Anche su questo fronte sono state attuate delle misure di tutela, tra cui il sostegno agli individui nati in contesti svantaggiati o in famiglie degradate. (Gardenswartz et al., 2010).

L'ultimo livello, la “**Dimensione Organizzativa**” (*Organizational Dimension*), contiene quegli elementi di similarità e differenze che emergono all'interno dell'ambiente lavorativo. Identifica dunque aspetti definiti dall'organizzazione stessa, come ruoli, responsabilità e relazioni interne, che creano differenze implicite.

L'appartenenza a specifiche funzioni aziendali o l'assegnazione di determinate mansioni può portare ad alcune discriminazioni interne: si pensi, ad esempio all'accesso alla formazione, al *part-time*, alla progressione di carriera o allo smart-working. (Gardenswartz et al., 2010).

Tutti questi aspetti rappresentano aree in cui possono emergere somiglianze e terreni comuni, ma anche differenze. Se ben gestite, queste diversità possono apportare nuove prospettive, idee e punti di vista di cui l'organizzazione necessita. Al contrario, se mal gestite rischiano di creare conflitti e incomprensioni che ostacolano il lavoro di squadra, compromettono la produttività, e riducono l'efficacia complessiva. Per gestire al meglio questo insieme complesso di differenze, è fondamentale che le organizzazioni si dotino di un quadro strutturato e di una strategia mirata volta ad eliminare le discriminazioni insite nei processi organizzativi e relazionali. In questo scenario, la funzione delle Risorse Umane riveste un ruolo strategico, poiché i processi che essa gestisce – dalla selezione alla formazione, fino alla fidelizzazione e allo sviluppo economico del personale – non solo includono/escludono persone nella vita aziendale (come avviene per il reclutamento), ma hanno anche il potenziale di favorire un'inclusione effettiva tramite le azioni quotidiane. L'utilizzo mirato delle HR analytics si rivela quindi uno strumento prezioso per supportare decisioni e politiche di *Diversity Management*, garantendo così inclusione effettiva, efficace e misurabile.

1.2. Introduzione al Diversity Management: Definizione ed obiettivi

Le aziende, grazie alla riduzione delle barriere fisiche e alla mobilità territoriale, si trovano ad operare in contesti sempre più globalizzati, in cui non solo prodotti e servizi sono delocalizzati, ma anche persone e competenze. Questo scenario genera inevitabilmente collaborazioni tra sistemi aziendali, strutture organizzative e culture diverse: è questa la base che va a definire il “Diversity Management”.

In termini formali, il “Diversity Management” può essere definito come l’insieme delle strategie volte a valorizzare e promuovere le diversità all’interno di un’azienda o un’istituzione, il cui obiettivo principale è creare un ambiente inclusivo in cui ogni persona possa sentirsi rappresentata e apprezzata, a prescindere dalle proprie caratteristiche personali o sociali. (Barak, 2000).

L’esaltazione della diversità è oggi una necessità fondamentale, anche nel contesto aziendale. I cambiamenti demografici, la diversificazione dei mercati e dei clienti e le nuove modalità di lavoro interne e tra aziende hanno dimostrato come l’inclusione della diversità rappresenti una vera e propria risorsa. Nelle imprese, convivono ora quattro generazioni – Baby Boomers (1946-1964), Generazione X (1965-1979), Millennials (1980-1996) e Generazione Z (1997-2012) – ognuna con approcci, esigenze e aspettative differenti, se non addirittura contrastanti: mentre un tempo si ricercava il “lavoratore modello” per creare ambienti di lavoro il più omogenei possibile, oggi la situazione è cambiata radicalmente. (Vraňáková, et al., 2021)

Secondo la ricerca *Employer Brand Research*³ del 2022 di Randstad, la capacità di promuovere e valorizzare le diversità è diventata uno dei principali parametri con cui dipendenti, attuali e potenziali, valutano i possibili posti di lavoro. Questo studio, condotto su un campione di quasi 163.000 persone provenienti da 31 paesi, Italia compresa, ha rilevato che le nuove generazioni considerano diversità e inclusività criteri decisivi nella scelta di un’organizzazione piuttosto che un’altra. In particolare, la Generazione Z dichiara di cercare aziende che valorizzino queste tematiche, e in grado di offrire loro un ambiente di lavoro piacevole, un percorso di carriera chiaro e un impegno concreto verso la sostenibilità e l’ambiente, dimostrando come per le generazioni moderne e prossime il tema del rispetto delle diversità abbia assunto ruolo fondamentale negli ultimi anni.

³ L’Employer Brand Research di Randstad è uno studio condotto per analizzare e comprendere come i datori di lavoro vengono percepiti dai potenziali dipendenti. Si tratta di una delle più ampie indagini globali sul brand del datore di lavoro, progettata per aiutare le aziende a migliorare la propria attrattività e capacità di attrarre e trattenere i talenti.

Rispondere a queste aspettative sociali richiede alle organizzazioni un ripensamento profondo dei propri valori e delle proprie strategie ed implica alle stesse la necessità di evolversi rapidamente: un obiettivo raggiungibile solo se il management saprà incentivare autonomia e responsabilità nei team di lavoro.

In questo contesto, le organizzazioni devono orientarsi verso principi di *tolleranza* e *consapevolezza*: la tolleranza è la chiave per accogliere e valorizzare le differenze interne, mentre la consapevolezza del mutamento costante del contesto socioeconomico rappresenta una risorsa preziosa per sviluppare strategie aziendali più adattive. Tali strategie si costruiscono anche facendo risaltare competenze già presenti all'interno dell'azienda, ma è comunque necessaria una mentalità aperta e multidisciplinare.

Per avere successo in questo percorso di inclusione, le competenze multiculturali diventano fondamentali per facilitare politiche di accoglienza e gestione delle diversità. In particolare, sono state individuate tre macroaree principali su cui è necessario focalizzarsi:

- **Mentalità multiculturale:** capacità di comprendere e apprezzare diversi stili di pensiero e comportamento. Alcuni elementi di questa area includono:
 - *New thinking*, ossia la capacità di interpretare i fenomeni organizzativi, di mercato e sociali attraverso prospettive diverse e al di là dei confini professionali;
 - *Welcoming strangers*, cioè la predisposizione a costruire reti internazionali con persone e realtà lontane dagli schemi e valori abituali;
 - *Acceptance*, ovvero la tolleranza verso il cambiamento e la diversità;
 - *Flexible judgement*, la capacità di evitare stereotipi;
 - *Valuing differences*, ovvero il favorire la partecipazione attiva di ciascuno, incoraggiando l'espressione delle proprie abilità per il raggiungimento di obiettivi comuni. (Trickey, 2004)
- **Competenze comunicative multiculturali:** rappresentano l'abilità di comunicare in maniera chiara e inclusiva attraverso:
 - *Percettività*, cioè, assicurarsi che ogni interlocutore possa comprendere appieno il messaggio;
 - *Orientamento all'ascolto*, che implica attenzione e interazione tramite un feedback continuo;
 - *Trasparenza*, ossia la capacità di esprimersi evitando ambiguità. (Trickey, 2004)

- **Capacità di leadership multiculturale:** consiste nella competenza di guidare tenendo conto delle diversità, attraverso:
 - *L'influenza*, adattando il proprio stile comunicativo all'esigenza dell'interlocutore;
 - *Il trovare soluzioni sinergiche*, valorizzando i diversi punti di vista e contribuendo a soluzioni condivise. (Trickey, 2004)

Queste competenze risultano essenziali per creare ambienti inclusivi in grado di favorire la crescita e il benessere dei dipendenti, oltre che a migliorare la qualità delle relazioni sociali interne. Un approccio realmente inclusivo, infatti, non solo favorisce una maggiore efficienza lavorativa, ma arricchisce anche le competenze individuali e quelle collettive del gruppo di lavoro, creando un ambiente di crescita e apprendimento reciproco. (Trickey, 2004)

A tal proposito, molte aziende hanno cominciato a integrare nei propri organigrammi il ruolo del *Diversity Manager*. Questa nuova figura, formalmente definito “*Diversity and Inclusion Manager*”, si pone come obiettivo principale la promozione di politiche aziendali rivolte all'inclusione per valorizzare le caratteristiche di ogni individuo favorendone l'integrazione, in modo da utilizzare la diversità come valore aggiunto e valore strategico per l'impresa.

Generalmente, il Diversity Manager si dedica a diverse questioni che possono emergere nel contesto lavorativo, con l'intento di andare a migliorare il clima lavorativo:

- **Riduzione dei conflitti**, la creazione di ambienti lavorativi pacifici e positivi privi di discriminazioni e pregiudizi permette di ridurre l'astio e conflitti tra collaboratori, portando ad una maggiore salute mentale in azienda e, di conseguenza, ridurre lo stress lavorativo e aumentare la produttività (Hennessey & Amabile, 1998)
- **Attraction e Retention di talenti.** Il Diversity Manager svolge un ruolo chiave nell'attrarre e trattenere i talenti, soprattutto in un'epoca in cui le nuove generazioni danno grande valore ad un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e aperto alla diversità. Oggi, infatti, le persone non cercano solo un impiego, ma desiderano far parte di una realtà che rispetti e celebri le loro unicità. Il ruolo del Diversity Manager ha il compito di creare le condizioni affinché ciascun dipendente si senta accolto e apprezzato, sviluppando politiche e iniziative che rispondano a tali esigenze. (Sutter, et al., 2021)
- **Innovazione.** Scopo del Diversity Manager è non solo creare una cultura inclusiva in cui le diversità vengano rispettate, ma diventino fonte di ispirazione per l'azienda.

Favorendo un ambiente di lavoro in cui persone con *background*, prospettive ed esperienze differenti possano confrontarsi e collaborare liberamente, il Diversity Manager contribuisce a creare uno spazio fertile per la nascita di nuove idee e soluzioni creative: la varietà di punti di vista ed esigenze permette di affrontare sfide aziendali, arricchendo il processo decisionale e portando valore aggiunto all'intera organizzazione. (Sutter, et al., 2021)

È fondamentale che il *Diversity Manager* possieda un elevato livello di intelligenza culturale e ottime competenze comunicative, che gli consentano di interagire efficacemente con interlocutori eterogenei, comprendendo e valorizzando la varietà di opinione e prospettive presenti all'interno di un contesto lavorativo. Naturalmente, tra le competenze essenziali di questa figura professionale, rientrano solide abilità analitiche, fondamentali per valutare l'attuale situazione aziendale e sviluppare strategie future appropriate. Inoltre, risultano indispensabili competenze trasversali come la capacità di ascolto attivo e spiccata empatia.

Affinché il Diversity Manager riesca a promuovere inclusione e a combattere ogni forma di discriminazione in azienda, è necessario che analizzi – in prima battuta – le politiche aziendali esistenti e verifichi che l'organizzazione operi con un approccio inclusivo e garantisca pari opportunità a tutti i dipendenti. Ciò gli permette di identificare eventuali lacune e criticità da risolvere e, qualora l'analisi rilevi carenze, interviene attivamente per introdurre o modificare azioni che contrastino il principio antidiscriminatorio.

Parte del ruolo del Diversity Manager è l'organizzazione di momenti formativi, come incontri individuali, seminari o workshop, volti a sensibilizzare i dipendenti su benefici e il valore delle diversità. L'obiettivo è quello di creare maggiore consapevolezza e apertura mentale nei confronti dei collaboratori.

Infine, una delle attività essenziali è la raccolta e l'analisi dei dati e feedback relativi all'efficacia delle iniziative adottate e, eventualmente, valutare aree di miglioramento o criticità residue.

In Italia, la figura del Diversity & Inclusion Manager è sempre più frequentemente inserita nei dipartimenti delle Risorse Umane, soprattutto all'interno di grandi aziende, che si trovano a gestire una forza lavoro diversificata per genere, etnia, religione, età, orientamento sessuale, abilità fisiche o psichiche. Tuttavia, il Diversity Management può essere naturalmente implementato anche in aziende di più piccole dimensioni e di settori diversi, ma sarà sicuramente diversa la complessità del ruolo associata alla numerosità dei dipendenti da gestire.

Negli ultimi anni, inoltre, si è aperto un dibattito sul ruolo del Diversity Manager nella Pubblica Amministrazione, evidenziando un interesse crescente per l'applicazione di politiche inclusive anche in questo ambito.

1.3. Evoluzione storica del Diversity Management

1.3.1. Le origini negli Stati Uniti

È evidente che il Diversity Management non affonda le proprie radici in un passato remoto, ma nasce piuttosto come risposta recente alle trasformazioni delle esigenze della società contemporanea.

In particolare, il concetto di Diversity Management ha origine nella storia dei diritti civili statunitensi e si sviluppa in risposta a esigenze sociali, culturali e di mercato che emergono a partire dagli anni '60 e '70 (Buemi, et al. 2015), a seguito della frammentazione dell'unità immaginaria della nazione americana tra gli anni Cinquanta e Sessanta. Tale frattura avviene con l'irrompere sulla scena sociale e politica del *Civil Rights Movement*, con una parte della nazione americana che si fa avanti per chiedere uguaglianza. Nella fase iniziale, la rivendicazione dei diritti si colloca all'interno di una prospettiva universalistica: l'obiettivo è di mettere da parte le differenze, permettendo a tutti, inclusa la minoranza afroamericana, di accedere in modo equo ai diritti sociali e alla piena cittadinanza.

Fu in questo periodo, negli Stati Uniti, che emersero diversi movimenti femministi e le prime rivendicazioni per i diritti delle persone omosessuali, per richiedere pari trattamenti e la fine delle discriminazioni verso le minoranze, grazie alle quali portò ad una delle più grandi vittorie conquistate dalle donne, la legge sulla parità retributiva, *The Equal Pay Act* del 1963, firmata dal presidente americano J.F. Kennedy, abolendo ogni qual tipo di disparità salariale sulla base del genere. (Buemi, et al., 2015).

Grazie alle proteste, gli interventi istituzionali, come il *Civil Rights Act*⁴ del 1964 e le politiche di *Affirmative Action*⁵, pongono le basi per una maggiore inclusione, tentando di rimuovere le barriere e le discriminazioni in ambito lavorativo e sociale. (Civil Rights Act, 1964)

Il *Civil Rights Movement* nasce come insieme di iniziative diffuse in tutto il territorio statunitense, coinvolgendo migliaia di gruppi e milioni di persone che adottano strategie molto diverse tra loro: da tattiche legali e istituzionali a pratiche non istituzionali e, talvolta, persino violente. A partire dagli anni Settanta, alcuni di questi gruppi iniziano a radicalizzare ulteriormente le questioni portate avanti nel decennio precedente. Movimenti come il *Black Power*, le proteste studentesche, la resistenza alla guerra del Vietnam, il femminismo in crescita e il nascente *Gay Liberation Movement* sono esempi di come le minoranze, attraverso azioni collettive, tentino di andare oltre l'approccio universalista degli anni Sessanta, che aveva istituzionalizzato le richieste di uguaglianza ma al costo di indebolirne l'impatto (Buemi, et al., 2015).

In questa nuova fase di rivendicazioni, il tema della diversità assume un ruolo centrale. Si abbandona l'universalismo dei movimenti precedenti, ritenuto un'illusione di inclusione progressiva delle minoranze nella cittadinanza comune a favore della promozione del concetto di diversità.

La situazione cambia però quando, negli anni Ottanta, le "politiche della diversità" vengono criticate perché, secondo alcuni, rafforzano la logica di esclusione anziché combatterla. In pratica, molti sostengono che valorizzare positivamente ciò che la maggioranza considera negativo (come le differenze etniche o di genere) finisce per rinforzare la stessa distinzione che divide le persone. La soluzione, allora, non dovrebbe essere quella di valorizzare le differenze

⁴ Il *Civil Rights Act*, o la Legge sui diritti civili, firmato dal presidente Lyndon Johnson il 2 luglio 1964, proibisce la discriminazione nei luoghi pubblici, con l'integrazione di scuole e altre strutture pubbliche, rendendo illegale la discriminazione sul lavoro.

Fu dapprima il presidente J.F. Kennedy nel 1963 ad esortare la Nazione ad agire per un trattamento equo a tutti gli americani, indipendentemente dalla razza, proponendo al Congresso di prendere in considerazione una legislazione sui diritti civili che affrontasse il diritto di voto, le sistemazioni pubbliche, la desegregazione scolastica, etc. Nonostante l'assassinio di Kennedy nel novembre del 1963, la sua proposta culminò nel *Civil Rights Act* del 1964. Fu il presidente L. Johnson a trasformarlo formalmente in legge (*National Archives, Civil Rights Act, 1964*).

⁵ Il concetto di azione positiva, o *Affirmative Action*, ha avuto origine nel 1961, quando il presidente J. F. Kennedy ha emesso un ordine esecutivo che ordinava alle agenzie governative di garantire che tutti gli americani avessero pari opportunità di lavoro, con l'obiettivo di abbattere le discriminazioni, compensare i gruppi minoritari per le passate persecuzioni e rendere le istituzioni pubbliche, come le università, gli ospedali e le forze di polizia, più rappresentative della composizione eterogenea della popolazione americana. (Anderson, 2004).

così come sono, ma di mettere in discussione e ridefinire le categorie che ci portano a distinguere tra gruppi.

Per cambiare realmente le cose, quindi, si vede necessario creare strumenti per interrogare e mettere in discussione queste strutture e categorie, invece di prenderle come qualcosa di ormai comunemente accettato. Judith Butler, una filosofa queer⁶, sostiene che creare continuamente nuovi modi ibridi di esistere è il modo migliore per non essere "sottomessi" alle categorie di diversità, ma per utilizzarle in modo emancipatorio. (Maitra & McWeeny, 2022)

Furono sempre gli anni Ottanta quando le politiche neoliberali di Ronald Reagan, mirate a ridurre l'intervento statale, smantellarono molte delle conquiste sociali precedenti, tra cui le politiche per l'uguaglianza e le Affirmative Action. Le azioni di Reagan tagliano significativamente i fondi per l'*Equal Employment Opportunity Commission* e la *Civil Rights Division*. Questo taglio costringe molti professionisti dell'Affirmative Action a spostarsi nel settore privato, facendo emergere l'idea di considerare la promozione della diversità come una risorsa competitiva per le aziende, anziché come mero obbligo legale.

A metà degli anni Ottanta, le condizioni di mercato iniziano a sostenere sempre di più la diversità: il superamento del modello produttivo fordista e la crescente finanziarizzazione dell'economia lascia spazio ad un'economia sempre più globalizzata e variegata, con movimenti globali di persone sempre più intensificati e una crescente partecipazione femminile più presente all'interno delle aziende. (Buemi et al., 2015)

Il rapporto **Workface 2000** di **Hudson Institute**, pubblicato nel 1987, evidenzia il cambiamento nella composizione nella forza lavoro americana, previsto in gran parte per effetto dell'immigrazione. I dati del **Censimento USA del 2000** confermano quanto precedentemente descritto: la popolazione ispanica supera quella afroamericana, diventando la principale minoranza, e le cosiddette minoranze costituiscono ormai la maggioranza in molte delle aree urbane.

⁶ Il termine "Queer" ha subito un'evoluzione nel corso del tempo. In origine veniva usato come connotazione dispregiativa per indicare tutte quelle persone "bizzarre" e diverse, spesso in riferimento alla comunità LBTQI+. Negli ultimi anni, tuttavia, il termine è stato rivendicato e trasformato dalla stessa comunità per rappresentare un'identità fluida, che non si conforma alle norme tradizionali di genere e sessualità. (Treccani)

Tab. 1.1 – *Cambiamento della composizione della forza lavoro americana*

**Le persone “non bianche” rappresentano una quota crescente del mondo del lavoro
(numeri in milioni)**

	1970	1985	2000
<i>Popolazione in età lavorativa (16+)</i>	137,1	184,1	213,7
<i>% Popolazione non bianca</i>	10,9%	13,6%	15,7%
<i>Forza lavoro</i>	82,8	115,5	140,4
<i>% Popolazione non bianca</i>	11,1%	13,1%	15,5%
<i>Incremento della forza lavoro (rispetto al passato)</i>	-	32,7	25
<i>% Popolazione non bianca</i>	-	18,4%	29%

Fonte: Rielaborazione propria da “*Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*”

Si nota di fatto come negli anni vi sia stata una **crescita rilevante della popolazione non bianca** nella forza lavoro nel corso degli anni.

Tab. 1.2 – *Cambiamento della composizione della popolazione americana: prova che gli ispanici superano numericamente la popolazione afroamericana*

Popolazione per razza e popolazione ispanica negli Stati Uniti: 2000

Popolazione totale	Numero	Percentuale della popolazione totale
	281.421.906	100%
Unica Razza	274.595.678	97,6%
Bianco	211.460.626	75,1%
Nero o Afroamericano	34.658.190	12,3%
Indiano americano e nativo dell’Alaska	2.475.956	0,9%
Asiatico	10.242.998	3,6%
Nativo hawaiano e altri isolani del Pacifico	398.835	0,1%
Qualche altra razza	15.359.073	5,5%
Due o più razze	6.826.228	2,4%
ISPANICO O LATINO		
Popolazione Totale	281.421.906	100%
Ispanico o Latino	35.305.818	12,5%
Non ispanico o Latino	246.116.088	87,5%

Fonte: Rielaborazione propria da “*Census 2000 Brief: Overview of Race and Hispanic Origin: 2000*”

La figura 1.3 evidenzia come la popolazione americana abbia conosciuto un forte impatto dei potenti flussi migratori, in cui la popolazione ispanica ha superato numericamente la popolazione afroamericana, rappresentando il 12,5% della popolazione totale, rispetto al 12,3%. In termini numerici, la popolazione ispanica da 22 milioni raggiunge i 35 milioni in soli 10 anni, dal 1990 al 2000.

Di fronte a questi cambiamenti, molte aziende americane cominciano ad implementare i primi **piani di diversity** – i cd. *Diversity Plans* - per accrescere l'eterogeneità della forza lavoro. La diversità comincia ad essere considerata un vantaggio competitivo: lavoratori con *background* diversi infatti possono stimolare innovazione, migliorare il clima aziendale e rispondere meglio ai bisogni di una clientela sempre più variegata.

In questo modo, promuovere una forza lavoro diversificata diventa quindi un modo per aumentare la produttività e i profitti, e la *diversity* entra a far parte degli **intangible assets** (asset immateriali), ossia elementi che definiscono il valore dell'azienda oltre i tradizionali indicatori economici, tra cui brand e reputazione.

Le politiche di *diversity* favoriscono la capacità di attrarre talenti: un'azienda che tratta seriamente la diversità e tenta di promuovere un ambiente lavorativo rispettoso è considerata un buon posto di lavoro per professionisti qualificati. La diversità diventa quindi strategia interna per creare un clima inclusivo, superando gradualmente i tradizionali codici della cultura bianca e maschile. Oltre alle donne e alle minoranze etniche, le organizzazioni cominciano ad includere altre categorie, come persone LGBTQ+, disabili e anziani, anche nei livelli di top management. (Nweiser & Dajnoki, 2022)

Un ulteriore incentivo alla promozione del rispetto della diversità è dovuto anche alla crescente diversificazione dei mercati globali: la caduta del modello fordista⁷ e l'emergere di forme di consumo personalizzate richiedono prodotti sempre più mirati e, i top manager hanno cominciato a comprendere che una forza lavoro monoculturale non è più adeguata. Inoltre, lo **United States Census 2000** stima che il potere d'acquisto combinato delle comunità afroamericana, ispanica e asiatica riesca a raggiungere 750 miliardi di dollari. Sulla base di tali dati, portare la diversità al proprio interno, valorizzando la differenza di professionalità, di

⁷ Il modello fordista (o *Fordismo*) è un sistema di produzione di massa introdotto da Henry Ford all'inizio del XX secolo, che si basa su linee di assemblaggio, prodotti standardizzati e compiti semplificati per aumentare l'efficienza aziendale. Ford ha inoltre promosso salari più alti, permettendo ai lavoratori di acquistare gli stessi prodotti che fabbricavano, innescando un ciclo di produzione e consumo di massa. Questo modello ha dominato l'industria nel dopoguerra, ma ha iniziato a mostrare limiti negli anni '70, portando allo sviluppo di approcci post-fordisti più flessibili (<https://www.britannica.com/money/Fordism>)

approccio cognitivo e di orientamento etico dei diversi rami del mercato del lavoro, è il modo migliore per decifrare la complessità e l'incertezza dei mercati globali, per anticipare le tendenze e per distinguersi dai propri competitors. L'allargamento in termini di *diversity* della propria base lavorativa diviene quindi una risorsa organizzativa indispensabile all'apertura di nuovi mercati.

Emerge dunque come il tema del rispetto della diversità si è spostato da un piano meramente politico, incentrato sui diritti civili e sulla cittadinanza, ad uno aziendale, focalizzato sulla creazione di nuove opportunità per le organizzazioni che adottano queste pratiche.

Tra i vantaggi di questo nuovo approccio, la letteratura americana sottolinea che il Diversity Management non si limita a garantire la conformità alle leggi, ma spinge le organizzazioni a promuovere attivamente la diversità come un vantaggio competitivo. Ancora oggi, questa peculiarità contraddistingue il modo americano di gestire le diversità: mentre in altre aree geografiche – come l'Europa – sono le istituzioni a promuovere modelli di gestione delle risorse umane ispirati al Diversity Management, negli Stati Uniti questi principi sono spesso parte integrante della cultura aziendale delle grandi imprese (Buemi, et al., 2015).

Tuttavia, diversi studiosi sottolineano i limiti di questo cambio di paradigma, sostenendo che l'enfasi sulla diversità comporta a stabilire identità fisse e standard, mentre le identità, per loro natura, sono fluide e in continua trasformazione. Definire rigidamente le persone come "diverse" può alimentare stereotipi, come evidenziato dagli studi sul concetto di "*Whiteness*", che dimostrano come la diversità in America sia stata costruita sulla presunta omogeneità della popolazione bianca: questa identità 'bianca', mai realmente esistita, è stata socialmente costruita per giustificare discriminazioni verso i non bianchi. Ciò ha comportato, nella storia degli Stati Uniti, ad essere il punto di riferimento attorno al quale si sono formate rappresentazioni identitarie minori (Caroline R., et al., 2024).

La sfida è quella di tenere in equilibrio i concetti di "diversità" e di "uguaglianza": le strategie di Diversity Management cercano di reinterpretare il concetto di uguaglianza nella sua interdipendenza con quello di diversità, secondo cui si è uguali non perché si è identici, ma perché alcune differenze – come genere, colore della pelle, religione, classe sociale o livello di istruzione – sono irrilevanti rispetto all'accesso a determinate opportunità lavorative e alla partecipazione a determinati diritti.

1.3.2. Il passaggio e l'adozione in Europa

Negli anni Novanta, il Diversity Management comincia a mettere radici anche in **Europa**, sebbene in un contesto istituzionale, storico e sociale diverso rispetto a quello degli Stati Uniti (Buemi, et al., 2015).

Mentre negli USA la spinta verso la diversità era supportata da politiche come l'Equal Employment Opportunity e l'Affirmative Action, nel Vecchio Continente il tema era ancora poco conosciuto, se non parzialmente sostenuto da Paesi quali Regno Unito e Paesi Bassi, con qualche eccezione rappresentata da grandi aziende internazionali e alcune università che iniziavano ad esplorare le pratiche manageriali interculturali. (Buemi, et al., 2015).

Sono stati tre i fattori che hanno favorito la diffusione delle pratiche di Diversity Management in Europa:

1. **Crescente impegno di alcuni gruppi contro le discriminazioni razziali;**
2. Ruolo della **Commissione Europea** nel promuovere accesso equo al mercato del lavoro e politiche antidiscriminatorie;
3. **Influenza delle aziende internazionali** che, seguendo l'esempio americano, spingono i propri manager verso pratiche inclusive

Gli anni Novanta hanno rappresentato quindi per l'Europa un aumento di iniziative contro le discriminazioni e a favore dell'inclusione di immigrate e minoranze etniche. Ricerche comparative, come quella della *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*⁸ (Eurofound), hanno evidenziato discriminazioni razziali diffuse nel mercato del lavoro europeo. Questo studio e altre iniziative, come il progetto dell'International Labour Organization⁹ "*Combating discrimination against (im)migrant workers and ethnic minorities in the world of work*" del 1999, hanno spinto per azioni concrete e una maggiore sensibilizzazione al tema. In particolar modo, in questa pubblicazione sono stati resi evidenti i

⁸ L'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) è l'agenzia tripartita dell'UE che fornisce conoscenze per aiutare a sviluppare migliori politiche sociali, occupazionali e legate al lavoro. Eurofound è stata fondata nel 1975 dal Regolamento del Consiglio (CEE) n. 1365/75 per contribuire alla pianificazione e alla progettazione di migliori condizioni di vita e di lavoro in Europa. (<https://www.eurofound.europa.eu/en/about/who-we-are>)

⁹ L'International Labour Organization (ILO) si dedica alla promozione della giustizia sociale e dei diritti umani e del lavoro riconosciuti a livello internazionale, perseguendo la sua missione fondante secondo cui la giustizia sociale è essenziale per una pace universale e duratura. Dal 1919 l'OIL riunisce governi, datori di lavoro e lavoratori di 187 Stati membri per stabilire standard del lavoro, sviluppare politiche e ideare programmi che promuovano un lavoro dignitoso per tutti, donne e uomini. (<https://www.ilo.org/about-ilo>)

meccanismi di discriminazione razziale in entrata del lavoro negli Stati europei in cui è stata condotta, ossia Olanda, Inghilterra, Finlandia, Spagna e Belgio.

Fu nel 1995 che in Europa diventa concreta la tematica: le parti sociali europee firmano a Firenze la “*Joint Declaration and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace*”, che mira a promuovere buone pratiche contro la discriminazione, evidenziando i vantaggi economici di una forza lavoro diversificata. Questo è seguito nel 1997 dalla conferenza “*Gaining from Diversity*” di CSR Europe, volta a diffondere pratiche europee per la valorizzazione della diversità.

Nel 1997, l’Unione Europea ha ufficialmente stabilito solide basi per contrastare il razzismo, facendo della lotta alle discriminazioni uno degli assi prioritari della Commissione Europea. Nel 2000 l’Unione Europea ratifica la *Carta dei Diritti Fondamentali*, che impegna i Paesi membri a rispettare il principio di parità di trattamento anche sul posto di lavoro, cominciando a interpretare la diversità come vantaggio competitivo (European Commission, 2000).

Nel 2000, al Congresso Mondiale delle Risorse Umane di Parigi, la diversità viene ufficialmente riconosciuta come una nuova **fonte di vantaggio competitivo**, e da quel momento cominciano a diffondersi programmi espliciti di Diversity Management, spinti da cambiamenti demografici, globalizzazione, mercati diversificati e innovazioni organizzative.

Quattro anni dopo, nel 2004, quattordici Paesi dell’Unione Europea – tra cui Francia, Germania, Spagna, Austria, Svezia, Belgio, **Italia**, Lussemburgo, Polonia, Danimarca, Irlanda, Finlandia, Estonia e Repubblica Ceca – hanno creato le proprie Carte della Diversità, su base volontaria, pensate per supportare imprese e amministrazioni pubbliche nel valorizzare la diversità, con l’obiettivo di generare benefici sia per il mondo aziendale che per le pubbliche autorità (European Commission, 2000).

Dal 2004 in poi la Commissione Europea ha sostenuto attivamente le Carte e ha incoraggiato aziende e amministrazioni pubbliche a integrare il Diversity Management come elemento strategico nei loro sistemi organizzativi e nelle politiche di sviluppo. Questo supporto si è rafforzato nel 2010, quando la Commissione ha finanziato la creazione di una piattaforma di scambio per le Carte della Diversità europea.

1.4. Il Diversity Management in Italia

Il tessuto economico italiano è caratterizzato principalmente da piccole e medie imprese – le cosiddette PMI – spesso a gestione familiari, che differiscono dalle grandi aziende internazionali tipiche del mondo anglosassone. Questa struttura influisce anche sulla progettazione di politiche di Diversity Management, poiché le PMI dispongono di risorse ridotte da investire in progetti dedicati, e le esperienze italiane di Diversity Management si concentrano soprattutto nelle grandi imprese nazionali, come ENI, Autostrade, Finmeccanica, che seguono dei modelli più strutturati e complessi.

Inoltre, nel nostro Paese, solo le imprese con più di cinquanta dipendenti devono stilare un rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile in ognuna delle professioni e in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei passaggi di categoria, dei licenziamenti e della retribuzione effettivamente corrisposta. In mancanza di tali requisiti, la relazione avviene su base meramente volontaria (Decreto interministeriale, 2024).

Solo in queste aziende, come quelle prima citate, sono stati avviati specifici programmi per supportare vari aspetti della diversità, come la gestione della maternità, dei lavoratori senior, dell'inclusione di genere, dell'integrazione dei dipendenti disabili e delle iniziative per le famiglie omosessuali.

Alcuni esempi più noti in Italia sono il caso di ATM (Azienda Trasporti Milano)¹⁰ e le sue iniziative per supportare i lavoratori più anziani (ATM, 2024), l'ATAC di Roma in cui sono stati realizzati degli asili nido aziendali in supporto alla genitorialità dei propri dipendenti (ATAC, 2022), oppure le Ferrovie dello Stato, dove, invece, è stato realizzato il progetto “*Scambio di binario, inversione dei ruoli*” per supportare la maternità in azienda (Ferrovie dello Stato, 2021), mentre ENEL ha creato strutture di supporto per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata (ENEL, 2022).

Nelle PMI, invece, le azioni di Diversity Management si concentrano prevalentemente sulla conciliazione vita-lavoro. Un esempio di incentivo per le PMI italiane è stato introdotto dalla Fondazione Sodalitas con la “Bussola per le PMI”, una guida che promuove i principi della *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*, fornendo strumenti e suggerimenti adattati alle dimensioni e alle esigenze delle piccole aziende (Fondazione Sodalitas, 2020).

¹⁰ Per maggiori approfondimenti, nel secondo capitolo verranno trattati più da vicino temi quali la gestione dell'anzianità in azienda, il cd “*Age Management*” nel caso ATM.

Tale Carta, lanciata in Italia nel 2009, è un'iniziativa volontaria ispirata al modello francese e tedesco: vengono invitate le aziende ad attuare politiche per la diversità e l'inclusività, contrastando le discriminazioni di genere, età, disabilità, origine, religione e orientamento sessuale.

Un sondaggio della Commissione Europa del 2014, con l'obiettivo di valutare l'impatto delle politiche, a cui hanno partecipato 150 aziende italiane con oltre 480.000 dipendenti, ha evidenziato miglioramenti nella riduzione dei conflitti interni (37%), nell'immagine aziendale (30%), e nella capacità di attrarre talenti (10%). Le priorità principali degli aderenti rimangono la parità di genere (65%), la disabilità (24%), e la diversità generazionale dei dipendenti (19%) (European Commission, 2014).

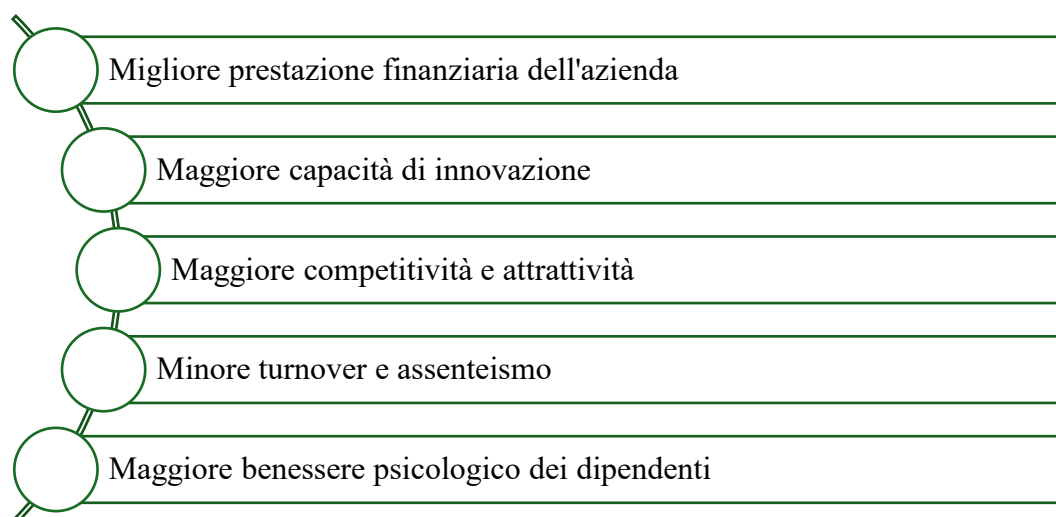
Ad oggi, le Amministrazioni Pubbliche italiane hanno ancora poche pratiche strutturate di Diversity Management, diversamente dal settore privato in cui sono più sviluppate. Gli interventi adottati nel settore pubblico sono per lo più inefficaci, senza una strategia unitaria o di lungo termine, risultando quindi di basso impatto nel modificare la struttura amministrativa e l'operatività generale. Nonostante la loro partecipazione alla Carta, i risultati di questi impegni in azioni concrete si è rivelata modesta.

1.5. Vantaggi e sfide del Diversity Management

Il Diversity Management non solo rappresenta una strategia efficace per ottenere un vantaggio competitivo, ma è anche un percorso complesso, costellato di sfide e ostacoli da affrontare.

Sull'analisi di quanto analizzato finora, è possibile individuare i seguenti vantaggi per tutte quelle aziende che decidano di implementare adeguate politiche di *diversity*.

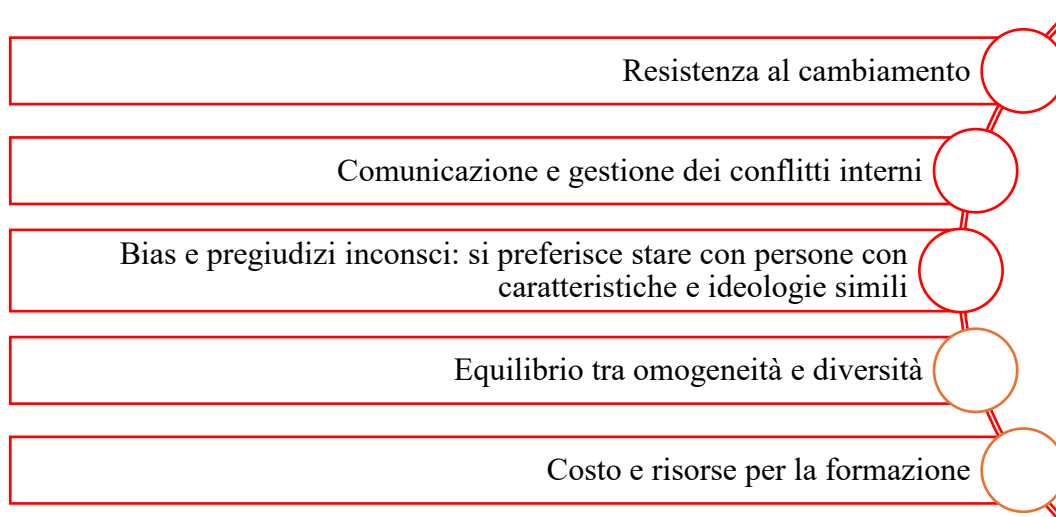
Fig. 1.2 – *Principali vantaggi delle politiche di Diversity Management*



Fonte: Rielaborazione propria da “*The importance of Diversity Management in Relation with other functions of Human Resource Management - A systematic Review*”, 2022.

Tra le principali sfide del *Diversity Management*, è possibile riscontrare diversi ostacoli e difficoltà che le aziende devono affrontare per implementare con successo una politica inclusiva. Questi includono:

Fig. 1.3 – *Principali sfide delle politiche di Diversity Management*



Fonte: Rielaborazione propria da “*The importance of Diversity Management in Relation with other functions of Human Resource Management - A systematic Review*”, 2022 e “*The international Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations. In Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations*”, 2024

Siccome il tema del Diversity Management è diventato un tema sempre più attuale, il **Great Place to Work**¹¹ ha stilato una lista di aziende che, nonostante le sfide, sono riuscite a raggiungere risultati significativi nella creazione di ambienti inclusi e orientati al benessere dei dipendenti.

In particolare, la Società riconosce una certificazione di validità di un anno in seguito ai risultati dell'analisi di clima aziendale e presentando attenzione alle opinioni dei collaboratori. Le classifiche si differenziano a seconda del tema che viene trattato: migliore luogo di lavoro per benessere aziendale, per le donne, per *Inclusion, Equity and Diversity*, per la Generazione Z, per i Millennials, etc.

Rimanendo in tema D&I, il bacino di aziende preso in considerazione per la stesura della classifica per l'anno 2024 include le organizzazioni, con un organico di almeno 50 dipendenti, che hanno collaborato con Great Place to Work tra il 1° Maggio 2023 e il 15 Aprile 2024. Il ranking si basa sull'analisi di 25 risposte contenute nel questionario Trust Index™ e sull'esperienza percepita riguardo a tali affermazioni da parte di persone appartenenti a quattro specifiche categorie demografiche del modello:

- **Livello organizzativo**
- **Genere**
- **Età**
- **Condizione contrattuale** (tempo pieno/tempo parziale).

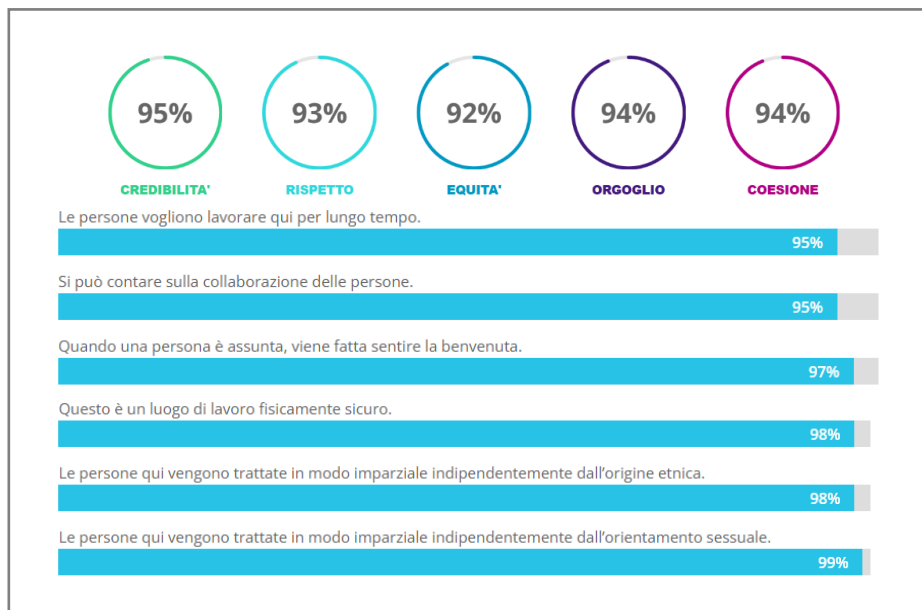
Questa analisi produce un punteggio denominato **Diversity, Equity & Inclusion Index**, il quale determina il posizionamento in classifica.

Volendo fare degli esempi, dalla classifica emergono diverse organizzazioni, tra cui:

- *Teleperformance Italia*, una rinomata azienda attiva nel campo delle telecomunicazioni, che nel 2024 ha raggiunto la posizione di leader nella classifica con 2.054 dipendenti;

¹¹ Great Place to Work è una società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa che analizza gli ambienti di lavoro raccogliendo e analizzando le opinioni dei collaboratori e la *employee experience*. Offre uno strumento unico per far crescere le aziende a partire dall'ascolto delle opinioni dei collaboratori (<https://www.greatplacetowork.it/>).

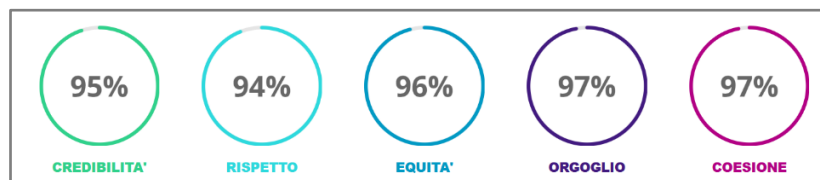
Fig. 1.4 – Risultati positivi delle politiche di D&I in Teleperformance Italia



Fonte: *Great Place to Work, Classifica Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion, 2024*

- *GalileoLife*, operante nel settore dell'Healthcare, al secondo posto con 90 dipendenti;

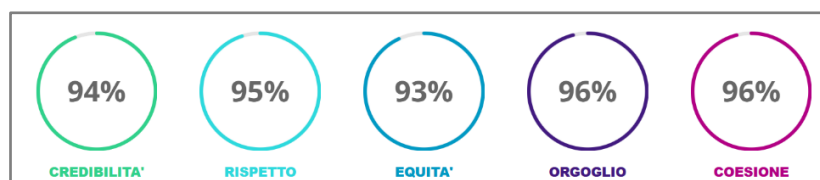
Fig. 1.5 – Risultati positivi delle politiche di D&I in GalileoLife



Fonte: *Great Place to Work, Classifica Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion, 2024*

- *Cisco Systems Italy*, leader nel settore dell'IT (Information Technology), che ha raggiunto il terzo posto con 458 dipendenti.

Fig. 1.6 – Risultati positivi delle politiche di D&I in Cisco Systems Italy



Fonte: *Great Place to Work, Classifica Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion, 2024*

2. TIPOLOGIE DI DIVERSITY MANAGEMENT

Nel primo capitolo è stato esplorato il concetto di *Diversity Management*, dalle sue origini storiche alla sua definizione e applicazione nei contesti organizzativi moderni. Questo quadro generale ha permesso di comprendere come la gestione della diversità rappresenti oggi una componente fondamentale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni, in un mondo sempre più globalizzato e interconnesso.

Tuttavia, parlare di *diversità* in senso generico rischia di appiattire la complessità e la ricchezza delle sue manifestazioni. Le diversità, infatti, si declinano in molteplici dimensioni, ciascuna con le sue peculiarità, sfide e opportunità. È proprio questa varietà che richiede approcci specifici e mirati da parte delle organizzazioni, che devono saper riconoscere e valorizzare ogni persona per creare ambienti inclusivi e piacevoli.

Il presente capitolo si propone di approfondire le principali categorie di analisi del *Diversity Management*, suddividendole in cinque dimensioni: diversità culturale, di genere, generazionale, per orientamento sessuale e per disabilità. Queste rappresentano gli ambiti più trattati nella pratica manageriale e nelle politiche di inclusione: per ciascun aspetto verranno approfonditi presentata una descrizione dettagliata, i principali benefici delle organizzazioni nella promozione di un ambiente inclusivo, le sfide più rilevanti e le migliori pratiche che le aziende possono adottare per affrontarle con successo.

2.1. Diversità Culturale (Cultural Diversity)

2.1.1. Il concetto di Diversità Culturale: l'importanza della multiculturalità nel contesto aziendale e sociale

Una definizione di “*Diversità Culturale*” viene fornita dalla **Convenzione Unesco per la Protezione e Promozione delle Diversità delle Espressioni Culturali** per identificare la moltitudine di forme cui le culture dei gruppi e delle società si esprimono. La *Diversità Culturale* non è riflessa unicamente nelle varie forme mediante cui il patrimonio culturale dell'umanità viene manifestato, trasmesso e arricchito grazie ad espressioni culturali¹², ma anche attraverso modi distinti di creazione artistica, di produzione, di diffusione, di distribuzione e di apprezzamento delle espressioni culturali. (Unesco, 2005)

¹² Per ‘*espressioni culturali*’ si intendono le espressioni a contenuto culturale che derivano dalla creatività degli individui, dei gruppi e delle società. (Unesco, 2005)

Secondo la Convenzione, viene affermato che la diversità culturale è una caratteristica inerente all'umanità e che rappresenta un patrimonio comune e, come tale, dovrebbe essere valorizzata e salvaguardata a beneficio di tutti.

Secondo l'Unesco, un vantaggio della diversità culturale è dunque la creazione di un mondo prospero ed eterogeneo in grado di alimentare la capacità e i valori umani, rappresentando un ideale essenziale per lo sviluppo sostenibile delle comunità, dei popoli e delle nazioni.

Il concetto di ***multiculturalità*** può essere definito come la situazione in cui tutti i differenti gruppi culturali ed etnici in una società hanno pari diritti e opportunità, e nessuno di essi viene ignorato o considerato di poca rilevanza. (Collins Dictionary, 2025)

Una ***forza lavoro multiculturale*** è una forza lavoro in cui una vasta gamma di variazioni culturali esiste tra i dipendenti all'interno di un'organizzazione (Kokemuller, 2019). Tuttavia, il ***multiculturalismo*** è un'idea che concede pari opportunità a diversi gruppi culturali o razziali in un'organizzazione (O'Donnel & Gracia, 2018), creando così una situazione in cui nessun membro viene marginalizzato o considerato irrilevante. In un'organizzazione multiculturale, persone provenienti da culture ed etnie diverse vengono riunite indipendentemente dai loro differenti contesti socioeconomici e dai paesi di origine (Leonard, 2019).

La compresenza di più culture in un'azienda comporta dunque la dimostrazione di apertura mentale, comunicazione verticale e orizzontale, collaborazione, comprensione e lavoro di squadra rafforzato attraverso lo spirito di gruppo e il dialogo aperto in un'organizzazione (O'Donnel & Gracia, 2018). Di conseguenza, il multiculturalismo consiste nel concedere uguale attenzione e rappresentanza ai bisogni culturali e ai contributi di tutti i dipendenti, con un'enfasi particolare sui gruppi marginalizzati, che tradizionalmente sono sottorappresentati (O'Donnel & Gracia, 2018).

In un mondo in cui la migrazione internazionale è aumentata, e continua ad aumentare, (McAuliffe & Oucho, 2024), le aziende non possono più considerare la propria forza lavoro monoculturale, ossia appartenenti e/o influenzati da un'unica cultura sociale.

Tab. 2.1 – *Composizione numerica dei migranti internazionali: confronto dati 2000-2024*

	<i>Report 2000</i>	<i>Report 2024</i>
Numero stimato di migranti internazionali	150 milioni	281 milioni
Proporzione stimata di migranti rispetto alla popolazione mondiale	2,8%	3,6%
Proporzione stimata di donne migranti	47,5%	48%
Proporzione di bambini migranti	16%	10,1%
Destinazione con la più alta proporzione di migranti internazionali	Oceania	Oceania
Nazione con la più alta proporzione di migranti internazionali	Emirati Arabi Uniti	Emirati Arabi Uniti
Numero di migranti lavoratori	-	169 milioni
Trasferimenti di denaro (in dollari)	128 miliardi	831 miliardi
Numero di rifugiati	14 milioni	35,4 milioni
Numero di sfollati	21 milioni	71,4 milioni

Fonte: Rielaborazione propria da *World Migration Report, IOM (International Organization for Migration), 2024*

I dati disponibili dal report dell'**Organizzazione Internazionale dell'Immigrazione (IOM)** evidenziano l'aumento significativo del numero dei migranti internazionali, passato da circa 150 milioni nel 2000 a 281 milioni nel 2024, una crescita dell'87,3%, di cui ben 169 milioni sono migranti lavoratori.

La ricerca nel campo del *business* internazionale ha spesso presunto che la maggioranza delle persone fosse rappresentativa del proprio Paese di origine (Erez, Gelfand, & Aycan, 2007), implicando che la cultura influenzi gli individui in modo uniforme, prevedibile e generalizzabile, permettendo confronti transnazionali relativamente semplici. Sebbene questo approccio abbia contribuito allo sviluppo del campo della gestione interculturale, la semplificazione del mono-culturalismo non rappresenta i dipendenti culturalmente diversificati di oggi (Lücke, Kostova, & Roth, 2014), e diversi ricercatori stanno sollecitando una riconcettualizzazione della cultura a livello *individuale* (Caprar, Devinney, Kirkman, & Caligiuri, 2015) (Leung & Morris, 2015).

Ad oggi, risulta comune che le aziende assumano individui appartenenti a più culture sociali, si pensi ad esempio ai cino-canadesi, britannici-arabi, e così via. Il multiculturalismo è comune tra i migranti e i loro discendenti, e questo cambiamento implica che la ricerca debba comprendere come il multiculturalismo a livello individuale possa influenzare dipendenti, leader e clienti, e quale impatto abbia sulle organizzazioni.

La ricerca sul multiculturalismo negli individui ha subito un'accelerazione significativa negli ultimi decenni, inizialmente nella psicologia interculturale e, più recentemente, nel business internazionale (Fitzsimmons, Liao, & Thomas, 2016).

2.1.2. I principali vantaggi della multiculturalità nelle organizzazioni

La crescente raccolta di studi sugli individui multiculturali suggerisce che il multiculturalismo ha il potenziale di contribuire a risultati più rilevanti per il business internazionale, che spaziano dall'efficacia nella leadership interculturale, all'adattamento degli espatriati, fino alla creatività e all'innovazione sul lavoro (Lakshman, 2013; Tadmor, Galinski, & Maddux, 2012; Hofhuis, 2022; Baleviciene, 2021).

Tuttavia, non è solo la diversità in sé a determinare effetti positivi o negativi, ma il modo in cui un'azienda la gestisce: il modo in cui un'organizzazione e il suo personale percepiscono la diversità culturale potrebbe costituire una barriera senza che ne siano consapevoli. Se per la dirigenza di alcune organizzazioni si ritiene che le politiche legate alla diversità siano state implementate in modo efficace, i dipendenti potrebbero credere che si debbano seguire metodi e politiche più diversificate (Ng & Sears, 2020). Dunque, le pratiche attuali potrebbero non essere in linea con ciò che i lavoratori avvertono.

Per molte aziende globali, la gestione della diversità culturale rappresenta una priorità imprescindibile. Di fatto, molte grandi organizzazioni, stanno abbandonando il test del QI, utilizzato soprattutto in fase di selezione, per lasciare posto alla valutazione dell'**intelligenza culturale**, ossia della capacità della persona a rapportarsi con la diversità.

È stato evidenziato che lavorando in ambienti multiculturali, si impara a relazionarsi con persone dal background eterogeneo (Milani, 2024). In tal caso l'intelligenza culturale non rappresenta altro che la capacità di agire, ragionare e muoversi in maniera efficiente anche in ambiti diversi dal proprio.

Questo tipo di intelligenza comprende quattro dimensioni:

1. *Metacognitiva*, rappresenta la coscienza e la consapevolezza di una persona di segnali culturali durante le interazioni con persone di altri *background* culturali. È stato anche

descritto come rappresentante dei processi che utilizziamo per acquisire e comprendere la conoscenza culturale (Jones, Chirino, & Wright, 2020);

2. *Cognitiva*, rappresenta il livello di competenza delle convenzioni, delle pratiche e delle norme utilizzate in diversi contesti culturali. Ciò può includere sistemi e strutture sociali di altre culture e i loro sistemi di valori (ibidem);
3. *Motivazionale*, rappresenta il livello di interesse ed energia dedicati all'apprendimento e al funzionamento in situazioni caratterizzate da differenze culturali: le persone con un quoziente culturale motivazionale elevato esprimono fiducia nella propria efficacia interculturale personale (ivi);
4. *Comportamentale*, misura la capacità delle persone di esibire un comportamento verbale e non verbale appropriato quando interagiscono con persone di culture diverse. Ciò può includere, ad esempio, l'uso di parole, toni, gesti ed espressioni facciali culturalmente appropriati (ivi).

Uno studio su 73 team con oltre 327 membri ha rivelato che alti livelli di intelligenza culturale (comunemente abbreviata in CQ, *Cultural Quotient*) all'interno di team multiculturali hanno avuto effetti positivi, consentendo ai gruppi di superare numerosi ostacoli e potenziali barriere (Moon, 2013).

Sono state sviluppate numerose scale e modalità di valutazione per misurare la competenza di intelligenza culturale, tra cui la scala del potenziale di adattamento interculturale (ICAPS) (Matsumoto et al., 2000), usata per gli individui in ruoli di leadership globale, la Cultural Intelligence Scale (CQS), utile per i team multiculturali, e l'*Intercultural Developmental Inventory* (IDI) (Matsumoto & Hwang, 2013), usato spesso per gli individui impegnati in incarichi all'estero. Sviluppata dal *Cultural Intelligence Center* negli Stati Uniti, la valutazione si concentra su capacità specifiche, di cui la motivazione, la conoscenza (cognizione), la strategia (metacognizione) e l'azione (comportamento).

Inoltre, uno studio condotto da Herring (2009) sulla diversità, ha dimostrato che le imprese con una maggiore diversità razziale registrano entrate di vendita più elevate, un numero maggiore di clienti, quote di mercato più ampie e profitti relativi superiori a quelle con maggiore omogeneità nella forza lavoro, grazie ad uno scambio di idee diversificato, maggiore confronto e maggiore conoscenza del mercato esterno.

Inoltre, la comprensione interculturale, insieme alla conoscenza del mercato locale, si presta alla produzione di strategie e materiali di marketing più efficaci. Ad esempio, traduzioni di siti web, brochure e altre risorse di alta qualità e culturalmente sensibili sono essenziali, ma queste

possono essere trascurate senza l'input di una persona madrelingua¹³. Lo stesso ragionamento può avvenire per gli stand pubblicitari, che potrebbero risultare offensivi al di fuori del contesto nazionale (Hult - International Business School, 2024).

Inoltre, secondo Glassdoor (2024), è stato studiato che il 76% dei candidati in cerca di lavoro ha indicato che la diversità era importante per loro quando valutavano aziende e offerte di lavoro. In un mercato del lavoro globale competitivo, dimostrare che la propria azienda investe nel promuovere un ambiente multiculturale e inclusivo può farti distinguere dai candidati giusti e, soprattutto, ridurre i costi di turnover interno fidelizzandoli.

Se ben gestita, la diversità culturale – che può riferirsi alla lingua, alla nazionalità, alle credenze, alla religione, all'etnia, o altri aspetti – può rappresentare una risorsa preziosa per le aziende. Può dunque favorire innovazione, creatività e apertura mentale dei propri dipendenti. Tuttavia, oltre ai benefici che può apportare, la diversità culturale può incontrare ostacoli significativi. Questi limiti, spesso legati a incomprensioni, pregiudizi *bias* inconsci, discriminazioni o difficoltà di comunicazione, rischiano di compromettere il clima aziendale e l'efficacia del lavoro di squadra.

2.1.3. Principali barriere al Cultural Diversity

La creazione di gruppi diversificati può però causare un clima instabile e negativo per tutti i dipendenti.

In particolare, è stato osservato che più grande è il team e maggiore è la sua diversità, maggiore è il potenziale per la formazione di sottogruppi, che possono creare conflitti intra-team e interpersonali (Carton & Cummings, 2013). Queste micro-categorie possono assumere varie forme e richiedono una gestione attenta affinché il team possa funzionare efficacemente nei processi decisionali. Se le persone preferiscono lavorare con chi è simile a loro (Stahl, et al. 2010), la soddisfazione lavorativa delle persone appartenenti alla maggioranza potrebbe essere inferiore nei luoghi di lavoro che impiegano quote maggiori di lavoratori delle minoranze (Haile, 2013).

La diversità culturale potrebbe anche ostacolare la comunicazione (Horwitz & Horwitz, 2007): una scarsa comprensione del linguaggio comune potrebbe aumentare i costi di divulgazione

¹³ Uno degli esempi più rinomati degli errori di comunicazione è avvenuto nella catena di alimentazione KFC in Cina, il cui pollo è stato pubblicizzato come così gustoso che "ti mangerai le dita!" (Una traduzione scadente dello slogan del loro marchio, "*Finger lickin' good*"). In questo caso, un madrelingua cinese nel avrebbe notato immediatamente notato l'errore di comunicazione nello slogan. (<https://global.kfc.com>)

delle informazioni, creare incomprensioni, conflitti e comportamenti non collaborativi con conseguenze negative sulla produttività e sui salari (Suedekum et al., 2014).

La creazione di un ambiente inclusivo dovrebbe fare in modo che ogni lavoratore si senta apprezzato e sostenuto. La partecipazione alle riunioni di lavoratori asiatici nel mondo occidentale potrebbe invece essere influenzata da differenze culturali che riguardano il modo in cui si percepisce e si esprime il rispetto per le gerarchie, il concetto di armonia sociale e il valore attribuito al gruppo rispetto all'individuo. In molte culture asiatiche, ad esempio, è comune evitare il confronto diretto o l'espressione di opinioni in contrasto con quelle del leader o del gruppo, per mantenere un clima di armonia. Questo potrebbe portare alcuni lavoratori a rimanere più riservati durante le discussioni, aspettando di essere interpellati direttamente piuttosto che intervenire spontaneamente (Hofstede et al, 2010).

Hofstede traduce le differenze culturali in indicatori misurabili confrontando e analizzando dati grezzi provenienti da diversi paesi e regioni. Questo approccio basato sui dati consente a ricercatori e professionisti di valutare e comprendere più accuratamente l'entità delle differenze culturali e quindi di sviluppare meglio strategie di gestione interculturale e programmi di implementazione.

Il modello culturale sviluppato da Geert Hofstede¹⁴, che distingue tra mascolinità e femminilità, offre una chiave interpretativa per comprendere come diversi valori influenzino i comportamenti sociali e le pratiche aziendali. La mascolinità si caratterizza per un'enfasi su competizione, sicurezza e successo, con un forte apprezzamento per i risultati concreti e materiali. Al contrario, la femminilità privilegia la cooperazione, la qualità della vita e le relazioni interpersonali, con particolare attenzione al benessere sociale e all'equità.

In contesti caratterizzati da una cultura mascolina, come in Giappone e Germania, prevalgono valori che incoraggiano la performance e la competizione, contribuendo a un ambiente lavorativo strutturato e orientato al raggiungimento di obiettivi. Nei Paesi che abbracciano una cultura più femminile, come la Svezia e la Norvegia, si pone maggiore enfasi sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, oltre che sull'inclusività e la solidarietà, dando forma a un clima aziendale più collaborativo e attento al benessere collettivo. (Hofstede et al, 2010).

Uno delle sfide comuni all'integrazione è invece presentata dalla presenza di stereotipi o pregiudizi, soprattutto se culturalmente radicati e inconsci. Gli stereotipi culturali negativi

¹⁴ Geert Hofstede (1928-2020) è stato uno psicologo sociale olandese che ha condotto uno studio pionieristico sulle culture delle nazioni moderne. È famoso per aver sviluppato il modello delle dimensioni culturali, uno strumento teorico che analizza come i valori culturali influenzino il comportamento delle persone nelle organizzazioni e nella società. (geerthofstede.com/)

possono essere seriamente dannosi per il morale aziendale e influenzare la produttività e, sebbene non tutti gli stereotipi possano risultare negativi, possono comunque in parte essere causa limitante e divisiva sul posto di lavoro.

Può però verificarsi la presenza di contrasto tra le varie culture all'interno di un gruppo di lavoro: le differenze culturali causano differenze comportamentali e di personalità come linguaggio del corpo, gesti, mentalità, comunicazione, maniere e norme, che possono portare a incomprensioni. Il contatto visivo, ad esempio, è molto importante in alcune culture, ma maleducato e irrispettoso in altre (European Academy for Executive Education, 2024).

Anche le diverse convinzioni religiose o spirituali delle persone possono dare origine a conflitti e barriere interculturali: l'aspettativa di formalità (o relativa informalità), gerarchia organizzativa e persino orario di lavoro possono entrare in conflitto tra culture. Laddove un collega giapponese potrebbe non ritenere opportuno lasciare il lavoro prima del proprio responsabile (o, in effetti, di chiunque altro), un professionista svedese potrebbe essere abituato a una giornata lavorativa di 6 ore (Hult - International Business School, 2024).

2.1.4. Pratiche di gestione del Cultural Diversity

In un contesto economico sempre più globalizzato, le organizzazioni si trovano a gestire team composti da persone provenienti da culture, valori e aspettative differenti. La diversità culturale, se gestita in modo efficace, rappresenta una risorsa preziosa per promuovere creatività, adattabilità, risoluzione dei problemi, trasmissione dei dati, innovazione e competitività. (Lamichhane, 2021). Tuttavia, la sua gestione richiede approcci strutturati e consapevoli, poiché le differenze linguistiche, valori culturali e stili di comunicazione possono diventare ostacoli se non affrontati adeguatamente.

Inoltre, la gestione della diversità non solo riconosce uno staff diversificato, ma riconosce e gestisce anche i background, gli attributi personali, le inclinazioni e le opinioni religiose della forza lavoro diversificata per sfruttare le competenze speciali di ogni individuo e promuovere gli obiettivi dell'azienda (Hofhuis, 2022).

Sono diversi gli studi che sono stati intrapresi per valutare quali possano essere le migliori politiche affinché la diversità culturale possa avere successo nel contesto lavorativo.

Non si tratta solo di diversità, ma si ritiene che il modo in cui un'azienda gestisce la diversità determini se ha effetti favorevoli o negativi: queste strategie comprendono sistemi di ricompensa, fattori critici di successo, assegnazioni di compiti, mentalità e idee (Pudipeddi & Yamijala, 2019). Gli studi hanno anche dimostrato che la gestione della diversità è una

dimensione cruciale e attuale della gestione delle risorse umane nelle istituzioni, in particolare a lungo termine, data la crescente diversità della forza lavoro (Baporikar, 2020). Tuttavia, la ricerca ha rivelato che il senso di inclusione o esclusione di un lavoratore nei processi organizzativi potrebbe avere un impatto maggiore sulla manutenzione, l'impegno e la produttività rispetto alla diversità effettiva (Agbontaen, 2019). Il modo in cui un'azienda e il suo personale vedono la diversità culturale potrebbe rappresentare una barriera senza che l'azienda o il suo personale ne siano consapevoli. Mentre la dirigenza all'interno delle stesse organizzazioni riteneva che le politiche relative alla diversità venissero utilizzate in modo efficace, il personale riteneva che le proprie organizzazioni dovessero seguire i vari metodi e politiche sulla diversità (Ng & Sears, 2020). I criteri di successo devono essere dichiarati in modo trasparente e determinati con obiettività affinché le politiche adottate possano essere in linea con ciò che i lavoratori credono (Masanja & Mwita, 2021).

Maharani e Mono (2022) hanno studiato le difficoltà e le soluzioni all'implementazione della diversità culturale sul posto di lavoro: è stato scoperto che l'impegno e la comunicazione bilaterale tra i lavoratori potrebbero essere influenzati dai numerosi tratti che ogni individuo possiede. Di conseguenza, è necessario che la direzione dedichi più tempo a ogni lavoratore, in particolare in termini di relazioni sociali e comunicazione tra dipendenti. Ciò aiuterà i lavoratori a diventare più istituzionalizzati a lungo termine.

Inoltre, è stata condotta una ricerca per studiare l'esclusione e l'inclusione delle minoranze sul posto di lavoro e il suo impatto sulle loro prestazioni: l'esclusione sul posto di lavoro basata sull'appartenenza a un gruppo esterno, barriere linguistiche e culturali, preferenze etniche, razziali e nazionali, atteggiamento di parte e percezioni negative porta i membri delle minoranze a impegnarsi in comportamenti di occultamento della conoscenza sul posto di lavoro. Ciò influisce sicuramente sulle capacità degli individui delle minoranze di innovazione, ambizione e sviluppo ed esecuzione di nuove idee che possono comportare miglioramenti significativi al loro attuale gruppo di lavoro e all'ambiente circostante (Miminoshvili & Černe, 2021).

Inoltre, sono state condotte delle ricerche per studiare la diversità culturale sul posto di lavoro e il suo impatto sulle prestazioni dell'azienda, suggerendo la preziosa competenza del ruolo dei manager: è fondamentale che essi riconoscano eventuali discrepanze poiché sottraggono valore all'azienda. I manager dovrebbero assegnare responsabilità al personale in base alle loro competenze e abilità, indipendentemente dalla loro identificazione culturale, per aiutarli a raggiungere i loro obiettivi e, allo stesso modo, il management dovrebbe enfatizzare l'efficienza

organizzativa rispetto agli interessi personali (Baleviciene, Cultural Diversity Management Models and Organizational Innovativeness, 2021).

Baporikar (2020) ha anche analizzato la comprensione della cultura e della diversità culturale da parte dei manager. I ricercatori hanno affermato che poiché la diversità culturale e la comprensione del management sono di natura soggettiva, il management spesso prende decisioni in base alle proprie esperienze culturali personali. A causa di una supervisione restrittiva, i professionisti delle risorse umane non implementano i processi che consentono al management di gestire il multiculturalismo. Ciò può portare a pregiudizi, che si traducono in un alto tasso di dimissioni e demoralizzazione. Inoltre, si è scoperto che il management è privo delle competenze e dell'esperienza necessarie per correlare le politiche e le procedure aziendali alla diversità culturale (Baporikar, 2020).

Gli studiosi hanno affermato che il management deve avere le competenze manageriali necessarie in un contesto diversificato, poiché il multiculturalismo rimane una preoccupazione significativa per l'organizzazione. Affinché tutti gli individui rispondano e si rendano conto delle differenze razziali, i manager e i dirigenti dovrebbero essere preparati a istruire sia se stessi che gli altri dipendenti nelle loro organizzazioni (Areiqat et al., 2020).

Grazie ad una ricerca condotta nel mercato lavorativo lituano, i ricercatori hanno scoperto che lo screening, le pratiche di diversità, la consapevolezza culturale, l'amministrazione, le comunicazioni strategiche, l'integrazione di più culture, la collaborazione e la promozione della diversità sono le principali attività di diversità culturale che dovrebbero essere condotte per garantire la diversità culturale sul posto di lavoro (Baleviciene, 2022).

È stato anche scoperto che il coinvolgimento dei dipendenti è molto efficace nella gestione della diversità culturale sul posto di lavoro (Graham et al., 2022).

È anche un interesse importante per gli stakeholder, che preferiscono scegliere un'azienda con dipendenti a lungo termine, una forza lavoro capace e un sistema per riconoscere il lavoro di squadra poiché il multiculturalismo rende questi obiettivi più facili (Agbontaen, 2019). Poiché combina diverse culture e invita anche gli investitori stranieri a investire, il multiculturalismo consente all'azienda di espandersi in tutto il mondo. Costruire una cultura forte e diversificata è utile per stabilire aziende sia produttive che redditizie. Una cultura diversificata ma unita aiuta a riunire i dipendenti per raggiungere gli obiettivi dell'azienda (Masanja & Mwita, 2021).

Fig. 2.1 – *Principali pratiche di gestione per la diversità culturale*

Comprendere la diversità culturale

- Comprendere il background culturale dei Paesi prima di impegnarsi in interazioni fisiche o eventi aziendali;
- Allineare l'interpretazione dei dipendenti con quella dell'azienda

Formare i manager

- Dedicare tempo alle necessità del lavoratore
- Istruire se stessi e i dipendenti

Formare e coinvolgere i dipendenti

- Capire perchè è importante la diversità culturale
- Apprezzare la diversità
- Non escludere e non avere pregiudizi
- Ascoltare le idee

Fonte: Rielaborazione propria da “Human Resource Management for Managing Cultural Diversity”, 2020 e “Corporate culture: Evidence from the field”, 2022

La diversità culturale rappresenta un'opportunità e una sfida per le organizzazioni in un contesto sempre più globalizzato. Se da un lato promuove innovazione, creatività e competitività, dall'altro richiede una gestione consapevole per superare barriere linguistiche, stereotipi culturali e dinamiche di inclusione che possono minare la coesione e la produttività. La creazione di ambienti inclusivi, dove ognuno si possa sentire valorizzato, è fondamentale per trasformare la diversità in vantaggio competitivo. Le ricerche analizzate evidenziano l'importanza di strategie gestionali strutturate, come la consapevolezza interculturale, la condizione bilaterale (manager-dipendente) e l'assegnazione di ruoli basata sulle reali competenze piuttosto che pregiudizi.

Guardando al futuro, è fondamentale adottare approcci integrati e partecipativi, affinché la diversità culturale continui a rappresentare un motore di innovazione, dialogo e sviluppo sostenibile.

2.2. Diversità di Genere (Gender Diversity)

Il concetto di diversità di genere, inteso nella sua accezione tradizionale come differenza tra uomini e donne, è stato al centro di dibattiti culturali, sociali e scientifici per diversi anni. Queste differenze, che *storicamente* venivano utilizzate per definire ruoli specifici nella società, hanno subito una significativa reinterpretazione nel corso del tempo.

In passato, la distinzione tra uomini e donne si basava su divisione nette, legate alle aspettative sociali e culturali che tendevano a limitare le possibilità dei generi, soprattutto le opportunità delle donne. Tuttavia, con l'avanzare delle lotte per la parità di genere e per i diritti delle donne, queste barriere sono state progressivamente messe in discussione, aprendo la strada ad un maggiore riconoscimento delle differenze non come limite, ma come un valore.

Oggi, la differenza tra uomini e donne non è più vista come un motivo di contrapposizione, ma come una risorsa per la costruzione di una società equilibrata e inclusiva, ma rimangono ancora molte sfide da affrontare per garantire che questa visione si traduca in una reale parità di opportunità e trattamento nella vita sociale, culturale ed economica.

2.2.1. Il concetto di Diversità di Genere: Prefazione e tutela normativa

“L'uguaglianza di genere non è solo un diritto fondamentale, ma una base necessaria per un mondo pacifico, prospero e sostenibile.”

Così afferma l'ONU nel suo ultimo Report riguardo la parità di genere. Negli ultimi decenni, sono stati compiuti progressi dalle Nazioni, ma le disparità persistenti in ambito economico, sociale e politico dimostrano che la parità di genere è ancora un obiettivo lontano (ONU, 2023). Il quinto Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG, 5) dell'**Agenda 2030** dell'ONU evidenzia l'importanza di "*raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*", riconoscendo che la piena partecipazione femminile è cruciale per il progresso globale. Non si tratta solo di eliminare discriminazioni, ma di promuovere un sistema che valorizzi il contributo di tutti, senza distinzioni di genere.

Nonostante gli impegni internazionali, i progressi verso l'uguaglianza di genere sono stati lenti e disomogenei. Secondo le Nazioni Unite, attualmente solo il 15,4% degli indicatori relativi all'SDG 5 sono "sulla buona strada" per essere raggiunti entro il 2030, mentre il 61,5% è a una distanza moderata e il 23,1% è lontano o molto lontano dagli obiettivi prefissati (ONU, 2023). Gli impegni internazionali per promuovere l'uguaglianza di genere hanno portato a miglioramenti in alcuni ambiti: il matrimonio infantile e le mutilazioni genitali femminili sono diminuiti negli ultimi anni e la rappresentanza delle donne nell'arena politica è più alta che mai. Ma la promessa di un mondo in cui ogni donna e ragazza possa godere di piena uguaglianza di genere in cui tutte gli ostacoli legali, sociali ed economici alla loro emancipazione sono state rimossi, rimane insoddisfatta. Ad oggi, l'obiettivo risulta ancora più lontano, poiché donne e ragazze sono state duramente colpite dalla pandemia di COVID-19 (ONU, 2023).

Le proiezioni attuali sono preoccupanti secondo l'ultimo rapporto dell'ONU: si stima che, al ritmo attuale, saranno necessari 286 anni per colmare le lacune nelle protezioni legali e rimuovere le leggi discriminatorie, 140 anni per raggiungere una rappresentanza equa delle donne in posizioni di leadership nel mondo del lavoro, e 47 anni per raggiungere una rappresentanza equa nei parlamenti nazionali (ONU, 2023).

Questi dati sottolineano l'urgenza di interventi mirati e di un impegno globale per smantellare le barriere sistemiche che impediscono il raggiungimento dell'uguaglianza di genere. È essenziale che la parità di genere diventi un obiettivo trasversale nelle politiche nazionali, nei bilanci e nelle istituzioni, affinché tutte le donne e le ragazze possano realizzare appieno il loro potenziale.

Storicamente, la disparità di genere ha radici profonde. Per secoli, le donne sono state escluse dall'istruzione, dal mondo del lavoro e dalla partecipazione politica. Solo nel XX secolo si sono registrati progressi significativi grazie ai movimenti femministi, che hanno lottato per il diritto di voto, l'accesso all'istruzione e migliori condizioni lavorative. Nonostante ciò, il cammino verso la parità è ancora lungo. Secondo il **Global Gender Gap Report 2024**, l'Italia si colloca al 87° posto su 146 Paesi per disparità di genere, ottenendo un punteggio di 0,703 (un punteggio pari a 1 equivale a piena parità di genere) evidenziando come il divario persista in vari settori, soprattutto in ambito economico e politico (Senato della Repubblica, 2023). Troviamo nel podio l'Islanda (0,935), la Finlandia (0,875) e, a parimerito, la Norvegia (World Economic Forum, 2024).

A livello internazionale, l'ONU ha adottato nel 1979 la **Convenzione sull'Eliminazione di Ogni Forma di Discriminazione nei Confronti della Donna (CEDAW)**, che rappresenta il

principale strumento giuridico internazionale per la tutela dei diritti delle donne. Essa definisce la discriminazione di genere come "*ogni distinzione, esclusione o limitazione **basata sul sesso**, che abbia l'effetto o lo scopo di compromettere o annullare il riconoscimento, il godimento o l'esercizio da parte delle donne, indipendentemente dal loro stato matrimoniale e in condizioni di uguaglianza fra uomini e donne, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale, civile, o in qualsiasi altro campo*" (CEDAW, art. 1).

La Convenzione stabilisce un ampio ventaglio di misure per garantire l'uguaglianza di genere, tra cui il diritto al lavoro e la tutela nel contesto lavorativo (art. 11), l'accesso alla salute e ai servizi di pianificazione familiare (art. 12), l'uguaglianza davanti alla legge (art. 15) e la parità nei diritti familiari e matrimoniali (art. 16). Inoltre, sancisce il diritto all'istruzione (artt. 5 e 10), alla partecipazione politica (artt. 7 e 8), allo sport, al credito finanziario (art. 13) e alla gestione della nazionalità (art. 9).

Gli Stati che ratificano la CEDAW si impegnano non solo ad adeguare la propria legislazione ai principi della Convenzione, ma anche ad adottare misure concrete per eliminare ogni forma di discriminazione, sia a livello istituzionale che nelle pratiche sociali e culturali. Ciò significa intervenire per modificare usanze, consuetudini e comportamenti che perpetuano disuguaglianze di genere, coinvolgendo attivamente individui, enti e organizzazioni di ogni tipo.

L'**Unione Europea** ha fatto della parità di genere uno dei suoi principi cardine, ponendolo come uno dei suoi pilastri principali. In particolare, l'articolo 2 e l'articolo 3, paragrafo 3, del Trattato sull'Unione europea (TUE), gli articoli 8, 10, 19, 153 e 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) e gli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea stabiliscono il quadro giuridico per promuovere la parità di genere (European Parliament - www.europarl.europa.eu).

Il principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro è stato introdotto nei trattati fin dal 1957, (attualmente sancito dall'**articolo 157 del TFUE**), sostenendo non solo la **parità retributiva**, ma autorizza anche azioni positive per promuovere l'**emancipazione femminile**. Inoltre, l'articolo 153 del TFUE consente all'UE di intervenire nell'ambito delle pari opportunità e della parità di trattamento nelle questioni relative all'occupazione, mentre l'**articolo 19** prevede l'adozione di provvedimenti legislativi per **combattere tutte le forme di discriminazione**, incluse quelle basate sul sesso (European Parliament - www.europarl.europa.eu).

La legislazione dell'UE ha introdotto diverse direttive per promuovere la parità di genere. Tra queste, la **Direttiva 2006/54/CE** riguarda l'attuazione del *principio delle pari opportunità* e della *parità di trattamento* fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, mentre la direttiva **2010/41/UE** si concentra sull'applicazione del principio della parità di trattamento per coloro che esercitano un'*attività autonoma*. Più recentemente, la **Direttiva (UE) 2023/970** mira a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione attraverso la *trasparenza retributiva* e i relativi meccanismi di applicazione.

Il Parlamento europeo ha svolto un ruolo cruciale nella promozione della parità di genere. Ad esempio, nella risoluzione del 15 dicembre 2021 sulla parità tra donne e uomini nell'Unione europea nel periodo 2018-2020, il Parlamento ha sottolineato l'importanza di affrontare le disuguaglianze di genere aggravate dalla pandemia di COVID-19 e ha invitato la Commissione a promuovere la parità di genere in tutte le politiche. Oltre alla pandemia, la risoluzione esamina come la crisi legata all'aumento del costo della vita e la Guerra contro l'Ucraina abbiano peggiorato le condizioni di vita e di lavoro precarie di molte donne.

Nonostante i progressi compiuti, permangono sfide significative. Ad esempio, la rappresentanza femminile nelle istituzioni europee ha subito battute d'arresto. Durante la formazione della nuova Commissione europea nel 2024, molti Stati membri non hanno rispettato la richiesta di nominare sia un uomo che una donna, portando a una composizione squilibrata con una prevalenza maschile. Questo ha rappresentato un passo indietro rispetto agli sforzi precedenti per raggiungere la parità di genere nelle istituzioni dell'UE.

Per affrontare queste sfide, l'Unione europea continua a sviluppare e implementare strategie e politiche mirate. La **Strategia per la parità di genere 2020-2025** della Commissione europea mira a porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi, colmare i divari di genere nel mercato del lavoro e raggiungere un equilibrio di genere nel processo decisionale e in politica. Inoltre, la suddetta Strategia promuove servizi di assistenza accessibili e di qualità, riconoscendo che investire in tali servizi può migliorare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e promuovere la parità di genere (European Parliament - www.europarl.europa.eu).

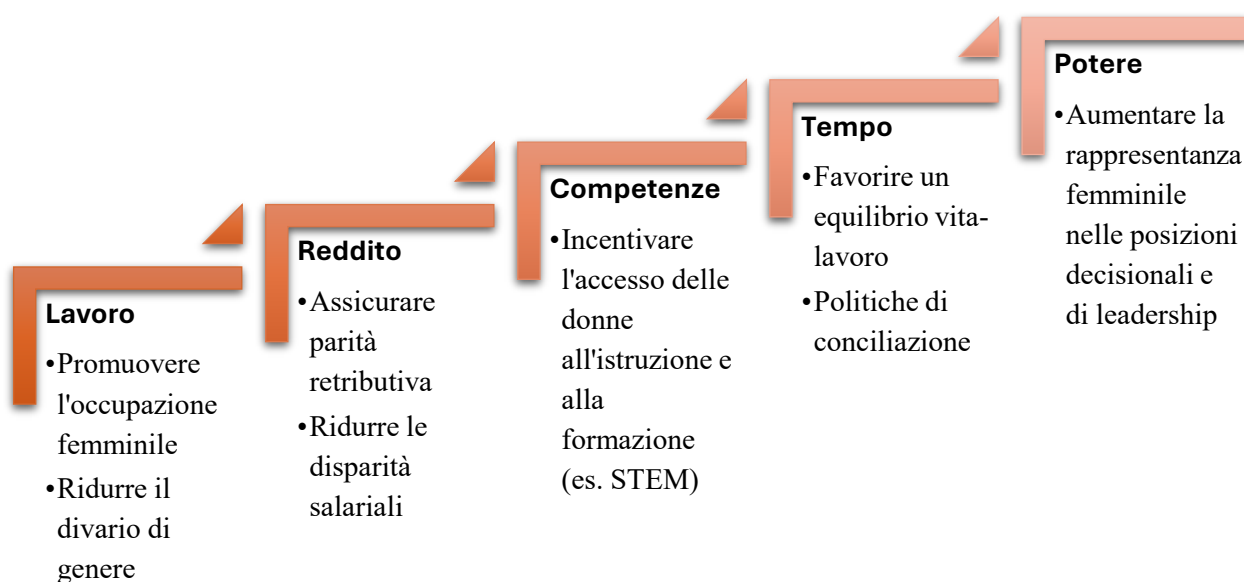
In Italia, la **Costituzione del 1948** sancisce all'articolo 3 il principio di uguaglianza tra i cittadini senza distinzione di sesso (Senato della Repubblica, 2025). Negli anni sono state adottate numerose normative per promuovere la parità di genere, tra cui la **legge n. 903 del**

1977 sulla *parità di trattamento nel lavoro* e la **legge n. 125 del 1991** sulle *azioni positive per la parità uomo-donna*.

La **Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026** rappresenta un impegno concreto dell'Italia nel promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne. Ispirata alla *Gender Equality Strategy 2020-2025* dell'Unione europea, questa strategia mira a delineare valori e politiche per raggiungere una reale parità di genere nel paese (www.pariopportunita.gov.it).

La strategia si articola in cinque aree prioritarie:

Fig. 2.2 – Aree di interesse della Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026

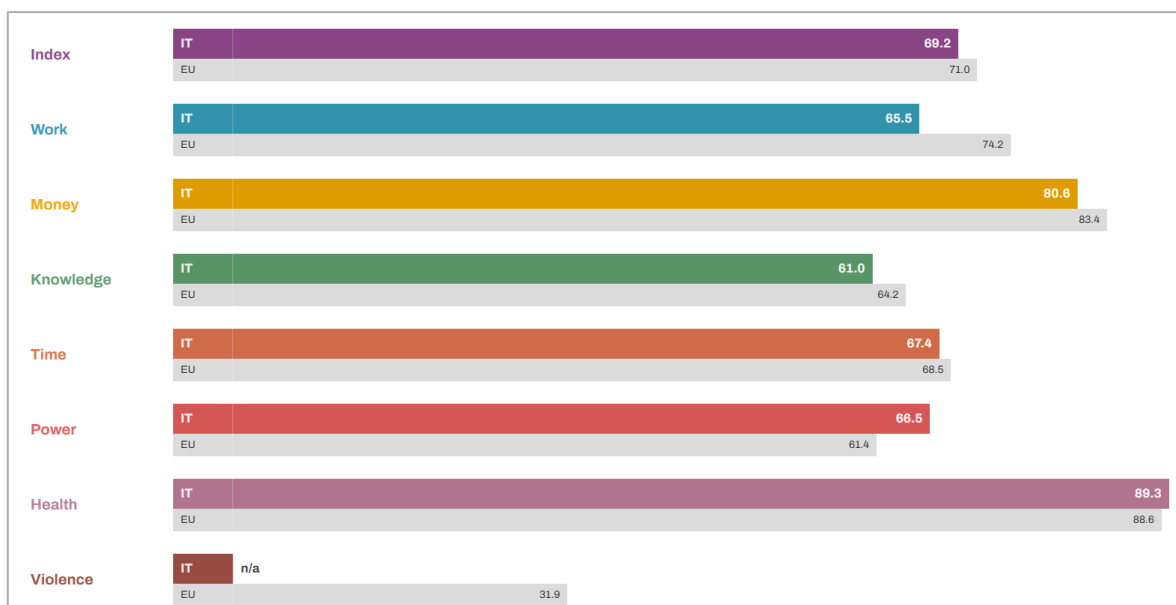


Fonte: Rielaborazione propria da “Strategia Nazionale per la Parità di Genere”, Luglio 2021

L'obiettivo principale è migliorare di cinque punti la posizione dell'Italia nella classifica del *Gender Equality Index* dell'**EIGE** entro il 2026: l'Italia si posiziona al 14° posto nell'Unione europea con un punteggio pari a 69,2 su 100 (ossia 1,8 punti al di sotto di quello dell'UE). Dal 2021 il punteggio complessivo dell'Italia è aumentato di solamente 1 punto grazie al miglioramento del dominio del potere (+ 3,8 punti). Tuttavia, a causa dei progressi più rapidi compiuti in altri Stati membri, dal 2021 l'Italia è scesa di una posizione nella classifica (European Institute for Gender Equality, 2025).

Dal 2010 il punteggio dell'Italia è aumentato di 15,9 punti, segnando il maggiore aumento complessivo tra tutti gli Stati membri. Questo significativo miglioramento ha portato al più grande balzo in classifica, facendo avanzare l'Italia di sette posizioni. Questa scalata è riconducibile anche in questo caso ai miglioramenti nel dominio del potere (+ 41,3 punti). (European Institute for Gender Equality, 2025).

Fig. 2.3 – Confronto dell'Italia con l'Unione europea sulla Parità di Genere



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2025

Da come si nota dal grafico, l'Italia raggiunge un tasso di Parità di Genere del 69,2% (dati Gender Equality Index, 2024), quasi due punti percentuali in meno rispetto alla media europea. Tendenzialmente, il nostro Paese non riesce a raggiungere i numeri perseguiti dall'Unione europea, mentre l'unico valore in l'Italia spicca è la sanità pubblica.

Inoltre, la Strategia è integrata nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** e funge da riferimento per l'attuazione del Family Act, sottolineando l'importanza della parità di genere come priorità trasversale nelle politiche nazionali. Un elemento chiave della strategia è l'introduzione del **Sistema di certificazione della parità di genere**, istituito dalla legge del 5 novembre 2021 n.162 (nota come *Legge Gribaud*) e dalla legge di bilancio del 2022, che mira a incentivare le imprese a adottare politiche e misure per ridurre le disparità di genere al loro interno. Le aziende certificate possono beneficiare di incentivi, tra cui misure premiali previste dal Codice degli appalti ed esoneri contributivi (www.pariopportunita.gov.it).

Un ulteriore strumento con l'obiettivo di monitorare e contrastare la diversità di genere è il **Bilancio di Genere**, introdotto dall'art. 38-septies della **legge n. 196 del 2009** (Legge di Contabilità e Finanza pubblica), mira a realizzare una maggiore trasparenza sulla destinazione delle risorse di bilancio e sul loro impatto su uomini e donne, favorendo una maggiore considerazione delle caratteristiche della popolazione di riferimento. Il primo Bilancio di genere è stato predisposto in via sperimentale nel 2017 presentando i dati dell'anno 2016. (www.pariopportunita.gov.it).

Il **Bilancio di Genere** si articola in:

- analisi dei principali divari di genere in ambito economico e sociale;
- valutazione delle disparità di genere nel personale delle Amministrazioni centrali dello Stato e della Presidenza del Consiglio dei ministri;
- rassegna della normativa adottata per promuovere le pari opportunità e contrastare le disuguaglianze di genere;
- esame dell'impatto del sistema fiscale sulle differenze di genere;
- analisi delle politiche tributarie e delle agevolazioni specifiche con una prospettiva di genere;
- riclassificazione delle spese del Conto del bilancio dello Stato secondo criteri di equità di genere.

Nonostante i progressi normativi, rimangono ostacoli significativi. L'uguaglianza di genere non può essere raggiunta solo attraverso leggi e regolamenti, ma necessita di un cambiamento culturale che favorisca una maggiore equità nelle opportunità di crescita e di leadership. Investire in politiche di inclusione significa non solo garantire diritti fondamentali, ma anche costruire una società più prospera e sostenibile per tutti (www.pariopportunita.gov.it).

2.2.2. Principali Barriere alla Parità di Genere: dagli stereotipi al “soffitto di cristallo”

Come anticipato dai paragrafi precedenti, al fine di intraprendere un'analisi delle barriere per le donne sul posto di lavoro, è bene dire che negli anni decenni sono stati fatti molti progressi verso l'uguaglianza di genere. Volendo fare un esempio, negli Stati Uniti la partecipazione delle donne alla forza lavoro è aumentata durante la seconda metà del ventesimo secolo e ora si avvicina molto a quella degli uomini: si parla di una percentuale pari all'incirca il 46,9% (Hanek & Garcia, 2022).

Inoltre, per la prima volta nel 2019, le donne hanno anche costituito la maggioranza (50,2%) della forza lavoro con istruzione universitaria (Fry, U.S. women near milestone in the college-educated labor force, 2019) e la percentuale complessiva di donne CEO e amministratori delegati è aumentata al 26% nel 2021 rispetto a solo il 15% nel 2019 (Hanek & Garcia, 2022). Anche i divari salariali di genere si sono ridotti nel tempo: nel 1979 i guadagni settimanali medi delle donne ammontavano solo al 62,3% di quelli degli uomini, nel 2021 le donne hanno guadagnato l'83,1% dei guadagni settimanali medi degli uomini (Hanek & Garcia, 2022).

Nonostante la parità di genere sul posto di lavoro abbia fatto progressi nel corso del tempo, permangono alcune barriere: i guadagni settimanali medi divergono del 18,5% tra uomini e donne e questi divari si ampliano nelle professioni più retribuite (Hanek & Garcia, 2022) e le tendenze recenti, aggravate dall'abbandono della forza lavoro femminile durante la pandemia di COVID-19 (Fry, 2022), suggeriscono che la presenza di donne per ruoli di leadership organizzativa potrebbe ridursi (Hanek & Garcia, 2022).

Molti psicologi e studiosi sul campo sono intervenuti in primo luogo sul nome assegnato a questa disparità, ossia il *divario di genere*, riconoscendo che nonostante il genere - in quanto costruzione sociale - e il sesso - quale tratto biologico - siano fattori distinti, le differenze psicologiche tra donne e uomini fanno riferimento al genere per sottolineare l'enfasi sui processi socio-psicologici, che si basano sulle differenze biologiche di sesso, come fattori trainanti di questi divari (Garcia et al., 2024).

Uno degli approcci psicologici sociali più comuni allo studio delle differenze di genere nelle organizzazioni utilizza le teorie dei ruoli sessuali e degli stereotipi per indagare i divari di genere e le barriere che le donne affrontano sul posto di lavoro (Eagly et al., 2012). In particolare, la **teoria del ruolo sociale** ipotizza che le differenze nel comportamento sociale tra donne e uomini hanno origine nella distribuzione di donne e uomini in diversi ruoli sociali nella società (Eagly et al., 2012): mentre storicamente le donne avevano maggiori probabilità di ricoprire un ruolo domestico o di accudimento, gli uomini avevano maggiori probabilità di ricoprire un ruolo di impiego o di fornitore (Eagly et al., 2020).

Nonostante l'aumento della partecipazione femminile al mondo del lavoro, studi recenti dimostrano che la segregazione occupazionale continua a indirizzare uomini e donne verso ruoli distinti: le donne sono spesso collocate in professioni legate all'accudimento, che richiedono competenze sociali, mentre gli uomini sono più frequentemente impiegati in settori che valorizzano la competizione e la forza fisica (Eagly et al., 2020). Questa distribuzione non è casuale, ma riflette e rafforza gli stereotipi di genere, contribuendo anche a preservarli,

generando un vero e proprio “circolo vizioso” (Eagly & Koenig, 2021), limitando l’accesso di uomini e donne a ruoli sociali diversi da quelli tradizionalmente assegnati, poiché vengono percepiti come più adatti ai ruoli che già ricoprono. Uno degli effetti principali di questa dinamica è la creazione di barriere all'avanzamento professionale delle donne, specialmente in ruoli percepiti come incompatibili con le “norme” di genere. Volendo fare un esempio, gli stereotipi femminili – che associano le donne a caratteristiche comunitarie, premurose e amorevoli – risultano incongruenti con il ruolo di leadership, tradizionalmente legato a tratti maschili come l’assertività (Eagly & Koenig, 2021). Questa percezione di incongruenza tra genere e leadership penalizza le donne, ma non gli uomini, esponendole a pregiudizi e rafforzando lo stereotipo.

Oltre a influenzare le opportunità di carriera, il comportamento stereotipato viene anche socialmente rinforzato: chi viola le norme di genere prescrittive può essere soggetto a sanzioni sociali e reazioni negative, secondo cui sia uomini che donne ricevono giudizi negativi quando mostrano caratteristiche non conformi alle aspettative del loro genere (Rudman et al., 2012), spingendo sia gli uomini che le donne a non “oltrepassare” la linea separatoria di genere. In particolare, il successo in ruoli percepiti come incongruenti con il genere può ridurre la simpatia e aumentare la deroga nei confronti delle donne, mentre negli uomini può diminuire il rispetto ricevuto (Hanek & Garcia, 2022).

Queste valutazioni negative hanno ripercussioni anche sul piano organizzativo: poiché le posizioni manageriali sono ancora fortemente associate a caratteristiche maschili, le sanzioni sociali che colpiscono chi sfida le norme di genere contribuiscono a spiegare la lenta progressione delle donne nelle organizzazioni e le disparità nelle retribuzioni (Hanek & Garcia, 2022).

Data la moltitudine di percorsi in cui il genere plasma il comportamento e le preferenze tramite imposizioni sia esterne che interne, i divari di genere nelle organizzazioni si manifestano in molti ambiti, nello specifico nel modello di leadership adottato, nel processo decisionale, nella negoziazione e nell’influenza (Hanek & Garcia, 2022). La **leadership** non è solo un aspetto centrale della vita organizzativa, ma anche una posizione che è stata tradizionalmente associata al ruolo di genere maschile, sia storicamente (Eagly & Karau, 2002), che attualmente (Bendell et al., 2020). Come tale, le donne sono state storicamente sottorappresentate in queste posizioni e hanno sperimentato barriere all'ingresso, a volte definite come un "*soffitto di cristallo*" - per cui pregiudizi e discriminazioni hanno spesso tenuto i ranghi più alti delle organizzazioni visibili dalle donne, ma inaccessibili. Oltre alla scarsità di donne in ruoli di leadership e alla

percezione che le donne siano candidate meno desiderabili per posizioni di guida (Eagly et al., 2020), secondo le teorie della "*scogliera di vetro*"¹⁵, alcune ricerche hanno suggerito che le donne in ruoli di leadership ricoprono posizioni più precarie, affrontano un maggiore controllo e ricevono più critiche rispetto alle loro controparti maschili in queste posizioni. Ad esempio, è stato dimostrato che le CEO donne subiscono una pressione maggiore da parte degli investitori attivisti rispetto alle loro controparti maschili (Gupta et al., 2018), sottolineando le ulteriori sfide sociali esterne che le donne potrebbero dover superare per avere successo in una posizione di leadership.

È stato inoltre dimostrato che pregiudizi e discriminazioni nei confronti delle donne leader aumentano quando i ruoli di leadership sono particolarmente maschili, come nelle organizzazioni a predominanza maschile, presumibilmente perché creano un'incongruenza ancora maggiore per il ruolo di genere femminile (Eagly et al., 2020).

È stato anche dimostrato che le norme e gli stereotipi di genere prescrittivi possono anche modellare le differenze di genere nel modo in cui donne e uomini esprimono la leadership: mentre un leader *trasformativale*, generalmente abbinato alla figura femminile (Silva & Mendis, 2017), cerca di ispirare e motivare i follower ad abbracciare una visione comune attraverso ideali morali e uno scopo più elevato, un leader *transazionale*, comunemente affiancato dall'ideologia maschile, cerca di motivare i follower attraverso ricompense per gli obiettivi raggiunti.

Diverse ricerche hanno scoperto modi in cui donne e uomini potrebbero differire nei loro approcci al *processo decisionale*, comprese le cognizioni di base, e nell'*assunzione di rischi*, specialmente in contesti percepiti come *stereotipicamente* maschili. Le donne tendono a essere più avverse al rischio nelle decisioni finanziarie, ma non in quelle sociali, probabilmente perché il primo è meno coerente con il ruolo di genere femminile.

Inoltre, sotto stress, gli uomini mostrano una maggiore propensione al rischio, anche con basse probabilità di successo, mentre le donne tendono a evitarlo, concentrandosi invece sui rischi concreti (Hanek & Garcia, 2022).

¹⁵ Il termine "scogliera di vetro" è un fenomeno per cui le persone appartenenti a determinati gruppi hanno maggiori probabilità di occupare posizioni di vertice associate a un più elevato rischio di fallimento e di critiche negative. È più probabile che, ad esempio, le donne e i gruppi minoritari siano nominati amministratori delegati di un'impresa in difficoltà piuttosto che di un'impresa florida, fatto che li mette in una posizione rischiosa e difficile. Il termine è stato coniato come estensione della metafora del "soffitto di vetro/cristallo". (European Institute for Gender Equality; https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1373?language_content_entity=it).

Un'altra differenza emerge nella propensione a partecipare a competizioni: gli uomini tendono a preferire modelli di retribuzione competitivi, mentre le donne optano più frequentemente per sistemi non competitivi (Hanek, 2022). Questo può avere conseguenze nel mondo del lavoro, dove molte opportunità di carriera derivano da competizioni implicite, come promozioni e nuove iniziative. Se le donne evitano competizioni più grandi, potrebbero trovarsi in una posizione meno favorevole per ottenere gli stessi benefici degli uomini, anche in assenza di altre barriere di genere.

La letteratura su genere e *negoziiazione* (Mazei et al., 2015) si è concentrata in gran parte sui risultati economici. Una meta-analisi sui risultati economici (Mazei et al., 2015) conferma effettivamente una disparità di genere, con le donne che generalmente ricevono compensi inferiori rispetto agli uomini. Le differenze di genere nei risultati negoziati sono state spiegate attraverso la teoria della congruenza dei ruoli, nella misura in cui la negoziazione dei risultati economici è più coerente con il ruolo di genere maschile (Mazei et al., 2015). Questa prospettiva offre anche strategie per ridurre le barriere per le donne al tavolo delle trattative creando situazioni più congruenti con il ruolo di genere femminile.

Richerche hanno anche evidenziato che le differenze di genere emergano anche nei mercati del lavoro online (Litman, et al., 2020), suggerendo un fenomeno più ampio e complesso.

L'influenza è un'abilità fondamentale nelle organizzazioni, poiché le persone cercano di creare un'impressione desiderata per raggiungere i propri obiettivi. Questo è particolarmente rilevante nelle decisioni di assunzione, nell'ottenimento di crediti per progetti e nella costruzione di una buona reputazione. Tuttavia, uomini e donne differiscono nelle strategie di auto-presentazione, spesso in linea con le aspettative legate ai loro ruoli di genere (Hanek & Garcia, 2022): gli uomini, coerentemente con stereotipi di agenzia e aggressività, tendono a praticare più frequentemente l'auto-promozione nelle organizzazioni, mentre le donne preferiscono gestire la loro immagine attraverso alte prestazioni o l'impegno in attività visibili. Inoltre, le donne che si auto-promuovono possono subire reazioni negative, segnalando che le differenze di genere in questo ambito sono influenzate sia da fattori interni che esterni (Hanek & Garcia, 2022). L'auto-presentazione, in alcuni casi, può includere elementi di inganno. Ad esempio, le donne tendono a enfatizzare in modo ingannevole l'attrattiva fisica, mentre gli uomini esagerano i propri successi personali, riflettendo stereotipi sociali più ampi (Kolesnyk et al., 2021).

Nonostante nel corso dei decenni precedenti ci siano stati dei progressi, la situazione dell'occupazione femminile nel nostro Paese registra una serie di profili critici. Nel contesto

europeo, il tasso di occupazione femminile in Italia risulta essere – secondo dati relativi al quarto trimestre del 2022 di Eurostat - quello più basso tra gli Stati dell'Unione europea, essendo di circa 14 punti percentuali al di sotto della media UE: il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni è stato, infatti, pari al 55%, mentre il tasso di occupazione medio UE è stato pari al 69,3% (Camera dei Deputati, 2023).

Riguardo al nostro Paese, si registra un divario di partecipazione nel mondo lavorativo anche nel rapporto tra la popolazione maschile e quella femminile: le donne occupate, infatti, sono circa 9,5 milioni, mentre i maschi occupati sono circa 13 milioni.

La partecipazione femminile al mercato del lavoro continua a essere ostacolata da difficoltà legate alla conciliazione tra vita privata e attività professionale. Una donna su cinque lascia il lavoro dopo la *maternità* e, nel 52% dei casi, questa decisione è motivata da esigenze di conciliazione, mentre nel 19% da considerazioni economiche (Camera dei Deputati, 2023). Il divario occupazionale tra uomini e donne è pari al 17,5%, ma si amplia notevolmente in presenza di figli, arrivando al 34% per le madri con almeno un figlio minore nella fascia di età 25-54 anni.

Secondo il Rapporto ISTAT SDGs 2023, la distribuzione del carico di lavoro familiare tra uomini e donne non mostra miglioramenti significativi. Tuttavia, l'istruzione rappresenta un importante fattore di protezione per l'occupazione femminile (Camera dei Deputati, 2023): nel 2022, il tasso di occupazione delle donne tra i 25 e i 49 anni con figli sotto i 6 anni è stato del 55,5% (+1,6 punti percentuali rispetto al 2021), mentre per le donne senza figli è salito al 76,6% (+2,7 punti percentuali). Inoltre, il divario occupazionale tra madri e non madri si riduce sensibilmente in presenza di un livello di istruzione più elevato, con un tasso di occupazione che raggiunge il 91,5% (Camera dei Deputati, 2023).

Oltre alla minore partecipazione al mondo del lavoro, le donne subiscono un marcato **divario retributivo di genere**. Secondo i dati Eurostat (2023), il *gender pay gap* medio, ovvero la differenza nella retribuzione oraria lorda tra uomini e donne, è pari al 5% in Italia, un valore inferiore alla media europea del 11,6%. Tuttavia, il divario complessivo, calcolato sulla base del salario annuo medio, è molto più elevato e si attesta al 43%, superando la media europea del 36,2%. I dati dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato dell'INPS confermano questa disparità: nel 2022, la retribuzione media annua degli uomini è stata di 26.227 euro, mentre quella delle donne si è fermata a 18.305 euro, con una differenza di 7.922 euro. Per ridurre questo divario, la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 ha

fissato l'obiettivo di diminuire il gender pay gap nel settore privato dal 17% al 10% (Camera dei Deputati, 2023).

Un ulteriore fattore che incide sulla bassa occupazione femminile è la **tipologia di impiego e di contratto**: le donne sono spesso impiegate in lavori a bassa remunerazione, precari o in settori poco strategici, e, in aggiunta, la percentuale di lavoratrici part-time è significativamente più alta rispetto agli uomini, coinvolgendo quasi il 49% delle donne occupate contro il 26,2% degli uomini.

Una delle cause della limitata presenza femminile nei settori meglio retribuiti è la scarsa partecipazione delle donne alle lauree **STEM** (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Il rapporto ISTAT sui livelli di istruzione e i ritorni occupazionali (2022) evidenzia che solo il 16,6% delle donne laureate ha conseguito un titolo in discipline STEM, contro il 34,5% degli uomini (ISTAT, Livelli di istruzione e ritorni occupazionali, 2022). Questa differenza si riflette anche nei tassi di occupazione post-laurea: a parità di macro-area STEM, il tasso di occupazione femminile è inferiore di circa 10 punti percentuali rispetto a quello maschile, con un leggero miglioramento tra i 25-44enni (7,5 punti per “scienze e matematica” e 9,2 punti per “informatica, ingegneria e architettura”).

L'ISTAT sottolinea che le disuguaglianze di genere e gli stereotipi continuano a rappresentare un ostacolo, sia nelle scelte formative che nel mercato del lavoro. Per questo motivo, è fondamentale intervenire sia nell'orientamento scolastico che nelle politiche occupazionali, affinché le donne possano accedere a opportunità lavorative più stabili e remunerative (ISTAT, 2023).

Tra le principali misure volte a incentivare la partecipazione femminile al mercato del lavoro vi sono quelle finalizzate a facilitare la conciliazione tra vita privata e professionale, in particolare attraverso il potenziamento dei servizi di assistenza all'infanzia e domiciliare.

Per quanto riguarda l'assistenza all'infanzia, l'ISTAT (2023) evidenzia che nell'anno educativo 2021/2022 erano attivi 13.518 nidi e servizi integrativi per la prima infanzia, con oltre 350mila posti disponibili, di cui il 48,8% a titolarità pubblica. Il calo delle nascite ha determinato una riduzione graduale del divario tra il numero di bambini e i posti disponibili nei nidi, avvicinando la frequenza al target europeo fissato per il 2010 (33%). Tuttavia, la distanza rispetto all'obiettivo del 2030 (45%) rimane significativa. Nonostante un aumento dell'offerta di nidi, le richieste di iscrizione restano in gran parte insoddisfatte, con una situazione particolarmente critica nel Mezzogiorno, dove il 66,4% delle domande nel settore pubblico e il 48,7% nel

privato non trova risposta. Inoltre, l'accesso al servizio risulta penalizzante per le famiglie con minori risorse economiche, sia per l'elevato costo delle rette sia per la carenza di strutture in alcune aree del Paese.

Anche l'assistenza domiciliare ha registrato un incremento negli ultimi anni, con un aumento del numero di persone accolte in strutture residenziali. Tra il 2017 e il 2022, la popolazione over 65 residente in RSA è passata da 296mila a 362mila unità. Nel 2022, il 2,6% degli over 65 ha usufruito di un servizio residenziale all'interno di una RSA, mentre il 3,2% ha ricevuto Assistenza Domiciliare Integrata (ADI). Considerando la fascia degli over 75, queste percentuali salgono rispettivamente al 4,6% e al 5,3%.

Nonostante questi interventi, il Rapporto ISTAT SDGs 2023 segnala ancora profili critici nell'attuazione dell'Obiettivo 5 dell'Agenda 2030, relativo alla parità di genere (ISTAT, 2023). Come già illustrato, nel 2022 il tasso di occupazione delle donne tra i 25 e i 49 anni con figli di età inferiore ai 6 anni è stato del 55,5%, mentre quello delle donne senza figli ha raggiunto il 76,6%, confermando un divario occupazionale significativo tra madri e non madri. Questo squilibrio si manifesta con differenze territoriali rilevanti, evidenziando la necessità di politiche mirate per garantire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata su tutto il territorio nazionale. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi decenni, la parità di genere nel mondo del lavoro è ancora lontana dall'essere pienamente raggiunta. Le donne si trovano spesso a dover affrontare ostacoli strutturali e culturali che limitano le loro opportunità di crescita professionale, tra cui il divario salariale, la difficoltà di accesso ai ruoli dirigenziali e il carico sproporzionato delle responsabilità familiari. A questi fattori si aggiunge un'altra problematica significativa: la presenza di *molestie*, *discriminazioni* e *fenomeni di mobbing*, che contribuiscono a creare un clima ostile e sfavorevole all'inclusione minando il benessere psicofisico delle donne lavoratrici (certificazioneparitadigenere.com).

Per affrontare queste problematiche, molte aziende stanno adottando strategie mirate, anche attraverso il conseguimento della certificazione per la parità di genere, ormai considerata un obiettivo fondamentale nell'ambito ESG (Environmental, Social, Governance) per il miglioramento dell'inclusione e dell'equità nei luoghi di lavoro.

L'INAIL nel 2021 ha definito la molestia sul lavoro l'insieme di comportamenti indesiderati, spesso legati al genere, che hanno l'effetto di violare la dignità di una persona e creare un ambiente ostile, umiliante o intimidatorio. Questi atti possono assumere forme diverse, da commenti sessualmente inappropriati a contatti fisici non desiderati, fino a pressioni per ottenere favori sessuali (D.lgs. 198/2006, art. 26). Parallelamente, la violenza sul lavoro è

definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come qualsiasi abuso, minaccia o aggressione subita dai lavoratori in ambito professionale, compreso il tragitto casa-lavoro, con ripercussioni dirette sulla salute e sicurezza della persona.

Il *mobbing*, termine derivato dall'inglese “to mob” (aggredire), indica un insieme di comportamenti vessatori e sistematici volti a emarginare una persona sul luogo di lavoro. Questo fenomeno può essere *verticale* se si verifica quando la condotta persecutoria avviene tra persone di livello gerarchico diverso, oppure *orizzontale* se si manifesta tra colleghi dello stesso livello gerarchico, spesso con dinamiche di esclusione, isolamento o sabotaggio lavorativo.

Le conseguenze del *mobbing* sono estremamente dannose, poiché minano l'autostima della vittima, causano stress e possono portare a sintomi di ansia, depressione e, nei casi più gravi, all'uscita dal mondo del lavoro.

Per contrastare questi fenomeni, la certificazione UNI PdR 125:2022 prevede che le aziende adottino misure concrete per garantire ambienti di lavoro sicuri e rispettosi. Le aziende possono adottare diverse strategie per creare un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro:

- Formazione e sensibilizzazione: organizzare corsi su parità di genere, linguaggio inclusivo, prevenzione delle molestie e gestione dei conflitti.
- Canali di segnalazione: attivare strumenti di denuncia sicuri e riservati, garantendo la protezione delle vittime.
- Politiche di prevenzione: implementare codici di condotta aziendali chiari e procedure per affrontare tempestivamente episodi di molestia o mobbing.
- Analisi del clima aziendale: somministrare periodicamente questionari per identificare eventuali criticità e intervenire con azioni mirate.

L'impegno delle aziende in questo ambito non è solo un obbligo morale e normativo, ma rappresenta anche un valore aggiunto per l'organizzazione. La creazione di un ambiente di lavoro equo e rispettoso migliora il benessere dei dipendenti, riduce il turnover e aumenta la produttività, contribuendo a una cultura aziendale più sostenibile e inclusiva.

2.2.3. Pratiche di gestione della Disparità di Genere

Come anticipato nei paragrafi precedenti, sono state introdotte diverse tutele e normative a favore della parità di genere nelle organizzazioni. Andando nel dettaglio, con l'elaborazione della **Strategia per la parità di genere 2020-2025**, l'UE definisce gli obiettivi politici e le azioni chiave volti alla promozione della parità di genere, al raggiungimento della parità nella

partecipazione ai diversi settori economici e alla risoluzione al problema del divario retributivo e pensionistico fra uomini e donne.

Per aumentare la partecipazione delle donne al mondo del lavoro, sono state introdotte anche negli Stati membri diverse norme con l'obiettivo di riequilibrare la vita professionale e privata delle donne lavoratrici. Questo avrebbe un impatto positivo sull'economia, soprattutto a fronte di una riduzione della forza lavoro e di una carenza di competenze, e consentirebbe alle donne di svolgere un ruolo nella vita pubblica ed essere economicamente indipendenti.

In Italia, la normativa sui **congedi parentali** mira a promuovere una più equa distribuzione delle responsabilità familiari tra uomini e donne, facilitando la conciliazione tra vita professionale e privata delle madri lavoratrici. Tuttavia, persistono differenze significative nell'accesso e nell'utilizzo di tali congedi tra i due generi.

Il congedo di *maternità* garantisce il diritto alla lavoratrice un congedo obbligatorio di 5 mesi, generalmente suddiviso in 2 mesi prima e 3 mesi dopo il parto. Questo periodo può essere modulato in base alle esigenze specifiche (ad esempio un'opzione flessibile 1+4), previa certificazione medica che attesti l'assenza di rischi per la madre e il nascituro. Durante il congedo di maternità, la lavoratrice percepisce un'indennità giornaliera pari all'80% della retribuzione per tutto il periodo del congedo di maternità (Informa Famiglie). A differenza del congedo di maternità, il congedo di *paternità* assicura ai padri lavoratori dipendenti il diritto a un congedo obbligatorio di 10 giorni (non frazionabili a ore e fruibili anche in via non continuativa), da fruire tra i due mesi precedenti e i cinque successivi al parto. In caso di parto plurimo, la durata del congedo raggiunge i 20 giorni. Questo congedo è retribuito al 100% ed è fruibile anche in caso di morte perinatale del bambino. Oltre ai congedi obbligatori, entrambi i genitori possono usufruire del congedo parentale, che consiste in un periodo di astensione facoltativa dal lavoro per la cura del figlio nei primi anni di vita. La durata e le modalità di fruizione del congedo parentale sono state oggetto di modifiche nel tempo, con l'obiettivo di migliorare la conciliazione tra attività lavorativa e vita privata (Informa famiglie).

Nonostante l'introduzione di queste misure, la percentuale di padri che usufruiscono del congedo parentale rimane bassa. Secondo i dati dell'INPS, nel 2023 i padri che hanno fruito del congedo obbligatorio di paternità sono stati poco più di 183.000, con un incremento del 5,2% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, si stima che essi rappresentino solo il 64,5% dei potenziali beneficiari, indicando che c'è ancora margine per aumentare la partecipazione dei padri a queste misure (INPS.it).

Tra le politiche internazionali volte a favorire l'occupazione femminile va ricordata la **direttiva UE 2023/970** del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, che dovrà essere obbligatoriamente recepita entro il 7 giugno 2026. Tale direttiva stabilisce imposizioni minime per rafforzare l'applicazione del principio della **parità retributiva** per lo stesso lavoro tra uomini e donne e il divieto di discriminazione, diretta o indiretta, in materia di occupazione e impiego per motivi di genere. Per il conseguimento dei suddetti obiettivi la direttiva prevede *obblighi di trasparenza e di informazioni* in materia di retribuzioni, nonché di adeguamento, in caso di sussistenza di discriminazioni retributive di genere (Camera dei Deputati, 2023).

La direttiva riguarda tutti i datori di lavoro, sia del settore pubblico che di quello privato, tutti i lavoratori, nonché i candidati (si parla in questo caso di *trasparenza contributiva pre-assunzione*). Viene inoltre stabilito che gli Stati membri adottino le misure necessarie affinché i **datori di lavoro** dispongano di sistemi retributivi conformi al principio della parità di retribuzione tra lavoratori per un lavoro di pari valore. In particolare, tali sistemi retributivi devono consentire di valutare se i lavoratori si trovino in una situazione comparabile, in termini di valore del lavoro, sulla base di criteri oggettivi e neutri - che non possono basarsi sul sesso dei lavoratori sotto il profilo del genere - ove possibile concordati con i rappresentanti dei lavoratori (Camera dei Deputati, 2023).

Tra le strategie nazionali *italiane* sotto questo aspetto, vanno presentate le misure previste nel PNRR e la Strategia nazionale per la parità di genere, la cui adozione è stata annunciata dal Governo nell'ambito del medesimo PNRR, quale documento programmatico che, in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione europea a marzo 2020, definisce un sistema di azioni politiche integrate nell'ambito delle quali sono adottate iniziative concrete, definite e misurabili (Camera dei Deputati, 2023). All'interno del PNRR la parità di genere rappresenta una delle tre priorità trasversali in termini di inclusione sociale, insieme ai temi dell'occupazione giovanile ed il Mezzogiorno. Le misure previste dal PNRR in favore della parità di genere sono in prevalenza rivolte a promuovere una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, attraverso:

- interventi diretti di sostegno all'occupazione e all'imprenditorialità femminile, tra cui il Sistema di certificazione della Parità di Genere e il sostegno per le imprese femminili;
- interventi rivolti al potenziamento dei servizi educativi per i bambini e di alcuni servizi sociali, che potrebbero incoraggiare un aumento dell'occupazione femminile.

- altri interventi che si prefiggono l'obiettivo di ridurre le asimmetrie che ostacolano la parità di genere sin dall'età scolastica, sia di potenziare il welfare per garantire l'effettivo equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Nel Piano sono delineate anche alcune azioni che porterebbero ad una riduzione dei divari di genere sia in termini occupazionali che sociali e culturali. Citando le più rilevanti ai fini della tesi:

- il potenziamento dei servizi di asili nido e per l'infanzia;
- la promozione dell'accesso da parte delle donne all'acquisizione di competenze STEM;
- il potenziamento delle politiche attive del lavoro;
- il rafforzamento dei servizi di prossimità e di supporto all'assistenza domiciliare;

Nel corso degli anni, al fine di favorire l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, il legislatore ha previsto **esoneri contributivi in favore dei datori di lavoro** che avessero assunto donne: si sarebbe riconosciuto un esonero contributivo temporaneo, fino ad un massimale di 8.000 euro, per le assunzioni a tempo determinato e a tempo indeterminato, nonché per le trasformazioni effettuate nel triennio dal 2020 al 2023 da tempo determinato o apprendistato ad un contratto indeterminato, di donne che si trovano nelle seguenti condizioni:

- con almeno 50 anni di età e disoccupate da oltre 12 mesi;
- di qualsiasi età, residenti in regioni ammissibili ai finanziamenti nell'ambito dei fondi strutturali dell'UE, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi⁶;
- di qualsiasi età che svolgono professioni o attività lavorative in settori economici caratterizzati da un'accentuata disparità di genere, con un tasso di disparità uomo-donna che superi di almeno il 25 per cento la disparità media uomo-donna, e prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi;
- di qualsiasi età, ovunque residenti e prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno ventiquattro mesi.

Ad oggi, la circolare non è più in corso di validità, ma la Circolare n. 41 del 5 marzo 2024 fornisce indicazioni sull'esonero contributivo riconosciuto ai datori di lavoro privati che assumono, nel triennio 2024-2026, donne disoccupate vittime di violenza e beneficiarie del "*Reddito di libertà*" (INPS.it).

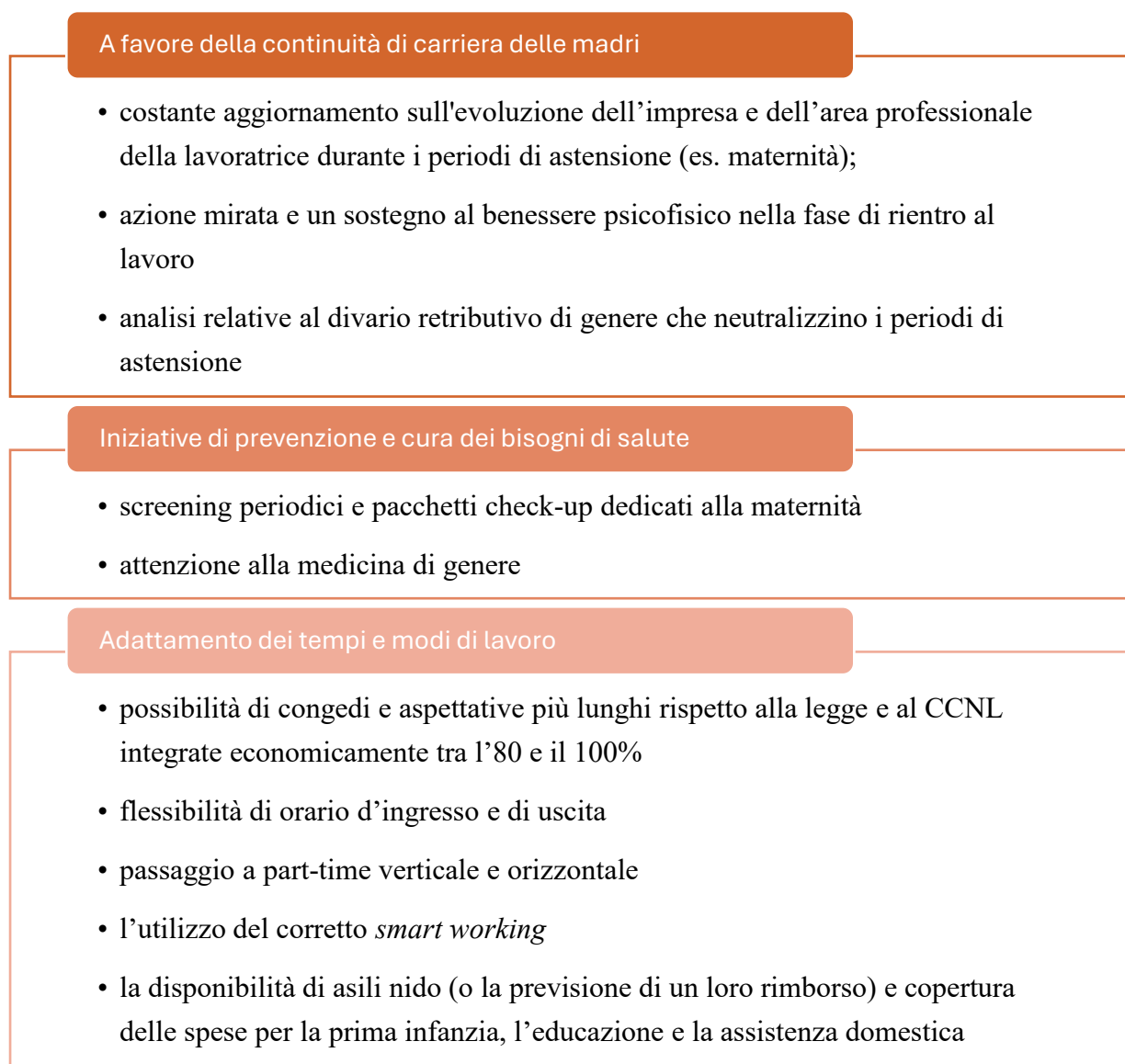
Con riferimento alle misure già adottate a livello nazionale in materia, uno degli strumenti atti a favorire la parità salariale tra uomini e donne è rappresentato dalla redazione da parte delle

imprese del ***rapporto biennale sulla situazione del personale*** che riporta, tra l'altro, le eventuali differenze retributive. Ad oggi, l'obbligo di redazione del rapporto concerne le aziende (pubbliche e private) che impiegano più di 50 dipendenti (in luogo degli oltre 100 previsti prima della L. 162/2021). Inoltre, le aziende, anche di piccole dimensioni (con almeno 15 dipendenti), che partecipano alle gare di appalto relative agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse previste dal PNRR (o che risultano affidatarie dei relativi contratti) l'obbligo di consegnare, a pena di esclusione, una relazione sulla situazione del personale maschile e femminile (Camera dei Deputati, 2023).

Nel marzo 2023, il Ministero per la famiglia, la natalità e le pari opportunità ha varato il **Codice per le imprese in favore della maternità** quale strumento di autodisciplina volto ad affiancare le misure previste dalla normativa vigente per favorire l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro, con l'obiettivo di ridurre il fenomeno delle dimissioni per maternità e di creare una collaborazione sul tema della maternità tra aziende e dipendenti (Camera dei Deputati, 2023).

Tale Codice, a cui le imprese possono aderire liberamente, propone i seguenti ambiti di comportamento aziendale orientati a:

Fig. 2.4 – *Il Codice di autodisciplina varato dal Governo*



Fonte: Rielaborazione propria da “*L’Occupazione Femminile - Le Politiche Pubbliche Italiane*”; Camera Dei Deputati, Dicembre 2023

La promozione dell'imprenditoria femminile rappresenta un elemento centrale delle politiche di inclusione economica e di riduzione del divario di genere. A tal fine, con la **Legge di Bilancio 2021** è stato istituito il **Fondo Impresa Femminile**, finalizzato a sostenere la creazione e il rafforzamento delle imprese guidate da donne. Questo fondo prevede contributi a fondo perduto per l'avvio di attività, con particolare attenzione alle imprese individuali, alle libere professioniste e alle donne disoccupate, oltre a finanziamenti agevolati per il consolidamento

delle realtà imprenditoriali esistenti. Parallelamente, sono stati previsti programmi di formazione e orientamento, anche in ambito STEM e nei settori dell'economia digitale, al fine di favorire un maggiore accesso delle donne a percorsi di studio e professioni in ambiti tradizionalmente a bassa presenza femminile (La Ministra per la Famiglia, 2023).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha inoltre introdotto specifici investimenti per ridurre il divario di genere nelle discipline STEM, destinando 1,1 miliardi di euro al progetto *“Nuove competenze e nuovi linguaggi”*. L'obiettivo è integrare nei curricula scolastici attività e metodologie che promuovano le competenze scientifiche, tecnologiche e digitali, garantendo pari opportunità in ambito formativo. Entro giugno 2025, almeno 8.000 scuole dovranno aver attivato progetti di orientamento STEM e almeno 1.000 corsi annuali di formazione dedicati agli insegnanti (La Ministra per la Famiglia, 2023).

Sempre nel contesto del PNRR, sono stati stanziati 2,72 miliardi di euro per il potenziamento dell'assistenza domiciliare, con interventi mirati al coordinamento delle cure sanitarie e allo sviluppo della telemedicina. L'implementazione del *“Modello digitale per l'assistenza domiciliare”*, approvato nel maggio 2022, ha permesso la definizione di procedure più efficienti per il monitoraggio e la gestione dei pazienti a domicilio. L'obiettivo è garantire, entro il 2026, l'assistenza a 842.000 persone over 65, con l'intento di raggiungere progressivamente 1,5 milioni di individui in condizioni di fragilità o non autosufficienza (La Ministra per la Famiglia, 2023).

L'accesso a modalità di lavoro flessibile – come il telelavoro, gli orari flessibili e il part-time – è un altro aspetto cruciale per favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro. La mancanza di soluzioni adeguate in questo ambito costringe molte donne a ridurre l'orario lavorativo o ad abbandonare l'impiego per far fronte alle responsabilità di cura. Secondo una ricerca di Eurofound, più della metà delle madri inattive preferirebbe lavorare a tempo parziale, ma la diffusione del part-time può anche amplificare il divario retributivo e pensionistico di genere (Eurofound, 2021). Affinché il lavoro flessibile diventi un vero strumento di inclusione, è necessario promuoverne un utilizzo equo tra uomini e donne e garantirne la qualità (Commissione Europea, 2017).

Infine, il rafforzamento dei servizi di assistenza all'infanzia e cura a lungo termine è fondamentale per eliminare gli ostacoli all'occupazione femminile. In molti Stati membri, l'accesso a tali servizi è limitato da costi elevati, criteri di ammissibilità restrittivi e carenza di strutture. Nel 2015, solo il 31% dei bambini sotto i 3 anni risultava iscritto a servizi formali di

assistenza, un dato inferiore all'obiettivo del 33% fissato dal Consiglio europeo di Barcellona. La scarsa disponibilità di assistenza incide direttamente sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, rendendo necessario un incremento degli investimenti in infrastrutture di cura per favorire una maggiore equità di genere nell'occupazione e nella distribuzione delle responsabilità familiari (Commissione Europea, 2017).

La disparità di genere nelle aziende rimane dunque una sfida complessa che non termina con l'adozione di politiche internazionali di inclusione: nonostante i progressi normativi compiuti nel corso del tempo e le iniziative aziendali intraprese, continuano a persistere numerosi ostacoli strutturali e culturali che limitano l'accesso alle donne a posizioni di leadership e alla parità salariale.

Per superare queste barriere, è fondamentale un impegno continuo che coinvolga aziende, istituzioni e l'intera società, promuovendo un cambiamento non solo normativo, ma anche culturale.

Come affermava la giurista Ruth Bader Ginsburg, "*Women belong in all places where decisions are being made*". Un principio che le aziende dovrebbero considerare non solo come obiettivo di equità, ma come una strategia di crescita e di innovazione.

2.3. Diversità Generazionale (Age Management)

Con l'invecchiamento della popolazione e l'aumento della diversità generazionale nei luoghi di lavoro, il concetto di *age management* è diventato sempre più rilevante.

L'age management si riferisce all'insieme delle strategie e pratiche volte a gestire in modo efficace le differenze legate all'età, promuovendo integrazione, collaborazione e il benessere dei lavoratori appartenenti a diverse fasce generazionali.

L'insieme di queste pratiche non solo affronta le sfide associate al cambiamento demografico, ma valorizza anche le competenze e le prospettive uniche di ogni generazione, creando un ambiente di lavoro più inclusivo e produttivo.

L'age management rappresenta una risposta concreta alle esigenze di un mondo in cui la diversità anagrafica è una risorsa fondamentale per affrontare le complessità del presente e del futuro.

2.3.1. Premessa all'Age Management: Una popolazione che invecchia

Con il termine *Age Management* si fa riferimento alle varie dimensioni con cui le risorse umane vengono gestite all'interno delle organizzazioni con un'attenzione esplicita all'invecchiamento e, più in generale, alla gestione complessiva dell'invecchiamento della forza lavoro attraverso le politiche pubbliche o la contrattazione collettiva (European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)).

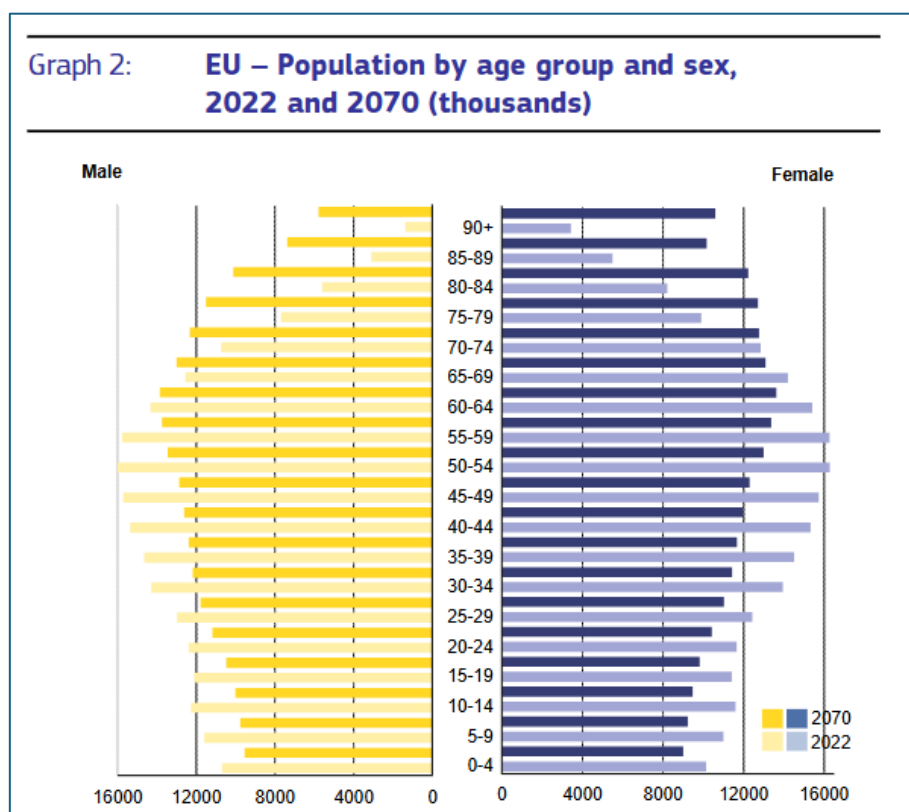
Alla base dell'Age Management si trova il principio dell'invecchiamento della popolazione, una tematica molto comune nei Paesi moderni.

La popolazione dell'Unione europea dovrebbe iniziare a diminuire nei prossimi anni, mentre il numero di persone anziane aumenterà, soprattutto rispetto al numero di persone in età lavorativa. (European Union, Ageing Population Report, 2024)

Si prevede che la popolazione dell'UE crescerà dai 449 milioni di persone nel 2022 a un picco di 453 milioni nel 2026, per poi diminuire a 432 milioni nel 2070. Questo rappresenta un calo del 4% rispetto al 2022. Tuttavia, questa tendenza generale a livello dell'UE comprende sviluppi eterogenei a livello nazionale. Ad esempio, in 13 Stati membri, la popolazione dovrebbe aumentare tra il 2022 e il 2070.

Allo stesso tempo, si prevede un forte invecchiamento della popolazione in tutti gli Stati membri, come mostrato nella figura successiva, in cui le fasce d'età più anziane aumenteranno di dimensione, mentre quelle più giovani diminuiranno.

Fig. 2.5 – Avanzamento dell'età nella popolazione europea



Fonte: 2024 Ageing Report. Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2022-2070)

Nei pochi Paesi in cui la popolazione in età lavorativa (persone di età compresa tra 20 e 64 anni) dovrebbe aumentare, si prevede comunque un incremento ancora maggiore della popolazione di 65 anni o più. Di conseguenza, il rapporto di dipendenza degli anziani¹⁶ aumenterà drasticamente in tutti gli Stati membri nei prossimi decenni. Nell'UE, questo rapporto è passato da circa il 29% nel 2010 al 36% nel 2022 e dovrebbe salire ulteriormente al 59% nel 2070, con la maggior parte dell'aumento prevista già entro il 2045.

In altre parole, l'UE passerà dall'avere quasi trenta persone tra i 20 e i 64 anni per ogni dieci persone di oltre 65 anni nel 2022, ad averne meno di venti entro il 2045 (European Union, Ageing Population Report, 2024).

Le variazioni previste nella dimensione e nella struttura per età della popolazione dipendono da ipotesi relative ai tassi di fertilità, ai tassi di mortalità e alla migrazione. Il tasso di fertilità totale

¹⁶ Il rapporto di dipendenza degli anziani è il rapporto tra la popolazione anziana e la popolazione in età lavorativa. Questo indice fornisce un'idea del cambiamento relativo tra i potenziali pensionati e i potenziali lavoratori e quindi di come l'invecchiamento della popolazione alteri l'equilibrio tra beneficiari e contribuenti. (European Union, 2024 Ageing Report)

nell'UE dovrebbe aumentare leggermente da 1,50 nascite per donna nel 2022 a 1,62 nel 2070, rimanendo comunque al di sotto del tasso di sostituzione naturale di 2,10 in tutti i paesi (vedi Tabella 3). L'aspettativa di vita media alla nascita dovrebbe aumentare da 78,4 anni nel 2022 a 86,1 anni nel 2070 per gli uomini e da 84,0 anni nel 2022 a 90,4 anni nel 2070 per le donne, con una continua convergenza tra i sessi. Si prevede che la migrazione netta sarà positiva in quasi tutti i paesi, con una media annua dello 0,3% della popolazione dell'UE nel periodo 2022-2070. I tassi di immigrazione ed emigrazione a lungo termine dei paesi si basano su una parziale convergenza rispetto alle tendenze passate dell'UE nel suo complesso. (European Union, Ageing Population Report, 2024).

Questa problematica era già stata rilevata dall'Istat nel corso degli anni. Grazie al periodico censimento, è possibile notare come in Italia la popolazione continua ad invecchiare sempre di più. Volendo fare un confronto negli ultimi 10 anni, è evidente l'aumento numerico di una popolazione sempre più anziana.

Tab. 2.2 – *Avanzamento dell'età nella popolazione italiana (confronto 2015-2024)*

Anno	Tasso di natalità (per 1000 abitanti)	Speranza di vita a 65 anni		Speranza di vita a 65 anni (totale)	Popolazione 65+ (% sul totale)	Indice di dipendenza degli anziani (%)	Indice di vecchiaia (%)	Età media della popolazione
		Uomo	Donna					
2015	8,1	18,7	21,9	20,3	21,9	34	158,3	44,5
2016	7,9	19,1	22,4	20,8	22,1	34,5	162	44,7
2017	7,6	19	22,1	20,5	22,4	35	165,9	45
2018	7,3	19,3	22,4	20,9	22,6	35,4	169,5	45,2
2019	7	19,4	22,6	21,0	22,9	35,8	174	45,5
2020	6,8	18,3	21,7	20	23,2	36,4	179,4	45,7
2021	6,8	18,8	22	20,4	23,5	37,0	182,6	45,9
2022	6,7	18,9	21,9	20,4	23,8	37,5	187,6	46,2
2023	6,4	19,4	22,3	20,9	24	37,8	193,1	46,4
2024	-	-	-	-	24,3	38,4	199,8	46,6

Fonte: Rielaborazione propria da ISTAT (<http://dati.istat.it/>)

Volendo analizzare solamente i dati rilevanti ai fini di questa analisi, si nota come in Italia l'età media della popolazione passi da 44,5 nel 2015, 45,7 nel 2020 e 46,6 nel 2024.

Negli ultimi anni, la popolazione italiana ha subito un progressivo invecchiamento, come evidenziato dai dati ISTAT. L'aumento della speranza di vita e il calo della natalità stanno determinando una trasformazione demografica che avrà profonde implicazioni economiche e sociali.

L'Italia sta vivendo un progressivo invecchiamento demografico, caratterizzato dall'aumento della popolazione over 65, che è passata dal 21,9% nel 2015 al 24,3% nel 2024, e dall'innalzamento dell'età media, ora pari a 46,6 anni. Parallelamente, l'indice di vecchiaia ha raggiunto il 198,7%, segnalando un forte squilibrio tra giovani e anziani, mentre l'indice di dipendenza degli anziani è salito al 38,4%, evidenziando la crescente pressione sul sistema economico e sociale.

Inoltre, la speranza di vita a 65 anni continua a crescere, attestandosi tra 20,4 e 20,9 anni, allungando la fase post-lavorativa e aumentando il peso sulle pensioni e sulla sanità.

Questa tematica rappresenta dunque la base dell'insieme di politiche legate all'age management, ovvero l'insieme di strategie e interventi volti a gestire l'invecchiamento della forza lavoro in modo sostenibile ed efficace. L'age management include misure per favorire la permanenza dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro, promuovere il ricambio generazionale e garantire condizioni di lavoro adeguate a tutte le fasce d'età. In questo contesto, le politiche attive del lavoro, le riforme pensionistiche e le iniziative per migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e personale giocano un ruolo chiave nel bilanciare le esigenze dei lavoratori e la sostenibilità del sistema economico.

2.3.2. La Diversità Generazionale: Aspetti teorici

Le politiche di Age Management possono essere analizzate da tre prospettive: quella dell'**individuo**, riferendosi all'aumento del benessere, della vitalità e alla salute della persona, quella dell'**azienda**, per sensibilizzare e implementare le migliori pratiche di gestione dell'età nel reclutamento, nello sviluppo della formazione e nella promozione, al fine di adeguare l'ambiente di lavoro all'età e trattenere i dipendenti più efficienti attraverso una gestione personalizzata, e quella della **società**, associata invece alle politiche del mercato del lavoro, ai responsabili politici e ai governi nel tentativo di prevenire la discriminazione per età e ridurre le sfide demografiche.

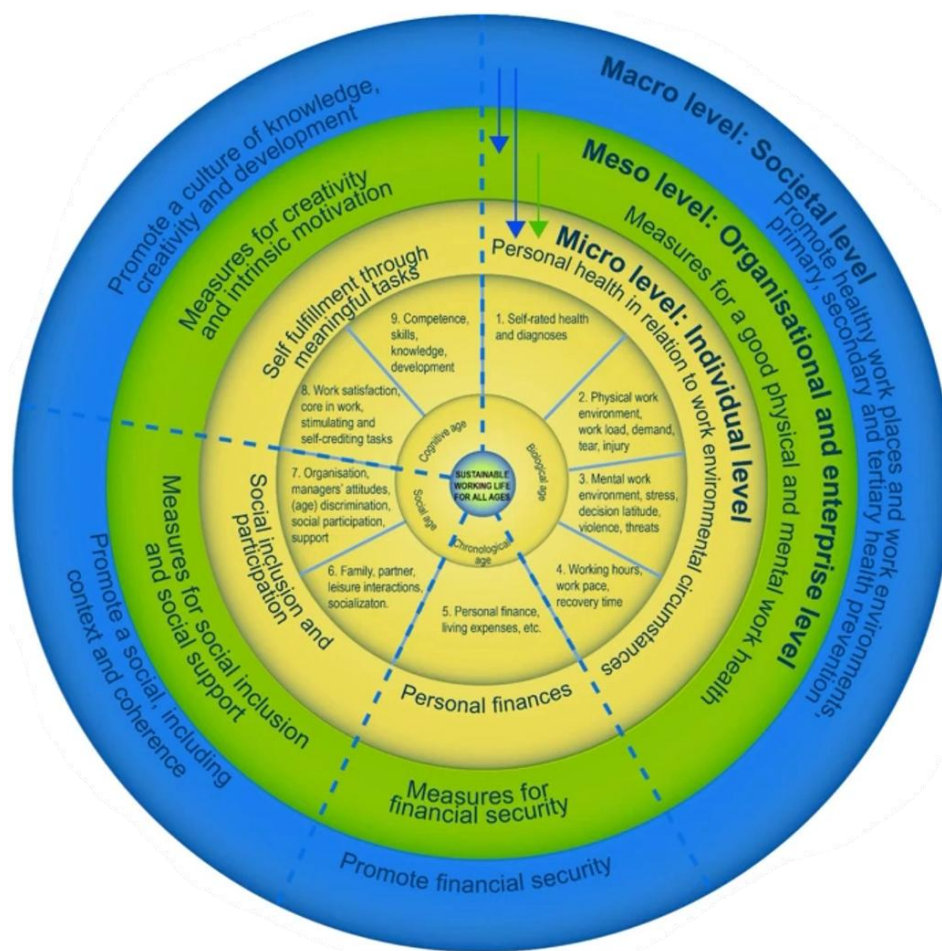
Negli ultimi anni, l'età pensionabile è stata progressivamente posticipata per adattarsi ai cambiamenti demografici, e sempre più persone anziane vengono incoraggiate a restare attive nel mondo del lavoro (European Commission, 2018). Di conseguenza, molti futuri pensionati hanno cambiato prospettiva e si stanno abituando all'idea di lavorare più a lungo, soprattutto

coloro con un livello di istruzione più alto (Hess, 2017). Anche la posizione dei lavoratori più anziani è migliorata, ma le aziende tendono a trattenere solo quelli con competenze altamente specializzate. Nonostante si parli molto di strategie per valorizzare il lavoro in età avanzata, molte organizzazioni rimangono piuttosto passive, perché attuare politiche efficaci in questo senso comporta costi aggiuntivi (Conen et al., 2011).

In generale, i datori di lavoro preferiscono mantenere i lavoratori anziani già presenti piuttosto che assumerne di nuovi, temendo che i costi superino i benefici (Conen et al., 2012). Tuttavia, la necessità di una forza lavoro esperta e qualificata sta spingendo sempre più aziende a sviluppare strategie per valorizzare le competenze dei dipendenti senior e garantire il trasferimento delle conoscenze alle nuove generazioni. (Fabisiak & Prokurat, 2012).

Affinché la gestione dell'età abbia davvero successo in un'organizzazione, deve comprendere tutti i gruppi di età e fornire supporto e incentivi specifici per l'età. La capacità lavorativa e la soddisfazione lavorativa sembrano essere due elementi chiave evidenti quando un dipendente decide di andare in pensione (Fabisiak & Prokurat, 2012). È stato studiato che, per avere successo, la politica di gestione delle risorse umane (HRM) di un datore di lavoro deve tenere conto della complessità delle decisioni in materia di pensionamento e riconoscere l'importanza delle differenze individuali (Oakman & Wells, 2016). Grazie agli studi di Kerstin Nilsson (2016), vengono chiariti quali sono le considerazioni in un modello teorico per una vita lavorativa sostenibile per tutte le età: il modello **swAge** (*Sustainable Working Life for All Ages*).

Fig. 2.8 – Modello SwAge di Nelsson come strumento per gestire la diversità generazionale



Fonte: SwAge.org (<https://swage.org>)

Alla base del modello troviamo il livello individuale (**Micro level**), che riguarda il benessere personale in relazione alle condizioni di lavoro. La sostenibilità lavorativa dipende innanzitutto dalla salute fisica e mentale dei lavoratori: il modo in cui percepiscono il proprio stato di salute, il livello di stress che affrontano, le condizioni ergonomiche del posto di lavoro e il rischio di infortuni giocano un ruolo chiave nella loro capacità di continuare a lavorare nel tempo. Anche il ritmo di lavoro, le pause di recupero e l'equilibrio tra vita professionale e privata sono elementi essenziali per garantire il benessere e la motivazione. A questi aspetti si aggiungono le dimensioni economiche e sociali: la stabilità finanziaria, il supporto familiare e il grado di inclusione sociale influenzano significativamente la qualità della vita lavorativa. Inoltre, la possibilità di apprendere nuove competenze, sentirsi valorizzati e riconosciuti per il proprio contributo favorisce la realizzazione personale e la soddisfazione professionale.

Oltre all'individuo, il modello considera il livello organizzativo (**Meso level**), che riguarda le politiche e le pratiche messe in atto dalle aziende per favorire un ambiente lavorativo inclusivo e sostenibile. Le imprese hanno un ruolo centrale nel creare condizioni di lavoro che tengano conto delle esigenze di una forza lavoro diversificata per età, fornendo supporto sia fisico che psicologico ai dipendenti. Ciò significa, ad esempio, investire in ambienti di lavoro sicuri ed ergonomici, promuovere una cultura aziendale basata sulla valorizzazione delle competenze a prescindere dall'età e offrire opportunità di formazione continua per garantire che tutti i lavoratori possano aggiornare e sviluppare le proprie capacità.

Infine, il modello si estende al livello sociale (**Macro level**), sottolineando il ruolo delle politiche pubbliche e delle istituzioni nel favorire un mercato del lavoro sostenibile per tutte le età. Le misure adottate a livello governativo possono influenzare in modo significativo la possibilità di un invecchiamento attivo nel lavoro, attraverso interventi come incentivi per il mantenimento dei lavoratori senior, politiche di sicurezza finanziaria, strategie per l'inclusione sociale e campagne per la promozione della salute sul lavoro. Favorire una cultura basata sulla conoscenza, sulla creatività e sullo sviluppo continuo è fondamentale per garantire che le persone possano contribuire al mondo del lavoro in modo significativo per tutta la loro carriera.

2.3.3. I vantaggi e le sfide dell'Age Management: Le migliori pratiche per una corretta implementazione

Generalmente, le **pratiche inclusive** dell'età si concentrano sulla prevenzione dell'esclusione, sulla promozione dell'inclusione e sulla garanzia che siano soddisfatti sia i bisogni di appartenenza che i bisogni di unicità dei membri di età diversa (Parker & Andrei, 2020) (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). Inoltre, uno studio su larga scala a livello organizzativo basato sui dati dell'*Annual Workplace Survey of Society for Human Resource Management* ha dimostrato che, quando le organizzazioni implementano pratiche di gestione più inclusive in base all'età, la diversità generazionale nei luoghi di lavoro ha maggiori probabilità di tradursi in vantaggi in termini di capitale umano e sociale e, alla fine, di facilitare le prestazioni dell'organizzazione (Li, et al., 2020).

Le pratiche volte a prevenire l'esclusione possono includere l'adozione di misure per garantire la conformità alle normative antidiscriminatorie e la gestione delle forme più sottili di discriminazione. In particolare, ciò implica l'evitamento di pratiche vietate dall'Age

Discrimination in Employment Act¹⁷ (ADEA), come l'inserimento di preferenze, restrizioni o specifiche legate all'età negli annunci di lavoro.

Anche la Commissione Europea affronta il tema delle discriminazioni nei confronti dei lavoratori senior, affermando:

“Recitals 8 and 25 refer to the EU Employment Guidelines, which place great emphasis on supporting older workers in order to increase their participation in the labour force. Protection against age discrimination is seen as ‘an essential part of meeting the aims set out in the Employment Guidelines and encouraging diversity in the workforce’.”

(European Commission, 2005).

I due articoli fanno anche riferimento all'importanza dei diritti fondamentali della dignità e dell'uguaglianza e riconoscono che una discriminazione ingiustificata basata su stereotipi e pregiudizi viola questi diritti individuali fondamentali. (European Commission, 2005). Tutti gli Stati membri hanno una legislazione che attua il divieto della discriminazione basata sull'età nel contesto lavorativo, la cui maggioranza recepisce la **direttiva europea sulla parità di trattamento in materia di occupazione** (2000/78/CE), ad esempio in Italia vige il decreto legislativo 9 Luglio 2003, n. 216. Tuttavia, l'articolo 6 di questa direttiva introduce una disposizione che potrebbe risultare controversa, in quanto afferma:

“[...] The Directive achieves this by specifically permitting the use of age-based distinctions when necessary as a result of a genuine occupational requirement, but also permits the use of age criteria in circumstances which would otherwise constitute direct discrimination when this can be demonstrated to be objectively necessary to achieve a legitimate aim and proportionate to the aim sought. Indirect age discrimination can also be justified if objectively necessary and proportionate.

In both cases, the ‘objective justification’ test must be applied in a rigorous manner, to prevent unfair stereotyping [...]”

(European Commission, 2005)

¹⁷ L'Age Discrimination in Employment Act (ADEA) vieta la discriminazione basata sull'età nei confronti di individui di 40 anni o più, impedendo che ricevano un trattamento meno favorevole rispetto ai lavoratori più giovani esclusivamente a causa della loro età (fonte: U.S. Equal Employment Opportunity Commission - <https://www.eeoc.gov/age-discrimination>).

Questa sezione evidenzia che la discriminazione (diretta o indiretta) basata sull'età può essere dunque ammessa solamente se necessaria per un requisito occupazionale legittimo e se obiettivamente giustificata per raggiungere uno scopo.

La gestione dell'età all'interno delle organizzazioni rappresenta sicuramente una **sfida complessa**, in quanto la letteratura offre opinioni contrastanti sul personale più giovane e più anziano (Nillson, 2018) (Nilsson & Johansson, 2017). Le percezioni dei rispettivi gruppi di età si riflettono nei giovani che tendono a cambiare più frequentemente lavoro ma hanno un atteggiamento positivo nei confronti delle nuove tecnologie, e negli gli anziani che sono generalmente più fedeli all'organizzazione ma più restii all'avanzamento tecnologico.

Inoltre, è stato analizzato che i dirigenti percepiscono l'invecchiamento come un fattore che contribuisce all'aumento delle competenze manageriali e interpersonali, alle capacità creative di risoluzione dei problemi e alla morale del lavoro (Furunes & Mykletun, 2008). I risultati corrispondono agli stereotipi del personale anziano identificati da ulteriori ricerche e descritte come qualità *soft* della produttività, tra cui l'impegno verso l'organizzazione, l'affidabilità e le competenze sociali. La produttività del personale più giovane corrisponde, invece, agli stereotipi descritti come qualità *hard*, tra cui la flessibilità, il mettersi in gioco, la capacità fisica e mentale e la volontà di apprendere nuove competenze (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010). Lo studio mostra anche che le qualità *hard* hanno un peso maggiore delle qualità *soft* nella valutazione della produttività dei lavoratori più anziani e più giovani.

L'Human Resources Management gioca senza dubbio un ruolo importante nelle questioni relative al personale: uno studio italiano si è concentrato sull'età dei responsabili delle risorse umane e ha dimostrato che hanno un atteggiamento favorevole nei confronti dei lavoratori della stessa età. Ciò non sembra avere un ruolo significativo, ma c'è una tendenza ad adottare schemi di pensionamento anticipato quando i responsabili delle risorse umane sono più giovani (Principi et al., 2015).

C'è una tendenza ad implementare iniziative di *Age management* e a mostrare un maggiore apprezzamento per i lavoratori più anziani nelle **aziende più grandi** (Principi et al., 2015).

Ad esempio, Google incorpora la dichiarazione ***Equal Employment Opportunity (EEO)*** nei suoi annunci di lavoro, affermando che "*Google si impegna a creare una forza lavoro diversificata e inclusiva. [...] Puntiamo a creare un ambiente di lavoro che celebri la diversità dei nostri dipendenti, clienti e utenti. Ci sforziamo di creare prodotti che funzionino per tutti includendo prospettive da background che variano in base a razza, etnia, background sociale,*

religione, genere, età, disabilità, orientamento sessuale, stato di veterano e origine nazionale" (Google, 2025).

Ciò rende interessanti gli studi sulle *piccole e medie imprese (PMI)* in quanto sono altamente orientate alla pratica con risorse limitate ma con un grande potenziale di crescita da una prospettiva economica. Queste realtà incontrano spesso problemi nel reclutamento di personale giovane qualificato, nella perdita di personale qualificato più anziano a causa di problemi di salute o mancanza di prospettive di carriera e perché le loro possibilità di adottare misure di gestione dell'età sono limitate a causa della limitata capacità del personale e delle piccole risorse finanziarie (Frerichs et al., 2012). Pertanto, linee guida pratiche e strategie integrate per la gestione dell'età in queste condizioni dovrebbero essere di grande interesse. A favore di questa analisi, sono stati approfonditi diversi studi di sei PMI scozzesi, che mostrano che spesso ci sono buone pratiche nella gestione dell'età, ma che le PMI mancano di strutture e buoni esempi (Fuertes et al., 2013). La mancanza di strategia è evidente anche in un sondaggio con 432 PMI ceche, che mostra che solo il 26,2% aveva adottato una strategia di gestione generazionale che affrontasse la struttura di età dei propri dipendenti in modo mirato (Urbancová & Hudáková, 2015). Allo stesso tempo, le aziende hanno riconosciuto la necessità di una gestione dell'età e hanno raccomandato di trattenere i dipendenti chiave con competenze essenziali. Quindi, gli autori raccomandano principalmente sforzi di formazione e mentoring per gestire il trasferimento di conoscenze.

Difatti, il ***peer mentoring*** (monitoraggio tra pari) è definito come una relazione intenzionale uno-a-uno tra due colleghi di simile status nell'organizzazione che può fornire una gamma completa di sviluppo e trasferimento di conoscenze (Parker & Hall, 2008). In particolare, tale passaggio può esistere sia in direzione giovane-anziano che anziano-giovane, e questo reciproco trasferimento di conoscenze tra generazioni può avvantaggiare l'organizzazione **massimizzando i vantaggi** che possono essere derivati dalla diversità di età sul posto di lavoro (Froidevaux et al., 2020). Più nello specifico, il trasferimento di conoscenze dai lavoratori più anziani a quelli più giovani risponde sia al bisogno di realizzazione professionale dei dipendenti senior, sia all'esigenza di apprendimento e crescita dei lavoratori più giovani. Tali opportunità di *mentoring* forniscono alle organizzazioni canali formali e informali per il trasferimento di conoscenze, creando al contempo significato e fornendo un senso di scopo sul lavoro in particolare per i dipendenti maturi. L'altra direzione del trasferimento di conoscenze, dai giovani agli anziani, può essere considerato un processo equilibrato nella gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, poiché non privilegia né penalizza una specifica

fascia d'età (Froidevaux et al., 2020). In questo scambio, sia i colleghi più giovani che le loro controparti più anziane possono insegnare e, allo stesso tempo, imparare gli uni dagli altri.

Le pratiche di peer-mentoring possono avvantaggiare le organizzazioni sfruttando la collaborazione tra generazioni per raggiungere obiettivi collettivi. Poiché i dipendenti possono elaborare diversi tipi di conoscenze all'interno dell'organizzazione, facilitare il trasferimento di conoscenze tra membri di età diverse può avvantaggiare l'organizzazione nella gestione e nell'accumulo di conoscenze in modo più efficace e meno costoso (Froidevaux et al., 2020). Ad esempio, il *programma di mentoring multigenerazionale* lanciato da The Hartford¹⁸ offre una nuova strategia nell'apprendimento aziendale (De Angelis, 2013): i giovani mentori hanno tramandato le loro conoscenze ai mentori della leadership aziendale verso la comprensione e l'utilizzo dei social media. I mentori *junior* erano impazienti di condividere la loro competenza nei social media e nelle tecnologie con i leader dell'organizzazione, che erano entusiasti e motivati ad apprendere. Di conseguenza, questo programma di mentoring inverso ha portato a opportunità di sviluppo di competenze positive e vantaggi innovativi per la crescita aziendale. Inoltre, parlando del contesto della gestione di dipendenti di età diverse sul posto di lavoro, la ricerca ha dimostrato che le organizzazioni possono ridurre la stigmatizzazione e la discriminazione nei confronti dei dipendenti più anziani facilitando gli scambi intergenerazionali di informazioni tramite programmi di tutoraggio tra pari, poiché i dipendenti più giovani potrebbero avere meno pregiudizi nei confronti dell'idea di invecchiare e lavorare con i lavoratori più anziani durante questo processo (França et al., 2017).

Per massimizzare il pieno potenziale delle forze lavoro eterogenee per età, le organizzazioni possono lanciare attività PDM¹⁹ (*Participative Decision Making* - processo decisionale partecipativo o congiunto) incorporando attivamente i dipendenti nel processo di riprogettazione delle caratteristiche del lavoro e delle attività, accogliendo e supportando così le esigenze e le preferenze dei dipendenti con l'avanzamento dell'età (Froidevaux et al., 2020) (Parker & Andrei, 2020).

L'intervento di riprogettazione del lavoro segnalato da BMW in Germania per rimodellare il loro lavoro di produzione è un classico esempio di incorporazione dei lavoratori più anziani nei processi decisionali (Loch et al., 2010). In questo caso, con i contributi dei lavoratori più

¹⁸ The Hartford, fondata nel 1810, è leader nell'assicurazione danni e patrimoni, benefit di gruppo e fondi comuni di investimento (www.thehartford.com/about-us).

¹⁹ Le attività del PDM possono includere l'incoraggiamento dei dipendenti a stabilire i propri obiettivi lavorativi, l'offerta ai dipendenti di canali formali o informali per esprimere le proprie opinioni su questioni lavorative, la possibilità di prendere le proprie decisioni sui propri ambiti di lavoro, la concessione ai dipendenti di autonomia per decidere come svolgere il proprio lavoro (Probst, 2005).

anziani, l'azienda ha riprogettato la sua fabbrica sviluppando e implementando oltre 70 semplici modifiche per ridurre gli sforzi fisici (ad esempio, sedie speciali in alcune postazioni di lavoro, lenti di ingrandimento, rotazione del lavoro), con conseguente aumento della produttività della linea del 7%. Inoltre, la ricerca ha dimostrato che ci sono molti altri benefici positivi associati al PDM, tra cui una maggiore soddisfazione lavorativa, un maggiore impegno organizzativo, una riduzione dell'assenteismo dei dipendenti e minori intenzioni di turnover per la forza lavoro eterogenea per età (Wang et al., 2013).

Garantire la sicurezza del lavoro sul posto di lavoro è di grande importanza per le organizzazioni per gestire una forza lavoro eterogenea per età, poiché un senso di insicurezza lavorativa è uno dei più importanti fattori di stress lavorativo che può compromettere profondamente il morale e la produttività di un dipendente. Inoltre, i lavoratori più anziani hanno maggiori probabilità di sperimentare livelli più elevati di insicurezza lavorativa rispetto alle loro controparti più giovani (Keim et al., 2014), probabilmente a causa della discriminazione esplicita o implicita per età che affrontano nei loro ambienti sociali e lavorativi.

Per affrontare questo problema, un'organizzazione deve adottare pratiche in base all'età per garantire la sicurezza del posto di lavoro per tutta la sua forza lavoro, tra cui facilitare una comunicazione efficace, garantire l'accesso dei dipendenti a informazioni chiare relative alle politiche delle risorse umane dell'organizzazione e monitorare e valutare attivamente il benessere psicologico dei dipendenti sul lavoro (Keim et al., 2014). Nello specifico, la condivisione di informazioni e la creazione di un senso di appartenenza con colleghi, supervisor e clienti può aiutare a creare fiducia e può comunicare equità tra i dipendenti.

La sfida principale per le organizzazioni è abbattere tutti quegli **stereotipi legati all'età**, ossia l'insieme delle caratteristiche o giudizi eccessivamente generalizzati basati meramente sull'età dell'individuo (Burke, 2015). Queste convenzioni hanno un impatto sia sui datori di lavoro che sui dipendenti, rendendo i lavoratori più anziani svantaggiati nel mercato danneggiandone la loro figura (Ng & Feldman, 2012). Volendo fare un esempio, uno degli stereotipi più comuni include la loro mancata partecipazione alla formazione e allo sviluppo della carriera, essendo meno motivati, più restii al cambiamento, meno sani fisicamente e più vulnerabili ai conflitti lavoro-famiglia (Henkens, et al., 2018). Per contrastare queste ideologie, sono stati introdotti vari programmi di formazione rivolti ai supervisor sul posto di lavoro (Jungmann et al., 2020) che includono i seguenti componenti

- (1) introduzione ai cambiamenti legati all'età nelle prestazioni e nella motivazione al lavoro;

- (2) discussione e spiegazione in merito allo sviluppo e alle conseguenze degli stereotipi legati all'età, nonché all'apprezzamento delle differenze di età sul posto di lavoro; e
- (3) incoraggiamento dei tirocinanti (supervisor di gruppi di età diversificata) a discutere strategie e a elaborare implicazioni pratiche per la loro vita lavorativa quotidiana.

In generale, tali piani di formazione si sono rivelati efficaci nel ridurre gli stereotipi suddetti e i conflitti di squadra e nell'aumentare l'apprezzamento della diversità di età sul posto di lavoro (Jungmann et al., 2020).

Allo stesso modo, i programmi di formazione rivolti al personale possono anche aiutare ad alleviare tali stereotipi inesatti: spesso includono la formazione sulla consapevolezza dell'età, la comunicazione, il team building e le relazioni intergenerazionali. Sono particolarmente utili per rimuovere gli stereotipi negativi legati all'età che i lavoratori di età diverse hanno l'uno nei confronti dell'altro e per ridurre le tensioni e i conflitti sul posto di lavoro (Burke, 2015).

È importante considerare come implementare al meglio queste pratiche per adattarle ai contesti organizzativi per massimizzare i benefici, soprattutto considerando che le organizzazioni spesso hanno risorse limitate e devono destreggiarsi tra più richieste interne ed esterne. In particolare, due questioni devono essere considerate a questo proposito. In primo luogo, le pratiche implementate devono adattarsi alla diversità funzionale e alle strategie aziendali di un'organizzazione. Ad esempio, per le organizzazioni con alti livelli di diversità funzionale (vale a dire, che coprono un'ampia gamma di funzioni lavorative che richiedono conoscenze e competenze diverse), l'implementazione di pratiche di gestione inclusive per età e di peer mentoring è molto efficace in termini di facilitazione dello scambio di conoscenze tra dipendenti di età diverse (Li, et al., 2020). Al contrario, per le organizzazioni con alti livelli di turnover del capitale umano come parte delle strategie aziendali, l'implementazione di programmi di formazione formale per contrastare gli stereotipi legati all'età può non essere efficace, poiché i dipendenti potrebbero non avere ampie opportunità di costruire un rapporto interpersonale.

In secondo luogo, quando si implementano le pratiche di formazione generazionale, è importante garantire la coerenza delle esperienze dei dipendenti in queste pratiche: le organizzazioni devono stare attente a evitare pratiche contraddittorie (ad esempio, implementare una gestione inclusiva in base all'età, ma anche sostenere un processo decisionale centralizzato per escludere determinate voci). Pratiche organizzative coerenti possono coltivare comprensioni e opinioni condivise tra i dipendenti in merito alle aspettative delle organizzazioni, portandoli a sviluppare reazioni attitudinali e comportamentali più desiderate a

tali pratiche. Le pratiche organizzative coerenti sono anche efficaci nel plasmare in modo più efficiente una cultura organizzativa, promuovendo l'emergere di consenso e norme di gruppo (Li et al., 2018).

Volendo fare un esempio italiano, il gruppo **ATM** (Azienda Trasporti Milanesi), che gestisce il trasporto pubblico nella città di Milano, inclusi autobus, tram e metropolitana, ha implementato delle pratiche efficaci a favore dell'*Age Management*.

Meno recente è stata una delle iniziative più apprezzate dai dipendenti, il progetto “*Maestri di Mestiere*”, volto a rafforzare il flusso informativo ai dipendenti e a valorizzare alcuni fattori strategici come l'esperienza e il senso di responsabilità del personale, concentrandosi su iniziative di qualificazione e motivazione della popolazione *senior*. Attraverso una selezione, sono state scelte 19 persone coinvolte in un processo di formazione e una campagna interna di valorizzazione sui temi della competenza e del know-how, con interviste ai maestri, premiazione, mostra fotografica e la pubblicazione di un volume monografico (ATM, 2013).

L'azienda milanese nel corso degli anni, tramite il Piano Strategico 2021- 2025, ha sviluppato e implementato diverse politiche per promuovere l'invecchiamento attivo e il benessere dei dipendenti: nel 2021, è stato realizzato un bilancio di competenze focalizzato sull'*employability* e sul *self-branding*; l'anno successivo, le attività di *age management* sono state integrate nelle politiche di Diversity & Inclusion. Inoltre, è stato istituito un servizio di counseling per supportare i dipendenti con un team multidisciplinare nelle criticità personali e lavorative, mentre nel 2023 è stato realizzato un bilancio delle competenze dedicato a 20 manager over 50 (ATM, 2024).

Per le organizzazioni è fondamentale creare un ambiente di lavoro positivo, dove la collaborazione tra le diverse generazioni sia una priorità. In un mondo in continua evoluzione, i dipendenti più giovani possono aiutare i colleghi più anziani a *navigare* tra le nuove tecnologie, che spesso sembrano un po' difficili da comprendere per chi non ha familiarità con esse. Allo stesso tempo, i lavoratori senior, con la loro esperienza, possono insegnare ai più giovani, trasmettendo competenze, conoscenze pratiche e valori che solo l'esperienza può dare. Questa collaborazione tra generazioni è una risorsa enorme per le aziende. Non solo permette di combinare l'energia e la freschezza delle idee dei più giovani con la saggezza dei più esperti, ma aiuta anche a costruire un ambiente di lavoro dove ognuno ha qualcosa da offrire e imparare. In questo modo, l'organizzazione può affrontare le sfide future in maniera più solida e unita, con un gruppo di lavoro coeso che cresce insieme, valorizzando ogni esperienza, ogni contributo, e soprattutto ogni persona.

2.4. Diversità per Orientamento Sessuale (Sexual-Orientation Diversity)

La diversità di orientamento sessuale rappresenta un aspetto fondamentale dell'inclusività e della valorizzazione delle differenze nelle società contemporanee. Questo concetto si riferisce al riconoscimento e al rispetto delle molteplici forme di orientamento sessuale, che includono, oltre all'eterosessualità, l'omosessualità, la bisessualità, l'asessualità e altre identità.

Negli ultimi decenni, grazie all'impegno di movimenti per i diritti LGBTQIA+ e a un crescente dialogo culturale, l'attenzione verso la diversità di orientamento sessuale è aumentata. Questo ha portato ad una maggiore sensibilizzazione sull'importanza di contrastare discriminazioni e pregiudizi, promuovendo invece uguaglianza, rispetto e inclusione.

Valorizzare questo tipo di diversità non è solo una questione di diritti umani, ma anche un'opportunità per arricchire la comunità e i luoghi di lavoro, favorendo ambienti più aperti e rispettosi delle individualità.

2.4.1. Il concetto di Orientamento Sessuale

Negli ultimi anni, i termini “*sex*”, “*identità di genere*” e “*orientamento sessuale*” hanno cominciato ad essere sempre più utilizzati nel linguaggio comune, sdoganando i tabù ad essi associati. I termini sono fondamentali per la comprensione del singolo individuo, in quanto plasmano le esperienze, opportunità e le relazioni di ogni persona nel corso della propria vita (NASEM, 2022).

Nel corso degli anni, numerosi psicoanalisti hanno studiato l'orientamento sessuale, cercando di comprenderne l'origine, i meccanismi di sviluppo e le implicazioni psicologiche. Le loro teorie si sono evolute nel tempo, passando da interpretazioni patologizzanti a prospettive che riconoscono l'orientamento sessuale come una variazione naturale della sessualità umana.

Nel XX secolo, l'omosessualità è stata considerata deviante e anormale. Freud (1905) teorizzò che gli esseri umani fossero innatamente bisessuali e che l'omosessualità derivasse da problemi nello sviluppo psicosessuale, come un eccessivo attaccamento alla madre. Tuttavia, in scritti successivi, Freud (1935) affermò che l'omosessualità non fosse un “vizio”, una “degradazione” o una “malattia”, ma una variazione *atipica* della sessualità (Hall et al., 2021).

Successivamente, psicoanalisti come Rado, Bieber e Socarides adottarono visioni patologiche. Rado (1940, 1949) rifiutò la bisessualità innata, sostenendo che solo l'eterosessualità fosse naturale, mentre Bieber (1962, 1967, 1969) attribuì l'omosessualità a dinamiche familiari problematiche, come un legame eccessivo con la madre e un padre distante per i ragazzi, o

madri critiche e poco affettuose per le ragazze. Dichiarò che il 27% dei suoi pazienti fosse stato “curato” dall’omosessualità (Bieber, 1962). Socarides (1968) definì invece l’omosessualità una “malattia” e una “perversione” e affermò di aver ottenuto un 44% di successo nel trattarla (Socarides, 1978). Queste teorie influenzarono la psicologia fino agli anni Settanta e portarono l’omosessualità a essere classificata come malattia nel DSM del 1952 (Hall et al., 2021).

A contrastare questa prospettiva vi furono gli studi di Kinsey, che dimostrarono come l’omosessualità fosse una variazione normale della sessualità umana. Hooker (1957) condusse ricerche che mostrarono l’assenza di differenze significative nel benessere psicologico tra uomini gay ed eterosessuali, concludendo che l’omosessualità non fosse intrinsecamente patologica.

Nel 1973, l’American Psychiatric Association **rimosse l’omosessualità dal DSM** con una votazione del 58%, segnando un cambiamento nella comprensione scientifica dell’orientamento sessuale (Hall et al., 2021).

L’insieme di queste caratteristiche intrinseche, che rappresentano gli assi attraverso cui le convinzioni personali e sociali sulle differenze di sesso (o genere) si manifestano nella vita dei singoli, strutturano i comportamenti creando però delle disuguaglianze basate sul solo genere che possono manifestarsi attraverso la segregazione, ossia l’esclusione di una categoria di soggetti accomunati da un elemento o più comuni – in questo caso l’appartenenza ad un certo genere o orientamento sessuale -, la discriminazione, la violenza (fisica e/o psicologica), il sessismo, ovvero la tendenza a valutare la capacità o l’attività delle persone in base al sesso ovvero ad attuare una discriminazione sessuale (da Oxford Languages), l’omofobia e la transfobia .

Generalmente sono costrutti che spesso si presumono, erroneamente, essere semplici, ma comprendere il retroscena associati all’identità di genere, al sesso o all’orientamento sessuale è fondamentale e per fare ciò è necessario l’uso e lo sviluppo di misurazioni sensibili e delicate (NASEM, 2022).

Generalmente, la storia ha a lungo trattato sesso e genere come binari, reciprocamente determinati (solitamente alla nascita) e costrutti intercambiabili, trattandole come sinonimi l’una per l’altro. In realtà, anche l’orientamento sessuale si basa su un binario che presuppone che vi sia relazione tra sesso e genere perché è generalmente definito sulla base del sesso/genere del/i partner preferito/i rispetto al proprio: stesso sesso/genere, sesso/genere opposto, entrambi i sessi/generi.

Questo semplice binario, tuttavia, nasconde una realtà più complicata: l'identità di genere di un individuo potrebbe non essere la stessa del suo sesso e potrebbe trovarsi al di fuori del binario maschio/femmina. Queste difficoltà si estendono poi ad altre misure che derivano da sesso/genere, come l'orientamento sessuale. (NASEM, 2022).

Sesso, genere e orientamento sessuale sono aspetti fondamentali dell'identità che modellano le opportunità delle persone, le loro esperienze con forme materiali di discriminazione e i risultati nel corso della loro vita (NASEM, 2020). È necessaria una rivalutazione della misurazione di questi concetti perché la raccolta di dati basata su misure chiare può fornire importanti spunti sui meccanismi attraverso cui sesso, genere e orientamento sessuale operano a livello individuale, organizzativo e sociale per produrre disuguaglianze tra minoranze e maggioranze sia sessuali che di genere.

Una migliore misurazione del sesso, dell'identità di genere e dell'orientamento sessuale migliorerà anche l'identificazione delle popolazioni di minoranze sessuali e di genere e la comprensione delle sfide che devono affrontare. Le stime attuali suggeriscono che nel 2020 negli Stati Uniti c'erano oltre 11 milioni di donne lesbiche, uomini gay, persone bisessuali e transgender (la cosiddetta comunità LGBT), che comprendevano circa il 5,6 percento della popolazione adulta statunitense (Jones J. M., 2021). La percentuale della popolazione statunitense che si identifica come LGBT è sostanzialmente maggiore tra le generazioni più giovani: il 9,1% delle persone nate nel 1981-1996 e il 15,9% delle persone nate dopo il 1997 si sono identificate come LGBT nel 2020 (Jones, 2021). Nel complesso, lesbiche, gay, bisessuali, transgender, queer, intersessuali e altre minoranze sessuali e di genere, talvolta definite persone **LGBTQI+**, rappresentano una percentuale significativa e in crescita della popolazione di cui non bisogna sicuramente trascurare.

Negli ultimi dieci anni si sono verificati grandi cambiamenti nello status sociale, politico e legale delle persone LGBTQI+. Ciò è stato anche confermato da un recente rapporto, *Understanding the Well-Being of LGBTQI+ Populations* (NASEM, 2020), che ha fornito una revisione completa di ciò che è attualmente noto sulle popolazioni di minoranze sessuali e di genere nel corso della vita e in molti ambiti, descrivendo in dettaglio i notevoli progressi compiuti nella ricerca su queste popolazioni, tra cui relazioni familiari e sociali, impegno civico e comunitario, istruzione, economia, diritto e politica, salute fisica e mentale e accesso all'assistenza sanitaria.

2.4.2. La diversità di Orientamento Sessuale nelle aziende: Principali barriere

L'orientamento sessuale è una costruzione multidimensionale che comprende attrazione sessuale, comportamento sessuale, orientamento romantico e identità sessuale (Hall W. J., 2019).

Lo sviluppo dell'identità dell'orientamento sessuale coinvolge consapevolezza, esplorazione, valutazione, impegno, integrazione e comunicazione riguardo all'identità sessuale di una persona, basata sui suoi modelli di attrazione e comportamenti sessuali. Sebbene esistano somiglianze nello sviluppo dell'identità sessuale, le persone LGBTIQ+ affrontano percorsi differenti legati alla stigmatizzazione del loro orientamento (Hall, Dawes, & Plocek, 2021).

La percezione di una scarsa visibilità delle identità sessuali ha influenzato in modo significativo i primi studi in questo campo. In questa prospettiva, la gestione dell'identità sessuale è stata concettualizzata come un processo sotto il controllo delle persone LGBT, le quali decidono come, quando e a chi rivelare il proprio orientamento sessuale (Di Marco et al., 2021). L'attenzione iniziale delle ricerche si è focalizzata sulle strategie adottate per nascondere (ad esempio, assumendo un'apparenza eterosessuale o omettendo informazioni personali) o rivelare il proprio orientamento (condividendo esplicitamente o implicitamente determinate informazioni). Inoltre, si è analizzato quali fattori individuali (autoefficacia, aspettative di risultato, esperienze di discriminazione) e organizzativi (politiche LGBT inclusive, supporto sociale) influenzino tale decisione, nonché le conseguenze per gli individui e le organizzazioni in termini di benessere, atteggiamenti lavorativi e intenzioni di turnover (Di Marco et al., 2021). Con il tempo, è emerso che la divulgazione dell'orientamento sessuale non consiste in un unico momento, bensì in un processo continuo che implica decisioni ripetute ogniquale volta si interagisca con nuovi colleghi o membri dell'organizzazione. Inoltre, è stato osservato che i segnali di accettazione provenienti dall'ambiente lavorativo risultano determinanti nel modulare il grado di apertura delle persone LGBT (King et al., 2017).

Studi recenti (Di Marco et al., 2021; Einarsdóttir et al., 2016) evidenziano la natura dinamica e interattiva di tali processi, dimostrando che la divulgazione delle informazioni non dipende solo dalla volontà degli individui LGBT, ma è influenzata anche dalle reazioni e dagli atteggiamenti degli interlocutori. Basandosi sulla *The Boundary Theory*²⁰ (Ashforth et al., 2000), tali ricerche suggeriscono che le persone non eterosessuali possono scegliere di condividere informazioni

²⁰ The Boundary Theory (trad. *La Teoria dei Confini*) individua come gli individui gestiscano i confini tra il lavoro e vita personale attraverso processi di segmentazione e/o integrazione dei domini (da National Library of Medicine, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17953495/>).

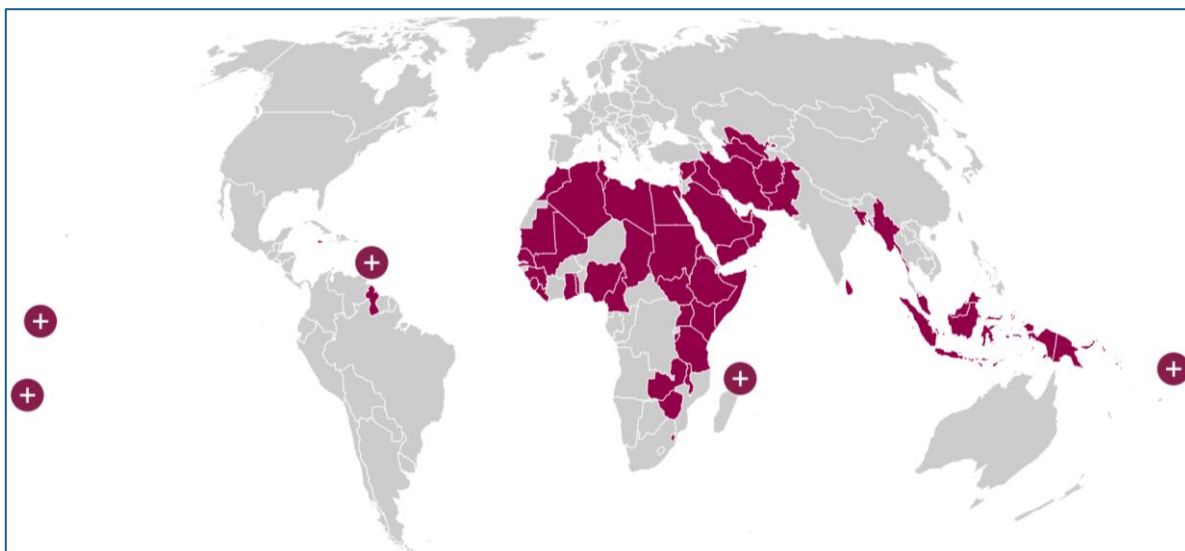
personali sul lavoro (ad esempio, parlando del proprio partner), oppure evitare di farlo se percepiscono disinteresse o rifiuto da parte dell'ambiente circostante. Al contrario, alcuni lavoratori LGBT possono preferire una netta separazione tra vita privata e lavorativa, ma tale scelta potrebbe non essere rispettata dai colleghi, i quali possono porre domande invadenti, diffondere voci o persino "smascherare" la persona all'interno dell'organizzazione (Di Marco et al., 2021). Inoltre, le interazioni sono spesso influenzate dagli stereotipi, che possono generare **discriminazione** ed **esclusione**, indipendentemente dall'accuratezza con cui vengono interpretati (Di Marco et al., 2021; Einarsdóttir et al., 2016).

La ricerca sulla gestione dell'identità si è tradizionalmente concentrata sulle esperienze delle persone lesbiche, gay e bisessuali (appartenenti alla sola comunità LGB), ma più recentemente l'attenzione si è estesa anche alle persone transgender, le cui dinamiche di rivelazione possono essere uniche. La transizione di genere non implica necessariamente interventi fisici e le modalità con cui le persone transgender esprimono la propria identità possono variare.

In particolare, se la transizione è avvenuta prima dell'assunzione, i lavoratori transgender possono scegliere di evitare l'argomento in modo da sottrarsi da reazioni negative o perché si identificano pienamente con il genere post-transizione (Beauregard et al., 2016). Tuttavia, questo intento potrebbe essere compromesso da colleghi che pongono domande o diffondono voci quando notano discrepanze tra espressione di genere e attributi fisici. Per coloro che intraprendono la transizione mentre sono già impiegati, l'espressione dell'identità individuale diventa dunque un processo quotidiano che, in assenza di supporto organizzativo, può portare alla decisione di abbandonare il posto di lavoro (Di Marco et al., 2021; Dietert & Dentice, 2009).

La divulgazione dell'identità sessuale o di genere potrebbe rappresentare un dilemma per i lavoratori LGBT a causa della stigmatizzazione storica per non aver rispettato le aspettative sulle relazioni affettive con le espressioni di genere stabilite dalla società, la stessa in cui l'omosessualità è stata considerata una malattia mentale dall'American Psychiatric Association fino al 1973 e dove gli atti e le manifestazioni non eterosessuali rimangono illegali in molte giurisdizioni (McPhail & McNulty, 2015).

Fig. 2.7 – *Mappa delle giurisdizioni che criminalizzano le persone LGBT*



Fonte: Human Dignity Trust, www.humandignitytrust.org (ultimo accesso 23/02/2025)

Sono 64 le giurisdizioni in tutto il mondo che criminalizzano l'attività sessuale privata, omosessuale e consensuale. Quasi la metà di queste sono paesi del Commonwealth. Di questi, tutti gli Stati criminalizzano gli uomini e 47 le donne (Human Dignity Trust, 2025). Sono invece 12 le giurisdizioni che possono imporre o impongono la pena di morte per rapporti intimi tra persone dello stesso sesso (Human Dignity Trust, 2025).

Sebbene la discriminazione sul lavoro sia vietata in molti Paesi, pregiudizi e atteggiamenti denigratori persistono all'interno delle organizzazioni (Jones et al., 2017). Generalmente, si fa riferimento a discriminazione formale o istituzionale e discriminazione interpersonale (Jones et al., 2017). Mentre la discriminazione formale si riferisce ai pregiudizi e a trattamenti ingiusti delle minoranze, comprese le persone LGBT, attraverso processi organizzativi, politiche e pratiche, riscontrabili anche nella fase del reclutamento, della selezione e dello sviluppo di carriera, la discriminazione interpersonale si manifesta durante le interazioni sociali, di cui fanno parte anche i comportamenti verbali e non verbali. Esempi di questi ultimi sono il linguaggio denigratorio o la dimostrazione di disagio durante le interazioni con persone LGBT (Di Marco et al., 2021). La discriminazione può verificarsi apertamente o palesemente attraverso comportamenti facilmente riconoscibili come dannosi, ad esempio l'aggressione verbale diretta, bullismo e molestie, con i lavoratori LGBT molto più esposti rispetto alle loro controparti eterosessuali (Hoel et al., 2018). Ma la discriminazione può anche essere sottile, attraverso atti la cui intenzione discriminatoria non è chiara ai bersagli e agli osservatori.

Gli atteggiamenti possono anche manifestarsi tramite inciviltà selettiva, ossia l'insieme di comportamenti maleducati o scortesi che potrebbero essere attribuiti a ragioni diverse da atteggiamenti negativi e pregiudizi. Inoltre, deve essere presa in considerazione l'intenzione dell'autore di danneggiare fisicamente o psicologicamente la controparte, sia esso consapevole o inconsapevole. Concetti come le micro-aggressioni riflettono motivazioni implicite pregiudizievoli e aggressive progettate per ferire i sentimenti, intenzionali o meno, e comunicare offese e insulti ostili e denigratori. La discriminazione formale o interpersonale, palese o sottile, e conscio o inconscio, non si escludono a vicenda: un comportamento potrebbe essere interpersonale, sottile e conscio allo stesso tempo (Jones et al., 2017).

Studi sulla discriminazione basata sull'identità sessuale e di genere all'interno delle organizzazioni mostrano che uno su cinque lavoratori LGBT (precisamente il 19% degli intervistati) si percepisce discriminato (European Union Agency for Fundamental Rights, 2013). Tuttavia, recenti studi sembrano mostrare crescenti manifestazioni di atti discriminatori sottili e interpersonali (Corlett et al., 2019; Di Marco et al., 2018), detta anche *discriminazione moderna*.

Sebbene molti Paesi abbiano intrapreso lunghi percorsi nel riconoscere i diritti LGBT, atteggiamenti negativi potrebbero ancora persistere a livello conscio e inconscio, ed essere espressi in modo sottile per evitare la disapprovazione sociale. Un esempio tipico sarebbe l'uso di un linguaggio denigratorio e di battute incivili o sessuali; porre domande intrusive e inappropriate sulla vita privata; o non usare pronomi corretti per riferirsi a colleghi transgender. Mentre molte organizzazioni condannano gli atti palesi di aggressività e i maltrattamenti di gruppi minoritari, comprese le persone LGBT, spesso non riescono a denunciare gli atti sottili e ambigui, considerandoli innocui, contribuendo indirettamente a normalizzare la discriminazione moderna.

Non bisogna però pensare che comportamenti denigratori e diseguali si verifichino solamente tra colleghi dello stesso livello gerarchico. Nel corso degli anni, atteggiamenti ingiusti si sono manifestati anche nella relazione verticale tra capo e subordinato.

Recenti studi (Badgett, 2020; Valfort, 2020; OECD, 2019) hanno dimostrato l'esistenza di disparità economiche tra uomini eterosessuali e omosessuali. Questo divario può probabilmente essere attribuito all'omofobia.

Una meta-analisi del 2021 ha rilevato che, tra il 1991 e il 2018, gli uomini gay e bisessuali guadagnavano meno degli uomini eterosessuali (Drydakis, Sexual orientation and earnings. a meta-analysis 2012-2020, 2021).

Valutare se la discriminazione determini risultati inferiori nel mercato del lavoro per i gruppi di popolazione minoritari ha attirato l'attenzione degli economisti per decenni (Badgett, 2020; Nuemark, 2018). Alla base di ciò, i datori di lavoro potrebbero voler mantenere una distanza fisica da determinati gruppi minoritari perché non amano interagire con loro. La teoria discriminatoria indica che i coefficienti di discriminazione incorporano l'influenza di caratteristiche non direttamente correlate alla produttività, come gli atteggiamenti omofobi nei confronti degli uomini gay (Drydakis, 2014). Inoltre, lo studio indica che se i datori di lavoro sono omofobi, potrebbero pagare alle minoranze salari più bassi per una produttività simile per compensare la perdita psicologica che subiscono nell'associarsi a membri di tali gruppi. Se il disgusto per gli uomini omosessuali è sufficientemente alto, i datori di lavoro potrebbero decidere di non assumerli nelle loro aziende, andando contro al principio di equità.

2.4.3. Pratiche di gestione del Sexual-Orientation Diversity

Data la frequente esposizione dei lavoratori LGBT alla discriminazione in numerose forme, è importante esplorare come le organizzazioni rispondano per fornire un senso di inclusione. Le motivazioni organizzative per affrontare la discriminazione spaziano dal sostenere le leggi antidiscriminatorie (ove esistano), alla valorizzazione della diversità come risorsa strategica, fino all'impegno etico e morale per creare uno spazio sicuro ed inclusivo (Di Marco et al., 2021). Molte organizzazioni sviluppano e implementano politiche e pratiche di uguaglianza dei diritti o diversità per ridurre i pregiudizi, creare consapevolezza e contrastare la discriminazione, rafforzando anche l'inclusione e la visibilità dei gruppi minoritari. Per raggiungere l'inclusione, la formazione sulla diversità viene spesso implementata, sebbene la sua efficacia sia stata messa in discussione (Bezrukova, Spell, Perry, & Jehn, 2016; Kalinoski, et al., 2013), perché tale formazione può produrre un apprendimento cognitivo stabile sul miglioramento dell'interazione con i gruppi minoritari, ma raramente porta a cambiamenti negli atteggiamenti a lungo termine (Bezrukova, Spell, Perry, & Jehn, 2016).

Una recente analisi ha dimostrato che tre tipi di supporto organizzativo moderano gli effetti negativi della stigmatizzazione dei lavoratori LGBT, vale a dire **politiche e pratiche formali** (ad esempio, supporto del top management per l'inclusione dei lavoratori LGBT; fornitura di benefit ai partner dello stesso sesso dei dipendenti; e formazione sulla diversità); **un clima di supporto** (creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e inclusivo); e **supporto relazionale** da parte di colleghi e supervisori (Webster et al., 2018).

In particolare, un clima di supporto con alti livelli di supporto relazionale contribuisce positivamente alla soddisfazione lavorativa, all'impegno e alla divulgazione dei lavoratori LGBT; riducendo allo stesso tempo lo stress psicologico e la discriminazione percepita. Sebbene anche le politiche e le pratiche formali sembrano funzionare nella stessa direzione, il loro impatto è inferiore. Pertanto, le dichiarazioni formali a sostegno di valori e convinzioni inclusive non sono sufficienti se non vengono messe in atto quotidianamente (Di Marco et al., 2021).

Molto importante è la creazione di team diversificati con obiettivi comuni, che potrebbe aiutare i membri a percepirsi come parte di un nuovo gruppo, in cui la cooperazione e l'interdipendenza sono importanti per raggiungere obiettivi comuni (Einarsen et al., 2020). La nuova identità collettiva di gruppo riduce i rischi di conflitti legati ai processi di categorizzazione interna legati alle identità individuali, consentendo di ampliare la maggiore quantità di informazioni disponibili, migliorare le dinamiche di gruppo, migliorare i processi decisionali e aumentare la creatività. Inoltre, in linea con la **teoria del contatto sociale** (Allport et al., 1954), il contatto sociale del lavoro per raggiungere obiettivi condivisi può anche confutare gli stereotipi e ridurre i pregiudizi.

Secondo altre ricerche, le organizzazioni devono fornire ai lavoratori LGBT meccanismi di espressione formale e/o informale sicuri per aumentare la visibilità sul posto di lavoro e consentire di parlare quando si verificano situazioni ingiuste (Bell et al., 2011). I sindacati, ove applicabile, e le reti LGBT possono agire come meccanismi di espressione formale, illuminando questioni relative a gruppi di minoranze di genere e orientamento sessuale e offrendo supporto sociale ai lavoratori LGBT. Tuttavia, precedenti risultati (McFadden & Crowley-Henry, 2018) hanno dimostrato che alcune persone LGBT non accedono a tali canali di partecipazione, credendo che la loro voce verrà ignorata, o peggio, potrebbero essere etichettati come piantagranne, aumentando i rischi di maltrattamento (McFadden & Crowley-Henry, 2018). Pertanto, le organizzazioni devono promuovere canali di espressione formali migliorando l'autoefficacia della voce dei lavoratori LGBT e riducendo l'acquiescenza. A questo proposito, un'attenzione particolare deve essere rivolta ai dipendenti transgender e bisessuali che sono inclusi nell'etichetta "gestione della diversità LGBT" ma rimangono meno visibili e più stigmatizzati.

È fondamentale che vi sia un senso di collaborazione anche dal top management: percepire i propri manager come persone impegnate, affidabili e di supporto, che offrono protezione e stabiliscono il tono dell'inclusione attraverso un comportamento inclusivo modello di ruolo, è

sostanziale per migliorare l'accesso dei lavoratori LGBT a tali canali (Arenaset al., 2017). Inoltre, la vicinanza di supervisor e responsabili di linea conferisce loro una posizione privilegiata per osservare, riconoscere e fermare atti discriminatori sottili. Pertanto, selezionare supervisor impegnati in questioni di diversità o fornire una formazione obbligatoria per garantire che svolgano i loro ruoli in modo efficace potrebbe fare la differenza verso la costruzione di ambienti di lavoro inclusivi e sicuri.

Affinché questa strada abbia successo, i supervisor e i manager hanno bisogno del rafforzamento del senior management: l'adozione di politiche e procedure formali, che stabiliscano percorsi chiari per incorporare uguaglianza e inclusione, potrebbe avvenire attraverso una dichiarazione decisiva di impegno organizzativo. Per affrontare concretamente tali questioni, organizzazioni nazionali e internazionali, tra cui l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e l'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO), stanno attualmente sostenendo approcci più specifici che potrebbero aiutare a integrare diversità e inclusione all'interno dell'organizzazione, riconoscendo, valorizzando e dando voce alle identità minoritarie di genere e orientamento sessuale.

A livello nazionale e internazionale, diverse normative mirano a contrastare la discriminazione nei confronti delle persone LGBT+ e a promuovere pari opportunità nel mondo del lavoro (UNAR, 2022). La **Risoluzione 2048 del 2015** del Consiglio d'Europa invita gli Stati membri ad adottare misure per contrastare la discriminazione delle persone transgender, con particolare attenzione alla sensibilizzazione e alla formazione dei professionisti che entrano in contatto con loro. La **Risoluzione 1728 del 2010** dell'Assemblea parlamentare del Consiglio d'Europa sollecita invece gli Stati a garantire alle persone transgender l'accesso al lavoro e la tutela dei diritti fondamentali.

A livello europeo, la **Direttiva 2006/54/CE** sancisce che il principio di parità di trattamento tra uomini e donne si applica anche alle discriminazioni derivanti da un cambio di sesso. In ambito nazionale, il Decreto Legislativo 165 del 2001, noto come *Testo Unico sul pubblico impiego*, impone alle pubbliche amministrazioni di garantire parità di trattamento indipendentemente da genere, età, *orientamento sessuale* e altre caratteristiche. Il **Decreto Legislativo 216 del 2003**, che recepisce la Direttiva 2000/78/CE, vieta qualsiasi discriminazione diretta o indiretta in ambito lavorativo basata su orientamento sessuale, religione, età e disabilità (UNAR, 2022).

Un'ulteriore tutela è garantita dalla **Convenzione OIL 190** e dalla **Raccomandazione 206 del 2019**, che prevedono misure specifiche contro la violenza e le molestie sul lavoro, con un'attenzione particolare verso le persone più vulnerabili, tra cui la comunità LGBT+. Sempre

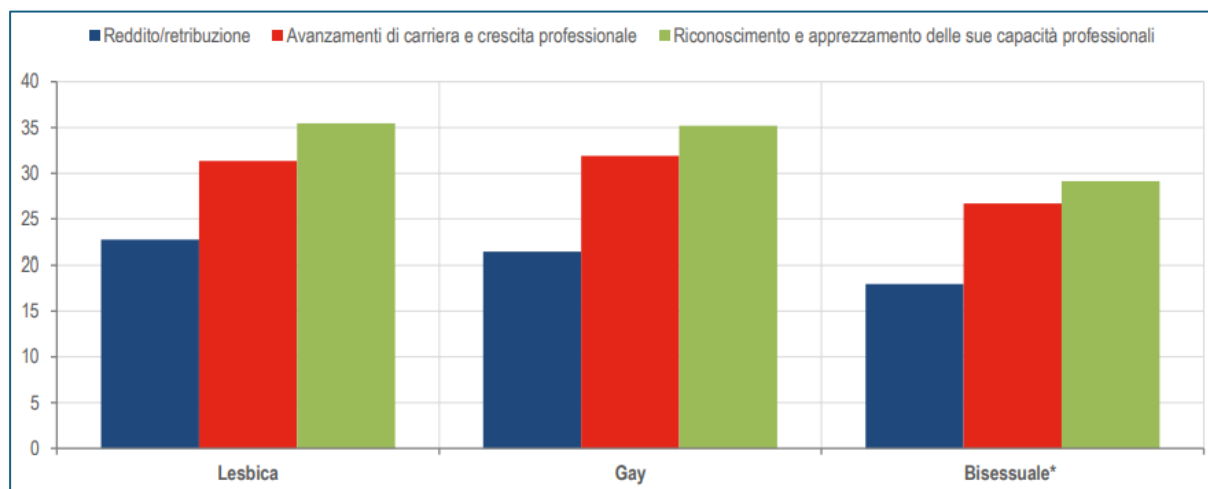
in ambito internazionale, l'Italia ha adottato il **Secondo Piano Nazionale d'Azione su Impresa e Diritti Umani per il periodo 2021-2026**, che si ispira agli standard ONU e mira a rafforzare la tutela dei diritti umani all'interno delle imprese (UNAR, 2022).

Le indagini condotte a livello europeo e nazionale evidenziano la persistenza di discriminazioni nel mondo del lavoro e la necessità di rafforzare le politiche di inclusione. Secondo il rapporto "*A long way to go for LGBTI equality*" pubblicato dall'Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali nel 2019, in Italia il 62% delle persone LGBT+ evita di manifestare pubblicamente la propria affettività, mentre il 23% ha subito discriminazioni sul lavoro e il 32% ha raccontato di aver subito almeno un episodio di molestia nell'anno precedente. Dallo studio emerge anche la percezione di un peggioramento delle condizioni di vita della comunità LGBT+ in Italia, dovuto a un aumento del pregiudizio e dell'intolleranza (UNAR, 2022).

Tuttavia, un dato positivo è che il nostro Paese è uno dei pochi tra quelli dell'OCSE a condurre indagini statistiche rappresentative a livello nazionale con domande sull'orientamento sessuale, sebbene non esista ancora una raccolta sistematica di informazioni sulla popolazione transgender (UNAR, 2022).

L'indagine ISTAT-UNAR condotta tra il 2020 e il 2021 mette in luce che solo il 5,1% delle imprese italiane con almeno 50 dipendenti ha adottato misure specifiche per favorire l'inclusione dei lavoratori LGBT+. Le aziende più grandi risultano più attive in questo senso, ma la percentuale rimane bassa. Inoltre, tra le persone omosessuali e bisessuali che lavorano o hanno lavorato, il 26% dichiara che il proprio orientamento ha rappresentato uno svantaggio nel corso della propria vita lavorativa in almeno uno dei tre ambiti considerati: carriera e crescita professionale, riconoscimento e apprezzamento, reddito e retribuzione (UNAR, 2022; ISTAT-UNAR, 2022).

Fig. 2.8 – *Persone omosessuali e bisessuali che dichiarano di aver subito discriminazioni per via del loro orientamento sessuale*



Fonte: L'indagine ISTAT-UNAR sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (non in unione civile o già in unione), 2022

La misura è stata segnalata maggiormente dalla componente maschile (42,3% rispetto al 39,9% della quota femminile), dalle persone omosessuali (42,3% rispetto al 37,4% dei bisessuali) e dalle fasce di età più giovani (42% contro un 37,4% degli over 50).

Per evitare di essere “scoperti”, molte persone appartenenti alla comunità LGBT+ assumono comportamenti schivi, evitando la propria partecipazione alla vita aziendale extra-lavorativa (ISTAT-UNAR, 2022).

Si è dimostrata una tendenza del genere femminile ad evitare di parlare della propria vita privata, smascherando il proprio orientamento sessuale (65,7% rispetto al 58,5% del genere maschile), delle persone bisessuali (71,4% contro il 58,8% delle persone omosessuali), dei più giovani (63,2% rispetto al 52,2% degli over 50) e dei lavoratori attualmente in attività lavorativa (63,2% rispetto al 56,3% degli ex dipendenti).

Inoltre, circa una persona su tre afferma di aver evitato di frequentare persone dell'ambiente lavorativo nel tempo libero per non rivelare il proprio orientamento sessuale: è sempre la componente femminile a segnalare maggiormente tale comportamento (34,8% contro 30,1% tra la componente maschile), insieme alle persone bisessuali (37,9% contro 30,5% delle persone omosessuali) e ai lavoratori dipendenti o ex-dipendenti (34,5% contro 25,6% degli indipendenti o ex-indipendenti).

Un profilo simile si osserva anche tra quanti dichiarano di aver evitato, nell'attuale o ultimo lavoro, di partecipare a eventi aziendali o altri eventi sociali collegati all'attività lavorativa (il 19,6% dei rispondenti).

Tab. 2.3 – *Comportamenti adottati per tenere nascosto il proprio orientamento sessuale nell'attuale/ultimo lavoro in Italia (valori percentuali)*

	ORIENTAMENTO SESSUALE			TOTALE
	Lesbica	Gay	Bisessuale	
Evita di parlare della propria vita privata	64,2	56,5	71,4	61,2
Evita di frequentare colleghi nel tempo libero	35,5	28,3	37,9	31,9
Evita di partecipare a eventi aziendali o ad altri eventi sociali	21,3	18,2	21,8	19,6

Fonte: Rielaborazione propria da “L’indagine ISTAT-UNAR sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (non in unione civile o già in unione)”, 2022

La stessa indagine ha presentato i principali risultati sulle misure di Diversity Management che sono state realizzate dalle imprese italiane con almeno 50 dipendenti dell'industria e dei servizi. Al 2019, soltanto il 5,1% delle imprese con almeno 50 dipendenti (pari a oltre mille imprese) ha adottato almeno una misura ulteriore rispetto a quanto già stabilito per legge, volta a favorire l'inclusione dei lavoratori LGBT+.

Tra queste misure sono presenti gli eventi formativi rivolti al top management e ai lavoratori sui temi legati alle diversità LGBT+, iniziative di promozione della cultura d'inclusione e valorizzazione delle diversità LGBT+, misure ad hoc per i lavoratori transgender; permessi, benefit e altre misure specifiche per i lavoratori LGBT+ (UNAR, 2022).

Garantire che le persone LGBTI, ovvero lesbiche, gay, bisessuali, transgender e intersessuali, possano vivere come sono senza essere discriminate o attaccate dovrebbe preoccupare l'intera società per almeno tre motivi: il primo ha natura etica, l'orientamento sessuale, l'identità di

genere e le caratteristiche sessuali sono aspetti integrali di noi stessi. Garantire che le persone LGBTI non siano condannate a nascondersi forzatamente o a subire ritorsioni quando la loro identità viene rivelata è fondamentale affinché vivano la loro vita serenamente: il secondo motivo ha natura economica: la discriminazione contro le persone LGBTI ostacola lo sviluppo economico, ad esempio a causa minori investimenti nel capitale umano a causa del bullismo LGBTI-fobico, nonché rendimenti più bassi sugli investimenti educativi nel mercato del lavoro. La discriminazione anti-LGBTI riduce anche la produzione economica escludendo i talenti LGBTI dal mercato del lavoro e compromettendo la loro salute mentale e fisica, dunque la loro produttività. Il terzo motivo per cui l'inclusione LGBTI dovrebbe costituire una priorità politica è sociale. L'inclusione LGBTI è considerata favorevole all'emergere di norme di genere meno restrittive che migliorano l'uguaglianza di genere in senso lato (OECD, 2020).

2.5. Diversità per Disabilità (Disability Diversity)

La diversità legata alla disabilità si riferisce al riconoscimento, alla valorizzazione e all'inclusione delle persone con disabilità nei diversi contesti sociali, culturali e lavorativi. Questo concetto va oltre la semplice eliminazione delle barriere fisiche o comunicative, promuovendo una cultura che abbraccia le differenze e considera la disabilità come una parte integrante della diversità umana.

Negli ultimi anni, grazie all'impegno di movimenti per i diritti delle persone con disabilità e all'evoluzione delle normative, è cresciuta la consapevolezza sull'importanza di garantire pari opportunità, accessibilità e partecipazione. Tuttavia, la strada per una piena inclusione rimane lunga, richiedendo un cambiamento culturale che favorisca il superamento di stereotipi e pregiudizi.

La valorizzazione della diversità legata alla disabilità non è solo un atto di giustizia sociale, ma anche un'occasione per creare comunità più inclusive e per stimolare innovazione e creatività all'interno di organizzazioni e istituzioni.

2.5.1. Il concetto di disabilità: Preambolo e tutela normativa

Quando si parla di disabilità, erroneamente ci si riferisce alla sola disabilità fisica. Tuttavia, sono diverse le forme con cui essa si può manifestare, assumendo una forma multidimensionale che tiene conto della totalità bio-psico-sociale del singolo individuo. La WHO (World Health

Organization), è stata una delle prime Organizzazioni che, nell'inserimento della classifica delle disabilità, ha preso in considerazione non solo i fattori biologici e fisiologici del singolo, ma individua anche l'insieme delle caratteristiche psico-sociali che rientrano nella nozione di disabilità.

La disabilità non sempre si manifesta sottoforma di condizioni visibili, ossia facilmente percettibili all'occhio esterno. Le disabilità cosiddette *invisibili* comprendono una vasta gamma di condizioni fisico-psicologiche che spesso non hanno manifestazioni percepibili o hanno caratteristiche che non sono chiaramente collegate a una disabilità. Tra le più comuni, si citano quelle sensoriali, tra cui l'ipovisione e la perdita dell'udito, disturbi autoimmuni (HIV/AIDS), malattie croniche o dolore fisico (artrite reumatoide, fibromialgia), difficoltà cognitive o di apprendimento (ADHD), disturbi del sonno e disturbi psicologici (disturbo post traumatico da stress o PTSD, depressione) (Santuzzi et al., 2014).

Negli ultimi anni, la disabilità è divenuta un tema di crescente rilevanza sia nel dibattito sociale e politico sia in quello scientifico internazionale (Shakespeare, 2024).

Secondo le stime più recenti dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS, 2025), circa 1,3 miliardi di persone – pari al 16% della popolazione mondiale – vivono con una disabilità significativa. Questo numero è in aumento, in parte a causa dell'invecchiamento della popolazione e dell'aumento dell'aspettativa di vita.

Secondo l'OMS, la disabilità può essere ricondotta all'integrazione tra le patologie che affliggono gli individui, come paralisi cerebrali, sindrome di Down e depressione, e fattori ambientali e individuali, tra cui lo sconforto, atteggiamenti negativi, edifici pubblici e trasporti inaccessibili e un supporto sociale limitato.

Nonostante gli sforzi per garantire l'inclusione, la disabilità continua ad essere oggetto di emarginazione, poiché le persone con disabilità si trovano ad affrontare ostacoli sia di tipo attitudinale che ambientale che impediscono loro di partecipare pienamente alla società, su una base di parità con gli altri. Inoltre, i progressi compiuti verso l'obiettivo di colmare il divario nelle opportunità di vita e nei risultati tra le persone con disabilità e il resto della popolazione sono stati fino ad ora limitati, soprattutto nelle democrazie occidentali che promuovono politiche di *welfare* (EASPD, 2024).

Sottoscrivendo la **Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità** del 2006, gli Stati, tra cui l'Italia, si impegnano a garantire e promuovere la piena realizzazione

di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali per le persone con disabilità²¹, attraverso il loro attivo coinvolgimento nella definizione delle politiche e dei programmi di intervento (CRPD, art. 1, 2006).

La sopracitata Convenzione, presenta diversi articoli al suo interno, il cui scopo è quello di promuovere maggiore sensibilizzazione del tema e garantire pari opportunità.

Vengono inoltre enunciati i principi generali della Convenzione, che costituiscono la base per tutte le politiche e le azioni da intraprendere, tra cui il rispetto per la dignità umana, l'autonomia delle persone con disabilità, la partecipazione piena e attiva alla vita sociale, la non discriminazione e l'uguaglianza di opportunità, il rispetto per la diversità e il diritto all'accessibilità, alla vita indipendente e all'inclusione nella comunità (CRPD, art. 3, 2006).

Viene inoltre trattata l'importanza della sensibilizzazione e richiama gli Stati a prendere misure concrete per aumentare la consapevolezza sociale riguardo alla disabilità. Esso impone l'obbligo di sviluppare strategie per combattere gli stereotipi, i pregiudizi e le pratiche dannose, e per promuovere una cultura di inclusione, sensibilizzando l'opinione pubblica e le istituzioni sulla piena uguaglianza delle persone con disabilità (CRPD, art. 8, 2006).

L'articolo 19 e 24 della Convenzione riguardano invece il diritto delle persone con disabilità a vivere in modo indipendente e a partecipare attivamente alla comunità, e il diritto all'istruzione. L'articolo 27 tratta invece il **diritto al lavoro**, impegnando gli Stati a garantire che le persone con disabilità possano accedere al mercato del lavoro senza discriminazioni e in condizioni di pari opportunità. Le persone con disabilità devono avere il diritto di lavorare in un ambiente privo di barriere fisiche, culturali e professionali, e devono poter contare su supporti adeguati all'integrazione e la crescita professionale.

2.5.2. La Disabilità nelle aziende: Principali barriere

Uno dei motivi principali per cui le disuguaglianze basate sulla disabilità nelle società europee rimangono elevate è la diffusa **discriminazione** (Heymann et al., 2022). Prove empiriche e sperimentali suggeriscono che la discriminazione è un importante fattore che contribuisce alla persistenza della disuguaglianza nella disabilità e che, rispetto alle persone senza disabilità, gli individui che ne soffrono ottengono risultati più bassi in termini di livello di istruzione (Montez

²¹ La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, precisa che per “*Disabilità*” si faccia riferimento alle persone che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri (ONU, p.8, 2006).

et al., 2017), **occupazione** (Van Der Zwan & De Beer, 2021), **guadagni** (Morris et al., 2022), **mobilità intergenerazionale** (Chatzitheochari et al., 2022; Gugushvili et al., 2024), **partecipazione ad attività politiche e quotidiane** (Shandra, 2018; Mattila & Papageorgiou, 2017) e **soddisfazione di vita e felicità** (Van Campen & Van Santvoort, 2013).

La discriminazione può essere *diretta*, se la persona disabile viene esplicitamente discriminata a causa della sua condizione fisico-psico-sociale, o *indiretta*, se implica l'attuazione di pratiche o politiche che, sebbene apparentemente neutrali, pongono le persone con disabilità in una posizione di svantaggio (Khaitan, 2017).

Oltre alla discriminazione, diversi studi hanno dimostrato che, mentre il sostegno pubblico ai diritti della disabilità è aumentato nel corso degli anni, continuano persistere **pregiudizi impliciti e forme sottili di discriminazione** (NDA, 2022; Çaynak et al., 2022).

Inoltre, diverse ricerche hanno dimostrato che, in sede di assunzione, le decisioni dei datori di lavoro possono essere influenzate dalla natura specifica delle disabilità presentate nelle domande di lavoro (Shamshiri-Petersen & Krogh, 2020), limitandone l'accesso al mercato del lavoro.

Diversi ricercatori, hanno evidenziato le principali preoccupazioni dei datori di lavoro riguardo all'inserimento e alla gestione delle risorse con disabilità: una delle problematicità più comuni riguarda l'individuazione di candidati qualificati con disabilità, un problema segnalato da molte aziende (Bonaccio et al., 2020). Questa criticità potrebbe derivare, almeno in parte, dal fatto che il processo di reclutamento stesso rappresenti una barriera, poiché problemi di accessibilità nei siti web aziendali o nei sistemi di selezione possono impedire ai candidati con disabilità di partecipare attivamente alla selezione.

In questo contesto, la teoria dei segnali (Connelly et al., 2011) suggerisce che la probabilità di successo di un processo di recruitment aumenta quando l'annuncio di lavoro trasmette un chiaro messaggio di apertura e supporto alla diversità, creando un ambiente percepito come inclusivo e accogliente.

Oltre alla fase di selezione, un'altra preoccupazione riguarda il processo di socializzazione e adattamento del lavoratore con disabilità all'interno dell'organizzazione e il suo impatto sul team (Bonaccio et al., 2020). Tuttavia, le evidenze empiriche mostrano che questi lavoratori sviluppano spesso un forte *commitment* affettivo nei confronti della propria azienda, contribuendo a migliorare il morale generale e le relazioni tra colleghi (Solovieva et al., 2011). Di conseguenza, un'efficace strategia di inclusione non solo facilita l'inserimento di talenti con disabilità, ma apporta anche benefici all'intera cultura organizzativa.

All'aumentare della diversità demografica, il crescente costo sociale di una diversità non produttiva è e diventerà sempre più ingestibile sotto molteplici punti di vista (culturali, economici, lavorativi, ecc.). Tuttavia, la necessità di inserire le disabilità in azienda non è da vedersi solamente in un'ottica di necessità e di obbligo ma deve essere declinata secondo accezioni più positive e costruttive: le aziende e le organizzazioni potrebbero giovare del declinarsi dell'inclusione della disabilità come un'opportunità sociale ed economica. L'aumento della creatività, del problem solving, dell'adattabilità, della comprensione e la maggiore assistenza e attenzione alle necessità dei clienti (*customer satisfaction*) sono alcuni elementi di miglioramento delle performance in caso di gruppo eterogeneo (Reynolds & Lewis, 2017).

Tuttavia, a contraddire tale aumento dell'efficacia c'è spesso un **pregiudizio culturale**, che porta a considerare la persona affetta da disabilità non come diversamente abile ma come inabile.

Spesso anche l'organizzazione aziendale gioca un ruolo fondamentale nell'inclusione della disabilità nel luogo di lavoro: non è solo uno strumento per ridurre la misura in cui le caratteristiche e i sintomi individuali interferiscono con le politiche e le pratiche sul posto di lavoro, ma anche una funzione di risposta organizzativa ai lavoratori espressa attraverso gli atteggiamenti e i comportamenti della direzione, dei supervisori, e collaboratori.

2.5.3. Pratiche di gestione della Disabilità

Negli ultimi due decenni, la maggior parte dei paesi europei ha introdotto una legislazione antidiscriminazione per disabilità come parte di un movimento più ampio verso il riconoscimento dei diritti umani delle persone con disabilità.

Nel complesso, solo 45 paesi hanno normative antidiscriminatorie e leggi sull'occupazione per disabili (ONU, 2025). Negli Stati Uniti e in molti paesi europei, il divario del tasso di occupazione delle persone con disabilità varia fino al 40%, rispetto alle persone senza limitazioni, presentando una situazione pressoché allarmante. In Italia, la **Legge 12 Marzo 1999 n.68** ha fornito delle direttive volte a favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. In particolar modo, questa normativa ha istituito il **Fondo per il diritto al lavoro dei disabili**, una misura del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali volta a incentivare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Questo fondo offre ai datori di lavoro contributi economici per favorire l'assunzione e l'integrazione di lavoratori con ridotte capacità lavorative. Le principali agevolazioni includono contributi sul costo salariale annuo del

lavoratore assunto, con percentuali variabili in base al grado di disabilità, e il rimborso delle spese per l'adattamento del posto di lavoro. Quest'ultimo incentivo copre interventi come l'eliminazione di barriere architettoniche, l'implementazione di soluzioni di telelavoro e altre modifiche necessarie per garantire un ambiente lavorativo accessibile (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

Secondo questa legge, è prevista anche una procedura di *collocamento obbligatorio* per tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, di impiegare un certo numero o una certa quota di lavoratori disabili (le cd. *quote di riserva*), secondo cui:

- se l'azienda occupa più di 50 dipendenti, il 7% della forza lavoro deve essere costituita da lavoratori disabili;
- se l'azienda conta da 36 a 50 dipendenti, l'azienda deve assumere almeno 2 disabili;
- se il numero di dipendenti è compreso tra 15 e 35, il datore di lavoro deve assumere almeno un disabile;
- le aziende con meno di 15 dipendenti sono invece esentate dal collocamento obbligatorio.

Grazie a queste misure, si mira a promuovere l'inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità, sostenendo le imprese nell'assunzione e nell'adeguamento delle strutture lavorative (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2025).

Oltre al sostegno per le persone con disabilità, in Italia è stata introdotta la Legge del 5 Febbraio 1992, n. 104, "*Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*", con l'obiettivo di promuovere l'integrazione sociale, l'assistenza e l'autonomia delle persone con disabilità (Gazzetta Ufficiale). Secondo quanto previsto dall'INPS e ai sensi della Legge sopracitata, i lavoratori disabili o i familiari con lavoratori disabili con gravità hanno il diritto a permessi retribuiti. Inoltre, è possibile richiedere un congedo straordinario retribuito fino a due anni nell'arco della vita lavorativa, con copertura contributiva figurativa. Questo beneficio è riservato a familiari conviventi della persona disabile e viene concesso solo se l'assistito non è ricoverato a tempo pieno (INPS.it).

Nonostante ciò, i dati evidenziano una situazione preoccupante: nel 2019, solo il 31,3% delle persone tra i 15 e i 64 anni con gravi limitazioni aveva un'occupazione, rispetto al 57,8% delle persone senza disabilità (ISTAT, 2019).

In molte realtà lavorative, l'inclusione delle persone con disabilità è ancora ostacolata, e le aziende spesso preferiscono pagare sanzioni piuttosto che rispettare le quote di assunzione previste dalla legge.

Secondo i dati OCSE, le persone con disabilità affrontano discriminazioni sin dalla giovane età, spesso durante il percorso scolastico, con un rischio più elevato di abbandonare prematuramente gli studi rispetto ai loro coetanei senza disabilità (OECD, 2012; (Weedon, 2017). Questo svantaggio iniziale si ripercuote sulle opportunità di accesso al mondo del lavoro, rendendo più difficile l'acquisizione di esperienza professionale. A sua volta, la mancanza di esperienza può limitare le possibilità di avanzamento di carriera, mentre la disabilità stessa può diventare un ulteriore ostacolo alle promozioni. Inoltre, nei periodi di recessione economica, i lavoratori con disabilità risultano spesso tra i primi a essere licenziati e hanno maggiori probabilità di restare intrappolati nelle posizioni lavorative meno qualificate e meno retribuite, rispetto ai colleghi senza disabilità (Shepherd & Williams, 2018).

Diversamente da come si possa pensare, alcuni studiosi hanno invece dimostrato che i soggetti affetti da disabilità sono spesso in una posizione unica per migliorare il contributo del capitale umano all'interno delle entità aziendali. Possono avere set di competenze numerici, di memorizzazione e attenzione ai dettagli più specializzati e raffinati, in aggiunta di QI più elevati (Hashim & Wok, 2014; Kakabadse & Jawad, 2018). Le aziende e gli studi professionali sono sempre più sollecitati a rispondere in modo più attento e accomodante alle esigenze individuali delle persone con disabilità, sia durante i processi di reclutamento e selezione, sia nell'inserimento e nell'integrazione a lungo termine. Ciò implica un approccio che vada oltre la semplice conformità normativa, adottando misure concrete come orari di lavoro più flessibili, una gestione più sostenibile del carico di lavoro, un'attenzione maggiore al lavoro di squadra e una più ampia tolleranza nei confronti dei vincoli emotivi o fisici (Mackelprang & Salsgiver, 2016).

L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, dunque, non rappresenta solo un'urgenza economica, ma ha implicazioni più profonde di natura culturale e valoriale, riflettendo il grado di responsabilità sociale delle aziende e la loro capacità di adottare strategie sostenibili che rispondano in modo autentico alle esigenze di tutti gli stakeholder (Kuznetsova & Yalcin, 2017; Waxman, 2017; Williams, 2017).

La diversità diventa dunque non solo un valore, ma una responsabilità per le aziende, che sono chiamate a trasformare la propria cultura organizzativa, superando visioni limitate delle pratiche aziendali accettabili e promuovendo un cambiamento del pensiero di gruppo (Oreg et al., 2018).

Questo approccio consente di riconoscere le persone con disabilità non come semplici destinatari di misure assistenziali, ma come risorse umane portatrici di creatività, competenze uniche, idee innovative e talento (Buciuniene & Kazlauskaitė, 2010; Hashim & Wok, 2014).

Affianco all'impegno delle aziende, i progressi nella scienza, nella tecnologia, nell'architettura e nella progettazione ergonomica stanno contribuendo a migliorare significativamente le opportunità di valorizzazione delle competenze e delle abilità delle persone con disabilità, permettendo loro di offrire contributi lavorativi più efficaci (Pérez et al., 2017). Inoltre, studi empirici dimostrano che questi lavoratori tendono a mostrare livelli più elevati di motivazione, produttività e fidelizzazione al posto di lavoro, oltre ad avere tassi di infortuni più bassi rispetto ai colleghi senza disabilità (International Labor Office, 2010)

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, con il termine disabilità ci si riferisce erroneamente alla sola disabilità intesa in senso fisico, ma comprende in realtà un'accezione più ampia, tra cui la disabilità psichica, che rappresenta una forma di sofferenza che, più di altre disabilità, rischia di isolare la persona, relegandola in una condizione di invisibilità che ostacola la crescita e lo sviluppo. Spesso, lo stigma e la vergogna che accompagnano i disturbi mentali non solo ne amplificano l'intensità, ma impediscono anche l'inserimento lavorativo, privando l'individuo di un contesto che dovrebbe invece valorizzarne capacità, attitudini ed esigenze.

Oltre a garantire indipendenza economica, il lavoro rappresenta un potente strumento di inclusione sociale, offrendo l'opportunità di contribuire attivamente alla collettività, rafforzare l'autostima e consolidare il senso di identità personale. Attraverso il riconoscimento e la legittimazione da parte degli altri, esso diventa un elemento chiave per il benessere individuale e sociale (Carpiniello et al., 2012).

L'integrazione al lavoro di persone affette da disturbi psichici assume un rilievo particolare in riferimento a diversi parametri.

Fig. 2.9 – *I benefici del lavoro per le persone affette da disturbi mentali*

Fattore tempo

- Il lavoro consente la riacquisizione del senso del tempo, spesso alterato nelle persone affette da disturbi mentali: suddivide le giornate in momenti diversi, contribuendo a ridare senso al tempo stesso, superando il vuoto e l'inerzia.

Fattore spazio

- Per le persone affette da disturbi mentali l'esperienza dello spazio è spesso confinata alle mura domestiche: lavorare permette di riappropriarsi della capacità di muoversi nello spazio attraverso le azioni necessarie per recarsi sul luogo di lavoro uscire di casa, utilizzare mezzi di trasporto, ecc.

Fattore apprendimento

- La persona viene stimolata a nuovi apprendimenti, riconducibili alle abilità per eseguire un dato compito o imparare le regole di condotta.

Fattore socializzazione

- Allargare la rete dei rapporti sociali, spesso impoverita dalle condizioni afflitte dal disturbo mentale, favorisce il senso affiliativo e di appartenenza a un gruppo.

Fattore autostima

- Il lavoro ha effetti benefici sull'autostima dell'individuo

Fonte: Rielaborazione Propria da Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale, 2020

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ribadisce la necessità, per quanti soffrano di un disturbo psichico, di **avere accesso all'attività lavorativa**, definendo la riabilitazione psicosociale come un processo che deve facilitare gli individui che abbiano un danno o una disabilità dovuti a un disturbo mentale, a sviluppare tutte le opportunità per raggiungere il proprio livello ottimale di funzionamento indipendente nella comunità. Sempre secondo l'OMS, la riabilitazione psicosociale implica sia un miglioramento delle competenze individuali sia l'introduzione di modificazioni ambientali, in modo da creare le condizioni per una migliore qualità di vita possibile.

L'intervento di coloro che hanno il compito di affiancare la persona con disagio psichico nell'inserimento lavorativo dovrebbe concretizzarsi in un impegno di sintonizzazione sulle caratteristiche della persona, allo scopo di comprenderne le peculiari sofferenze e fragilità, e riconoscerne le risorse interiori, affinché queste ultime possano emergere e divenire fonte di progresso e libera espressione della persona che si appresta a essere produttiva.

Entra in gioco l'importanza di una **leadership positiva** e di **intelligenza emotiva**, determinante in un progetto di realizzazione, di costruzione, e di risanamento; il fondamento della leadership risiede nella capacità di usare l'intelligenza emotiva per generare aggregazione, condivisione, soprattutto adesione a una guida che sia fonte di senso, cioè di significati e mete da perseguire (Alessio, et al., 2020).

Uno studio su 62 direttori generali e sui rispettivi gruppi dirigenziali di aziende americane leader nel settore dei servizi (Barsade et al., 2000; vedi Alessio et al., 2020) ha evidenziato le dimensioni dell'intelligenza emotiva, con le relative competenze. Nell'ultima dimensione, la «Gestione dei rapporti interpersonali», si concretizza il senso della leadership emotiva: nel relazionarsi agli altri il leader osserva e conosce le debolezze e i punti di forza di coloro di cui si occupa, mantenendo un obiettivo di sviluppo delle potenzialità altrui; egli insegna e trasmette competenze e valori attraverso feedback costruttivi, mantenendo sempre un solido interesse verso coloro che lo ascoltano e fanno riferimento ai suoi insegnamenti (vedi Alessio et al., 2020). La mission dell'azienda prevede allora, grazie soprattutto ai principi di un'intelligenza rivolta al contesto emozionale, di operare sull'utente con disabilità attraverso la realizzazione di un progetto globale individualizzato mirato alle esigenze fisiche e psicologiche della persona con disabilità, realizzando un obiettivo di inclusione sociale: sviluppare una visione sociale della disabilità e portare le stesse persone in situazione di disagio ad «agire in modo produttivo» (Alessio et al., 2020).

Un ulteriore accorgimento che le organizzazioni potrebbero implementare più accuratamente riguarda la collaborazione tra i dipartimenti di salute mentale, Azienda Sanitaria Locale (ASL) e centri di riabilitazione, con i reparti Risorse Umane (HR) delle aziende: secondo questa logica, risulta più semplice definire i fabbisogni dei dipendenti affetti da disabilità e rendere più agevole e sicuro il posto di lavoro per chiunque. Di conseguenza l'inserimento e l'inclusione di soggetti con disabilità non sarebbe diverso da un semplice inserimento di una persona normodotata (Alessio et al., 2020).

Gli studi dimostrano che fattore importante affinché la disabilità venga vista come un fattore di crescita e non di rallentamento, consiste nella formazione del leader e nella sensibilizzazione dei dipendenti al tema, responsabilizzando il personale aziendale ed educandolo alla diversità. In particolare, è stato definito il potenziale impatto di quattro distinti approcci di leadership sulla gestione della disabilità: LMX, TFL, HFL e leadership del top management (Boehm et al., 2016).

Fig. 2.10 – *Approcci di leadership orientati alla gestione diversità*

Leadership-Member-Exchange Theory (LMX)

- I supervisori sviluppano diversi livelli di relazioni di scambio, da relazioni di alta qualità e di fiducia reciproca a relazioni di bassa qualità orientate su scambi formali;
- I supervisori stabiliscono relazioni basate su responsabilizzazione e supporto prevenendo l'emergere di forti gruppi interni ed esterni.

Leadership trasformativa (TFL)

- I leader trasformativi forniscono modelli di comportamento specifici e mostrano un orientamento individualizzato attraverso attività di coaching e di sviluppo;
- I leader sono principalmente interessati al funzionamento dei team, riducendo il livello di differenziazione e concentrando la loro energia su comportamenti di leadership orientato al collettivo.

Leadership centrata sulla salute (HFL)

- Il leader focalizza l'attenzione sulla salute dei dipendenti e stabilisce norme culturali in merito ai comportamenti previsti e desiderabili;
- Questo diviene particolarmente rilevante nel campo della gestione della disabilità per garantire che gli individui mantengano le proprie capacità lavorative e il loro impegno produttivo all'interno di diversi team (es. orario di lavoro accettabile, richieste equilibrate, interventi precoci in caso di malattia).

Top management leadership

- Gli atteggiamenti e i comportamenti del manager influenzano le norme dell'azienda e influenzano il modo in cui vengono trattate le minoranze;
- Il sostegno del top management è tra i più importanti fattori di successo per le iniziative sulla diversità, aumentando la probabilità di attuare pratiche di supporto alle risorse umane.

Fonte: Rielaborazione propria da “Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale”, 2020

La stessa ricerca propone un modello di moderazione costituito da tre gruppi di potenziali fattori — comportamento di leadership, clima inclusivo e pratiche HR inclusive — che dovrebbero contribuire a stimolare gli effetti positivi dell'inclusione della disabilità, prevenendo conseguenze negative. In effetti, l'analisi ha mostrato come una leadership disattenta alla gestione attiva e umana della disabilità possa comportare effetti dannosi quali turnover e una maggiore incidenza di conflitti tra colleghi (Boehm et al., 2016).

Una delle pratiche più efficaci nella gestione della diversità in ambito lavorativo è la definizione di un *Workplace Disability Management* (WDM), un programma strutturato che integra servizi, stakeholder, politiche e procedure con l'obiettivo di garantire la massima flessibilità tanto per il datore di lavoro quanto per il dipendente. Questo approccio mira a individuare il modello più adatto per favorire l'inclusione del lavoratore con disabilità, ottimizzandone la funzionalità e il contributo all'interno dell'azienda (Alessio et al., 2020).

Dall'analisi della letteratura emergono diverse strategie adottate nei programmi di *Workplace Disability Management*, tutte fondate su un approccio integrato e multidisciplinare. Tra gli interventi più rilevanti vi è l'offerta di **accomodamenti adeguati**, come l'adattamento della postazione di lavoro, l'introduzione di tecnologie assistive o la modifica degli orari, così da rispondere alle esigenze specifiche del dipendente. Un aspetto cruciale riguarda la valutazione del posto di lavoro attraverso una dettagliata **Job Analysis**, che consente di individuare le mansioni più idonee riducendo eventuali barriere fisiche o organizzative. In alcuni casi, si procede con la modifica o la personalizzazione delle mansioni, ridefinendo i compiti in base alle capacità residue del lavoratore, senza comprometterne la produttività (Alessio et al., 2020). Un elemento chiave nella gestione della disabilità è la presenza di coordinatori o manager dedicati all'interno dell'azienda, figure professionali incaricate di supervisionare l'implementazione delle politiche di inclusione e di fornire supporto costante ai dipendenti. Affiancato a questo, un sistema informativo interno consente di segnalare la presenza di disabilità, favorendo una risposta tempestiva alle necessità dei lavoratori. Inoltre, è fondamentale intervenire precocemente per prevenire l'aggravarsi di condizioni di salute che potrebbero compromettere la capacità lavorativa, promuovendo così un reinserimento rapido ed efficace. Parallelamente, il coinvolgimento attivo dei dipendenti gioca un ruolo essenziale, poiché permette di sviluppare soluzioni inclusive realmente efficaci (Alessio et al., 2020). Affinché l'intero ambiente lavorativo risulti più accogliente, è indispensabile investire nella formazione del personale, sensibilizzando colleghi e manager sulle tematiche della disabilità e sulle buone pratiche da adottare. A questo si affianca la necessità di un costante monitoraggio

delle misure messe in atto, attraverso sistemi di valutazione che permettano di migliorare la responsabilità aziendale e di ottimizzare le strategie adottate (Alessio et al., 2020).

Infine, un'efficace gestione della disabilità sul luogo di lavoro richiede il supporto di servizi di riabilitazione multidisciplinare, tra cui interventi di carattere professionale, come il ricollocamento, la condivisione del lavoro o la formazione continua; supporto psicologico, attraverso terapie cognitive o interventi motivazionali; e percorsi di riabilitazione fisica, con attività gradualità e l'ottimizzazione ergonomica della postazione lavorativa.

L'implementazione di queste pratiche non solo favorisce l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, ma porta benefici all'intera organizzazione, contribuendo a migliorare il clima aziendale, la produttività e la reputazione dell'impresa (Alessio et al., 2020).

3. UN CASO PRATICO: IL GRUPPO BANCA SELLA

3.1. Il Gruppo Banca Sella: Storia, Evoluzione e Composizione interna

Le radici imprenditoriali della famiglia Sella risalgono alla seconda metà del Cinquecento, quando Bartolomeo Sella e suo figlio Comino iniziarono a operare nel settore tessile, affidando la produzione ai lanaioli locali e finanziando gli imprenditori della comunità biellese (massimosella.it). Nel corso dei secoli, i discendenti della famiglia si distinsero per numerose iniziative nel settore tessile e agricolo, contribuendo allo sviluppo della viticoltura locale con la produzione dei vini Lessona e Bramaterra, che ancora oggi caratterizza la produzione delle Tenute Sella. (Gruppo Banca Sella)

L'industrializzazione tessile prese piede già agli inizi dell'Ottocento, quando nel 1817 Pietro Sella introdusse nel lanificio di famiglia, la famiglia Vecchia, a Valle Mosso le prime macchine meccaniche per la filatura di tipo meccanico, importate dal Belgio (sellagroup.eu). Pochi anni più tardi, il fratello Giovanni Battista introdurrà gli stessi macchinari nella Macchina Nuova (Gruppo Banca Sella).

Un ruolo di rilievo nella storia della famiglia fu svolto da Quintino Sella (1827-1884), noto per la sua carriera politica come Ministro delle Finanze nell'Italia risorgimentale e alla ricostruzione dell'Accademia dei Lincei negli anni '70 dell'Ottocento. Riuscì a ottenere il pareggio del bilancio dello Stato e divenne celebre per il suo rigore e il concetto di "economia fino all'osso". Fu lui a concepire l'idea di fondare un istituto di credito, progetto che venne realizzato dai suoi discendenti nel 1886 (Gruppo Banca Sella).

Il 23 agosto 1886, Gaudenzio Sella, insieme ai suoi fratelli e cugini, firmò l'atto costitutivo della "Banca Gaudenzio Sella & C.", aprendo il primo sportello bancario a Biella il 1° settembre dello stesso anno. La banca iniziò così un percorso di crescita costante, ampliando progressivamente i propri servizi e la propria clientela (sellagroup.eu).

Dopo la morte di Gaudenzio nel 1934, la guida dell'istituto passa al figlio Ernesto Sella. A questo punto, la banca ha una struttura definita e solida e inizia sotto la nuova gestione a differenziarsi e a uscire dalle dimensioni di banca locale, fu proprio Ernesto a trasformare la banca in accomandita per azioni. La Banca apre le sue prime succursali fuori Biella, a Ponzzone – Trivero (1937), a Cossato (1939) e Vallemosso (1941). Alla fine della Seconda Guerra Mondiale, si contano aperte cinque succursali nel biellese (sellagroup.eu).

Nel 1949, la banca divenne una Società per Azioni, con Ernesto Sella nel ruolo di Presidente e Giorgio Sella come Amministratore Delegato. Negli anni successivi, sotto la loro guida,

l'istituto ampliò la sua presenza in Piemonte e in altre regioni italiane, aprendo nuove succursali e acquisendo altre banche (sellagroup.eu). Sotto la guida di Giorgio Sella, vengono introdotte, con spirito altamente pionieristico, le prime tecnologie informatiche: nella sede di via Seminari nasce il "centro meccanografico" di Banca Sella.

Nei primi anni Sessanta l'espansione procede in ambito provinciale e viene costruita la sede in Via Italia, la via centrale di Biella, mentre il centro meccanografico si sviluppa nel corso degli anni Sessanta, trasformandosi in "centro elettronico" con l'adozione dei primi computer.

Negli anni Settanta Banca Sella introduce per prima in Italia le macchine *Chubb*, antenate dell'ATM, rendendo possibile ritirare contante in modo automatizzato. Furono questi gli anni in cui Banca Sella introduce i Buoni Ordinari del Tesoro (BOT) nella propria offerta di gestione del risparmio, posizionandosi come una delle prime banche in Italia a collocare BOT allo sportello.

Alla morte di Ernesto, Maurizio Sella diventa Direttore Generale e Amministratore Delegato della banca, al fianco dello zio Giorgio ormai divenuto presidente.

Gli anni Ottanta furono rivoluzionari per Banca Sella: il numero di succursali aumenta sempre di più raggiungendo il numero di 17 succursali distribuite sulle province di Biella, Cuneo, Aosta e Torino.

In questi anni, Banca Sella inaugura la sua società di gestione, ed è tra le prime banche italiane a offrire ai risparmiatori lo strumento del fondo di investimento.

Nel 1992, venne costituito il **Gruppo Banca Sella**, che oggi opera su scala nazionale e internazionale con oltre venti società specializzate in vari settori finanziari, dalla gestione del risparmio ai sistemi di pagamento, fino al credito al consumo (sellagroup.eu) (Gruppo Banca Sella).

Fig. 3.1 – Logo del Gruppo Banca Sella



Fonte: Sito Banca Sella (<https://www.sella.it>)

Banca Sella è tra le prime in Italia a sviluppare e mettere on line un sito internet, che diventerà l'attuale **www.sella.it**. Il Gruppo è tra i primi a cogliere la possibilità di collaborazioni e partnership internazionali: nel 1995 nasce Selir, in Romania, nel 1996 Sella Synergy India, Global in house center per lo sviluppo di soluzioni ICT in ambito bancario e finanziario.

Il 1997 e 1998 sono gli anni dell'innovazione tecnologica per la banca: viene rilasciato in Italia un servizio di Internet banking informativo in tempo reale e diventa ufficiale l'adesione al primo programma di e-commerce europeo: First Mover. L'anno successivo il servizio di Internet banking diventa dispositivo, permettendo ad ogni cliente di effettuare autonomamente bonifici e giroconti, permettendo la nascita di Winconto, il primo conto online italiano (sellagroup.eu). Nel 2000, Banca Sella amplia la propria offerta con il marchio Sella.it, comunicando i suoi servizi a 360 gradi e introducendo il trading online sui derivati Fib 30. Nello stesso anno avvia le prime iniziative di venture capital, contribuendo alla creazione di Jupiter, un fondo di investimenti destinato a finanziare imprese di successo, tra cui Mutui Online.

A seguito della scomparsa di Giorgio Sella, Maurizio assume la presidenza della Capogruppo, mentre il figlio Pietro, ingegnere come il bisnonno e in banca dal 1994, viene nominato Amministratore Delegato di Banca Sella nel 2002 e, successivamente, della Capogruppo nel 2005 (sellagroup.eu).

Nel 2002 nasce SellaMoney, la prima carta prepagata emessa da Banca Sella, pensata per chi desidera un metodo di pagamento senza l'obbligo di avere un conto corrente. Quattro anni dopo viene lanciato Websella.it, una nuova offerta dedicata ai clienti che preferiscono operare online. Il cuore del servizio è un conto corrente a zero canone, che negli anni si arricchisce con un'ampia gamma di prodotti e servizi digitali (sellagroup.eu).

Nel 2008 Banca Sella sviluppa e lancia la prima App per iPhone in Italia, permettendo ai clienti di accedere e gestire il proprio conto direttamente da mobile. Nello stesso anno entra nel mondo dei social media con "La Banca che Piace", una community innovativa in cui i clienti possono commentare i prodotti, condividere opinioni e offrire suggerimenti.

Nel 2015 nasce **SellaLab**, il centro d'innovazione per startup consolidate e aziende corporate il cui obiettivo è supportare i processi di *open innovation* e di trasformazione digitale, un tema sempre più ricorrente nell'era odierna (sellagroup.eu).

La Banca si evolve sempre di più, introducendo servizi innovativi a portata del Cliente, che porta alla nascita del Light Banking con **Hype**, il nuovo modo di gestire il denaro tramite smartphone, che riscuote enorme successo dal pubblico. Hype diventerà un vero e proprio istituto di Moneta Elettronica (IMEL) nel 2020, a seguito dell'autorizzazione di Banca d'Italia. Nel 2017, Banca Sella lancia la prima Open Banking **API Platform** in Italia, aprendo la propria infrastruttura tecnologica a imprese e startup per favorire l'integrazione automatica dei sistemi. È tra le prime banche italiane a supportare Apple Pay, Amazon Pay e i bonifici istantanei SEPA Instant Credit Transfer. Nello stesso anno, contribuisce alla nascita del Fintech District di Milano, un hub che riunisce startup, investitori e istituzioni per promuovere l'innovazione nel settore finanziario (sellagroup.eu).

Il 2018 è stato un anno di enorme crescita. Nasce **Fabrick**, un ecosistema finanziario open che favorisce la collaborazione tra banche, corporate e fintech, offrendo soluzioni innovative attraverso la Fabrick Platform, una piattaforma che integra un numero crescente di API e servizi. Banca Sella introduce una delle prime soluzioni di voice banking in Italia ed Europa, permettendo la gestione del conto corrente tramite smart speaker (sellagroup.eu).

Nasce **Smartika**, la piattaforma di prestiti tra privati, entra a far parte del Gruppo Sella, mentre Axerve si afferma come il primo hub dei pagamenti internazionali in Italia, grazie allo sviluppo continuo di soluzioni innovative per l'accettazione dei pagamenti (sellagroup.eu).

Nel 2019 nasce **Centrico**, la nuova infrastruttura tecnologica del Gruppo Sella che, in ottica open banking, fornisce soluzioni di core e digital banking a banche, fintech e operatori finanziari (sellagroup.eu).

Viene lanciata **Sella Venture Partners**, una SGR alternativa dedicata agli investimenti in venture capital, e **Nephis** entra nel Gruppo Sella, ampliando l'offerta con la specializzazione nella cessione del quinto (sellagroup.eu).

Nonostante le trasformazioni avvenute nel corso degli anni, il Gruppo Banca Sella ha mantenuto il proprio spirito imprenditoriale indipendente e il forte legame con il territorio, continuando a

sviluppare soluzioni innovative per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più globale (Gruppo Banca Sella).

Fig. 3.2 – Le Società del Gruppo Sella ad oggi



Fonte: Sito Sella (<https://www.sella.it>)

La Capogruppo è **Banca Sella Holding**, ed è responsabile della direzione, coordinamento e controllo del Gruppo Sella, definendone le strategie e le linee guida per lo sviluppo. Inoltre, garantisce una gestione sana e prudente del Gruppo bancario, assicurando un controllo strategico sulle diverse aree di attività e sui rischi correlati. Svolge anche funzioni finanziarie, tra cui trading per conto proprio, gestione della tesoreria accentrata, portafogli titoli e *corporate finance*. Infine, fornisce servizi centralizzati come la negoziazione di strumenti finanziari, l'accesso ai mercati e i servizi di banca corrispondente.

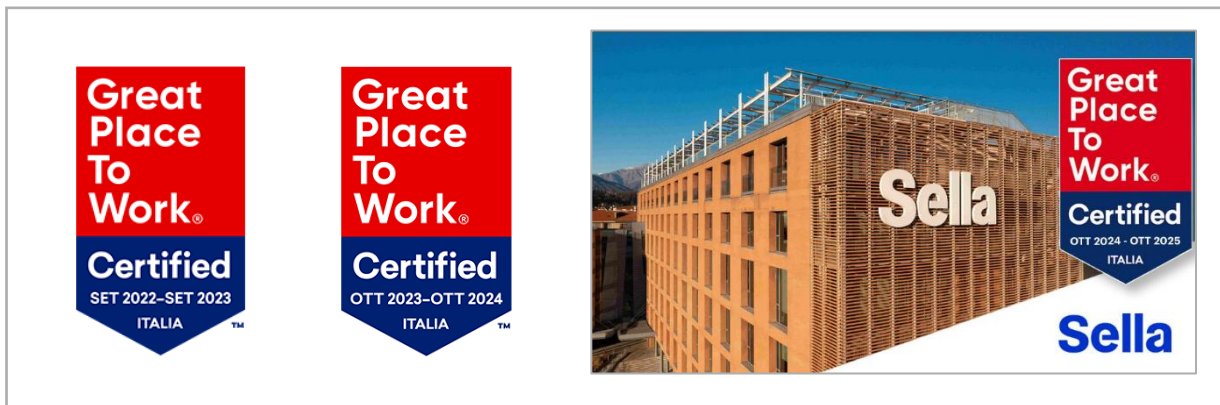
3.2. Il Gruppo Banca Sella e il Diversity Management

3.2.1. Studio e Analisi empirica dei dati

Il Gruppo Sella è stato certificato per il terzo anno consecutivo come “*Great Place to Work*”, un riconoscimento che attesta l'impegno dell'azienda nel creare un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e orientato al benessere dei propri dipendenti. L'ultima certificazione, nel 2025, è stata ottenuta in tutti e cinque i Paesi in cui il Gruppo è presente: India, Italia, Regno Unito, Romania e Spagna.

Certificazioni di questo tipo non solo sottolineano l'impegno profuso per creare una realtà attenta e consapevole del valore dei collaboratori, ma sono anche validi elementi per promuovere una cultura aziendale orientata all'eccellenza.

Fig. 3.3 – Certificazioni del Gruppo Banca Sella



Fonte: Rielaborazione propria da “Great Place to Work” e “LinkedIn”
(https://www.greatplacetowork.it/scheda_azienza/sella/; LinkedIn)

Dai dati raccolti dal Great Place to Work 2025, emerge un alto livello di soddisfazione tra i dipendenti del Gruppo Sella. In particolare:

- L’88% ritiene che i nuovi assunti vengano accolti in modo positivo;
- L’83% afferma che i responsabili si comportano in modo onesto ed etico;
- L’81% esprime di provare un senso di orgoglio quando si vede cosa si è in grado di realizzare;
- Il 78% dichiara di voler continuare a lavorare nel Gruppo per un lungo periodo;
- Il 76% riconosce che i Direttori aziendali rappresentano pienamente i valori aziendali;
- Il 74% reputa che i Responsabili manifestano in modo chiaro le loro aspettative.

In conclusione, si evidenzia un ambiente di lavoro che promuove fiducia e integrità nella leadership, oltre ad una forte adesione ai valori aziendali, permettendo al Gruppo di posizionarsi al quindicesimo posto su 379 organizzazioni nella categoria “*Best Workplaces Italia 2025*” per tutte le azienda aderenti con più di 1000 dipendenti.

Nello specifico, il modello di cultura aziendale del Gruppo Sella è fondato su cinque pilastri principali:

1. Credibilità (74%);
2. Orgoglio (73%);
3. Coesione (71%);
4. Rispetto (69%),
5. Equità (66%).

Questi indicatori riflettono una solida struttura organizzativa basata su fiducia reciproca, valorizzazione del personale e senso di appartenenza.

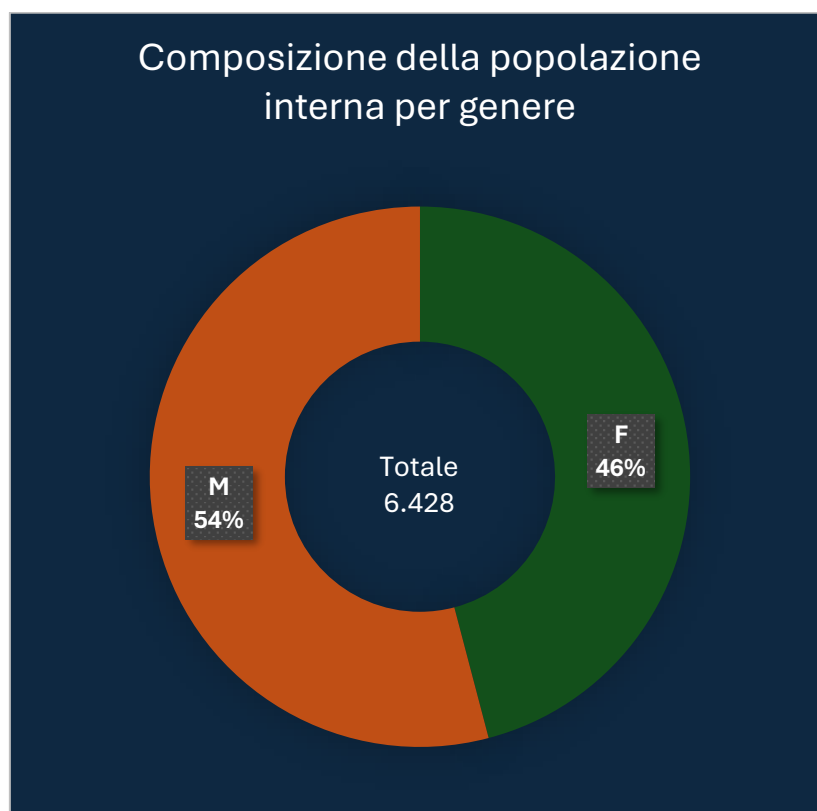
Durante il mio percorso accademico, ho avuto l'opportunità di svolgere un tirocinio curriculare della durata di sei mesi presso Banca Sella, nella sede di Biella, all'interno dell'area *HR Operations*. Questa esperienza si è rivelata estremamente formativa e mi ha permesso di confrontarmi direttamente con professionisti del settore, contribuendo a sviluppare una visione più concreta e approfondita delle dinamiche organizzative e dei processi HR.

Nel corso di questa esperienza, ho avuto l'opportunità di collaborare con alcuni membri del team *People Experience and Growth* e utilizzare le *dashboard* aziendali per l'elaborazione e l'analisi dei dati interni. Questo mi ha permesso non solo di acquisire competenze tecnico-pratiche, ma anche di acquisire una visione più concreta delle politiche aziendali in tema D&I. L'esperienza presso il Gruppo e la successiva analisi condotta rispetto a quanto esposto, hanno fatto in modo che io potessi arricchirmi sia da un punto di vista professionale che personale e sensibilizzarmi ancora di più sulla questione.

Il primo elemento interessante da andare ad analizzare è la composizione di genere nella forza lavoro. Questa analisi permette di comprendere la situazione attuale e individuare percorsi di miglioramento concreti nel Diversity Management.

Guardando alla totalità della popolazione aziendale, si registrano 6.428 osservazioni (dati fermi al 4 Aprile 2025).

Fig. 3.4 – *Composizione della popolazione interna per genere*



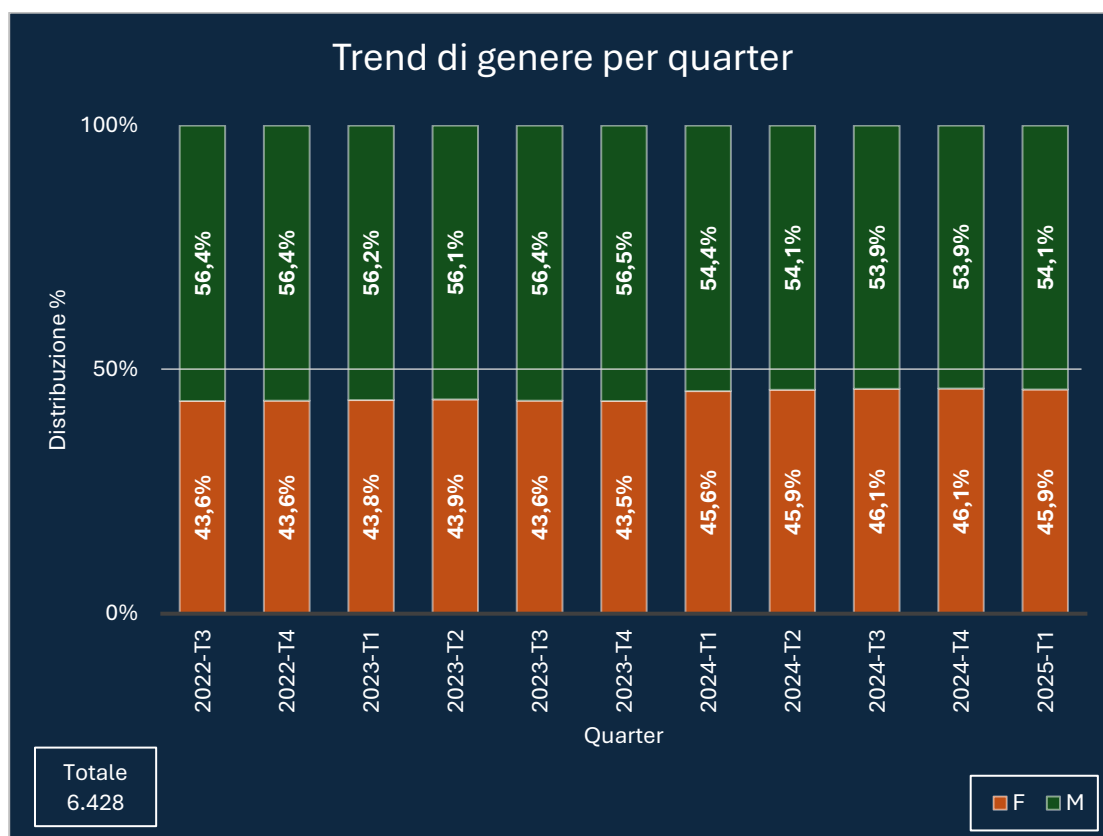
Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Il grafico mette in luce che su una popolazione di 6.428 lavoratori, il 54% risulta essere uomo, mentre il 46% donna. Si sta dunque parlando di un numero di 3.477 uomini e 2.951 donne.

Si deduce che l'organico interno presenta un certo grado di equilibrio di genere, sebbene persista una leggera predominanza maschile (54%). La rappresentanza femminile al 46% evidenzia i progressi compiuti verso una maggiore inclusione delle donne in un settore tradizionalmente dominato dagli uomini (Il Sole 24 Ore, 2023).

Potrebbe risultare interessante ai fini delle tematiche precedentemente analizzate, visionare l'andamento del *trend* di genere registrato nel corso degli anni.

Fig. 3.5 – Trend di genere per quarter



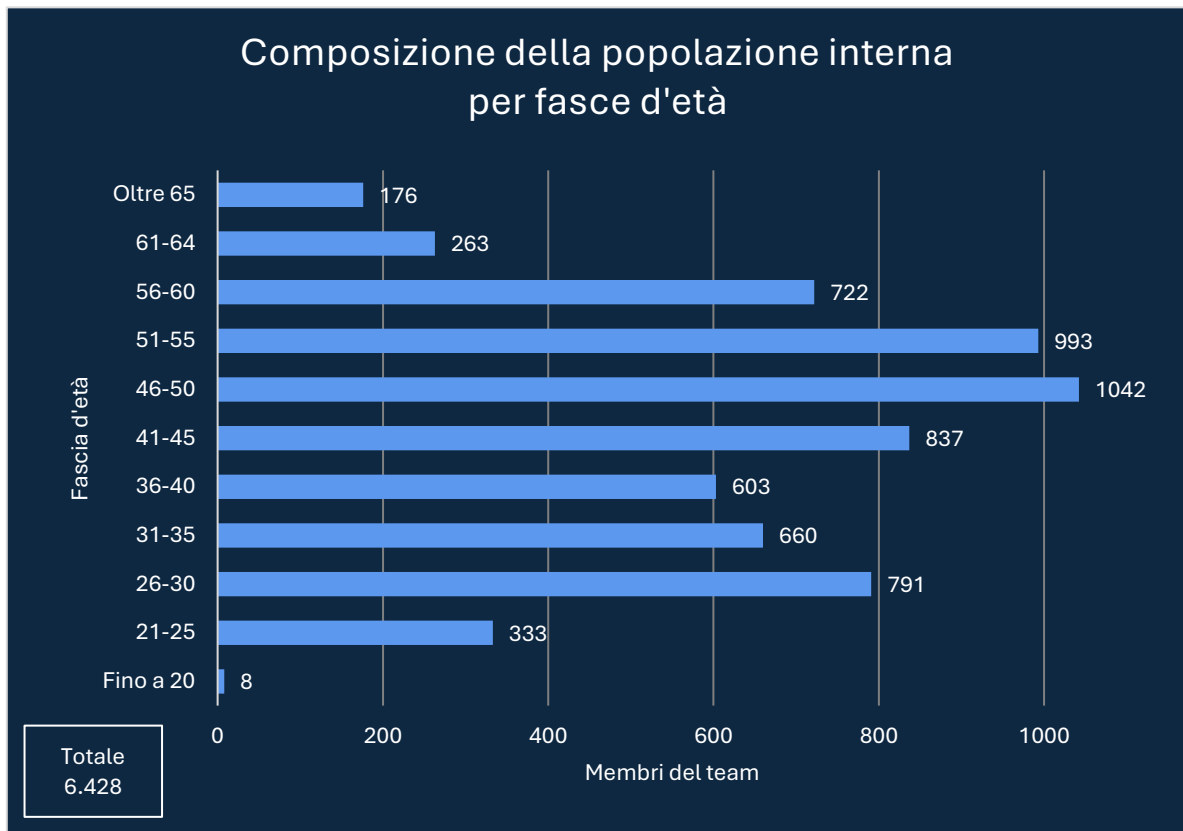
Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Il grafico presenta l'evoluzione della distribuzione di genere nel Team Sella su base trimestrale, dal terzo trimestre del 2022 al primo trimestre del 2025. I dati mostrano, oltre ad una tendenza di crescita costante della forza lavoro, anche un aumento significativo della componente femminile, che passa da 2.448 a 2.952 lavoratrici nell'arco del periodo considerato, un aumento del 20,6%.

Questa crescita testimonia l'impegno del team verso un'inclusione sempre maggiore e un rafforzamento della presenza femminile, sebbene la componente maschile rimanga quella più rappresentata. Il trend lascia intravedere un potenziale di miglioramento, con basi solide già in essere.

Un altro aspetto fondamentale del Diversity Management, come trattato nei capitoli precedenti, riguarda la gestione della diversità generazionale all'interno di un'organizzazione. Analizzare la composizione della popolazione aziendale in base alle fasce d'età consente di comprendere le dinamiche interne e di individuare strategie mirate per favorire l'inclusione e la valorizzazione di tutte le generazioni presenti.

Fig. 3.6 – *Composizione della popolazione interna per fasce d'età*



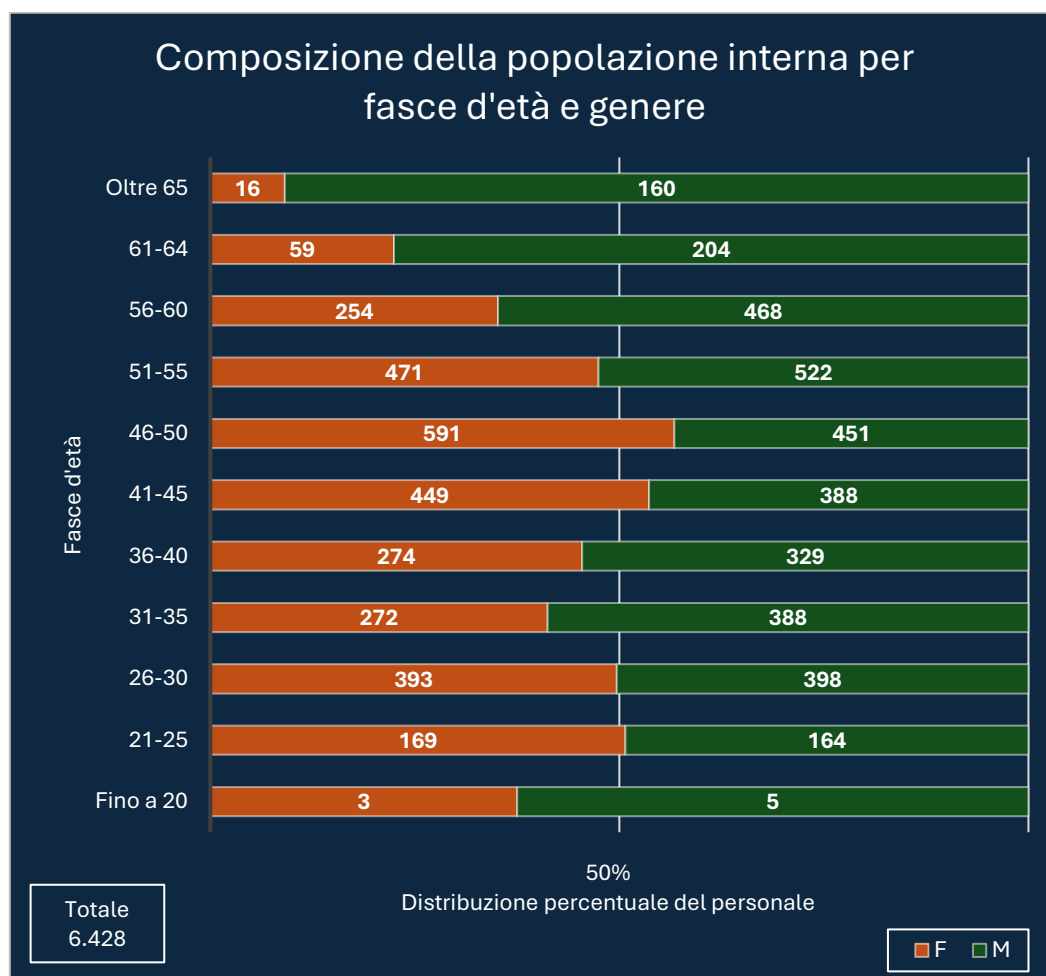
Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Dal grafico emerge che il gruppo più numeroso si concentra nella fascia d'età tra i 46 e i 55 anni, con picchi nelle fasce 46-50 (1.042 persone) e 51-55 (993). Questo dato riflette un'importante presenza di figure con esperienza, competenze consolidate e una profonda conoscenza dell'ambiente aziendale, sinonimo di stabilità e continuità interna.

Accanto al gruppo più numeroso, c'è anche una forte presenza nella fascia tra i 31 e i 45 anni, con oltre 2.100 persone. Interessante anche la componente più giovane: le fasce tra i 21 e i 30 anni rappresentano un gruppo numeroso (oltre 1.100 persone), a conferma del fatto che l'azienda investe nei giovani, scommettendo su nuovi talenti e favorendo il ricambio generazionale. È un dato che parla di futuro, ma anche di presente, soprattutto in un contesto come quello bancario dove le sfide legate alla digitalizzazione sono sempre più centrali.

Dopo aver esaminato la distribuzione interna per fasce d'età, è possibile arricchire l'analisi aggiungendo un'ulteriore variabile vista precedentemente: il genere.

Fig. 3.7 – *Composizione della popolazione interna per fasce d'età e genere*



Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

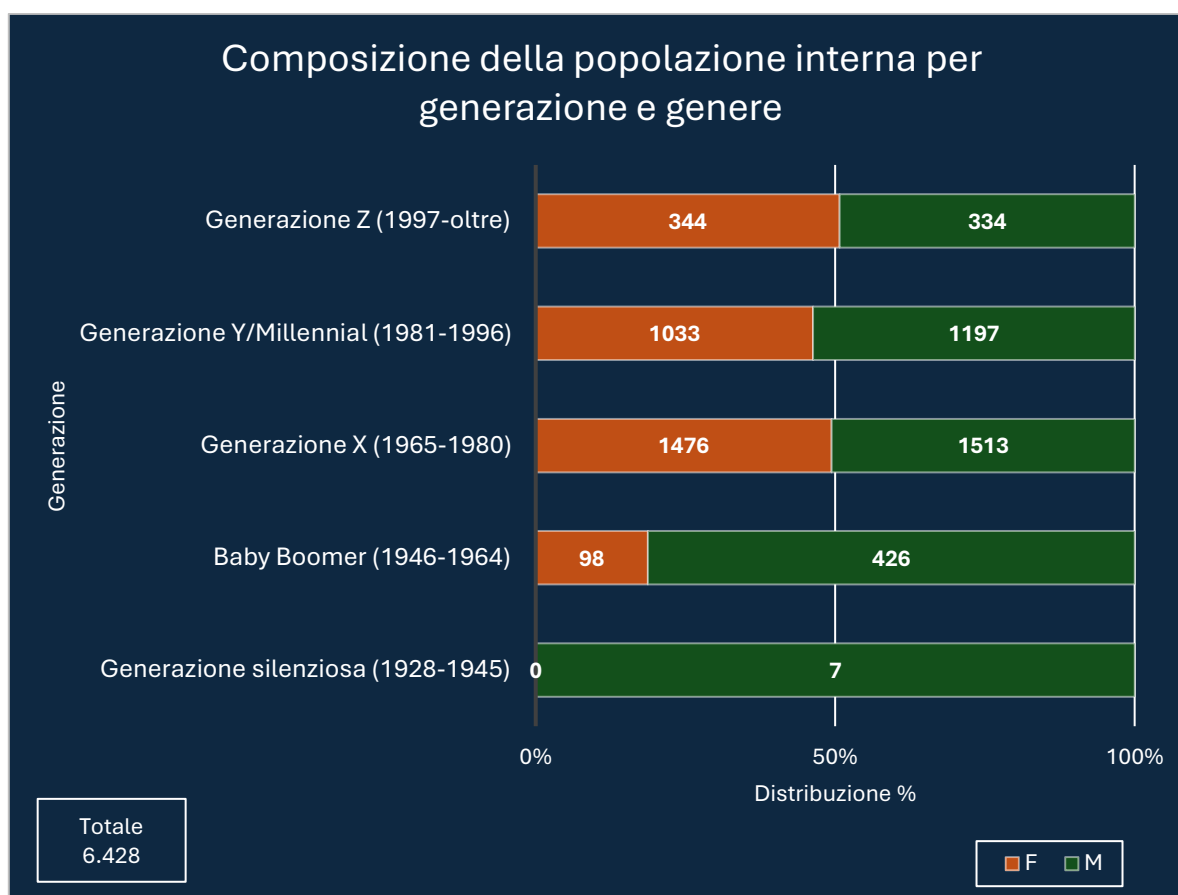
I dati mostrano una distribuzione tra uomini e donne che risulta pressoché equilibrata nella maggior parte delle fasce d'età, con qualche eccezione nelle fasce più avanzate.

In particolare fino ai 30 anni, si nota una leggera prevalenza femminile, un segnale positivo che racconta di un ambiente sempre più attrattivo anche per le nuove generazioni di professioniste. È un dato incoraggiante, soprattutto in un settore che storicamente ha visto una forte presenza maschile.

Nelle fasce centrali, tra i 31 e i 50 anni, si osserva una composizione più equilibrata e ben distribuita tra i generi, che poi si perde man mano. Infatti, nelle fasce d'età più alte si nota una maggiore presenza maschile, un dato che può essere letto alla luce di dinamiche storiche del settore bancario, dove in passato le opportunità di carriera per le donne erano meno diffuse. È interessante però osservare come, nonostante queste differenze nelle fasce più mature, la

presenza femminile sia ben rappresentata nelle generazioni più giovani e in crescita nelle fasce centrali: un segnale chiaro di cambiamento e di maggiore equità all'interno dell'organizzazione. Approfondendo ulteriormente il tema dell'età, i dati forniti dal Gruppo consentono un'analisi diretta delle diverse generazioni presenti²² all'interno del team. Il grafico seguente illustra la distribuzione della popolazione aziendale in base al genere e alla generazione di appartenenza, offrendo una visione dettagliata della composizione demografica del team Sella.

Fig. 3.8 – *Composizione della popolazione interna per generazione e genere*



Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Si osserva una forte presenza delle generazioni più giovani, in particolare della Generazione Z e dei Millennial, caratterizzate da una distribuzione di genere piuttosto bilanciata. Questo dato riflette la capacità dell'organizzazione di attrarre nuovi talenti, dimostrando un ambiente inclusivo e stimolante per le nuove professioniste e i giovani professionisti e, al tempo stesso,

²² È bene specificare che la classificazione delle generazioni rappresentata nel grafico è stata definita dall'organizzazione: l'inserimento di ciascuna persona all'interno di una specifica fascia d'età è stato quindi effettuato secondo criteri stabiliti dall'azienda stessa, così da garantire una rappresentazione accurata e coerente con i dati disponibili.

rappresenta un investimento strategico di lungo periodo da parte del Gruppo, volto a valorizzare e sostenere la crescita delle future generazioni all'interno dell'azienda.

La Generazione X, che rappresenta il gruppo più consistente, mantiene un equilibrio stabile tra generi. Questa generazione apporta esperienza e leadership, confermando un approccio che valorizza competenze consolidate.

Per quanto riguarda le generazioni più mature, i Baby Boomer e la Generazione silenziosa, si nota una predominanza maschile, che può essere attribuita a dinamiche storiche e culturali legate al settore lavorativo del passato (Il Sole 24 Ore, 2023).

Tuttavia, la più vasta presenza di donne tra le generazioni più giovani suggerisce un cambiamento generazionale e una progressiva evoluzione verso una maggiore equità di genere.

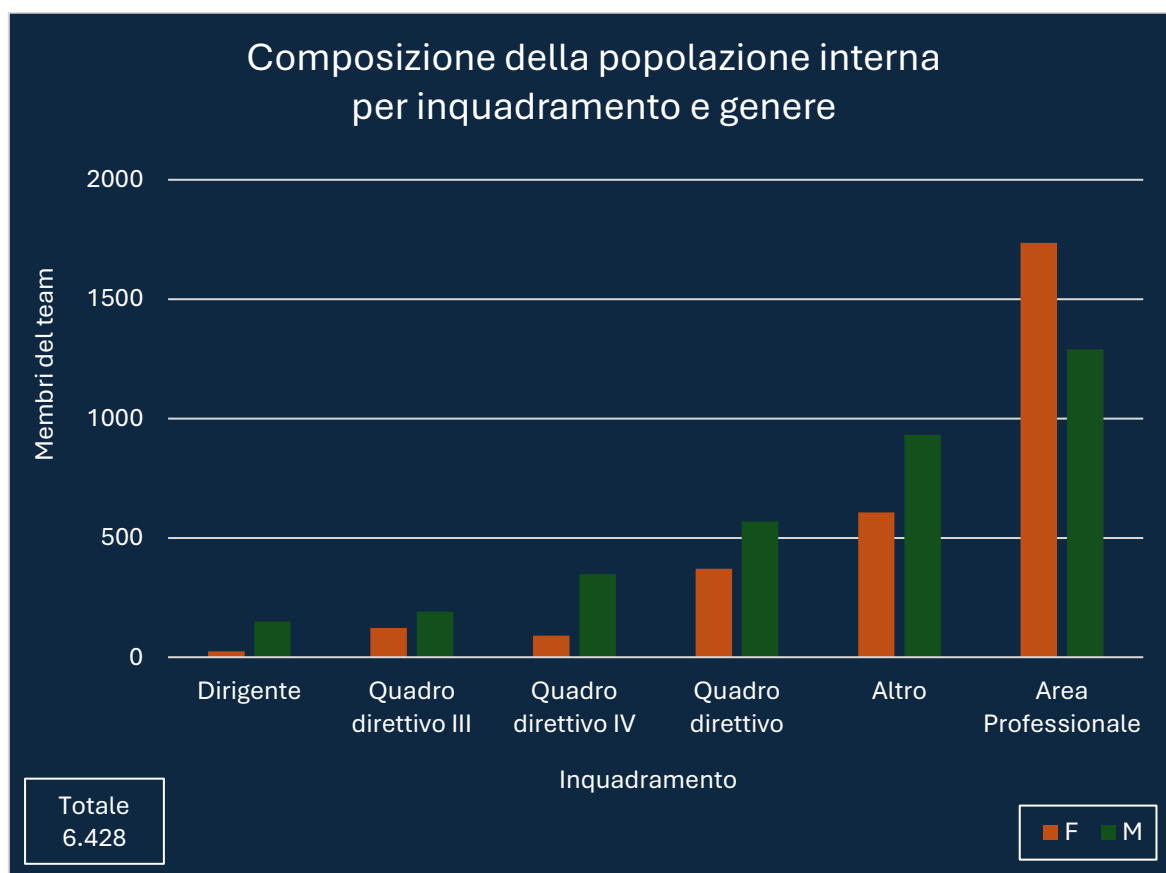
Lasciando da parte il tema dell'età, l'analisi si concentra ora sulla variabile dell'inquadramento, offrendo una prospettiva diversa ma complementare per comprendere meglio le dinamiche interne al team.

L'analisi della popolazione aziendale, rappresentata nel grafico sottostante, evidenzia la suddivisione dei dipendenti per inquadramento professionale e di genere. I dati sono coerenti con la struttura organizzativa tipica del settore bancario, regolata dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL del Credito), che prevede inquadramenti specifici e diversi da quelli presenti in altri settori (art.95 CCNL del Credito).

Nel settore bancario, infatti, la figura generica di “*impiegato*” è raramente utilizzata. Il CCNL del Credito prevede invece un sistema di classificazione articolato in tre grandi aree:

- Area Professionale – la base operativa della banca;
- Quadro Direttivo – articolato in livelli crescenti di responsabilità (dal I al IV livello);
- Dirigenti – i vertici gestionali e strategici dell'organizzazione.

Fig. 3.9 – *Composizione della popolazione interna per inquadramento e genere*



Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

La cosiddetta “Area Professionale” comprende la maggioranza del personale, ovvero coloro che svolgono funzioni esecutive, operative o di assistenza alla clientela (es. sportellisti, addetti back-office). I quattro livelli di questa area determinano la progressione contrattuale e salariale in funzione dell’esperienza e delle responsabilità affidate. Nel grafico, l’inquadramento “Area Professionale” comprende tutti i quattro livelli, in aggiunta dell’Area unificata (ex 1^a e 2^a area professionale).

Dal grafico si evidenzia una significativa presenza femminile nell’Area Professionale, dove le donne superano gli uomini in maniera netta (1712 contro 1276). Questo dato sottolinea la capacità dell’azienda di attrarre e integrare risorse femminili nei ruoli centrali dell’operatività bancaria.

Anche nella fascia dei Quadri Direttivi – che rappresentano il nucleo del *middle management* – si osserva una buona rappresentanza femminile, in particolare nel livello base. Ciò suggerisce l’esistenza di percorsi di crescita interni, capaci di valorizzare il talento e la professionalità delle donne.

La fascia dirigenziale, caratterizzata da una forte componente maschile (149 uomini contro 25 donne), mostra segnali incoraggianti: la presenza femminile, in un contesto storicamente sbilanciato, può essere interpretata come indice di un processo di trasformazione in atto, orientato verso una maggiore equità di genere.

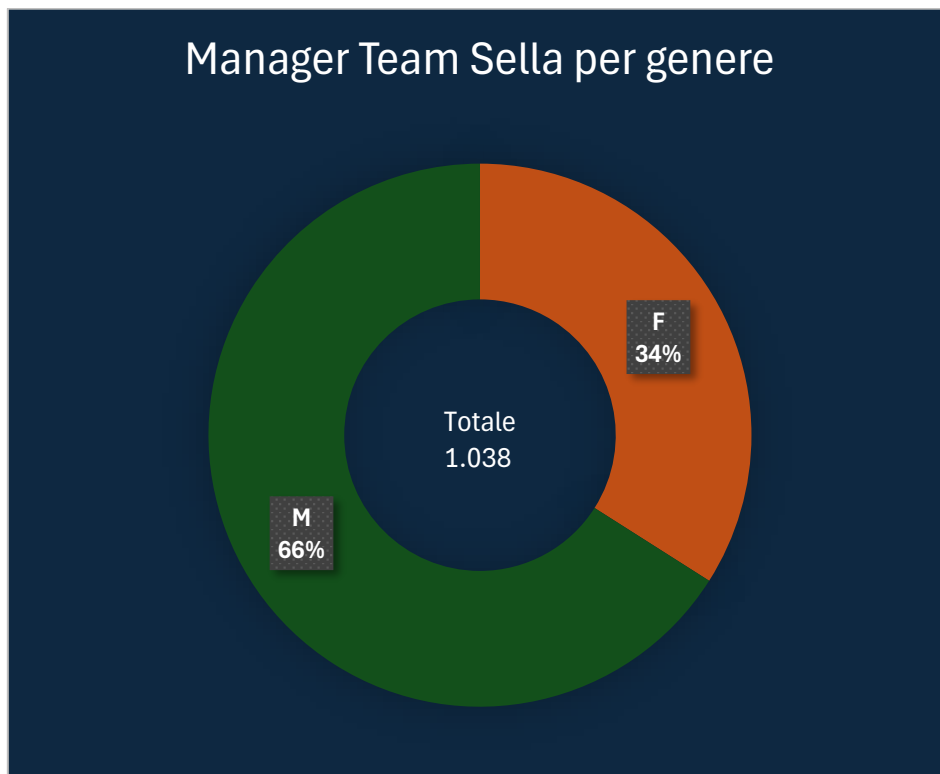
La categoria denominata “Altro”, a prevalenza femminile, rappresenta una componente significativa della forza lavoro aziendale, con un totale di 1.537 dipendenti. A differenza delle categorie tradizionali previste dal CCNL del credito, questa voce raccoglie un insieme eterogeneo di ruoli che, per caratteristiche specifiche di responsabilità, contesto operativo o struttura contrattuale, non rientrano agevolmente nei classici inquadramenti del contratto collettivo.

Fanno parte di questa categoria, ad esempio, i dipendenti operanti in strutture come il Consorzio di Vigilanza, che svolge un’attività altamente specializzata e difficilmente riconducibile agli schemi standard. Accanto a queste figure, troviamo il personale impiegato in società del gruppo come Centrico Selir e Centrico India, realtà che si occupano di servizi ICT, sviluppo software, gestione delle infrastrutture digitali e supporto operativo internazionale. Si tratta di settori cruciali per l’innovazione e la continuità tecnologica del business bancario, in cui le logiche contrattuali e professionali possono discostarsi da quelle più tradizionali.

Inoltre, rientrano nella categoria “Altro” anche i lavoratori operanti all’estero, la cui posizione può essere soggetta a normative locali, contratti internazionali o specificità organizzative che ne rendono complessa la classificazione all’interno del CCNL bancario italiano.

A seguito dell’analisi degli inquadramenti del team, è possibile riflettere sulla rappresentanza di genere che si trova tra i manager del Team Sella.

Fig. 3.10 – *Manager Team Sella per genere*



Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Analizzando il grafico, emerge una distribuzione composta dal 66% di uomini e dal 34% di donne su un totale di 1.038 manager. Questo dato, se da una parte riflette una realtà comune in molti contesti professionali, dall'altra rappresenta una base da cui partire per costruire un team sempre più inclusivo e diversificato. Valorizzare questa base, potrebbe passare attraverso azioni strategiche mirate a rafforzare il ruolo delle donne all'interno del team manageriale. Iniziative come programmi di *mentorship*, progettati per supportare lo sviluppo delle competenze di leadership femminili, e percorsi di formazione dedicati possono rappresentare strumenti concreti per bilanciare la rappresentanza. Allo stesso tempo, promuovere politiche di assunzione e avanzamento professionale che tengano conto della diversità potrebbe contribuire ad ampliare ulteriormente questa presenza.

Pur non essendo emerso un sostegno della presenza femminile nei ruoli manageriali, questo dato costringe a una riflessione più approfondita: se da un lato la rappresentanza numerica risulta ancora rigida, dall'altro è essenziale interrogarsi su come le politiche di Diversity & Inclusion stiano incidendo, anche indirettamente, sulla qualità dell'occupazione femminile.

In questo contesto si inserisce il **Piano People**, la strategia interna adottata dal Gruppo Sella per valorizzare il capitale umano attraverso un approccio strutturato. Il piano si articola in

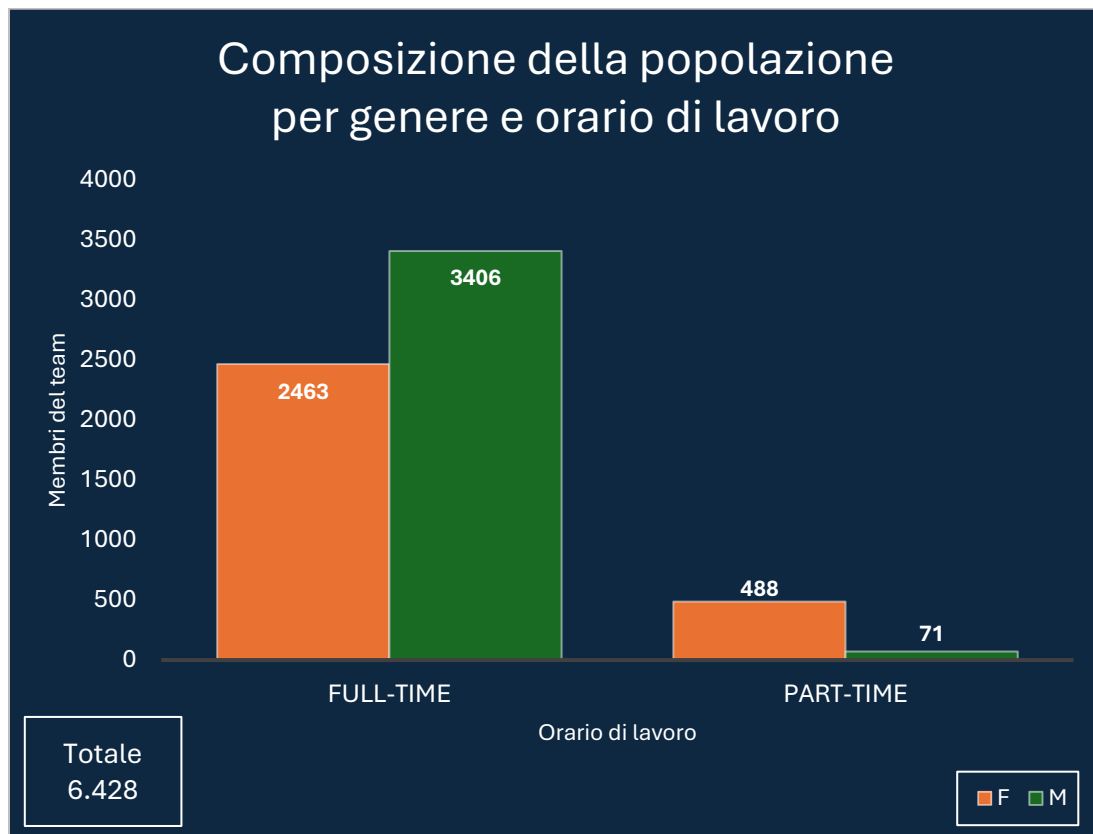
cinque aree chiave: *Crescita e Sviluppo*, *Knowledge e Formazione*, *Diversity & Inclusion*, *Attraction & Workplace* e *Compensation*. Per quanto riguarda il tema specifico della D&I, l'impegno del Gruppo si concretizza in sei pilastri strategici: *Gender Pay Gap* (attualmente oggetto di costante monitoraggio e intervento correttivo), *Women Empowerment*, *International and Cultural Inclusion*, *Newcomers Diversity*, *Age Diversity* e *Gender Equality*.

Tali direttrici mostrano come la parità di genere non venga affrontata soltanto sul piano quantitativo, ma anche attraverso azioni strutturali volte a garantire equità, inclusione e valorizzazione delle diversità in tutte le fasi del ciclo professionale.

Un ulteriore aspetto che merita attenzione riguarda la diversa composizione dei tipi di contratto tra uomini e donne. In particolare, ricollegandosi ai temi affrontati nei capitoli precedenti, è ipotizzabile che una quota maggiore di donne, rispetto agli uomini, sia impiegata con contratti part-time. Questo tipo di inquadramento, pur rappresentando talvolta una scelta funzionale alla conciliazione tra vita privata e lavorativa, può tradursi in opportunità professionali più limitate e in una partecipazione meno piena alla vita organizzativa dell'azienda rispetto ai contratti a tempo pieno.

Tali differenze contrattuali, quindi, assumono un ruolo rilevante nell'analisi delle condizioni lavorative tra generi, contribuendo a definire percorsi professionali differenti e influenzando la distribuzione delle opportunità di crescita, continuità e sviluppo.

Fig. 3.11 – *Composizione della popolazione per genere e orario di lavoro*



Fonte: Rielaborazione propria dai dati forniti dal Gruppo Sella, dati al 4 Aprile 2025

Il grafico riportato evidenzia chiaramente questa dinamica attraverso la composizione della popolazione lavorativa per genere e orario di lavoro.

Dei 6.428 membri totali del team analizzato, la maggior parte lavora a tempo pieno: 3.406 sono uomini e 2.463 donne. Questo dato suggerisce che, sebbene entrambi i generi siano prevalentemente impiegati con contratti full-time, gli uomini lo sono in misura significativamente maggiore (943 unità in più rispetto alle donne). Tuttavia, è nel lavoro part-time che la disparità diventa ancora più marcata: 488 donne lavorano part-time, contro appena 71 uomini. Ciò significa che le donne rappresentano circa 87% del totale della forza lavoro part-time, mentre gli uomini solo il 13%.

Questa distribuzione ha rilevanti implicazioni sul piano occupazionale e organizzativo: il part-time, pur rispondendo a esigenze di flessibilità, è spesso associato a percorsi professionali meno lineari, a minore accesso a ruoli di responsabilità e a una partecipazione meno strutturata alla vita aziendale.

La predominanza femminile in questa tipologia contrattuale riflette dinamiche più ampie, già richiamate nei capitoli precedenti, legate al peso sproporzionato che le donne continuano a

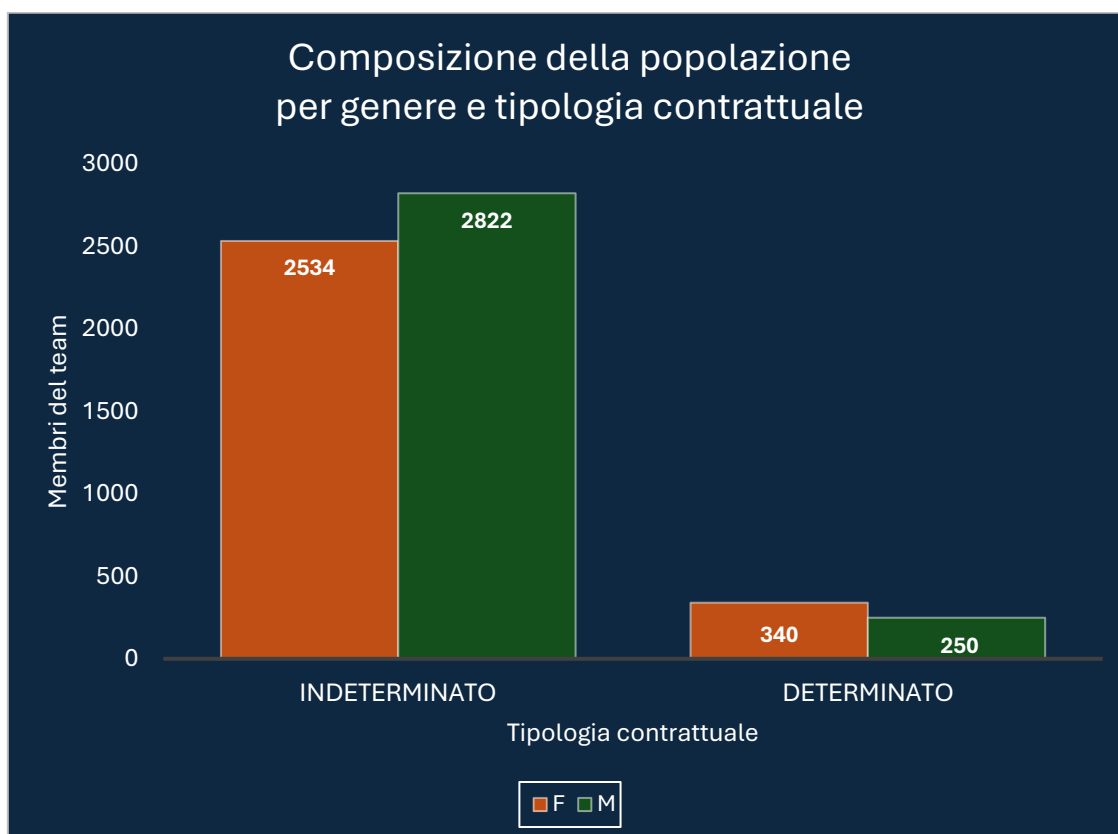
sostenere in ambito familiare e nella gestione delle responsabilità di cura. In molti casi, la scelta – o più frequentemente la necessità – di ricorrere a un contratto part-time è quindi condizionata da fattori socio-culturali, piuttosto che da una libera preferenza professionale.

Durante il tirocinio svolto presso il Gruppo Banca Sella, ho avuto l'opportunità di analizzare dati relativi alla Retribuzione Annua Lorda (RAL), considerando variabili quali l'inquadramento professionale e il genere. Si tratta di tematiche di particolare rilevanza nell'ottica dell'equità e della trasparenza salariale. Questa esperienza ha rappresentato un'importante occasione di crescita professionale e personale, consentendomi di applicare conoscenze teoriche a contesti aziendali concreti e di approfondire la comprensione delle dinamiche organizzative.

Tuttavia, per ragioni legate alla riservatezza aziendale e alla tutela della privacy dei dati personali, non è stato possibile includere nel presente elaborato dati specifici, tabelle o esempi numerici direttamente derivati dall'esperienza di tirocinio. È opportuno sottolineare, però, che il tema dell'equità retributiva e della gestione dei dati salariali è oggetto di costante attenzione e aggiornamento da parte del Gruppo, anche in risposta all'evoluzione normativa e alle crescenti istanze di trasparenza e inclusività.

Un ulteriore aspetto che merita attenzione riguarda anche la diversa distribuzione tra contratti a tempo determinato e indeterminato, che può incidere su stabilità, continuità lavorativa e prospettive di crescita.

Fig. 3.12 – *Composizione della popolazione per genere e tipologia contrattuale*



Fonte: Rielaborazione personale dai dati forniti da Banca Sella, dati al 4 Aprile 2025

I dati evidenziano una prevalenza di contratti a tempo indeterminato sia tra gli uomini che tra le donne, ma con una differenza significativa: 2.822 uomini risultano assunti con contratto a tempo indeterminato contro 2.534 donne. Questa discrepanza, pari a quasi 300 unità, suggerisce una maggiore stabilità occupazionale per la componente maschile del team, condizione che spesso si accompagna a migliori prospettive di carriera e retribuzioni più elevate nel lungo periodo.

Parallelamente, si osserva che i contratti a tempo determinato sono più diffusi tra le donne, che rappresentano 340 posizioni contro le 250 occupate da uomini. Questo dato rafforza l'idea che le donne, rispetto agli uomini, abbiano un accesso meno frequente a forme contrattuali stabili, con possibili ripercussioni sulla continuità lavorativa, sull'accumulazione di competenze e sulle opportunità di avanzamento di carriera. I contratti a termine, infatti, tendono ad essere meno vantaggiosi sia in termini retributivi che in termini di continuità e sviluppo professionale.

L'analisi condotta sulla composizione della forza lavoro del Gruppo Sella restituisce un'immagine articolata, ma nel complesso positiva, di un'organizzazione impegnata in un

percorso di evoluzione orientato all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità. I dati evidenziano una buona distribuzione di genere, con un equilibrio che si sta rafforzando nel tempo, in particolare tra le generazioni più giovani, segnale di un ambiente sempre più attrattivo e inclusivo per le donne.

Nonostante i segnali incoraggianti, persistono alcune aree di attenzione, in particolare per quanto riguarda la sottorappresentanza femminile nei livelli dirigenziali e l'accesso paritario a ruoli di responsabilità. Tali aspetti richiedono un impegno costante e l'adozione di misure mirate alla promozione delle pari opportunità di crescita professionale, con l'obiettivo di garantire percorsi di carriera equi e basati sul merito.

Il Gruppo Sella, consapevole delle sfide ancora aperte, mantiene alta l'attenzione su questi temi attraverso un monitoraggio sistematico e l'attuazione di azioni concrete volte a favorire l'inclusione, la valorizzazione del talento e la piena partecipazione di tutte le persone, a prescindere dal genere, all'interno dell'organizzazione.

3.2.2. Prospettive sul Diversity Management: Intervista a Maria Marengo di Moriondo

Nella fase conclusiva del tirocinio, ho avuto modo di interagire in maniera più strutturata con il team di *People Experience and Growth*. Questo mi ha consentito di ampliare ulteriormente le mie competenze, osservando da vicino attività legate allo sviluppo delle persone e alla crescita professionale all'interno dell'azienda.

La scelta di svolgere il mio tirocinio nel Gruppo Banca Sella non è stata casuale: essendo originario di Biella, sono cresciuto in una realtà in cui la presenza di Banca Sella è fortemente radicata e rappresenta un punto di riferimento storico ed economico. Condivido profondamente molti dei valori promossi dall'azienda, tra cui l'attenzione alla persona, l'innovazione continua e il forte legame con il territorio. Ritengo che tali valori siano coerenti con la mia formazione personale e professionale, e questo ha contribuito ad accrescere ulteriormente il mio interesse verso un contesto aziendale come quello di Sella.

Tra le esperienze più significative vissute durante il tirocinio, vi è stata l'opportunità di approfondire tematiche di particolare rilevanza per le organizzazioni contemporanee, come quelle legate alla Diversity & Inclusion. In questo contesto, si inserisce l'intervista alla Dott.ssa Maria Marengo di Moriondo, HR Special Projects D&I Lead di Banca Sella, con la quale ho potuto confrontarmi su iniziative e strategie adottate dall'azienda per promuovere una cultura inclusiva e valorizzare la diversità all'interno dell'ambiente lavorativo.

Le domande poste sono state preventivamente approvate e organizzate secondo un ordine tematico ben definito, per facilitare un discorso coerente e fluido (vedi Appendice). L'intervista è iniziata con domande di carattere personale, per capire il coinvolgimento diretto nel tema del D&I. Successivamente, le domande si sono spostate su tematiche più operative, in modo da analizzare le strategie, le sfide e gli impatti concreti. Infine, l'intervista si è chiusa con domande orientate al futuro, in modo da raccogliere opinioni e auspici sullo sviluppo della cultura D&I nei prossimi anni.

Durante la conversazione, sono emerse diverse riflessioni sul significato concreto di D&I in un contesto aziendale: non solo come insieme di pratiche volte a garantire pari opportunità, ma come vera e propria leva strategica per l'innovazione, la crescita sostenibile e il benessere organizzativo. La Dott.ssa Maria Marengo di Moriondo ha condiviso con me alcuni progetti avviati internamente, finalizzati a sensibilizzare il personale, a favorire un linguaggio inclusivo e a costruire ambienti di lavoro in cui ogni individuo possa sentirsi rispettato, valorizzato e parte integrante della comunità aziendale.

Questa conversazione mi ha permesso di cogliere l'importanza della D&I non solo come tema di attualità, ma come elemento culturale profondamente radicato nella visione e nei valori di Banca Sella. L'approccio adottato si basa su un equilibrio tra l'ascolto attivo delle persone e l'attuazione di politiche concrete, coerenti con l'identità dell'organizzazione.

Le iniziative messe in atto dal Gruppo Sella, come il percorso verso la certificazione per la parità di genere, i programmi formativi su bias cognitivi e micro-aggressioni, l'introduzione del linguaggio inclusivo e l'approccio decentrato ma coordinato tra le varie realtà del gruppo, evidenziano un lavoro strutturato, consapevole e costantemente in evoluzione. Le difficoltà non mancano – dalla gestione dei processi alla resistenza culturale – ma vengono affrontate con determinazione e visione, grazie anche a competenze tecniche e soft ben bilanciate, come la conoscenza normativa, la psicologia delle persone, la pazienza e la capacità di mediazione.

Infine, è incoraggiante notare come, secondo la Dott.ssa Marengo di Moriondo, il mondo aziendale stia compiendo progressi concreti nel valorizzare la diversità. Se in passato questi temi erano spesso relegati a un ruolo marginale o simbolico, oggi stanno diventando parte integrante delle strategie organizzative, contribuendo a delineare un nuovo modello di leadership e cultura aziendale più inclusiva, equa e sostenibile.

Il confronto con la Dott.ssa Marengo di Moriondo ha rappresentato un momento di sintesi tra teoria e pratica, permettendomi di comprendere come i principi studiati nel percorso

accademico trovino applicazione concreta in un'organizzazione moderna e attenta ai cambiamenti sociali. In particolare, ho potuto osservare come il D&I venga vissuto non come un vincolo normativo da rispettare, ma come un'opportunità di miglioramento continuo, in grado di generare valore tangibile per l'azienda e per le persone che vi lavorano.

Questa esperienza ha rafforzato la mia convinzione che promuovere una cultura inclusiva richieda un impegno costante e trasversale, che coinvolga non solo i team HR, ma anche la leadership e tutti i collaboratori. Richiede competenze specifiche, ma anche sensibilità, ascolto e un approccio evolutivo, capace di adattarsi ai contesti e alle sfide emergenti.

Il caso del Gruppo Banca Sella si è rivelato estremamente interessante ai fini dell'elaborato e dimostra come un'organizzazione possa trasformare i principi di inclusione e valorizzazione della diversità in una leva concreta di crescita. Il lavoro svolto dalla Dott.ssa Marengo di Moriondo e dal suo team rappresenta un modello di riferimento per chi, come me, intende contribuire allo sviluppo di ambienti di lavoro più equi, inclusivi e orientati al benessere collettivo.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha esplorato in maniera ampia e articolata il tema del Diversity Management, analizzandolo da una prospettiva teorica, storica ed empirica.

È emerso come la gestione della diversità non sia soltanto una questione etica o normativa, ma una leva strategica fondamentale per il benessere organizzativo e la competitività delle aziende nel contesto contemporaneo.

A partire dalla definizione del concetto di identità e diversità, si è delineato un percorso evolutivo che ha visto nascere e svilupparsi il Diversity Management negli Stati Uniti, per poi estendersi progressivamente in Europa e in Italia. In questo percorso, si è evidenziato come il cambiamento non sia stato solo normativo o strutturale, ma soprattutto culturale: imparare a riconoscere, valorizzare e integrare le differenze è un processo che richiede consapevolezza e impegno costante.

La seconda parte della tesi ha analizzato i diversi ambiti della diversità, tra cui quella culturale, di genere, generazionale, legata all'orientamento sessuale e alla disabilità. Ognuna di queste dimensioni è stata esaminata non solo a livello teorico, ma anche pratico, attraverso l'individuazione di barriere ancora tutt'oggi presenti nel contesto lavorativo e l'identificazione di strumenti e buone pratiche di gestione. È emerso che non esiste un approccio unico al Diversity Management, ma che è necessario costruire modelli flessibili e dinamici, adattabili alle esigenze e alle necessità delle persone.

Il caso studio del Gruppo Banca Sella ha permesso di osservare più nel dettaglio come un'organizzazione italiana stia cercando di integrare al meglio i principi del Diversity Management all'interno delle proprie politiche aziendali. L'analisi dei dati e l'intervista alla Dott.ssa Maria Marengo di Moriondo hanno offerto spunti concreti e stimolanti, mettendo in luce sia i risultati già ottenuti che gli obiettivi prefissati.

Si conferma, dunque, che il successo di ogni iniziativa di Diversity & Inclusion dipende dalla capacità di ascoltare, coinvolgere e costruire un cambiamento autentico che parta dalle persone e si rifletta nelle strutture.

Si è però dimostrato come il cammino sia ancora lungo e richieda un impegno costante, sia a livello strategico che operativo. Le sfide da affrontare riguardano non solo la sensibilizzazione culturale, ma anche l'adozione di pratiche concrete che rendano la diversità una risorsa quotidiana. È fondamentale che la leadership aziendale continui a sostenere questi processi con

convinzione, promuovendo una cultura organizzativa inclusiva e orientata al rispetto delle unicità individuali.

Quando ho iniziato questa tesi, ho parlato di musica. Di come ogni nota, anche la più piccola, meriti di essere ascoltata. Ora, dopo aver esplorato cosa significhi realmente gestire le diversità nelle organizzazioni, mi accorgo che quella metafora era più profonda di quanto credessi.

Una nota sola può suonare chiara, ma è solo quando viene unita ad altre, diverse da sé, che nasce la melodia.

Ogni persona in un'azienda è una nota: alcune sono forti, altre sottili, alcune stonate e alcune mai suonate. Eppure, ognuna porta un colore unico, una possibilità di armonia nuova.

Il Diversity Management non è il tentativo di accordare tutto su un'unica frequenza, ma l'arte di comporre una partitura in cui la differenza non disturba: arricchisce.

E come in ogni brano ben costruito, anche qui serve un elemento spesso dimenticato: il silenzio. Non come assenza, ma come spazio per ascoltare, per accogliere, per capire prima di parlare. È in quel silenzio che può emergere la nota che non avevamo previsto.

Chiudo la tesi con una pausa.

Una pausa musicale, non finale.

Perché la diversità, come la musica, è un'opera collettiva.

Non sempre perfetta, non sempre facile, ma autentica solo quando accoglie ogni nota per ciò che è.

E allora, che sia proprio il nostro ascolto il primo passo per scrivere, insieme, una melodia più giusta e inclusiva.

BIBLIOGRAFIA

- Agbontaen, O. O. (2019). *Workplace Diversity and Inclusion Policies: Insights from a Foreign firm in the Nigeria Banking Sector*. In *Diversity within Diversity Management*, 21, 239-280.
- Alessio, F., Piccioli, M., Bondanini, G., Finstad, G. L., Tempesta, S., Izzo, M., & Giorgi, G. (2020). Disability Management nei contesti HR: una prospettiva professionale. *Counseling*, 13(1), 62-78.
- Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice*.
- Anderson, T. L. (2004). *The pursuit of fairness*. Oxford University Press.
- Arenas, A., Di Marco, D., Munduate, L., & Euwema (Eds.), M. C. (2017). *Shaping inclusive workplaces through social dialogue*. Springer International Publishing.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. doi:10.2307/259305
- ATAC. (2022). *Prov. DG 24_2022 - Servizio di gestione degli asili nido aziendali nei siti ATAC*.
- ATM (Azienda Trasporti Milano). (2013). *Bilancio d'esercizio e consolidato ATM*.
- ATM (Azienda Trasporti Milano). (2023). *Relazione Annuale Integrata - Gruppo ATM*.
- ATM (Azienda Trasporti Milano). (2024). *Main results related to Human Capital*.
- Badgett, M. L. (2020). *The economic case for LGBT equality: Why fair and equal treatment benefits us all*. Beacon Press.
- Baleviciene, D. (2021). Cultural Diversity Management Models and Organizational Innovativeness. *XXI*(21), 5-12. doi:10.32782/2415-8801/2021-2.1
- Baleviciene, D. (2022). Cultural Diversity Management Practices in Lithuania. *Transformations in Business & Economics*. 21, 319-335.
- Baporikar, N. (2020). Human Resource Management for Managing Cultural Diversity. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 7, 74-99. doi:10.4018/IJAMSE.2020010104
- Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management. *Soc Work*. 2000, 339-353.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Basaglia, S., Cuomo, S., & Simonella, Z. (2022). *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management*. Egea.
- Beauregard, A. T., Arevshatyan, L., Booth, J., & Whittle, S. (2016). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884. doi:10.1080/09585192.2016.1234503

- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human resource management*, 50(1), 131-146.
- Bendell, B. L., Sullivan, D. M., & Hanek, K. J. (2020). Gender, technology and decision-making: Insights from an experimental conjoint analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(4), 647–670.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological bulletin*, 142(11), 1227.
- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2018). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 112-120. doi:10.1080/10803548.2018.1514135
- Boehm, S., Baumgärtner, M. K., & Kreissner, L. M. (2016). The relationship between leadership and health: A comparison of general and health-focused leadership approaches. In M. Wiencke, M. Cacace, & S. Fischer, *Healthy at work – Interdisciplinary perspectives* (pp. 87-102). Berlin, Germany: Springer.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2010). Integrating people with disability into the workforce: The case of a retail chain. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 29(5), 534-538.
- Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (Eds.). (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: Strategie e Strumenti*. Franco Angeli.
- Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities.
- Camera dei Deputati. (2023). *L'Occupazione Femminile - Le Politiche Pubbliche Italiane*.
- Caprar, D. V., Devinney, T. M., Kirkman, B. L., & Caligiuri, P. (2015). Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. *Journal of International Business Studies*, IX(46), 1011-1027.
- Caroline R., Shellae H., & Clara L. (2024). Whiteness hurts society: How whiteness shapes mental, physical, and social health outcomes.
- Carpiniello, B., Pinna, F., Tusconi, M., Zaccheddu, E., & Fatteri, F. (2012). Gender differences in remission and recovery of schizophrenic and schizoaffective patients: Preliminary results of a prospective cohort study. *Schizophrenia Research and Treatment*, 2012.
- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2013). The impact of subgroup type and subgroup configurational properties on work team performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 732–758. doi:10.1037/a0033593
- Çaynak, S., Zeynep, Ö., & İlkay, K. (2022). Stigma for disabled individuals and their family: A systematic review. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58:1190–9.

- Chatzitheochari, S., Velthuis, S., & Connelly, R. (2022). Childhood disability, social class and social mobility: A neglected relationship. *The British Journal of Sociology*, 73:959–66.
- Civil Rights Act, Public Law 88–352; 78 Stat. 241 (1964).
- Collins Dictionary. (2025, Gennaio 17). Retrieved from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/multiculturalism>
- Commissione Europea. (2017). *Scheda tematica per il semestre europeo: le donne sul mercato del lavoro*.
- Conen, W., Henkens, K., & Schippers J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *Int J Manpow. International Journal of Manpower*, 33(6). doi:10.1108/01437721211261804
- Conen, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2011). Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000–2009. *Journal of Aging & Social Policy*, 23(2), 141-158. doi:10.1080/08959420.2011.551612
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67.
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). (2006). *Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità*. New York.
- Corlett, A., Di Marco, D., & Arenas, A. (2019). 'Coming out' across cultures: Examining the experiences of Ecuadorian and Spanish LGB employees. *Curr Psychol* 40. *Current Psychology*, 40, 5391–5401. doi:10.1007/s12144-019-00463-y
- De Angelis, K. L. (2013). *Reverse mentoring at The Hartford: Cross-generational transfer of knowledge about social media*. Boston College: Chestnut Hill.
- Decreto interministeriale (Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità Giugno 3, 2024).
- Di Marco, D., Hoel, H., & Lewis, D. (2021). Discrimination and Exclusion on Grounds of Sexual and Gender Identity: Are LGBT People's Voices Heard at the Workplace? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e18. doi:10.1017/SJP.2021.16
- Di Marco, D., Hoel, H., Arenas, A., & Munduate, L. (2018). Workplace Incivility as Modern Sexual Prejudice. *Journal of Interpersonal Violence*, 33(12), 1978-2004. doi:10.1177/0886260515621083
- Dietert, M., & Dentice, D. (2009). Gender identity issues and workplace. *Journal of Workplace Rights*, 14(1), 121-140.
- Drydakis, N. (2014). Sexual orientation discrimination in the Cypriot labour market. Distastes or uncertainty. *International Journal of Manpower*, 35(5), 720-744.
- Drydakis, N. (2021). Sexual orientation and earnings. a meta-analysis 2012-2020. *Journal of Population Economics*.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2021). The vicious cycle linking stereotypes and social roles. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343–350.

- Eagly, A. H., Eaton, A., Rose, S. M., Riger, S., & McHugh, M. C. (2012). Feminism and psychology: Analysis of a half-century of research on women and gender. *American Psychologist*, 67(3), 211-230. doi:10.1037/a0027260
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. doi:10.1037/amp0000494
- Eagly, A. H., Wood, W., Van Lange, P. A., Krunglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2012). Handbook of theories of social psychology. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 458-476.
- EASPD. (2024). *Time to Close the Disability Employment Gap*. Retrieved from European Association of Service Providers for Persons with Disabilities: <https://easpd.eu/press-releases-detail/time-to-close-the-disability-employment-gap/>
- Edewor, P., & Aluko, Y. (2007). The international Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations. In *Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations* (Vol. 6, pp. 190-195).
- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2018). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40(4), 784-804. doi:10.1017/S0144686X18001307
- Einarsdóttir, A., Hoel, H., & Lewis, D. (2016). Fitting the bill? (Dis)embodied disclosure of sexual identities in the workplace. *Work, Employment and Society*, 30(3), 489-505. doi:10.1177/0950017014568136
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. CRC press.
- ENEL . (2022). *Open Power for a Brighter Future. We Empower Sustainable Progress*.
- Erez, M., Gelfand, M., & Aycan, Z. (2007). *Cultural Organizational Behavior, Annual Review of Psychology*. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085559
- Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work | Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future*. European Working Conditions Telephone Survey. Retrieved from Gender Equality – What’s Next? Let’s Focus On The World of Work.
- European Academy for Executive Education*. (2024).
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (n.d.). Retrieved from <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK-en/what-age-management-1>
- European Commission. (2000). Charter of fundamental rights of the European Union., (pp. 8-22).
- European Commission. (2003). *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Bruxelles: European Union.
- European Commission. (2005). *Age discrimination and European Law*. European Communities, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg. Retrieved from <http://europa.eu.int>

- European Commission. (2014). *Overview of diversity management implementation and impact amongst diversity charter signatories in the European Union*. Bruxelles: European Union.
- European Commission. (2014). *Overview of diversity management implementation and impact amongst diversity charter signatories in the European Union*. Bruxelles: European Union.
- European Commission. (2018). *Demographic and human capital scenarios for the 21st century: 2018 assessment for 201 countries*. Luxembourg: Wolfgang Lutz, Anne Goujon, Samir KC, Marcin Stonawski, Nikolaos Stilianakis. doi:10.2760/835878
- European Commission. (28 Luglio 1995). Joint declaration of the european social partners on the prevention of racial discrimination and xenophobia and promotion of equal treatment at the workplace., (pp. 2-10).
- European Union. (2024). *2024 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2022-2070)*. Brussels: Publications Office of the European Union. doi:10.2765/022983
- European Union Agency for Fundamental Rights. (2013). *EU LGBT survey: European Union lesbian, gay, bisexual and transgender survey (Results at a glance)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2811/37741
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: an overview of its characteristics. *Journal of Enterprise Management Innovation*, 8(4), 83–96.
- Ferrovie dello Stato. (2021). *GENDER EQUALITY PLAN*.
- Fitzsimmons, S. R., Liao, Y., & Thomas, D. C. (2016). From crossing cultures to straddling them: An empirical examination of outcomes for multicultural employees. *Journal of International Business Studies*, 1(48).
- Fondazione Sodalitas. (2020). *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro - Bussola per le PMI: Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*.
- França, L., Rosinha, A., Mafra, S., & Seidl, J. (2017). Aging in Brazil and Portugal and its impact on the organizational context.
- Frerichs, F., Lindley, R., & Aleksandrowicz, P. (2012). Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journalism of Manpower*, 33(6), 666-684.
- Froidevaux, A., Alterman, V., & Wang, M. (2020). Leveraging aging workforce and age diversity to achieve organizational goals: A human resource management perspective.
- Fry, R. (2019). U.S. women near milestone in the college-educated labor force. *Pew Research Center*.
- Fry, R. (2022). Some gender disparities widened in the US workforce during the pandemic.
- Fuertes, V., Egdell, V., & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. 272-293.
- Furunes, T., & Mykletun, R. (2008). Managers' decision making latitudes in relation to managing ageing workers. 22-24.
- Garcia, S. M., Tor, A., & Elliot, A. J. (2024). The Oxford handbook of the psychology of competition.
- Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). Emotional Intelligence and Diversity: A Model for Differences in the Workplace. *Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), 4-7.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Google. (2025). *Equal opportunity*. Retrieved from Google Careers: <https://www.google.com/about/careers/applications/eeo/>
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146, 522-593.
- Great Place to Work. (2024). *Best Workplaces™ for Diversity, Equity & Inclusion*.
- Gruppo Banca Sella. (n.d.). *Informazioni per la Stampa*. Retrieved from Storia del Gruppo: https://www.sella.it/gbs/documenti_statici/press_room/storia/storia.pdf
- Gugushvili, A., Dokken, T., Grue, J., & Finnvd, J. E. (2024). Early-life impairments, chronic health conditions, and income mobility. *The British Journal of Sociology*, 75(1), 56-64.
- Gupta, V. K., Han, S., Mortal, S. C., Silveri, S. D., & Turban, D. B. (2018). Do women CEOs face greater threat of shareholder activism compared to male CEOs? A role congruity perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 228.
- Haile, G. A. (2013). Are you unhappy having minority co-workers? *IZA Discussion Papers*(No. 7423).
- Hall, W. J. (2019). Sexual orientation. *Encyclopedia of social work*.
- Hall, W. J., Dawes, H., & Plocek, N. (2021). Sexual Orientation Identity Development Milestones Among Lesbian, Gay, Bisexual, and Queer People: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.753954
- Hanek, K. J., & Garcia, S. M. (2022). Barriers for women in the workplace: A social psychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(10). doi:10.1111/spc3.12706
- Hashim, J., & Wok, S. (2014). Predictors to employees with disabilities'organisational behaviour and involvement in employment. *Equality,Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 193-209.
- Henkens, K., Van Dalen, H., Ekerdt, D. J., Hershey, D. A., Hyde, M., Radl, J., & Zacher, H. (2018). What we need to know about retirement: pressing issues for the coming decade. *The Gerontologist*, 58, 805–812.
- Hennessey, B. A. (1998). *Reality, intrinsic motivation, and creativity*. American Psychologist.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. doi:10.1177/000312240907400203
- Hess, M. (2017). Rising preferred retirement age in Europe: are Europe's future pensioners adapting to pension system reforms? *Journal of Aging & Social Policy*, 29(3), 245–261. doi:10.1080/08959420.2016.1255082
- Heymann, J., Wong, E., & Waisath, W. (2022). A comparative overview of disability-related employment laws and policies in 193 countries. *Journal of Disability Policy Studies*, 33(1), 25-34.
- Hoel, H., Lewis, D., & Einarsdóttir, A. (2018). Sexual orientation and workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin, M. Tuckey, & M. Tuckey (Eds.), *Dignity and inclusion at work* (Vols. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment, pp. 1–29). Springer. doi:10.1007/978-981-10-5338-2_13-1

- Hofhuis, J. (2022). Comparing Cultural Diversity Perspectives among Public Service Employees in the Netherlands in 2008 and 2018. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41, 726-738. doi:10.1108/EDI-01-2021-0002
- Hofstede, G., & et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londra: McGraw-Hill.
- Horwitz , S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015. doi:10.1177/0149206307308587
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities:Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and chal-lenges in leisure and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40-52.
- Hult - International Business School. (2024).
- i. (n.d.).
- Il sole 24 Ore. (2023). *Bancari, metà è donna ma tra i dirigenti la quota scende al 20%*.
- International Labor Office. (2010). *Disability in the workplace: Companypractices—Working Paper No.3*. Geneva: International Labor Office.
- ISTAT. (2019). *Conoscere la Disabilità*.
- ISTAT. (2022). *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali* .
- ISTAT. (2023). *OFFERTA DI NIDI E SERVIZI INTEGRATIVI PER LA PRIMA INFANZIA | ANNO EDUCATIVO 2021/2022* .
- ISTAT. (2023). *Rapporto SDGs 2023*.
- ISTAT-UNAR. (2022). *L'indagine ISTAT-UNAR sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (non in unione civile o già in unione)*.
- Jones , G., Chace, B., & Wright , J. (2020, Settembre 22). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*.
- Jones, G., Chirino, B., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, XII(3), 323-343. doi:10.1108/IJIS-04-2020-0042
- Jones, J. M. (2021). LGBT identification rises to 5.6% in latest US estimate. *Gallup News*, 24, 1-7.
- Jones, K. P., Arena, D. F., Nittouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51-76.
- Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S. C., Ries, B. C., & Schmidt, K. H. (2020). Improving team functioning and performance in age-diverse teams: Evaluation of a leadership training. *Work, Aging and Retirement*, 6, 175-194.
- Kakabadse, A., & Jawad, A. Q. (2018). *The 5Qs. How to survive, thrive anddeliver value in a leadership jungle*. Wargrave: Thinkers 50.
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1074-1104.

- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*, 269-290.
- Khaitan, T. (2017). Indirect Discrimination. In Lippert-Rasmussen, *The Routledge Handbook of the Ethics of Discrimination* (pp. 30-41). London: Kasper.
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility Environmental Management, 26*: 170–185.
- King, E. B., Mohr, J. J., Peddie, C. I., Jones, K. P., & Kendra, M. (2017). Predictors of Identity Management: An Exploratory Experience-Sampling Study of Lesbian, Gay, and Bisexual Workers. *Journal of Management, 43*(2), 476-502. doi:10.1177/0149206314539350
- Kokemuller, N. (2019). *Definitions of Multiculturalism in the Workplace; non reperibile, citato in "Diversity V Multiculturalism Advantages And Disadvantages Of Workplace Diversity "*.
- Kolesnyk, D., De Jong, M. G., & Pieters, R. (2021). Gender gaps in deceptive self-presentation on social-media platforms vary with gender equality: A multinational investigation. *Psychological Science, 32*(12), 1952-1964.
- Kuznetsova, Y., & Yalcin, B. (2017). Inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: Is it really all about the money? A case study of four large companies in Norway and Sweden. *Disability & Society, 32*(2), 233-253.
- La Ministra per la Famiglia, I. N. (2023). *CODICE DI AUTODISCIPLINA DI IMPRESE RESPONSABILI IN FAVORE DELLA MATERNITÀ*.
- Labor, U.S. Department of. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century: Executive Summary*.
- Lakshman, C. (2013). Biculturalism and attributional complexity: Cross-cultural leadership effectiveness. *Journal of International Business Studies, XLIV*(9), 922-940.
- Lamichhane, B. D. (2021). Managing Workforce Diversity: Key Successful Factors. *Nepalese Journal of Management Research, 76*-86. doi:10.3126/njmgtr.v1i0.37326
- Leonard, K. (2019). *The Advantages of Multiculturalism in the Workplace; citato in ABI/Inform Global database*.
- Leung, K., & Morris, M. W. (2015). Values, schemas, and norms in the culture–behavior nexus: A situated dynamics framework. *Journal of International Business Studies, IX*(46), 1028-1050.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*.
- Li, Y., Wang, M., Van Jaarsveld, D., Lee, G., & Ma, D. (2018). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal, 61*, 2000-2019.
- Litman, L., Robinson, J., Rosen, Z., Rosenzweig, C., Waxman, J., & Bates, L. M. (2020). The persistence of pay inequality: The gender pay gap in an anonymous online labor market. *PLoS One, 15*(2), e0229383.

- Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. 88, 99-102.
- Lücke, G., Kostova, T., & Roth, K. (2014). Multiculturalism from a cognitive perspective: Patterns and implications. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 169-190.
- Mackelprang, R. W., & Salsgiver, R. (2016). *Disability: A diversity model approach in human service practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Maharani, S., & Mono, S. (2022). Managing Cross Culture Diversity: Issues and Challenges in Workplace. *Austronesian: Journal of Language Science & Literature*, 1, 74-83. doi:10.59011/austronesian.1.2.2022.74-83
- Maitra, K., & McWeeny, J. (2022). *Feminist Philosophy of Mind* (2022 ed.). Oxford University Press.
- Masanja, N. M., & Mwita, J. K. (2021). The Effects of Cultural Diversity on Employees' Teambuilding: A Case of Private Organizations in Arusha City.
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing cross-cultural competence: A review of available tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 849–873. doi:10.1177/0022022113492891
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Raroque, J., & et al. (2000). A New Test to Measure Emotion Recognition Ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART). *Journal of Nonverbal Behavior*, 24, 179–209. doi:10.1023/A:1006668120583
- Mattila, M., & Papageorgiou, A. (2017). Disability, perceived discrimination and political participation. *International Political Science Review*, 38:505–19.
- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis of gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141(1), 85-104.
- McAuliffe, M., & Oucho, L. A. (2024). *World Migration Report 2024*. International Organization for Migration (IOM);, Ginevra.
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). 'My People': the potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *The International Journal of human resource management*, 29(5), 1056-1081.
- McPhail, R., & McNulty, Y. (2015). 'Oh, the places you won't go as an LGBT expat!' A study of HRM's duty of care to lesbian, gay, bisexual and transgender expatriates in dangerous locations. *European Journal of International Management*, 9(6), 737-765.
- Milani, H. (2024). Program Director presso European Institute for Innovation and Sustainability. *Talks Academy "D come diversità"*.
- Miminoshvili, M., & Černe, M. (2021). Workplace inclusion–exclusion and knowledge-hiding behaviour of minority members. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(1), 1-14. doi:10.1080/14778238.2021.1960914
- Montez, J. K., Zajcova, A., & Hayward, M. D. (2017). Disparities in disability by educational attainment across US states. *American Journal of Public Health*, 107(7), 1101-1108.
- Moon, T. (2013). The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. *Journal of applied social psychology*, 43(12), 2414-2425.

- Morris, S. (2023, Maggio). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, XIII(5), 380-393. doi:10.4236/ajibm.2023.135024
- Morris, Z. A., McGarity, S. V., Goodman, N., & Zaidi, A. (2022). The extra costs associated with living with a disability in the United States. *Journal of Disability Policy Studies*, 33(3), 158-167.
- NASEM. (2020). *Understanding the Well-Being of LGBTQI+ Populations*. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine.
- NASEM. (2022). *Measuring sex, gender identity, and sexual orientation*. (E. a. National Academies of Sciences, Ed.)
- NDA. (2022). *Literature Review on Attitudes to Disabled People*. Dublin: National Disability Authority.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *Journal of Business Ethics*. 437-450.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.
- Nilsson, K. (2018). Managers' attitudes to their older employees: a cross-sectional study. 59(1), 49-58.
- Nilsson, K., & Johansson, B. (2017). The ability and desire to extend working life. *Healthy workplaces for women and men of all ages*, 30-49.
- Nuemark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866.
- Nweiser, M., & Dajnoki, K. (2022). The importance of Diversity Management in Relation with other functions of Human Resource Management - A systematic Review. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIV(1).
- Oakman, J., & Wells, Y. (2016). Working longer: What is the relationship between person–environment fit and retirement intentions? 54(2), 207-229. doi:10.1111/1744-7941.12075
- O'Donnel, E., & Gracia, M. (2018). *The Benefits of Multiculturalism in the Workplace; non reperibile, citato in "Diversity V Multiculturalism Advantages And Disadvantages Of Workplace Diversity"*.
- OECD. (2012). *Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Society at a Glance 2019: OECD Social Indicators*, OECD Publishing. Paris. doi:10.1787/soc_glance-2019-en
- OECD. (2020). *Over the Rainbow? The Road to LGBTI Inclusion*. Paris. doi:10.1787/8d2fd1a8-en
- ONU. (2023). *Achieve gender equality and empower all women and girls*. Department of Global Communications.
- ONU. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition*.
- ONU. (2023). *What is Goal 5 - Gender Equality*. Department of Global Communications.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academic Management Review*, 43(1), 65-86.

- Parker, P., & Hall, D. T. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 487-503.
- Parker, S. K., & Andrei, D. M. (2020). Include, individualize, and integrate: Organizational meta-strategies for mature workers. *Work, Aging and Retirement*, 6, 1-7.
- Pérez, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2017). The corporate socialresponsibility policies for the inclusion of people with disabilities aspredictors of employees' identification, commitment and absenteeism. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 34(1), 101–107.
- Principi, A., Fabbietti , P., & Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: does the age of HR managers matter? *44(5)*, 801-820.
- Pudipeddi, V. V., & Yamijala, S. P. (2019). Cross Culture Diversity at Workplace: A Literature Review. *Think India Journal*, 22, 8881-8890.
- Reynolds, A., & Lewis, D. (2017). Teams solve problems faster when they're more cognitively diverse. *Harvard Business Review*, 30, 1-8.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of experimental social psychology*, 48(1), 165-179.
- Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., & Rupp, D. E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations. *Industrial and organizational Psychology*, 7(2), 204-2019.
- Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Günter, H., & Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*. 51, 259-279.
- Senato della Repubblica. (2023). *Senza distinzione di sesso: Il cammino delle donne italiane verso la parità di genere dalla Costituzione a oggi*. Ufficio valutazione impatto.
- Shakespeare, T. (2024). *Disabilità e società: Diritti, falsi miti, percezioni sociali*. (D. Misseri, Trans.) Il Margine.
- Shamshiri-Petersen, D., & Krogh, C. (2020). Disability disqualifies: A vignette experiment on Danish employers' intentions to hire applicants with physical disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 22:198–209.
- Shandra, C. L. (2018). Disability as inequality: Social disparities, health disparities, and participation in daily activities. *Social Forces*, 97:157–92.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2018). Hitting rock bottom after job loss:Bouncing back to create a new positive work identity. *Academy ofManagement Review*, 43(1), 28-49.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- Silva, D., & Mendis, B. (2017). Male vs female leaders: Analysis of transformational, transactional & laissez-faire women leadership styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-26.
- Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *41*(4), 690-709. doi:10.1057/jibs.2009.85
- Suedekum, J., Findeisen, S., & Dauth, W. (2014). The Rise of the East and the Far East: German Labor Markets and Trade Integration. *Journal of the European Economic Association*, *12*(6), 1643-1675. doi:10.1111/jeea.12092
- Sutter, M., Alan, S., & Corekcioglu, G. (2021). *Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention*.
- Tadmor, C. T., Galinski, A. D., & Maddux, W. W. (2012). Getting the most out of living abroad: Biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. , *103*(3). *Journal of Personality and Social Psychology*, *CIII*(3), 520–542.
- Thomas, R. R. (1992). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. in ristampa.
- Trickey, D. (2004). *Diversity management competencies and the development challenge: special competencies, skills and attitudes needed to “manage through cultures”*. (L. Mauri, & L. Visconti, Eds.) Franco Angeli.
- UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali). (2022). *Strategia Nazionale LGBT+ 2022 – 2025*. Dipartimento per le Pari Opportunità.
- Unesco. (2005). *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*. Parigi.
- Urbancová, H., & Hudáková, M. (2015). Employee development in small and medium enterprises in the light of demographic evolution. *63*(3), 1043-1050.
- Valfort, M. A. (2020). *Over the rainbow? The road to LGBTI inclusion*. No. halshs-02922316.
- Van Campen, C., & Van Santvoort, M. (2013). Explaining low subjective well-being of persons with disabilities in Europe: The impact of disability, personal resources, participation and socio-economic status. *Social Indicators Research*, *111*:839–54.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *36*(2), 309-330.
- Van Der Zwan, R., & De Beer, P. (2021). The disability employment gap in European countries: What is the role of labour market policy? *Journal of European Social Policy*, *31*(4), 473-486.
- Vraňáková, N., Gyurák Babeľová, Z., & Chlpeková, A. (2021). Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars*.
- Wang, M., Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2013). Mid and late career issues: Psycho-social dynamics and perspectives.
- Waxman, D. (2017). Model of successful corporate culture change inte-grating employees with disabilities. In B. M. Altman, *Factors instudying employment for persons with disability* (Vol. 10). Bingley: Emerald Publishing Limited.

- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210.
- Weedon, E. (2017). The construction of under-representation in UK and Swedish higher education: Implications for disabled students. *Education, citizenship and social justice*, 12(1), 75-88.
- Williams, B. R. (2017). Disability in the Australian workplace: Corporate governance or CSR issue? Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 36(3), 206-221.
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap 2024. INSIGHT REPORT*.

SITOGRAFIA

<https://appmynet.it/diversity-management-le-aziende-celebrano-diversita-e-inclusione/>
(ultima consultazione 01/11/2024)

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/diversity-management/>
(ultima consultazione 31/10/2024)

http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/b_patti_conv_protoc/a_testi_7_conv_pricip/d_cedaw_donne/home_cedaw.html (ultima consultazione 03/03/2025)

<https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK-en/what-age-management-1:> European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (ultima consultazione 31/01/2025)

<https://inhrgroup.it/2023/06/28/diversity-manager-chi-e-e-cosa-fa/> (ultima consultazione 02/11/2024)

<https://swage.org/en/#Section3> (ultima consultazione 31/01/2025)

<https://www.4stars.it/blog/diversity-manager/> (ultima consultazione 02/11/2024)

<https://www.age-platform.eu/barometer-2023/end-age-discrimination-in-employment/#:~:text=All%20Member%20States%20have%20legislation,report%20by%20the%20European%20Commission.> (ultima consultazione 01/02/2025)

<https://www.archives.gov/milestone-documents/civil-rights-act> (ultima consultazione 03/11/2024)

<https://www.bartleby.com/essay/What-Are-The-External-Dimensions-Of-Diversity-PJSY8TMBFR#:~:text=Internal%20dimensions%20factors%20are%20represented,parental%20status%20and%20marital%20status.> (ultima consultazione 29/10/2024)

<https://www.britannica.com/money/Fordism> (ultima consultazione 05/11/2024)

https://www.census.gov/library/working-papers/2002/acs/2002_Bennett_01.html
(ultima consultazione 03/11/2024)

<https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/diversity-management-come-motore-della-vita-aziendale/>
(ultima consultazione 31/10/2024)

<https://www.eeoc.gov/age-discrimination> (ultima consultazione 01/02/2025)

<https://www.eeoc.gov/statutes/equal-pay-act-1963> (ultima consultazione 03/11/2024)

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/country/IT> (ultima consultazione 05/03/2025)

<https://www.eurofound.europa.eu/en/about/who-we-are> (ultima consultazione 03/11/2024)

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/59/parita-tra-uomini-e-donne>
(ultima consultazione 05/03/2025)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/s> (ultima consultazione 10/03/2025)

<https://www.greatplacetowork.it/> (ultima consultazione 05/11/2024)

<https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-for-diversity-equity-inclusion-2024/> (ultima consultazione 05/11/2024)

https://www.greatplacetowork.it/scheda_azienza/sella/ (ultima consultazione 09/02/2025)

<https://www.humandignitytrust.org/> (ultima consultazione 22/02/2025)

<https://www.ilo.org/about-ilo> (ultima consultazione 03/11/2024)

<https://www.informafamiglie.it/documenti-e-pratiche/congedo-di-maternita-e-paternita#autotoc-item-autotoc-6> (ultima consultazione 09/03/2025)

<https://www.inps.it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2024.12.inps-i-numeri-del-welfare-per-le-famiglie.html#:~:text=Congedo%20di%20paternit%C3%A0,%2C5%25%20dei%20potenziali%20beneficiari> (ultima consultazione 09/03/2025)

<https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50098.indennit-per-permessi-fruiti-dai-lavoratori-per-assistere-familiari-disabili-in-situazione-di-gravit-o-fruiti-dai-lavoratori-disabili.html> (ultima consultazione 09/03/2025)

<https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50097.indennit-per-congedi-straordinari-assistenza-familiari-disabili-.html> (ultima consultazione 09/03/2025)

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/fondo-diritto-lavoro-disabili/pagine/default> (ultima consultazione 09/03/2025)

<https://www.massimosella.it/> (ultima consultazione 08/02/2025)

<https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/il-bilancio-di-genere/> (ultima consultazione 05/03/2025)

<https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/> (ultima consultazione 05/03/2025)

<https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/#REBR> (ultima consultazione 01/11/2024)

<https://www.sellagroup.eu/chi-siamo> (ultima consultazione 08/02/2025)

<https://www.sellagroup.eu/chi-siamo#banca-sella-holding> (ultima consultazione 08/02/2025)

<https://www.theguardian.com/law/2023/jun/22/what-is-affirmative-action-supreme-court-explainer> (ultima consultazione 03/11/2024)

<https://www.thehartford.com/about-us> (ultima consultazione 01/02/2025)

<https://www.treccani.it/vocabolario/diversita/> (ultima consultazione 26/10/2024)

<https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/factsheet-on-persons-with-disabilities.html> (ultima consultazione 28/02/2024)

https://www.who.int/health-topics/disability?utm_source=chatgpt.com#tab=tab_1 (ultima consultazione 24/02/2024)

APPENDICE

Introduzione

Questa appendice riporta la trascrizione integrale dell'intervista condotta con la Dott.ssa Maria Marenco di Moriondo, HR Special Projects D&I Lead presso il Gruppo Banca Sella. L'intervista si è tenuta in data 9 Aprile 2025 e ha permesso di arricchire notevolmente l'elaborato approfondendone il tema in questione.

Trascrizione dell'intervista

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Buongiorno Maria.

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Buongiorno.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Vorrei iniziare l'intervista chiedendole come è nato il suo interesse per il D&I? C'è stato qualcosa in particolare che l'ha spinto verso questa tematica?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

L'idea di dedicarmi al tema del D&I è il risultato di un'evoluzione naturale, strettamente connessa alle attività di formazione, employee engagement e piani di sviluppo personale.

Il mio interesse per il D&I è nato quasi per caso. Inizialmente, mi dedicavo alla tematica a piccoli passi ora, invece, gestisco tutto ciò che lo riguarda in modo più strutturato e ampio. Una volta assunto il mio ruolo ho cercato di introdurre cambiamenti gradualmente, in modo quasi impercettibile, per far sì che le persone si abituassero senza resistenze.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

La ringrazio Maria.

Vorrei approfondire più nello specifico il suo ruolo di HR D&I Lead di Sella. So che esistono diversi strumenti per promuovere l'inclusione, visto che come sa sto scrivendo la tesi a riguardo. Sono a conoscenza che state attualmente lavorando su uno di essi, la certificazione della parità di genere.

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Negli ultimi anni, il Gruppo ha rafforzato il proprio impegno in questo ambito, adottando un approccio che integra l'inclusione nelle politiche aziendali e nei processi decisionali.

L'aggiornamento delle regolamentazioni ha rappresentato un'opportunità per rivedere e migliorare le iniziative interne, allineandole agli standard richiesti a livello nazionale e internazionale. Tra le misure adottate, uno tra questi è stato il percorso intrapreso verso la certificazione della parità di genere che si otterrà entro giugno.

Oltre alla certificazione, Sella sta investendo in programmi di formazione per sensibilizzare dipendenti e leadership sui temi del D&I, assicurando che l'inclusione sia percepita non solo come un obbligo normativo, ma come un valore fondante della cultura aziendale.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Come ben saprà, l'attenzione sul Diversity nel corso degli anni è aumentata considerevolmente. Quali sviluppi si prospettano per il futuro in Sella?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

L'evoluzione del quadro normativo ha avuto un impatto significativo sul modo in cui Sella affronta il tema del Diversity.

Guardando al futuro, la prospettiva è quella di continuare ad evolvere le proprie strategie, adattandole ai cambiamenti normativi e alle nuove sfide del mercato. L'obiettivo è trasformare l'inclusione in un elemento distintivo dell'identità aziendale, andando oltre la conformità e puntando a un impatto reale e misurabile sul benessere dei dipendenti e sull'efficacia organizzativa.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Ricollegandomi a quanto mi ha detto, in cosa consiste il percorso di sensibilizzazione per i dipendenti in Sella?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

In Sella c'è un percorso di sensibilizzazione ben strutturato per i dipendenti. Attraverso la piattaforma interna, abbiamo messo a disposizione contenuti che approfondiscono temi cruciali come le micro-aggressioni sul posto di lavoro e il linguaggio inclusivo.

Inoltre, sono state create appositamente delle videopillole incentrate su temi come il D&I e sui bias cognitivi. L'obiettivo è aiutare i colleghi a prendere consapevolezza di quei pregiudizi inconsci che spesso influenzano decisioni e comportamenti, senza che ce ne rendiamo conto.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Andrò a vederli allora! Anche i manager vengono coinvolti nei percorsi di formazione? Crede che sia importante il loro coinvolgimento?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Assolutamente, il coinvolgimento dei manager è fondamentale in questo ambito. Sono figure chiave che possono influenzare significativamente la cultura aziendale e il successo delle politiche di Diversity & Inclusion. Per questo motivo, in Sella vengono organizzati corsi di formazione specifici e continuativi rivolti ai capi HR e ai manager del gruppo.

Questi percorsi non si limitano a una formazione teorica, ma includono esempi pratici e strumenti concreti per aiutare i manager a comprendere il valore delle iniziative D&I e a integrarle nel loro modo di gestire i team. Si affrontano tematiche cruciali come il riconoscimento e la gestione dei bias, la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo e il linguaggio inclusivo, fornendo ai manager competenze che possono applicare direttamente nel loro lavoro quotidiano.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

È sicuramente un'ottima iniziativa. Nel percorso di implementazione delle strategie di D&I, avete incontrato difficoltà che persistono ancora oggi?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Le sfide che affrontiamo nel promuovere il Diversity & Inclusion sono diverse e, in alcuni casi, piuttosto complesse. Prima di tutto, c'è il tema del cambiamento culturale: trasformare il modo in cui le persone percepiscono l'inclusione non è immediato. Non basta introdurre nuove politiche, serve un lavoro costante per sensibilizzare e far sì che certi valori vengano realmente integrati nel quotidiano lavorativo.

Parlando anche generalmente, va sottolineato che il tema del D&I rischia di essere messo in secondo piano nel momento in cui un'azienda si trova in una situazione di criticità.

Infine, un aspetto fondamentale è la gestione dei processi. Bisogna fare attenzione a non introdurre cambiamenti troppo bruschi o iniziative che, pur essendo valide, rischiano di essere percepite come forzature. L'inclusione deve essere naturale, non imposta, e per questo è importante calibrare bene ogni azione, assicurandosi che le persone la comprendano e la accolgano spontaneamente.

È un percorso che richiede tempo, ma l'obiettivo è creare un cambiamento solido e duraturo, che non sia solo formale ma che diventi parte integrante della cultura aziendale.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Capisco perfettamente. Come state affrontando queste sfide?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Prima fra tutte, l'evoluzione delle regolamentazioni richiede un monitoraggio continuo e un adeguamento rapido alle nuove direttive. Rimanere aggiornati vuol dire rimanere in linea con le norme attuali, ma anche anticipare i cambiamenti futuri, integrandoli in modo strategico nelle nostre politiche aziendali. Inoltre, l'allineamento con il quadro legislativo ci permette di rafforzare la nostra credibilità, sia internamente che esternamente. Essere pienamente conformi alle norme non è solo un obbligo, ma diventa anche un segnale importante per i dipendenti, i partner e i clienti, dimostrando il nostro impegno verso una cultura aziendale fondata su equità e rispetto.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

A proposito delle iniziative in corso, mi chiedevo: qual è stata una delle ultime intraprese in Sella?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Uno tra tutti è, come ti anticipavo prima, il lavoro che stiamo facendo per ottenere la certificazione per la parità di genere che dovremmo portare a termine entro giugno.

Un'altra iniziativa è l'introduzione del linguaggio inclusivo. Crediamo che il linguaggio sia uno strumento potentissimo per influenzare la percezione e il comportamento, e per questo abbiamo deciso di avviare un progetto dedicato, che si svilupperà nei prossimi mesi.

In ogni caso, il nostro obiettivo è creare consapevolezza e sensibilizzare su come la comunicazione inclusiva possa essere un elemento chiave per promuovere il rispetto e l'equità all'interno dell'azienda.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Parlando del D&I, si tratta di un tema che richiede grande attenzione e sensibilità. Come viene strutturato il processo in Sella? L'impegno inizia già dal primo contatto con i candidati?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Certamente, il processo inizia ben prima della fase di selezione vera e propria. Tutto parte dall'immagine che l'azienda sceglie di trasmettere verso l'esterno: i messaggi che comunica, i valori che sostiene, e il modo in cui si pone nei confronti della società. Questo impegno non si limita a iniziative interne, ma si riflette anche nelle collaborazioni con organizzazioni esterne e nella promozione di una cultura inclusiva già al di fuori dei confini aziendali.

L'obiettivo è creare un ambiente accogliente e inclusivo fin dal primo contatto, attirando persone che condividono gli stessi valori e principi. In questo modo, l'inclusione non viene percepita come un'aggiunta successiva, ma come una parte integrante del nostro approccio, che guida ogni scelta lungo tutto il percorso

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Visto il suo ruolo come D&I Lead, mi piacerebbe sapere: c'è un team strutturato in Sella che lavora al suo fianco per sviluppare queste iniziative?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Sì, c'è un team strutturato e io sono la principale referente.

Oltre a noi, il tema viene affrontato anche in modo trasversale da altri colleghi che, pur non essendo direttamente nel team D&I, contribuiscono in vari modi. Ad esempio, ci sono persone che si occupano della formazione, come dicevo prima, garantendo che questi valori vengano diffusi e interiorizzati all'interno dell'organizzazione.

Infine, ci avvaliamo anche del supporto di consulenti esterni, che ci affiancano in alcuni aspetti specifici e ci aiutano a portare avanti il nostro percorso verso un ambiente sempre più inclusivo e attento alla diversità.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Guardando all'intero Gruppo, il tema del D&I viene gestito in modo accentrato?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Nel Gruppo Sella, il tutto viene gestito in modo decentrato. Ogni società del gruppo ha la possibilità di sviluppare e implementare iniziative in autonomia, adattandole alle proprie esigenze e contesti specifici. Questo permette di rispondere meglio alle realtà locali, valorizzando le diversità all'interno del Gruppo.

Allo stesso tempo, ci sono momenti di confronto importanti. Periodicamente, ci riuniamo per fare il punto sui risultati raggiunti, discutere eventuali difficoltà e condividere idee e strategie. Questi incontri non sono solo utili per allinearci, ma anche per imparare gli uni dagli altri e trovare insieme nuove soluzioni per migliorare continuamente.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Vorrei rubarle ancora qualche secondo chiedendole, a parere suo in quanto esperta, ma anche per mia curiosità, quali possono essere le competenze chiave, hard o soft, che servono per il suo lavoro. Ce ne sono alcune che servono più di altre?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Sicuramente per svolgere questo lavoro ci sono delle competenze chiave che si rivelano indispensabili e, gli studi che stai portando tu a termine, aiutano ad arricchire le competenze tecniche. Nel mio caso, l'esperienza mi ha insegnato quanto fondamentale sia possedere conoscenze approfondite sulla psicologia della persona. Capire le dinamiche umane, i comportamenti e le motivazioni profonde aiuta moltissimo a costruire un ambiente di lavoro inclusivo e attento alle diversità.

Un altro aspetto cruciale è il costante aggiornamento normativo. Questo non significa solo conoscere le leggi e regolamenti relativi al Diversity, ma anche anticipare i cambiamenti legislativi, comprenderne l'impatto e tradurli in pratiche concrete. Restare informati sulle novità normative permette, non solo di garantire la conformità, ma anche di individuare opportunità per migliorare le strategie aziendali.

Per quanto riguarda le competenze soft, la diplomazia è senza dubbio essenziale. Spesso ci troviamo a discutere di temi altamente sensibili, che richiedono grande tatto e capacità di mediazione, sia all'interno dell'azienda che nei network esterni. Sapersi muovere con equilibrio e rispetto è fondamentale per creare un dialogo costruttivo.

Un'altra qualità indispensabile è, a parer mio, la pazienza. I risultati delle iniziative legate al Diversity non arrivano mai nell'immediato: serve tempo, costanza e dedizione per costruire cambiamenti solidi e sostenibili. È un lavoro che va oltre la gratificazione a breve termine, richiedendo una visione a lungo raggio.

È altrettanto importante saper gestire le frustrazioni. Difatti, non sempre i progetti a cui hai dedicato mesi di lavoro vengono approvati o accettati come speravi.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Prima di giungere al termine dell'intervista, secondo una sua opinione, le aziende stanno effettivamente facendo passi avanti nel tema dell'inclusione e valorizzazione della diversità? O c'è ancora strada da fare?

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Sì, assolutamente.

Sono stati fatti enormi passi avanti.

Se pensiamo a qualche anno fa, il tema del D&I non era nemmeno discusso, spesso veniva considerato secondario o irrilevante. Oggi, invece, ha assunto un ruolo centrale nelle strategie aziendali, diventando un vero e proprio focus interno.

Il tema della diversità si inserisce in un processo di evoluzione che avviene quasi in modo silenzioso, senza che ci si accorga realmente del cambiamento. È qualcosa che si sviluppa gradualmente, influenzando il modo in cui interagiamo, comunichiamo e pensiamo.

Un esempio concreto è l'uso del linguaggio inclusivo. Senza rendercene conto, molte espressioni e termini che un tempo erano comuni stanno lasciando spazio a formulazioni più rispettose e attente alle persone. Questo non avviene da un giorno all'altro, ma attraverso una trasformazione costante che si riflette nella comunicazione quotidiana, nei documenti ufficiali e persino nelle conversazioni informali.

ALESSIO (INTERVISTATORE)

Grazie Maria per il tempo dedicato all'intervista.

DOTT.SSA MARIA MARENCO DI MORIONDO

Grazie a te! Se c'è qualcosa che vuoi approfondire, non esitare a chiedere.

