

LA DIFFUSIONE E L'ADOZIONE DEL DIVERSITY
MANAGEMENT IN ITALIA: I RISULTATI DELL'INDAGINE DEL
DIVERSITY MANAGEMENT LAB DI SDA BOCCONI SCHOOL OF
MANAGEMENT (2014)

Nota metodologica

*L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione a **dicembre 2014** di un questionario (metodo CATI) rivolto ai direttori/responsabili del personale di un campione composto da 150 aziende rappresentative della popolazione delle aziende italiane con più 250 dipendenti. Il questionario è stato disegnato dai ricercatori del Diversity Management Lab di SDA Bocconi (Basaglia, Cuomo, Paolino, Simonella), la raccolta dati è stata curata da Pepe Research.*

I risultati

Il tasso di adozione del diversity management è piuttosto basso, pari al 20.7%, anche se la percentuale sale al 46% se si considerano le imprese con più di 1.000 addetti¹. I non adottanti sono il 79.3%, di cui la metà (50.7%) dichiara di essere interessato e/o di essere in una fase di valutazione di una possibile introduzione del tema nella sua azienda; mentre la restante parte (28.7%) raccoglie gli 'irriducibili' che non ha adottato e non è interessato ad adottare pratiche di gestione della diversità.

Qual è la situazione negli altri paesi? Proviamo a fare qualche comparazione. Uno studio condotto nel 2004 (Süß, Kleiner 2006) relativo alle imprese tedesche indica un tasso di adozione pari al 39.4%, anche in questo caso correlato positivamente con le dimensioni. Un rapporto pubblicato nel 2005 a cura della Commissione Europea (EC, 2005) presenta un tasso di adozione pari al 48%, un altro rapporto, sempre a cura della Commissione Europea, relativo al 2008 indica un tasso pari al 56% (EC, 2008). Infine, un rapporto pubblicato dalla Society for Human Resource Management del 2005 (SHRM, 2005) indica che il 76% delle organizzazioni rispondenti ha adottato pratiche di diversity management. Seppur sia necessario porre la massima attenzione nel comparare percentuali estratte da report di vario tipo, possiamo in ogni caso evidenziare che esiste un divario tra il contesto italiano e il contesto europeo, in quanto meno di un quarto delle imprese italiane medio-grandi ha adottato politiche e pratiche di diversity management. Tra l'altro, il diversity management non è una pratica recente ed ha ormai raggiunto la legittimazione, la maturità e, in un certo senso, si è trasformata in un'istituzione: in altri termini, le imprese non possono non averla. Possono variare il grado e l'ampiezza dell'adozione, ma non l'adozione tout court. Colpisce, in particolare, che circa un terzo delle imprese abbia dichiarato di "non essere assolutamente interessato ad adottarle".

Se andiamo più a fondo dell'indagine, emerge che per il 77% degli adottanti il diversity management è una leva per gestire il benessere dei lavoratori, per il 19%, invece, è una leva per alimentare la strategia di business, infine, per il 3%, è una semplice leva di comunicazione esterna. Per i non adottanti, la scansione degli scenari rimane la stessa, ma cambiano nettamente le percentuali. In particolare, aumenta il peso dell'ottica esterna ossia, il legame con la strategia e la comunicazione e, quindi, la visione strumentale del diversity management. Passando alla dimensione organizzativa del diversity management, i dati raccolti ci dicono che solo il 26% ha introdotto una figura responsabile del diversity management e/o ha creato un'unità organizzativa ad hoc (spesso all'interno della funzione HR). Sembra dunque che il diversity

¹ Esiste una correlazione positiva e significativa tra adozione e dimensioni delle imprese; i settori con il tasso di adozione più elevato sono quello bancario-assicurativo e quello dei servizi.

management sia una **pratica “senza regno e senza trono”**. Non solo. È ancora limitata in termini di categorie sociali considerate, in quanto poco aperto alle diversità e alla pluralità: più che di “di-versity”, bisognerebbe parlare di **“mono-versity”**. Molto spesso, infatti, si trasforma in un “gender management” che assume un connotato che vira quasi sempre al femminile e che si traduce in un “women management” di stampo tradizionalista (le tematiche di genere sono coperte dall’ 84% delle imprese adottanti); a volte tiene conto dell’età e delle generazioni (le tematiche legate all’età sono coperte dal 58% delle imprese adottanti; il dato a livello internazionale è pari all’84%); poche invece sono le imprese che si occupano di differenze etnico-culturali (39% delle imprese adottanti contro il dato a livello internazionale pari all’88%) e pochissime di orientamento sessuale (10% delle imprese adottanti contro il dato internazionale pari al 60%). Questa limitatezza e visione a “corto raggio” emerge anche relativamente alla implementazione delle prassi, da quelle più semplici alle più complesse.

La parte dell’indagine dedicata a comprendere quali prassi specifiche di diversity management siano più utilizzate e come queste siano collegate ad alcuni risultati organizzativi rivela un contesto in cui manca una visione di gestione strategica del tema della diversità. Infatti, mentre alcune prassi rivelano almeno un grado di utilizzo ‘medio’ (se permettiamo al 50-60% del campione di poter assurgere ad una media del campione stesso), altre, usualmente le più complesse e quelle che garantiscono una reale attuazione della gestione della diversità, sono quasi sconosciute. In termini generali il grado di utilizzo delle pratiche di gestione del personale orientate alla gestione della diversità ha la seguente struttura, se consideriamo la media di presenza/utilizzo di 10 pratiche di HRM: l’utilizzo riguarda il 9% delle imprese non adottanti, il 25% delle imprese potenziali adottanti, il 41% delle imprese adottanti.

Sul versante delle pratiche che incidono più direttamente sulla cultura organizzativa l’utilizzo riguarda il 10% delle imprese non adottanti, il 13% delle imprese potenziali adottanti, il 35% delle imprese adottanti. Anche alcune imprese non adottanti (circa il 8/10%) utilizza qualche semplice pratica orientata vagamente alla diversità (si tratta perlopiù di dichiarazioni formali nei codici etici e/o di principi generali relativamente alla selezione e alla carriera). Le imprese adottanti utilizzano un set limitato e generico di pratiche. Vediamo più nel dettaglio, il grado di implementazione ed utilizzo. Quando si considerano le prassi HR che, come un set integrato di azioni, dovrebbero supportare la gestione della diversità, si nota che, mentre poco più dell’80% delle imprese adottanti dichiara di utilizzare ‘pratiche e strategie per garantire che il processo di selezione e carriera siano equi’, poche aziende utilizzano pratiche più specifiche e più avanzate, come ‘programmi di formazione per supportare il dipendente in alcune fasi della vita, come la maternità/paternità o la malattia’ (utilizzati dal 58% delle imprese adottanti e dal 9% delle imprese non adottanti), ‘la valutazione formale del management sui temi della diversità’ (utilizzato da parte del 24% delle imprese adottanti e da nessuna impresa non adottante), ‘programmi di job rotation e mobilità internazionale’ (utilizzato dal 55% delle imprese adottanti e dal 16% delle imprese non adottanti). È noto in letteratura che non è l’implementazione della singola prassi, ma un sistema integrato di azioni che può garantire risultati positivi in termini di clima organizzativo e risultati operativi. Neppure le imprese adottanti utilizzano il ventaglio ‘base’ delle prassi che consentono di rendere il diversity management una pratica incardinata

nelle procedure e nelle strutture delle aziende. La stessa formazione è utilizzata solo dal 29% degli adottanti a fronte di un dato internazionale pari al 67% (SHMR, 2005).

Quando si guarda alla cultura organizzativa, anche in questo caso esiste una spaccatura tra adozione formale e sostanziale. Infatti mentre il 59% del campione (adottanti e non adottanti) dichiara che il concetto di diversità è inserito nel codice etico (la percentuale sale al 74% quando consideriamo solo le imprese adottanti), solo il 5% e il 3% del campione dichiarano che nella propria azienda i dipendenti si riuniscono informalmente per discutere dei temi legati alla diversità e che 'si fa network' con altre imprese su questo tema (il dato per le imprese adottanti non va oltre il 13% e il 10%). Troppo poco se si considera che il networking tra dipendenti e tra aziende è uno dei primi volani di innovazione e di approfondimento di qualsiasi prassi manageriale. Infine, solo nel 26% delle imprese adottanti il top management ha affrontato il tema della diversità pubblicamente con i propri dipendenti. Questo dato mette in evidenza come la sponsorship del top-management sia ancora molto timida. Sulla flessibilità il tema di una gestione della diversità ancora ex-legge e centrato più che altro al femminile è dominante. Il 100% del campione mette a disposizione i congedi facoltativi per maternità, il 67% per la paternità. Tuttavia servizi di ausilio alla gestione del tempo familiare per entrambi i generi sono ancora poco diffusi. Per esempio, il 27% delle aziende mette a disposizione il nido o convezioni per la custodia dei figli; programmi di formazione e interventi di coaching per gestire la genitorialità sono implementate nel 9% dei casi, una percentuale irrisoria.