

# La diversità paga

Il Diversity Management in provincia di Bolzano

Marzia Bona, Johanna Mitterhofer, Verena Wisthaler

Rapporto finale del progetto a supporto dell'attività di coordinamento provinciale. Finanziato dal Servizio di coordinamento per l'integrazione della Provincia autonoma di Bolzano.

# Colophon

## Citazione consigliata:

Bona M., Mitterhofer J., Wisthaler V., *La diversità paga – Il diversity management in provincia di Bolzano*, 2023

**ISBN** 978-88-98857-82-1

**Autrici:** Bona Marzia, Mitterhofer Johanna, Wisthaler Verena

**Traduzioni e Revisione:** Ufficio provinciale Questioni linguistiche

**Stampa:** Tipografia provinciale

© Eurac Research, 2023



Questa pubblicazione è distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), che permette il riutilizzo, la condivisione, la modifica, la distribuzione e la riproduzione con qualsiasi mezzo o formato, purché sia data adeguata menzione di paternità, si fornisca un link alla licenza Creative Commons e si indichi se sono state effettuate modifiche.

## Informazioni e contatto:

Provincia autonoma di Bolzano-Alto Adige  
Servizio coordinamento integrazione  
Palazzo provinciale 7, via Andreas Hofer 18, Bolzano  
Tel. 0471 413390  
[coordinamento-integrazione@provincia.bz.it](mailto:coordinamento-integrazione@provincia.bz.it)  
[www.provincia.bz.it/integrazione](http://www.provincia.bz.it/integrazione)

“Valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro contribuisce al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati.”

- Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro



## Contenuti

Obiettivi del rapporto .....	1
Sintesi dei risultati.....	3
1. Diversità e Diversity Management .....	6
1.1 Benefici per le aziende .....	8
1.2 Benefici per lavoratrici e lavoratori.....	10
2. Diversity Management in Alto Adige – un’esplorazione qualitativa .....	11
2.1 Metodologia dello studio qualitativo .....	13
2.2 La percezione della diversità negli ambienti di lavoro .....	15
2.3 La gestione della diversità: Motivazioni, difficoltà e benefici nell’applicazione.....	20
2.4 Strategie politiche, supporto istituzionale e reti.....	25
2.5 Buone prassi e proposte emerse dalle interviste.....	29
3. Diversity Management – un’occasione per il futuro in Alto Adige.....	33
Bibliografia .....	35
Appendice 1: Buone pratiche di Diversity Management .....	37
Appendice 2: Profilo quantitativo .....	39

## Immagini

Figura 1. Carta della Diversità - Dal rischio alle opportunità .....	9
Figura 2 - ASTAT popolazione residente - anagrafe (con previsione).....	12
Figura 3 - Dimensione delle imprese e addetti in percentuale. Fonte dati: ASTAT, 2022.....	39
Figura 4 - Fonte dati: ASTAT, Censimento permanente della popolazione in provincia di Bolzano - 2020 .....	39
Figura 5 - Fonte dati: ASTAT, Censimento permanente della popolazione in provincia di Bolzano - 2020 .....	40
Figura 6 - Migranti in strutture di accoglienza in provincia di Bolzano, Fonte: IDOS, 2021 ..	41
Figura 7 - Occupati dipendenti per gruppi di nazionalità. Fonte dati: Ripartizione Lavoro, Diagrammi 2022 .....	42
Figura 8 - Occupati per macroarea di provenienza, valori percentuali. Fonte dati: Diagrammi 2022 .....	42
Figura 9 - Disoccupati iscritti al Servizio Lavoro per gruppo di nazionalità. Fonte dati: Ripartizione Lavoro, Diagrammi 2022.....	43
Figura 10 - Cittadini stranieri occupati, per cittadinanza. Fonte dati: Ripartizione Lavoro, Diagrammi 2021 .....	43
Figura 11 Lavoratori stranieri sul totale occupati per settore .....	44

## Obiettivi del rapporto

A partire dal 2021, il Servizio di coordinamento per l'integrazione della Provincia autonoma di Bolzano ha avviato una riflessione sul tema del Diversity Management, con l'obiettivo di analizzarne la diffusione nelle aziende della provincia ed evidenziarne i potenziali benefici per l'inserimento lavorativo di cittadini e cittadine di Paesi terzi e per il sistema economico locale.

Il Diversity Management è uno strumento di grande potenzialità per valorizzare le competenze delle persone occupate e per attrarre futuri lavoratori e lavoratrici: appare quindi particolarmente rilevante approfondire il tema in un contesto come quello della Provincia autonoma di Bolzano, in cui crescente attenzione è rivolta alla diversità dei lavoratori e delle lavoratrici e alla pianificazione strategica per dare risposta ai bisogni del mercato occupazionale locale. Poiché la diffusione in ambito provinciale di questo approccio e le sfide che ne derivano restano in buona parte da esplorare, questo rapporto intende offrire una base conoscitiva iniziale per alimentare la riflessione intrapresa dal Servizio di coordinamento per l'integrazione della Provincia autonoma di Bolzano.

Obiettivo specifico di questo rapporto è l'esplorazione dei fattori che, in ambito provinciale, influenzano la percezione del Diversity Management, con particolare riguardo verso le misure rivolte a cittadini e cittadine di Paesi terzi. Come discusso nei capitoli che seguono, è opportuno tuttavia non isolare le misure rivolte a questo target specifico da quelle indirizzate alla gestione della diversità nel suo insieme, pena il rafforzamento di identità frammentate che penalizzano i gruppi svantaggiati oscurando il carattere intersezionale della diversità.

Lo studio trae ispirazione dalle definizioni riconosciute di Diversity Management, come quella adottata in Italia dalla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro (si veda il box a pagina 8). I principi e le raccomandazioni presentati nella Carta hanno guidato la raccolta dati per questo rapporto e costituiscono un riferimento importante per orientare le iniziative locali su questo tema.

Il concetto di Diversity Management riconosciuto in ambito nazionale è stato adattato al contesto della provincia di Bolzano, tenendo conto di aspetti chiave quali il plurilinguismo e la protezione delle minoranze, che sono stati affrontati nelle interviste in profondità con informatori chiave (si veda sezione 2). I risultati presentano una prima mappatura della percezione del tema da parte degli attori economici locali, così come delle opportunità e delle sfide collegate. A tal fine, adottando la logica multisettoriale, il percorso di stesura di questo rapporto ha coinvolto nella consultazione attori pubblici, privati e loro rappresentanze di categoria.

In linea con l'approccio del Diversity Management, le autrici hanno adottato un approccio inclusivo e plurale al termine *diversità*. La raccolta dati ha quindi sollecitato informazioni su tutte le categorie di diversità rilevanti per il mercato del lavoro (origine, età, genere, convinzioni religiose e politiche, orientamento sessuale e affettivo, disabilità). Si è quindi evitato di concentrarsi unicamente sulla situazione specifica dei cittadini e delle cittadine di Paesi terzi, per evitare di rimarcare distinzioni che alimentano trattamenti differenziali o discriminatori. Nonostante questo posizionamento iniziale, nel rapporto viene dato spazio alle strategie e alle esperienze aziendali di inclusione socio-lavorativa rivolte a persone straniere. Ciò deriva in primis dall'interesse e dalla competenza specifica del committente di questo studio – il Servizio di coordinamento per l'integrazione della Provincia autonoma di Bolzano. Inoltre, nel corso delle interviste è emerso in modo netto il tema della diversità portata proprio dai cittadini e dalle cittadine di Paesi terzi, in quanto più visibile, più impegnativa da gestire secondo le persone intervistate e "meno normata": si tratta infatti di un ambito nel quale sia le politiche pubbliche che le strategie aziendali sono ad oggi ancora frammentate.

I capitoli che seguono rappresentano il primo passo di un percorso che può portare a maggior consapevolezza delle buone prassi e delle esperienze fin qui maturate sul territorio provinciale, così come delle sfide per il futuro.

## Struttura del rapporto

Il **capitolo 1** presenta una ricognizione delle definizioni consolidate di Diversity Management, tracciandone gli sviluppi a partire dal secolo scorso. Introduce inoltre sinteticamente i documenti e gli studi fondamentali su questa tematica. Particolare attenzione viene posta alla distinzione tra “misure affermative” che mirano a contenere gli effetti negativi della diversità e “Diversity Management”, finalizzato invece a valorizzare il potenziale positivo della diversità stessa. Il capitolo si conclude con una breve esposizione dei benefici del Diversity Management, così come identificati dalla letteratura scientifica.

Il **capitolo 2** presenta i risultati della ricerca svolta sul campo nei primi sei mesi del 2022. La prima sezione del capitolo fornisce un inquadramento delle caratteristiche principali del tessuto economico altoatesino e descrive quindi la metodologia utilizzata per la raccolta dati. Le successive sezioni illustrano la percezione della diversità negli ambienti lavorativi da parte degli attori locali (2.2), le misure introdotte da questi ultimi per gestire la diversità, soffermandosi sulle motivazioni specifiche, le strategie ancorché non formalizzate e le difficoltà incontrate (2.3). L'ultima parte del capitolo offre una ricognizione delle politiche, delle istituzioni e delle reti esistenti sul territorio che possono giocare un ruolo di rilievo a supporto della diffusione del Diversity Management (2.4).

Il **capitolo 3** sintetizza linee guida e punti di azione strategica che possono favorire la diffusione di pratiche di diversity management sul territorio provinciale, sulla base delle peculiari caratteristiche territoriali descritte nelle sezioni precedenti.

Costituiscono inoltre parte del rapporto l'**appendice 1**, dedicata alla ricognizione di buone pratiche e reti esistenti, che possono costituire un utile riferimento per gli attori locali, e l'**appendice 2**, che presenta una selezione di grafici a supporto della comprensione del contesto locale.



# Sintesi dei risultati

## La percezione della diversità negli ambienti di lavoro in Alto Adige

Lo studio conferma che il tema della diversità è saldamente radicato nel tessuto sociale ed economico della provincia. La storia altoatesina è citata dalle persone intervistate come **fonte di esperienza nella gestione della diversità** da parte degli attori economici e istituzionali locali. La prassi consolidata di gestione della diversità linguistica viene vista come un **vantaggio** da alcune (*“rende più facile in linea di principio ascoltare e vedere altre culture”*), mentre altre la considerano come un **limite all'inclusione** di nuovi e nuove cittadine (*“Sicuramente la nostra storia è stata una storia di tutela del territorio e tutela delle culture che ci sono. Noi per tantissimo tempo pensavamo di farcela da soli”*).

I soggetti intervistati mostrano una comprensione molto ampia del termine diversità, che include la diversità di genere, linguistica, etnica e culturale, ma anche l'età, la disabilità, l'educazione, la religione e l'orientamento sessuale. Alcuni citano anche il carattere intersezionale della diversità, che porta a discriminazioni multiple. Se in termini astratti la diversità viene vista come un fattore positivo, le persone intervistate non nascondono le difficoltà pratiche che derivano dalla sua gestione, legate in particolare ad aspetti linguistici. La forte connotazione del fattore linguistico in ambito provinciale genera infatti una stratificazione marcata nella percezione delle diversità da parte dei soggetti intervistati, e dà origine di fatto ad una **gerarchizzazione delle diversità**.

Mentre la diversità di genere è riconosciuta e gestita tramite norme dedicate, ancorché non risolutive delle disuguaglianze esistenti, per gli altri tipi di diversità servono maggior visibilità e strumenti di gestione affinché queste vengano apprezzate come potenziale fonte di plusvalore per l'azienda. È proprio la diversità legata all'esperienza migratoria da Paesi extraeuropei ad essere considerata, più di altre, come fonte di problematiche che richiedono strumenti di gestione. Le criticità evocate con maggior frequenza riguardano le **difficoltà burocratiche**, che ostacolano la permanenza sul territorio, e il riconoscimento di titoli di studio e formazione. Molte persone intervistate citano inoltre i **pregiudizi** di datori di lavoro e clienti, particolarmente marcati verso chi ha un **background migratorio visibile** e con ricadute sostanziali in termini di segmentazione del mercato del lavoro e di possibilità di avanzamento di carriera. Infine, la questione delle **competenze linguistiche** viene citata come dimensione di complessità aggiuntiva che richiede aggiustamenti interni alle aziende e uno sforzo aggiuntivo da parte di chi, provenendo da un Paese terzo, voglia inserirsi ed avanzare nel mercato del lavoro locale. Oltre alla conoscenza della lingua italiana e di quella tedesca, è il **dialetto locale** a fare da chiave di accesso: una competenza che ha minori possibilità di essere appresa tramite percorsi formali.

## Motivazioni, difficoltà e benefici della gestione della diversità

La diversità trova spazio nel mondo del lavoro altoatesino, intenzionalmente o meno. La ricerca dimostra che il termine "Diversity Management" è noto alla maggior parte delle persone intervistate, anche se molte ne danno una definizione diversa da quella di strategia strutturata, formalizzata e pianificata a lungo termine. L'adozione di un approccio sistematico è anzi in molti casi osteggiata e ritenuta strumento di **“marketing”**, priva di ricadute utili per l'azienda. Nella sua forma più strutturata, il Diversity Management non è implementato da nessuna delle aziende e delle imprese intervistate.

La maggior parte dei soggetti intervistati riconosce che la propria forza lavoro sta diventando più diversificata e che questa diversità deve essere gestita per prevenire i conflitti. Solo secondariamente la diversità è vista come fattore che aumenta la produttività. Si tratta di una prospettiva importante che è stata poco riconosciuta dal campione intervistato. Soltanto due grandi aziende giustificano la loro attenzione alla diversità come una strategia economica mirata ad ottenere effetti positivi sulla redditività dell'azienda. L'idea che **la diversità di per sé possa essere un valore aggiunto non è quindi ancora radicata in Alto Adige**. Le motivazioni enunciate dalle aziende sono invece legate principalmente alla **scarsità di personale** e alla **necessità di puntare sulla reputazione dell'azienda e sul benessere di lavoratori e lavoratrici** per attrarne di nuovi e mantenerli in azienda. Le aziende e le imprese devono aprirsi sempre di più a gruppi di persone che prima non erano considerate come potenziali lavoratori.

Le iniziative adottate dalle imprese locali sono per lo più misure volte a rendere il contesto eterogeneo il più inclusivo possibile, mentre meno frequenti sono le azioni volte ad aumentare coscientemente la diversità sul luogo di lavoro perché vista come plusvalore per l'azienda. Le buone prassi raccolte nel corso delle interviste si riferiscono a tutte le fasi della vita aziendale. Si va delle azioni in fase di reclutamento (*Job Speed Date*, bilanci di competenze, programmi ad hoc di agenzie interinali) al supporto in fase di inserimento e al team building (affiancamento a mentori o connazionali, riorganizzazione turni, traduzione in più lingue dei manuali d'uso), a corsi di lingua, open day o family day fino alla gestione di esigenze specifiche (banca ore per ferie prolungate, adattamento dell'offerta di pasti e orari per consumarli nelle mense aziendali). Non meno importanti sono le iniziative che riguardano la visibilità e il monitoraggio delle azioni implementate. **Nel catalogo delle azioni messe in atto manca purtroppo un'offerta di formazione sulla diversità**, mirata a sensibilizzare dirigenti e dipendenti riguardo a pregiudizi e stereotipi legati alla diversità e a facilitare le relazioni tra i gruppi. Per alcune persone intervistate quest'assenza è dovuta a una mancanza di interesse da parte delle e dei dirigenti o dipendenti, mentre altre considerano questa formazione importante e pensano di proporre delle iniziative formative specifiche nei prossimi anni.

Una differenza sostanziale è data dalle **dimensioni aziendali**. Alcune grandi aziende pianificano i processi di reclutamento in modo da ridurre le barriere per le persone di origini, lingue o religioni diverse, collaborano con ONG e cooperative per raggiungere nuovi lavoratori e lavoratrici di origine straniera e possono contare sul dipartimento Risorse Umane per l'inserimento del nuovo personale. Per contro, le piccole imprese fanno affidamento sul supporto delle associazioni di categoria per l'assunzione di manodopera straniera e scontano la mancanza di risorse umane o il know-how per far fronte al lavoro aggiuntivo che comporta l'assunzione, l'integrazione e l'accompagnamento di determinati gruppi di persone. Tuttavia, ciò non significa che le piccole imprese non possano o non vogliano lavorare in modo attento alla diversità, ma di solito gli approcci sono meno strutturati e fortemente legati alle situazioni e alle persone.

### Strategie politiche, supporto istituzionale e reti

In provincia di Bolzano non esistono network strutturati sul tema del Diversity Management, ma dal 2016 alcune iniziative puntuali hanno messo a fuoco il tema della diversità nel mondo del lavoro. Data l'**importanza delle reti formali e informali** nel dare forma al contesto in cui opera ciascuna impresa, questo aspetto è stato approfondito nelle interviste per cogliere quali soggetti attivi sul territorio provinciale possano svolgere un ruolo di supporto alla diffusione del Diversity Management. Gli attori e le reti identificati sono stati raggruppati in tre categorie: istituzioni pubbliche, coordinamenti orizzontali tra imprese e altre forme di coordinamento.

Nella prima categoria rientrano **soggetti pubblici** di varia natura. In primis, attori responsabili della programmazione strategica del mercato del lavoro, ambito nel quale si riscontra una progressiva apertura al tema *diversity* a partire dal Documento strategico Politica attiva del lavoro 2020-24. Vi sono poi enti pubblici con obiettivi specifici come la Camera di Commercio, che può promuovere occasioni di confronto e apprendimento, come già fatto con la manifestazione provinciale *Diversity Management: le differenze come fattore di successo*, organizzata a maggio 2016 e la pubblicazione *Integrazione. Un vademecum per imprese*<sup>1</sup>. Altri organismi di importanza strategica sono la Consigliera di parità, il cui mandato consente di agire anche laddove discriminazioni di genere si sovrappongono ad altre forme di vulnerabilità, compreso il background migratorio. Infine, l'ente pubblico come attore chiave nel mercato occupazionale locale può fare molto per promuovere la gestione della diversità al proprio interno (si vedano le iniziative del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) nonché per la diffusione di buone pratiche in tutti i settori economici.

La seconda categoria comprende le **associazioni di categoria**, quali spazi di coordinamento orizzontale e supporto indispensabile in particolare per le PMI. Delle sei associazioni di categoria intervistate (vedi Tabella 1 Prospetto dei soggetti intervistati) alcune svolgono azioni di supporto al reclutamento e all'inserimento lavorativo di persone con background migratorio, ma nessuna realizza formazione o supporto esplicito al Diversity Management. Secondo le

---

<sup>1</sup> Camera di Commercio e Servizio di coordinamento per l'integrazione della Provincia autonoma di Bolzano (2018) *Integrazione. Un vademecum per imprese* [https://www.provincia.bz.it/famiglia-sociale-comunita/integrazione/service/pubblicazioni.asp?publ\\_action=300&publ\\_image\\_id=528933](https://www.provincia.bz.it/famiglia-sociale-comunita/integrazione/service/pubblicazioni.asp?publ_action=300&publ_image_id=528933)

persone intervistate, le associazioni di categoria hanno un ruolo chiave per promuovere confronto e formazione sul Diversity Management, in quanto in grado di mediare tra il livello macro delle istituzioni pubbliche e quello micro delle singole aziende.

Le altre forme di coordinamento comprendono le **reti con il terzo settore**, citate come importante risorsa in fase di reclutamento per raggiungere persone in cerca di un impiego. Le sinergie tra aziende e terzo settore richiedono la mediazione tra le “culture di riferimento” che distinguono i due settori, ma si tratta in ogni caso di un’alleanza strategica, intersettoriale, da valorizzare in futuro.

### Proposte emerse dalle interviste

Le proposte emerse nel corso delle interviste si riferiscono a tre ambiti in particolare:

1. La creazione di una rete di coordinamento territoriale quale spazio di scambio e confronto per favorire un mainstreaming del tema diversità al lavoro.
2. Interventi formativi per diffondere gli strumenti del Diversity Management e promuovere il cambio di cultura aziendale e dirigenziale necessario a garantirne l’applicazione.
3. Cambiamenti normativi e semplificazioni burocratiche (soprattutto nel riconoscimento di qualificazioni e diploma) per facilitare l’adozione di pratiche in linea con i principi del Diversity Management.

### Cinque punti chiave dal lavoro di ricerca sul campo

- La diversità viene ancora vista come uno svantaggio da accettare e gestire per minimizzarne l’impatto negativo. Manca un’attitudine proattiva e strategica alla diversità, che riesca a inquadrarla come plusvalore, favorendo il dispiegamento del suo potenziale: le interviste indicano chiaramente la necessità di un cambiamento di attitudine in questo ambito.
- Persiste la percezione gerarchica delle diversità negli ambienti di lavoro, che mentre riconosce e tutela almeno in parte le differenze di genere, disconosce l’importanza strutturale della partecipazione straniera al mercato del lavoro, dando vita – nel migliore dei casi – a interventi mirati ad un’unica categoria di diversità. Ciò rischia di consolidare le disuguaglianze invece che rimuoverle, aumentando lo svantaggio di chi è portatore di identità multiple svantaggiate.
- Grazie anche agli strumenti del Diversity Management, la gestione della diversità negli ambienti di lavoro può contribuire ad allargare il riconoscimento della diversità, favorendo l’inclusività e la coesione sociale in Alto Adige. I benefici di tipo economico non devono oscurare l’aspetto di giustizia sociale e l’importanza di azioni volte a rimuovere le disuguaglianze strutturali.
- Per favorire l’impegno da parte dei soggetti economici verso la gestione efficace delle diversità nel luogo di lavoro, la definizione di una strategia locale di Diversity Management richiede occasioni di scambio che mettano al centro i protagonisti del mondo del lavoro – aziende, lavoratori e lavoratrici. Il Diversity management è da intendersi come strumento flessibile, che può essere adottato progressivamente e dal basso a partire dall’iniziativa di singole aziende per migliorare le capacità di gestione delle molteplici diversità riscontrabili nel mercato del lavoro.
- L’ente pubblico può giocare un ruolo significativo tanto nel promuovere la gestione della diversità al proprio interno, che nel promuovere partenariati a livello locale che includano le aziende, il terzo settore e la ricerca, favorendo la partecipazione a bandi nazionali o europei per la realizzazione di progetti rivolti alla gestione della diversità negli ambienti di lavoro.

# 1. Diversità e Diversity Management

Il termine diversità, inteso come l'insieme composito dei fattori che rendono un individuo unico e ineguagliabile (etnia, età, genere, convinzioni religiose e politiche, orientamento sessuale e affettivo, e disabilità), è ampiamente riconosciuto come elemento centrale per l'innovazione economica e sociale. Secondo la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro (Box 1)**, il portato della diversità può essere valorizzato tramite l'adozione di misure e strategie di Diversity Management, le quali contribuiscono favorevolmente a migliorare l'ecosistema economico e sociale in diversi modi:

- Accelerando i **processi di innovazione**: è dimostrato come le imprese in cui il Diversity Management è integrato nel business sono più aperte all'innovazione, hanno fatturati maggiori del 45% grazie all'innovatività di prodotti o servizi e possono contare su performance dei gruppi migliori del 50%.
- Migliorando i **risultati di business**: le imprese con politiche di pari opportunità e inclusione hanno maggiori probabilità (60%) di migliorare profitti e produttività, oltre a godere di una più favorevole reputazione, miglior capacità di attrarre e trattenere i talenti, maggiore creatività e innovazione.
- Aumentando la **resilienza**: anche in situazioni di crisi, i gruppi di lavoro diversi e inclusivi hanno dimostrato una capacità di ripresa più rapida, grazie ad azioni di innovazione radicale con anticipazione di *trend*.

Il concetto di Diversity Management è stato proposto per la prima volta nel 1990 da R. R. Thomas in risposta ai preesistenti programmi di "azioni positive" e pari opportunità. Attualmente l'approccio è diffuso in buona parte dei Paesi occidentali industrializzati e in diverse economie emergenti. ***Il Diversity Management si differenzia dai programmi precedenti poiché si concentra sui vantaggi economici inerenti a una forza lavoro eterogenea (Thomas 1990)***. In questa visione, l'uguaglianza è concepita come risultato collaterale ma pur sempre desiderabile, in quanto aspirazione morale, della dimensione economica.

Le distinzioni tra i due approcci, quello delle azioni positive da un lato e quello del Diversity Management dall'altro, sono sintetizzate nella tabella riportata di seguito.

TABELLA 1. AZIONI POSITIVE VERSUS DIVERSITY MANAGEMENT (ELABORAZIONE DI MAURIZIO AMBROSINI)

	Azioni positive	Diversity Management
<b>Obiettivo</b>	Integrazione nel mercato del lavoro	Migliore impiego delle risorse umane, miglioramento professionale
<b>Attuazione</b>	Mediante norme di legge	Volontaria, su iniziativa aziendale e con contratti collettivi
<b>Strumenti attuativi</b>	Imposizione di quote	Dialogo sociale, politiche delle risorse umane
<b>Incentivi</b>	Rischio di sanzioni	Vantaggi economici e sociali
<b>Orientamento</b>	Reattivo, focus sui problemi	Proattivo, focus sulle opportunità

Il termine Diversity Management si riferisce all'insieme di **programmi, politiche e pratiche** che le organizzazioni e aziende sviluppano per favorire l'uguaglianza al loro interno e gestire forze lavoro eterogenee. Non si tratta perciò di un concetto univocamente definito: la sua declinazione dipende da fattori contestuali e dalle caratteristiche delle

realtà produttive che lo mettono in pratica. Di conseguenza, le singole organizzazioni hanno un **ampio margine decisionale** sia sulle modalità attraverso cui integrare le varie dimensioni di diversità (età, disabilità, orientamento sessuale, religione ed etnia), sia sull'ampiezza e sulla portata dei programmi implementati.<sup>2</sup>

Mentre i programmi di azioni positive e pari opportunità sono spesso regolamentati a livello governativo, il Diversity Management è un approccio di management su **base volontaria** che attiene alla gestione delle risorse umane. In tal senso, il Diversity Management può rivelarsi utile per integrare le misure previste dal quadro normativo, che tende a stabilire degli standard minimi, come nel caso delle direttive europee contro la discriminazione e per la parità di trattamento lavorativo<sup>3</sup>.

Studi recenti sull'applicazione del Diversity management evidenziano l'importanza di un approccio che riconosca l'**intersezionalità delle diversità**. Dennissen e colleghi, tra gli altri, hanno evidenziato come la maggior parte delle pratiche di gestione della diversità si concentri su singole categorie identitarie (donne, minoranze etniche, LGBT), promuovendo all'interno dell'azienda la costituzione di reti monotematiche oppure l'adozione di misure rivolte ad un unico target, che agiscono a vantaggio di un singolo gruppo ritenuto svantaggiato. Questo approccio, tuttavia, rischia di oscurare l'eterogeneità all'interno di queste categorie e di consolidare disuguaglianze e marginalizzazione<sup>4</sup>. La diversità non è una questione di singole categorie e non riguarda solo lo svantaggio. Al contrario, gli individui hanno sempre identità multiple che si intersecano in vari modi nel tempo e nello spazio. La politica aziendale, se agisce a tutela di un unico tipo di diversità monodimensionale, rischia di rinforzare le disuguaglianze interne all'organizzazione, finendo per normalizzare l'idea di categorie identitarie separate.

### Box 1 - La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro ([www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)) è stata lanciata nel 2009 dalla Consigliera Nazionale per le Pari Opportunità del Ministero del Lavoro, dalla Fondazione Sodalitas, un'organizzazione che promuove la responsabilità sociale d'impresa in Italia, con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero della Famiglia e delle Pari Opportunità.

La Carta tratta tutti i campi di discriminazione: genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, con un'attenzione particolare alla parità di genere sul lavoro e alla diffusione di una cultura aziendale e di politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Il documento ha l'obiettivo di offrire alle imprese uno strumento concreto per gestire le risorse umane in una prospettiva di sviluppo, unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone. Circa 500 imprese private (tra cui circa 400 Piccole e Medie Imprese) e 300 autorità pubbliche e ONG, che impiegano più di 700.000 dipendenti hanno firmato la Carta. Carte simili esistono in 26 altri paesi europei e sono presentati sulla Piattaforma UE delle Carte della Diversità<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Si vedano Köllen, T. (2019) 'Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future' in *Journal of Management Inquiry*: 259–72

<https://doi.org/10.1177/1056492619868025> e Yadav S., Lenka U. (2020) 'Diversity Management: A Systematic Review' in *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*: 901–29 <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197> e ancora Balloi C., Premoli S. (2021). 'L'inclusione della diversità in contesti lavorativi altamente conflittuali. Una ricerca-azione basata sull'approccio del Diversity Management nei servizi ECEC' in *Annali online della Didattica e della Formazione Docente*, n° 21, <https://doi.org/10.15160/2038-1034/2334>

<sup>3</sup> I riferimenti in ambito europeo si trovano nella direttiva 2000/43/CE (principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica) e nella direttiva 2000/78/CE (parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro).

<sup>4</sup> Dennissen M, Benschop Y, van den Brink M. (2020) "Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks" in *Organization Studies*: 41(2):219-240. doi:10.1177/0170840618800103

<sup>5</sup> Per informazioni sulla Piattaforma UE delle Carte della Diversità si veda: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters\\_ensharinggoodpractices](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_ensharinggoodpractices)

## 1.1 Benefici per le aziende

Nei contesti lavorativi la diversità può avere un impatto negativo a causa di pregiudizi e stereotipi che spingono all'assenteismo e alla diminuzione delle prestazioni di chi ne è vittima, così come a conflitti e alla marginalizzazione di alcune categorie di lavoratori e lavoratrici<sup>6</sup>. Presupposto di base del Diversity Management è che una gestione efficace della diversità dia origine a processi che migliorano il rendimento generale dell'azienda. I benefici identificati includono:

- **un aumento dei ricavi e dell'innovazione:** maggiore diffusione di idee, miglioramento del processo decisionale, maggiore attrazione e migliore utilizzo di talenti, aumento delle prestazioni e dell'innovazione, aumento degli export<sup>7</sup>.
- **benefici di immagine:** contatto con un'utenza più ampia e miglior capacità di rispondere a diverse categorie di clienti, maggiore legittimità presso clienti e investitori<sup>8</sup>.
- **una maggiore capacità di attrarre e mantenere il personale:** incremento della lealtà all'azienda e maggior soddisfazione lavorativa grazie al miglioramento del clima aziendale tramite la gestione attiva della diversità<sup>9</sup>.

Dal momento che le pratiche di Diversity Management non sono rigidamente codificate, diversi autori ne hanno proposto classificazioni e prospettive alternative. In particolare, Thomas ed Ely (1996) identificano **tre approcci basati sulle finalità dei programmi e delle politiche:**

- **discriminazione e giustizia:** l'obiettivo di una maggiore diversificazione è la rappresentanza di gruppi minoritari, indipendentemente dai benefici lavorativi;
- **accesso e legittimità:** migliorare l'accesso al mercato e ottenere legittimità dai consumatori. La diversità è vista come un mezzo e non come un valore da integrare nelle funzioni centrali dell'azienda;
- **integrazione e apprendimento:** infondere la diversità nei processi organizzativi e usarla come risorsa di cambiamento e rinnovamento.

Köllen (2019) distingue invece tra le misure volte ad **aumentare la diversità sul luogo di lavoro** e quelle volte a **rendere un contesto eterogeneo il più inclusivo possibile**. Inquadrandolo la diversità come fattore desiderabile, il Diversity Management consiste nell'implementare misure volte proprio ad aumentare la diversità del contesto lavorativo. Tra queste misure rientrano:

- procedure di assunzione mirate alla diversità, pianificate per raggiungere potenziali candidati e candidate dal gruppo desiderato e affiancate dalla creazione di incentivi per il soggetto reclutatore per incoraggiare l'assunzione di personale che sia portatore di diversità;
- *employer-branding* legato alla diversità, mirato a creare una reputazione aziendale di inclusività. Se questa reputazione è il risultato di un clima positivo e favorevole alla diversità, all'interno dell'organizzazione si ha un'intersezione con il punto precedente.

L'attuazione di interventi di Diversity Management consente di attivare uno schema dal valore crescente, che ribalta la prospettiva in modo tale che ciò che in precedenza era percepito come fattore di rischio passi ad essere percepito come opportunità. Tale processo è presentato nell'immagine riportata di seguito, tratta dalla pubblicazione Bussola per le PMI<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O'Brien F. e McGuire D. (2015) 'Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review' in *Human Resource Development Quarterly*: 95–149 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21221> e Williams, K., O'Reilly C. (1998) "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research" in *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

<sup>7</sup> Alhejji et al. 2015; Balloi e Premoli 2021; Fassio et al. 2019; Ottaviano et al. 2018; Mitaritonna et al. 2017.

<sup>8</sup> De Luca D., Pozzi S., Ambrosini M. (2017) 'Trade Unions and Immigrants in Italy: How Immigrant Offices Promote Inclusion' in *Journal of Industrial Relations*: 101–18 <https://doi.org/10.1177/0022185617723378> e Thomas, D. A., Robin Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review 74, no. 5:79–90.

<sup>9</sup> Yadav e Lenka, 2020.

<sup>10</sup> Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro (2013), *Bussola per le PMI. Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*. Consultabile al link: [https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI\\_2016713143025304.pdf](https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf)

## Dal rischio all'opportunità

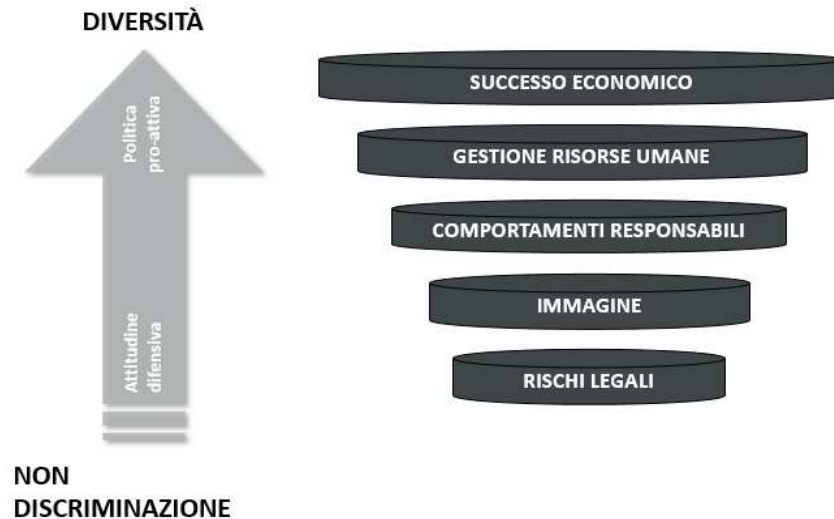


FIGURA 1. CARTA DELLA DIVERSITÀ - DAL RISCHIO ALLE OPPORTUNITÀ

I benefici derivanti dall'adozione del Diversity Management non riguardano solo le aziende ad alto tasso tecnologico e di innovazione o quelle rientranti nella categoria delle grandi imprese che possono disporre delle competenze di un Ufficio Risorse Umane in grado di strutturare interventi mirati. Anche le piccole e medie imprese (PMI), particolarmente rilevanti nel contesto altoatesino, possono attuare interventi in quest'ambito con il debito supporto, ottenendo benefici significativi sia per quanto riguarda il funzionamento interno che la propria immagine esterna.

Una volta che aziende e imprese hanno riconosciuto la diversità come caratteristica intrinseca e strutturale il Diversity Management può servire per rendere il luogo di lavoro il più inclusivo possibile. In questo caso, le azioni specifiche comprendono quanto segue:

- 1) adozione di una politica ufficiale sui temi della diversità e dell'inclusione;
- 2) formazione interna sulla diversità, mirata a sensibilizzare dirigenti e dipendenti su pregiudizi e stereotipi e a facilitare le relazioni tra i gruppi;
- 3) programmi di tutoraggio per le minoranze sulle risorse per l'avanzamento di carriera;
- 4) responsabilizzazione della direzione per quanto riguarda gli obiettivi di diversità;
- 5) supporto ai "Diversity Network", ovvero le reti di dipendenti interne all'azienda che hanno come scopo quello di dare informazioni e supporto a lavoratori e lavoratrici con identità simili.



## 1.2 Benefici per lavoratrici e lavoratori

Oltre al valore aggiunto per le aziende, l'inclusione lavorativa attraverso gli strumenti del Diversity Management comporta effetti positivi per la singola persona, indipendentemente dalla sua origine. In particolare, è importante sottolineare il contributo del Diversity Management al superamento degli svantaggi affrontati da lavoratrici e lavoratori stranieri in termini di equità salariale, maggiore vulnerabilità alle fluttuazioni del mercato del lavoro e limitate opportunità di mobilità sociale e crescita professionale.

Una prima considerazione riguarda il fatto che gli strumenti e le strategie del Diversity Management si rivolgono a **tutti i profili lavorativi**, dai più qualificati a quelli che prevedono mansioni e inquadramenti professionali più bassi. UN Global Compact Network Italia evidenzia, in particolare, che il Diversity Management può contribuire ad affrontare il problema dell'**overqualification**, favorendo l'emersione delle competenze effettive dei lavoratori e delle lavoratrici e il loro inserimento in posizioni corrispondenti.<sup>11</sup>

Gli interventi di formazione che favoriscono gli avanzamenti di carriera possono inoltre contribuire a superare la **segregazione occupazionale – sia orizzontale che verticale** – e la conseguente penalizzazione retributiva sofferta da alcune categorie vulnerabili di lavoratori e lavoratrici. ISMU sottolinea in proposito come l'adozione del Diversity Management e la conseguente emersione delle competenze dei lavoratori e delle lavoratrici migranti possa contribuire a superare il cosiddetto "**assioma della complementarità**", che relega le persone migranti in posizioni lavorative "a più basso gradiente sociale", per evitare che entrino in concorrenza con la manodopera locale. Attraverso i percorsi di valorizzazione delle risorse umane previsti dal Diversity Management si può superare questa visione discriminatoria, in favore di una più equa allocazione delle opportunità.<sup>12</sup> L'accesso a un impiego stabile e in linea con le proprie competenze può avere allo stesso tempo un ruolo positivo nell'alleviare il disagio psicologico associato all'esperienza del trasferimento<sup>13</sup>, stimolando il senso di appartenenza al luogo di insediamento e favorendo la partecipazione alle reti sociali locali<sup>14</sup>.

Favorendo l'**inclusione stabile e dignitosa nel mercato del lavoro**, il Diversity Management può inoltre contribuire a prevenire il rischio di povertà, la dipendenza dal welfare, il ricorso a forme di reclutamento illecito e condizioni di lavoro non dignitose. Da questa prospettiva, gli impatti benefici sui lavoratori e sulle lavoratrici sono in linea con gli **obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite** (in particolare l'obiettivo n. 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica, e il n. 10 - Ridurre le disuguaglianze e promuovere l'inclusione socio-lavorativa senza discriminazione alcuna con riguardo all'etnia).

A livello di **opinione pubblica**, infine, l'effettiva partecipazione delle cittadine e dei cittadini stranieri al tessuto economico riduce l'ostilità verso la migrazione e le politiche di redistribuzione sociale in generale<sup>15</sup>. Valorizzare e potenziare le esperienze positive di partecipazione al mercato del lavoro può quindi contribuire a contenere atteggiamenti xenofobi e a spostare l'attenzione da come limitare l'impatto della migrazione a come costruire una governance in grado di attingere al potenziale di sviluppo della migrazione nei Paesi e nelle Regioni di destinazione.

---

<sup>11</sup> UN Global Compact Network Italia (2021) *Linee Guida Diversity & Inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, [https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni\\_stampa/pubblicazioni\\_network\\_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf](https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf) pp. 45-46

<sup>12</sup> Monaci M., Zanfrini L. 2020 Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro – Report Fondazione ISMU disponibile al link [https://www.ismu.org/wp-content/uploads/2021/04/Monaci\\_Zanfrini\\_Report\\_Macchina-in-moto-con-freno-tirato\\_.pdf](https://www.ismu.org/wp-content/uploads/2021/04/Monaci_Zanfrini_Report_Macchina-in-moto-con-freno-tirato_.pdf) pp. 10-14

<sup>13</sup> Porter, M. and Haslam, N. (2005) Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis. *Journal of the American Medical Association*, 294, 602-612. <http://dx.doi.org/10.1001/jama.294.5.602>

<sup>14</sup> Raffaetà, R. e Duff, C. (2013), Putting Belonging into Place: Place Experience and Sense of Belonging among Ecuadorian Migrants in an Italian Alpine Region. *City and Society*, 25: 328-347. <https://doi.org/10.1111/ciso.12025>

<sup>15</sup> Si vedano al riguardo: Alesina, Alberto, Stefanie Stantcheva, and Edoardo Teso. 2018. 'Intergenerational Mobility and Preferences for Redistribution', *American Economic Review*: 521-54 <https://doi.org/10.1257/aer.20162015> e Bansak, K., Hainmueller J., Hangartner D. 2016. 'How Economic, Humanitarian, and Religious Concerns Shape European Attitudes toward Asylum Seekers', *Science*: 217-22 <https://doi.org/10.1126/science.aag2147>



## 2. Diversity Management in Alto Adige – un’esplorazione qualitativa

*"L'immigrazione qualificata a lungo termine sarà necessaria se vogliamo mantenere il livello dei servizi e della produzione" (Assessore provinciale Achammer, 13.12.2021)*

Prendendo in considerazione la situazione del mercato del lavoro dell'Alto Adige, **l'adozione di pratiche di Diversity Management appare di importanza strategica** non solo per la gestione della diversità attualmente riscontrabile nelle aziende attive in provincia, ma anche in vista della crescente scarsità e del conseguente fabbisogno di lavoratori e lavoratrici provenienti da fuori provincia<sup>16</sup>.

Notoriamente, il mercato del lavoro altoatesino si caratterizza per il **tasso di disoccupazione molto basso** (3,8% nel 2021) e il **tasso di occupazione tra i più elevati in Italia**. Secondo i dati dell'Osservatorio Mercato del Lavoro, questo indicatore si attestava al 72% nel 2020.<sup>17</sup> La performance positiva pone, da un lato, la provincia di Bolzano al vertice della performance del mercato lavorativo italiano ma implica d'altra parte una **difficoltà crescente a reperire personale per le imprese locali**.<sup>18</sup>

La questione pare di rilievo in particolari settori di importanza strategica, quali il turismo e il settore sanitario, ma nessun comparto produttivo è immune da questa problematica. **Il reperimento di lavoratori e lavoratrici da fuori provincia è un fattore chiave** per soddisfare questa domanda e lo diventerà sempre di più.

Secondo i dati dell'Osservatorio Mercato del Lavoro, nel 2020 in Alto Adige il **13% per cento delle persone occupate era di cittadinanza non italiana**. Circa la metà delle persone occupate straniere proviene da altri Paesi dell'UE, principalmente da Romania, Slovacchia, Germania e Polonia (si vedano i grafici nella sezione Appendice 2: Profilo quantitativo). È importante notare che per ragioni storiche l'Alto Adige registra una presenza importante di cittadine e cittadini stranieri di provenienza UE: una distinzione specifica viene fatta anche da parte dell'Istituto provinciale di statistica ASTAT per quanto riguarda le persone provenienti da Austria, Germania e Svizzera, che in virtù della competenza linguistica hanno accesso a posizioni anche apicali nel mercato del lavoro locale. I paesi non UE maggiormente rappresentati tra le persone occupate di origine straniera sono l'Albania, il Marocco, il Pakistan e il Kosovo. Questa quota è leggermente superiore alla media nazionale (10%) ed è destinata ad aumentare nei prossimi anni.<sup>19</sup>

La percentuale di cittadine e cittadini stranieri residenti in Alto Adige è infatti cresciuto progressivamente a partire dall'inizio degli anni '90, passando da una percentuale dell'1,2% (5.300 su un totale di 441.671 abitanti) all'attuale 10% del totale della popolazione (53.490 su un totale di 534.912 abitanti)<sup>20</sup>. Come illustrato nella seguente immagine, è significativo considerare la proiezione futura dell'andamento della quota di stranieri residenti, che prevede entro il 2035 il raggiungimento di un valore percentuale di circa il 15%.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Overhage, N. (2019): *Cercasi personale qualificato!? Il punto di vista delle imprese altoatesine*. IRE, Rapporto 3.19 e Siller M., Perkmann U. (2016) *Il futuro fabbisogno di forze di lavoro in Alto Adige. Scenari per categorie professionali fino al 2025*. IRE Studio 2.16. Camera di commercio di Bolzano (Ed.)

<sup>17</sup> Osservatorio mercato del lavoro, 2021, SCHAUBILDER/DIAGRAMMI, Der Südtiroler Arbeitsmarkt/Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano

Beobachtungsstelle für den Arbeitsmarkt [https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ\\_action=300&publ\\_image\\_id=578624](https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ_action=300&publ_image_id=578624)

<sup>18</sup> Per un raffronto della performance del mercato del lavoro locale con gli obiettivi europei si veda la pubblicazione dell'Osservatorio Mercato del Lavoro, Diagrammi 2021 – Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano, consultabile al link <https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp> (ultimo accesso 15.06.2022), pp. 9-11

<sup>19</sup> Ibid, pag. 66.

<sup>20</sup> Per un'analisi più circostanziata dell'andamento della presenza straniera, si rimanda tra gli altri alla pubblicazione di Eurac Research, Rapporto su Immigrazione e Integrazione in Alto Adige 2016/2017, 2018, pp. 13-15.

<sup>21</sup> ASTAT, Atlante e Browser statistico, Popolazione residente [https://astat.provinc.bz.it/barometro/upload/statistikatlas/it/atlas.html#!bev/wohnbev\\_bdv/wohnbev](https://astat.provinc.bz.it/barometro/upload/statistikatlas/it/atlas.html#!bev/wohnbev_bdv/wohnbev) (ultimo accesso 12.05.2022)

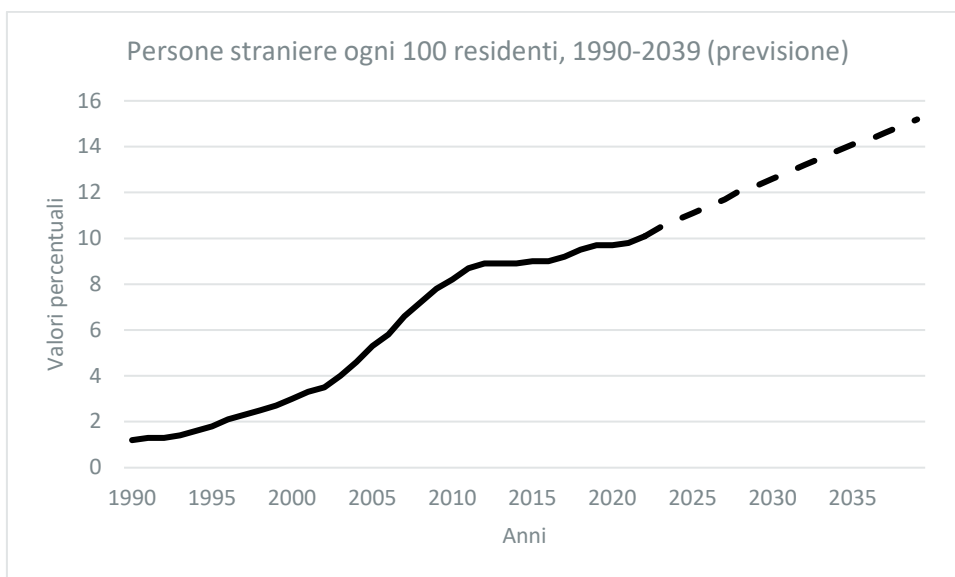


FIGURA 2 - ASTAT POPOLAZIONE RESIDENTE - ANAGRAFE (CON PREVISIONE)

In un contesto come quello del mercato del lavoro altoatesino, la prassi consolidata del Diversity Management può rappresentare un vantaggio competitivo, da affiancare a quelli economici, per trattenere e attrarre da fuori provincia i lavoratori e le lavoratrici di cui l'economia locale ha bisogno. Inoltre, per i lavoratori e le lavoratrici provenienti da Paesi terzi, così come per chi è nato in Alto Adige, le prospettive di trovare e mantenere un lavoro dignitoso sono elementi fondamentali per la qualità dei processi di partecipazione socioeconomica, nonché prerequisito per il loro contributo allo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Considerando la struttura del tessuto produttivo locale e il suo impatto sulla diffusione di strategie di Diversity Management, va ricordato il ruolo e il peso specifico delle **piccole e medie imprese (PMI)**, in ragione della prevalenza di questa tipologia aziendale nel contesto produttivo locale. Secondo i dati ASTAT, le piccole e medie imprese rappresentano in provincia il 98% delle imprese attive e occupano circa il 66% della forza lavoro<sup>22</sup> (Vedi Figura 3 - Dimensione delle Imprese e addetti in percentuale. Fonte dati: ASTAT, 2022)

Le PMI non dispongono dell'apparato strutturato proprio delle grandi imprese per poter organizzare una gestione del personale in linea con i principi del Diversity Management. È inoltre ragionevole aspettarsi che questa tipologia di aziende abbia meno opportunità di networking internazionale e meno pressione competitiva – elemento, quest'ultimo, riconosciuto come una delle motivazioni principali per l'adozione dei principi del Diversity Management. Rilevante la pubblicazione curata su questo ambito specifico dal network Carta della diversità, intitolata "Bussola per le PMI. Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità"<sup>23</sup>, i cui principi sono ripresi nella parte conclusiva di questo rapporto.

<sup>22</sup> ASTAT, I sistemi produttivi delle province autonome di Trento e Bolzano - Progetto congiunto ISPAT-ASTAT. Gennaio 2021, consultabile al link [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1133502](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1133502) (ultimo accesso 16 giugno 2022).

<sup>23</sup> Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro (2013). Bussola per le PMI. Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità. Consultabile al link: [https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI\\_2016713143025304.pdf](https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf)

## 2.1 Metodologia dello studio qualitativo

Lo studio qualitativo mira a cogliere esperienze fatte con la diversità nell'ambito del lavoro in Alto Adige. Intende far luce sulle complesse interrelazioni tra i vari tipi di diversità, sulle motivazioni per gestire la diversità, sulle difficoltà e i benefici che gli attori hanno avuto nell'interlocuzione con la diversità in Alto Adige.

Per questo motivo, il progetto si basa su un approccio qualitativo. La raccolta dei dati si è svolta tramite interviste semi-strutturate e in profondità con stakeholder chiave del panorama economico e imprenditoriale locale: non sono quindi da intendersi come rappresentative delle opinioni diffuse in provincia, quanto piuttosto evocative di alcuni fattori e della lettura che di essi è stata data dagli informatori e informatrici chiave che abbiamo intervistato. Abbiamo intervistato persone che hanno a che fare con la diversità nel mondo del lavoro, cioè rappresentanti di associazioni di categoria, agenzie interinali, sindacati, singole aziende scelte per la loro dedizione al tema, esperte ed esperti selezionati per la loro expertise sia nell'ambito del mondo del lavoro che nell'ambito della disuguaglianza e antidiscriminazione.

Le 18 interviste sono state effettuate sia online (tramite Zoom/Teams) che in presenza da ricercatrici di Eurac Research tra il mese di febbraio 2022 e maggio 2022; sono state registrate e trascritte e quindi analizzate. Tutte le interviste sono parzialmente anonimizzate: per le associazioni di categoria, gli esperti e le esperte non menzioniamo il nome della persona intervistata, ma soltanto il nome dell'associazione; per le aziende invece, menzioniamo solamente il tipo di azienda e la sua dimensione. In questa fase esplorativa del tema, le aziende intervistate sono state scelte tramite *snowballing system* tra le associazioni di categoria e le aziende stesse, chiedendo di darci "buoni esempi" sulla gestione del tema diversità. Visto che non abbiamo mappato in maniera sistematica le aziende e le buone prassi, gli esempi e le aziende selezionate per le interviste non sono da considerarsi come gli unici esempi e soggetti che trattano il tema.

TABELLA 1 PROSPETTO DEI SOGGETTI INTERVISTATI

Ente	Tipo di intervista (Associazione di categoria/interinale/tipo e dimensione dell'azienda)
SBB Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi	Associazione di categoria
LVH Confartigianato Imprese	Associazione di categoria
HGV Unione Albergatori e Pubblici Esercenti	Associazione di categoria
HDS Unione Commercio Turismo Servizi	Associazione di categoria
Assoimprenditori	Associazione di categoria
Associazione delle Residenze per Anziani dell'Alto Adige	Associazione di categoria
Azienda	Agenzia interinale
Camera di Commercio di Bolzano	Esperto/Esperta
Servizio di coordinamento per l'integrazione	Esperto/Esperta
Consigliera di parità	Esperto/Esperta

Sindacato	Esperto/a
Comunità comprensoriale	Esperto/a
Azienda Sanitaria/grande	Azienda
Pubblica Amministrazione/grande	Azienda
Azienda multiservizi/grande	Azienda
Azienda attiva nel settore della produzione e vendita/grande	Azienda
Azienda attiva nel settore automotive/grande	Azienda
Associazione privata del settore della ricerca/medio-grande	Azienda

L'analisi dei dati si basa sull'approccio metodologico della *grounded theory*<sup>24</sup> e dell'analisi tematica del contenuto secondo Mayring<sup>25</sup>. In un processo alternato e ripetitivo di raccolta e analisi dei dati, le categorie sono state successivamente formate tramite analisi tematica.

L'obiettivo di questa ricerca è esplorativo e ha un carattere intrinsecamente soggettivo. Per giustificare e illustrare la nostra analisi, includiamo citazioni estese delle stesse mantenendo la lingua originale in cui sono state raccolte.

---

<sup>24</sup> Bryant, A. Charmaz, K. (2010). The SAGE Handbook of Grounded Theory: Paperback Edition: SAGE Publications.

<sup>25</sup> Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)

## 2.2 La percezione della diversità negli ambienti di lavoro

Il tema della diversità è saldamente presente nella realtà altoatesina ed è discusso in tutti i settori, con declinazioni specifiche all'interno di ciascun ambito produttivo. Tutti i soggetti intervistati concordano che l'Alto Adige sia una realtà caratterizzata da marcata diversità a livello geografico (aree montane, rurali e urbane), linguistico e culturale, sottolineando che la posizione geografica tra Europa del Nord e del Sud abbia un forte impatto sul territorio.

La diversità condiziona il mondo lavorativo e impatta su tutti i settori, dall'agricoltura al settore alberghiero fino all'industria. Ciò si rispecchia anche nel fatto che il mercato del lavoro in Alto Adige è caratterizzato dalla compresenza di strutture di dimensioni molto piccole, a conduzione familiare, e a strutture di media e grande dimensione. La prevalenza di un certo tipo di diversità e il peso dato ad essa dipende dal settore nel quale l'azienda opera, e anche, come affermano alcune persone intervistate, dalle dimensioni dell'azienda.

*Ich sehe Diversität sehr weit. Einfach die Unterschiedlichkeiten von Menschen. Mir hat es gut gefallen, wie Sie es formuliert haben: "Vielfalt zahlt sich aus". Wir haben schon verschiedene Branchen und verschiedene Unternehmensgrößen von einer 'one man' oder 'one woman show' bis zum großen Unternehmen. Im Seminarraum oder online sitzt ein Tischler neben einem Geschäftsinhaber – das Interessante ist, dass sie sich im Austausch auch gegenseitig befruchten können. (Esperta)*

*Quello che muove il territorio di solito è l'opportunità: quindi, se sul territorio ci sono delle grandi aziende con grandi culture sulla diversity, si riesce a lavorare molto bene su quasi tutti questi temi. Laddove invece la cultura e la dimensione dell'azienda è media, solitamente si lavora sul gender e si lavora a volte sull'aging e a volte sulla multiculturalità (Esperta)*

Le persone intervistate dimostrano una comprensione molto ampia della diversità, che comprende le dimensioni di genere - menzionate da quasi tutte le persone intervistate come il primo tipo di diversità riconosciuta – quelle linguistiche, etniche e culturali, per poi citare anche fattori come l'età, la disabilità, l'educazione, la religione e l'orientamento sessuale.

*Im Grunde ist jede Art von sozialer Vielfalt, also Alter, Geschlecht, Herkunft wichtig bei uns, aber auch Familienstand, Elternschaft, politische Anschauung, Religion, Weltanschauung, Behinderung, also wirklich querbeet jede Art von Unterschiedlichkeit, die es geben kann bei Menschen. Und die müssen im Unternehmen Platz haben. (Azienda)*

Tenuto conto della prevalenza di una visione molto ampia del termine diversità, si è osservato che due fattori ne condizionano in particolar modo la comprensione: in primis, la **particolarità linguistica e storica dell'Alto Adige** e, in secondo luogo, l'esistenza di una **gerarchia tra i vari tipi di diversità**. Le persone intervistate si riferiscono infatti alla diversità di genere come ormai accettata e in buona parte disciplinata dalla normativa esistente, mentre per gli altri tipi di diversità, e in particolar modo per la diversità etnica e religiosa, si riscontra un forte bisogno di sensibilizzazione, di tempo ed esperienza per riuscire a considerare queste dimensioni come un elemento strutturale e un eventuale plusvalore anziché come un problema.

In termini generali, la diversità viene vista come un fattore positivo sia per la società che per il mondo lavorativo. Nonostante ciò, quasi tutti i soggetti intervistati fanno una distinzione tra la diversità intesa come un concetto astratto e positivo e le difficoltà pratiche derivanti dalla necessità di accettare e gestire i vari tipi di diversità.

*Qui in Alto Adige, la cultura della diversità è molto decantata, ma all'atto pratico non sono tante le situazioni in cui viene davvero apprezzata. Si ricerca chi è uguale a noi. Indipendentemente dalle esperienze. Una cultura della diversità più di facciata che vissuta. (Esperta)*

Le difficoltà sono legate in particolar modo alla diversità linguistica e alla necessità di integrare sia il bilinguismo e le due lingue principalmente usate in Alto Adige, cioè l'italiano ed il tedesco, con le altre lingue parlate da persone e lavoratori provenienti da altri Paesi.

### 2.2.1 Le particolarità dell'Alto Adige come base per la gestione di ulteriore diversità

Le varie particolarità dell'Alto Adige – geografiche, storiche e culturali - vengono frequentemente menzionate come fattori che richiedono interventi di gestione. Questo impatta sui rapporti con altri tipi di diversità, di natura etnica, culturale, linguistica e religiosa, cioè tutti i tipi di diversità che si associano alle persone provenienti da fuori provincia.

Vi è un generale accordo sulla **maggior esperienza degli attori economici ed istituzionali locali ad interfacciarsi con la diversità**, una consapevolezza diffusa e innegabile. Questo il punto di vista di un'azienda:

*Wissen Sie, wir sind eine Grenzregion und Durchzugsland und wir sind sicher diverser aufgestellt als andere [...], die vor allem Personal aus der eigenen Region haben. Die Notwendigkeit, sich um Diversität zu kümmern, ist sicher bei uns mehr vorhanden, schätze ich mal. (Azienda)*

Nonostante si concordi sul fatto che l'Alto Adige sia un territorio dove vari tipi di diversità si intersecano e si incontrano, la lettura che ne viene data è di segno variabile. La precedente esperienza viene vista come un vantaggio da alcuni soggetti intervistati, secondi i quali l'abitudine alla convivenza tra differenti gruppi linguistici e culturali favorirebbe l'accettazione di altre forme di diversità:

*Credo che la comprensione altoatesina di entrambe le culture, quella di lingua tedesca e quella italiana, renda più facile in linea di principio ascoltare e vedere altre culture, perché c'è questa comprensione di base. In azienda si nota che questo può essere un vantaggio. (Azienda)*

In altri casi proprio la coesistenza di lingue e culture differenti, le esperienze storiche fatte con la diversità e le struttura istituzionale pensata per la gestione della diversità linguistica sono viste come un limite al dare spazio a nuove forme di diversità e alla loro gestione:

*Theoretisch sollte Südtirol durch den historischen Kontext ein Vorreiter sein. Wir haben die Vielfalt im Hause schon. Ich glaube aber, dass es trotzdem nicht mehr Offenheit gegenüber Diversität gibt, vielleicht auch wegen der Beziehung zwischen Sprachgruppen – aber darauf will ich gar nicht eingehen. Sogar wenn das subjektive Empfinden da ist bei den Personen, führt es noch dazu, dass sie ihren eigenen Bereich schützen wollen und das führt dann zum Gegenteil. (Esperta)*

*Sicuramente la nostra storia è stata una storia di tutela del territorio, anche e soprattutto come tutela della cultura, delle culture che ci sono. Noi per tantissimo tempo pensavamo di farcela da soli. Questa nostra cultura altoatesina fa sì che [...] l'enfasi sia sul tutelare la nostra cultura. Ma questo può essere anche, diciamo, una chiusura. (Esperta)*

Alcune persone intervistate notano un cambiamento legato al ricambio generazionale, alla formazione e alle esperienze fatte all'estero da parte delle nuove generazioni di imprenditori.

*Hm... penso piuttosto che sia decisivo, una sensazione molto personale, noto già che... sì... colleghi che hanno vissuto a Londra o giù di lì per diversi anni, dove la diversità è semplicemente parte della vita e abbastanza naturale, tornano in Alto Adige con un atteggiamento più aperto. E ce ne sono sempre di più. (Azienda)*

La **necessità di parlare italiano e tedesco condiziona fortemente il mondo del lavoro in Alto Adige** e viene vista come un limite all'inclusione dei nuovi cittadini e cittadine. Per alcune delle persone intervistate la questione linguistica è una dimensione di complessità aggiuntiva, che richiede ulteriori aggiustamenti interni alle aziende e uno sforzo aggiuntivo a chi, provenendo da Paesi terzi, voglia inserirsi e avanzare nel mercato del lavoro locale.

*Die Peruanerinnen sind schon lange da, aber auch dort sind viele wieder weg in andere italienische Provinzen, vor allem wegen der Zweisprachigkeitspflicht. Weil viele es nicht geschafft haben, die Zweisprachigkeit zu machen. Und die, die dageblieben sind, also zum Beispiel unter meinen Studenten habe ich zwei, die von Diskriminierungen berichten. Wenn man sie fragt, wie es ihnen hier geht, dann erzählen sie alle über solche Dinge. Die waren die 'historischen' Gastarbeiterinnen, die neuen sind andere, das sind Ärztinnen und Ärzte. Sehr gute Fachleute, aber wie gesagt, das Problem*

*waren dann die Inkulturation, die Nähe, sich hier einzufinden in diese sehr geschlossene Südtiroler Kultur. Sehr geschlossen! (Associazione di categoria)*

*Ein wichtiges Thema ist die Mehrsprachigkeit und die Kultur. Das ist natürlich in Südtirol ein Thema... aber nicht alle können alle Sprachen. [...] Deutsch und Italienisch, dann kommt auch noch Ladinisch. Aber wenn ich die zwei größeren Sprachgruppen hernehme, Deutsch und Italienisch, die Kenntnisse sind nicht gegeben. [...] Deutsch, Italienisch und Englisch sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein heute. Sprache ist eine Brücke, um sich zu verständigen. (Esperta)*

Nonostante lo status paritario delle due lingue principali, italiano e tedesco, molte persone intervistate sottolineano l'importanza del tedesco e in particolar modo del dialetto tedesco, usato non solo per scambi informali tra colleghi ma anche negli incontri ufficiali e nelle riunioni. Inoltre, la comprensione del dialetto tedesco sudtirolese è particolarmente importante al di fuori delle città e della Bassa Atesina.

*Im Lager haben wir zum Beispiel den Sarner Bauer, der natürlich in seinem Dialekt dahinpoltert und auf der anderen Seite den kenianischen Flüchtling, der sich mit bröckchenweisem Italienisch zurechtfindet und am liebsten auf Englisch kommunizieren würde, was dem Sarner aber nicht liegt. Das sind schon so Dinge, die auch durchwegs spannend sind.. (Azienda)*

### 2.2.2 La gerarchia tra i tipi di diversità

Nel corso delle interviste, la **diversità di genere** è menzionata quasi sempre come primo tipo di diversità riconosciuto e tutelato. Nonostante le tutele normative, quasi tutti gli intervistati riconoscono che l'uguaglianza tra uomini e donne nel mondo lavorativo in Alto Adige non è ancora pienamente raggiunta e che servirebbero misure specifiche: campagne di sensibilizzazione per attrarre anche manodopera femminile nei settori tradizionalmente riconosciuti come maschili vengono affiancate da strategie specifiche per promuovere il lavoro femminile, la cui importanza viene rimarcata in settori e in posizioni in cui la presenza maschile è prevalente:

*Ich schätze mal, 80% der Hofbesitzer sind Männer. [...]. Aber nichtdestotrotz gibt es Familien, in denen eben keine Jungs geboren werden, und dann übernimmt die Tochter den Hof, und dann ist sie die Bäuerin. (Associazione di categoria)*

*Das Thema Geschlechter ... wir sind 50:50. Gerade im Bereich Mittelmanagement teilt sich das noch sehr gut, im höheren Management dünnt es sich aus, aber da haben wir in den letzten Jahren Schritte gesetzt. Dass auch bei der Besetzung von neuen Positionen bewusst entschieden wird, bei gleich guten Kandidaten die Frau auszuwählen. (Azienda)*

Alcune delle persone intervistate riconoscono le **disabilità** come un tipo di diversità e valutano come ben sviluppate e riconosciute le misure per promuovere l'inclusione di persone con abilità diverse, specialmente nell'ambito della pubblica amministrazione e nel settore della sanità.

*Mit Menschen mit Behinderung, da haben wir am meisten Erfahrungen und da wird am meisten getan, auch auf politischer Seite. [...] Menschen mit Behinderungen haben wir viele, mit geschützten Werkverträgen. Fast in jedem Heim. Das funktioniert. (Associazione di categoria)*

Allo stesso tempo emerge la richiesta di interventi aggiuntivi per sensibilizzazione sul tema, soprattutto nel settore privato.

*Sulla parte della disabilità, ancora noi notiamo che si lavora molto poco, perché c'è l'idea che se una persona è disabile non è pienamente operativa e ci si impegna meno per andare a valutare le abilità residue che possono essere potenziate, quindi magari oggetto di sviluppo e innovazione in azienda. (Esperta)*

Il tipo di diversità al quale, secondo il campione intervistato, si dedica poca attenzione in Alto Adige è la **diversità di età**: si lamentano lo scarso apprezzamento delle esperienze maturate dalle lavoratrici e dai lavoratori anziani e la

mancanza di strategie per affrontare il *placement* in età avanzata. Al contempo, viene sottolineata l'assenza di strumenti – come la riduzione d'orario – per soddisfare l'esigenza di lavorare meno dopo una certa età.

*Wer stellt schon einen 50+ ein? Da erkennt man das Potenzial nicht, dass so jemand nicht -- wie die jungen Leute -- alle 2-3 Jahre wechseln möchte, sondern die letzten Arbeitsjahre in einem einzigen Betrieb verbringen möchte. (Esperto)*

Contrariamente ad altri tipi di diversità menzionati sopra, la **diversità culturale, etnica, linguistica o religiosa, cioè tutte le diversità prevalentemente legate all'esperienza migratoria** da un Paese extraeuropeo, vengono considerate per lo più come problematiche da gestire. Raramente, nel corso delle interviste, le diversità legate al background migratorio vengono citate in chiave positiva. Più che plusvalore per l'azienda, vi si riferisce come caratteristiche che spesso richiedono ulteriori misure di aggiustamento da parte del datore di lavoro.

I principali problemi emersi dalle nostre interviste sono le difficoltà legate alla **burocrazia** e la **mancanza di documenti anagrafici riconosciuti**, problema che si pone in particolar modo per persone senza fissa dimora e richiedenti asilo,

*Queste risorse non hanno una stabilità alloggiativa, non hanno una stabilità economica, probabilmente non hanno la patente, non hanno un mezzo di trasporto per cui tendenzialmente sono persone sulla carta meno affidabili, non per quanto riguarda la mansione in sé stessa ma il progetto di permanenza sul territorio. (Agenzia interinale)*

Il problema della mancanza di documenti riconosciuti si pone anche in confronto con le **difficoltà per il riconoscimento di titoli di studio o formazione**, che sembra più essere un problema di volontà che un problema legale.

*C'è una grande diffidenza in Provincia, noi abbiamo cercato di combattere per il riconoscimento dei titoli OSS/OSA di queste persone migranti che fanno un percorso presso le scuole professionali competenti, Arendt e Levinas, e non trovano lavoro per mancato riconoscimento della licenza media. Chi si occupa del riconoscimento dei titoli di studio richiama spesso una circolare ministeriale che prevede la dichiarazione di valore: in Bassa Atesina hanno attivato questo percorso, negli altri distretti non funziona; continuano a fare questi concorsi pubblici per cui devono avere anche il certificato di licenza media con sé. Noi abbiamo cercato di creare una rete, niente da fare, continuiamo con il paraocchi come se nulla fosse. (Ente pubblico)*

Le questioni sono diverse per le persone rifugiate provenienti dall'Ucraina: a seguito dell'attivazione della protezione temporanea da parte dell'Unione europea (Decisione del Consiglio 2022/382), queste hanno diritto a un permesso di soggiorno di un anno, viene loro rilasciato un codice fiscale e hanno sin da subito un permesso di lavoro. Anche il riconoscimento dei titoli di studio nei settori sociale e sanitario è facilitato **per le rifugiate e i rifugiati dell'Ucraina** (vedi decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21)<sup>26</sup>.

Altri problemi menzionati sono i pregiudizi, sia da parte dei datori di lavoro che della clientela. Si nota che i **pregiudizi** sono particolarmente forti sia nei confronti di persone che hanno un background migratorio visibile, come donne musulmane che portano un velo oppure persone di colore, sia negli ambiti che comportano un contatto diretto con il pubblico. Ciò si verifica in particolare per quelle mansioni che implicano un rapporto di fiducia, come la consulenza, mentre pare esserci più tolleranza e quindi maggiori possibilità di inserimento in mansioni che non richiedono un'interazione diretta con il/la cliente. Si tratta di differenze all'apparenza sottili, ma che hanno ricadute sostanziali in termini di segmentazione del mercato del lavoro, anche all'interno della stessa azienda.

*[...] gerade bei der Muslima mit Kopftuch: wie reagiert unsere Kultur, die ältere Generation, in den Heimen darauf? Man hat da schon eher eine abwehrende Haltung. Wir sehen es gerade im Hauspflegedienst mit den 'badanti'. [...]. Die wären super Frauen, aber alleine schon das Kopftuch, da sagen die Familien nein, das machen wir noch alleine, das geht schon. Also... Vorurteile. Viele Vorurteile, leider. Die werden wir nicht so schnell abbauen. (Azienda)*

---

<sup>26</sup> DECRETO-LEGGE 21 marzo 2022, n. 21, Misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina. (22G00032)



Un altro problema citato spesso riguarda le scarse **competenze linguistiche** e le ricadute nei rapporti con datori di lavoro, colleghi e clienti. Sebbene dalle interviste risulti che a questo tema venga dato molto peso, si nota come in alcuni casi vi sia la disponibilità a soprassedere alle lacune linguistiche: la mancanza di personale, definita da alcuni intervistati come “veramente drammatica”, ha anche l’effetto di contenere la riluttanza ad assumere persone con scarse conoscenze linguistiche. Un rappresentante di un’agenzia interinale riporta le pratiche di aziende in cui *“ora, a causa della scarsità di lavoratori, i candidati vengono accettati anche se mancano le competenze linguistiche”*. Un trend simile viene osservato anche da un esperto del settore turistico, che identifica due fattori chiave che concorrono in tal senso. Da una parte, le difficoltà nel reperire manodopera; dall’altra, gli effetti della pandemia, tra cui l’abitudine a non cercare contatti stretti e a coprire il viso con una mascherina e che ha come conseguenza una minore attenzione nei confronti della diversità fisica. Tenuto conto di questi due fattori, l’intervistato afferma che per lui *“non sarebbe assolutamente un problema avere una persona con un velo o di colore in reception a salutare gli ospiti e presentare l’albergo – meglio una persona che nessuna”*.

Alcuni soggetti intervistati menzionano anche l’**intersezionalità** di vari tipi di diversità, che porta a discriminazioni multiple: vi è consapevolezza del fatto che l’intersezionalità di genere e background migratorio acuisce le discriminazioni:

*La più discriminata è la donna musulmana. (Sindacato)*

In sintesi, dalle interviste emerge una visione ambivalente sulla diversità. Da un lato persistono stereotipi difficili da superare, dall’altro c’è apertura verso il potenziale valore aggiunto delle diversità, sia in termini astratti che pratici.

## 2.3 La gestione della diversità: Motivazioni, difficoltà e benefici nell'applicazione

Il termine "Diversity Management" è noto alla maggior parte delle persone intervistate, anche se per la maggior parte di loro la definizione rimane piuttosto vaga. La diversità religiosa, culturale e linguistica dei lavoratori e delle lavoratrici con background migratorio rappresentano gli aspetti principali ai fini della gestione della diversità, mentre l'età, il genere e l'orientamento sessuale sono stati menzionati solo in misura minore. In molti casi, tali aspetti vengono menzionati solo dopo una espressa richiesta di informazioni a tale riguardo. La maggior parte delle persone intervistate ha indicato come obiettivo della gestione della diversità la prevenzione della discriminazione e la visibilità delle competenze di tutti i dipendenti, da un lato, e l'utilizzo della diversità come risorsa per le aziende, dall'altro.

*Per me Diversity Management significa proprio favorire la tutela di chi ha delle usanze diverse e che comunque proviene da Paesi diversi dal nostro. [...] è necessario che nell'ambiente lavorativo [...] ci sia un contesto accogliente per la persona che arriva da un Paese straniero con usanze culturali o religiose che comunque devono essere rispettate. (Agenzia interinale)*

*Diversity bedeutet Vielfalt und Vielfältigkeit, und im Grunde geht es, wenn man an das Unternehmen denkt, darum, wie man diese Vielfalt, die es in der Gesellschaft gibt, auch innerhalb des Unternehmens abbilden und nutzen kann. Denn in einem Unternehmen ist immer die Frage im Raum: wie kann ich etwas strategisch, positiv und wirtschaftlich sinnvoll nutzen? (Azienda)*

Come descritto all'inizio del rapporto, il Diversity Management si riferisce generalmente a "l'insieme di programmi, politiche e pratiche che le organizzazioni e aziende sviluppano per favorire l'uguaglianza al loro interno e gestire forze lavoro eterogenee". Nelle interviste, tuttavia, il termine Diversity Management è stato utilizzato principalmente come sinonimo di "gestione quotidiana e spontanea della diversità", e in particolare delle complicazioni che ne derivano. La gestione della diversità come strategia strutturata, formalizzata e pianificata a lungo termine, che comprende tutte le forme di diversità e inquadra il potenziale positivo della diversità integrandola in tutti i processi lavorativi di un'azienda, è stata invece menzionata solo raramente e non è implementata in questa forma da nessuna delle aziende intervistate.

*Also ich glaube, der Umgang mit Vielfalt ist in Südtirols Unternehmen schon angekommen, ein strukturierter Ansatz mit der Verfolgung eines Zieles aber weniger. (Azienda)*

Questo aspetto viene sottolineato anche da un altro interlocutore, il quale afferma che sul territorio non esistono ancora progetti strutturati di Diversity Management aziendale. Questa mancanza viene spiegata facendo riferimento alle specificità del tessuto economico locale:

*Quello che muove il territorio di solito è l'opportunità: quindi, se sul territorio ci sono delle grandi aziende con grandi culture in materia di diversity, si riesce a lavorare molto bene su quasi tutti questi temi. Per quanto riguarda in particolare la vostra area, non ho sensazioni particolarmente positive rispetto alle grandi aziende o alle medie aziende. So che ci sono buone pratiche a livello di piccole aziende, non strutturate, ma perché comunque sul territorio sono molto radicate e quindi hanno dei rapporti privilegiati con il passaparola, con la comunità, con i soggetti, magari anche con la tipologia di beneficiari .... Non abbiamo best practice al momento nel territorio di Bolzano .... Diciamo che non sono molto aperti. (Agenzia interinale)*

Diverse persone hanno inoltre commentato in modo piuttosto critico e con riserve l'eventualità che il Diversity Management prenda la forma di uno documento scritto e sistematico, descrivendo una simile declinazione come strumento di puro "marketing", senza ricadute utili per l'azienda.

### 2.3.1. Le motivazioni

Perché le aziende adottano, o vorrebbero adottare, misure di Diversity Management? Secondo la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, il Diversity Management accelera i processi di innovazione, migliora profitti, produttività e reputazione, aumenta in ultima analisi le capacità di resilienza delle aziende. Le motivazioni delle aziende intervistate rispecchiano questa visione solo parzialmente. Per gli scopi di questa analisi, le motivazioni enunciate dalle aziende possono essere suddivise in due macrocategorie: la motivazione principale, costituita dalla **scarsità di manodopera** e dalla **necessità di puntare sulla reputazione dell'azienda e sul benessere di lavoratori e lavoratrici per attrarli e mantenerli**, e la motivazione secondaria, rappresentata dalla diversità come fattore che aumenta la produttività.

Il mercato del lavoro altoatesino soffre di scarsità di forza lavoro, soprattutto qualificata. Le difficoltà a coprire i posti vacanti sono già diventate la norma in un terzo delle 1.700 aziende intervistate in uno studio condotto dalla Camera di Commercio nel 2019.<sup>27</sup> La flessibilità e l'innovazione nella ricerca di personale sono quindi sempre più importanti, come riconosce la maggior parte dei soggetti intervistati.

*Der Arbeitsmarkt ist sehr oft leergefegt. Und wir sagen, wenn's den Mitarbeiter, den ich vielleicht intuitiv im Kopf hätte für eine Position, mit der Qualifikation, Herkunft, Ausprägungen, offensichtlich nicht sofort unter meiner Preisvorstellung gibt am Markt, dann muss ich, und das sagen wir auch effektiv so im Recruiting, den Pool, aus dem ich fische, erweitern. Dann habe ich wieder mehr Chancen, jemanden zu finden. Menschen anzusprechen, die nicht in das allererste Schema passen, das man sich vorstellt. (Azienda)*

*Man merkt durch den Fachkräftemangel, dass sich auch die Betriebe stärker öffnen müssen nach außen. Zwangsläufig, ob sie wollen oder nicht. (Associazione di categoria)*

Per reperire manodopera, le aziende e le imprese devono rivolgersi sempre di più a gruppi di persone che prima non erano considerate come potenziale forza lavoro. La diversità trova quindi spazio nel mondo del lavoro altoatesino, intenzionalmente o meno. Inoltre, a causa della carenza di manodopera diventa sempre più importante fidelizzare il personale in modo da trattenerlo in azienda. Anche a questo proposito, le aziende riconoscono che un approccio attivo alla diversità è fondamentale:

*Non solo va trovato e attratto il candidato, ma va fatto di tutto per non farlo andare via. Far stare bene la persona in azienda è una necessità per non perderla. Non vorrei essere venale, ma logicamente l'obiettivo è quello della produttività, e le aziende sono più disponibili e aperte a trovare soluzioni nella direzione del Diversity Management anche per questo. (Agenzia interinale)*

La diversità, se valorizzata e promossa dall'azienda, può migliorare la reputazione, l'innovazione e la produttività. Si tratta di una prospettiva importante che è stata poco riconosciuta dagli intervistati. Solo due grandi aziende con esperienza nel campo della diversità giustificano la loro attenzione a questa dimensione come una strategia economica mirata con effetti positivi sulla redditività dell'azienda:

*Und ich unterstreiche, mir ist das sehr wichtig, das ist nicht aus Nächstenliebe oder Altruismus [ausländische Personen anzustellen], sondern wirklich aus dem egoistischen Anspruch des Unternehmens, bestimmte Vorteile aus dieser Vielfalt zu ziehen. Ganz banal etwa: wenn alle Arbeitskräfte von einem Kulturkreis sind, dann habe ich Schwierigkeiten zu Ramadan oder Weihnachten, die Dienste zu belegen. Denn dann wollen alle frei haben. Dann bin ich froh, wenn ich Menschen aus anderen Kulturen haben, die diese Dienste abdecken. [...] Wenn man Vielfalt im Unternehmen hat, ist man halt auch strategisch in der Lage, die Vielfalt der Gesellschaft abzubilden und anzusprechen. Man versteht halt besser, was der Markt möchte, weil man eine vielfältigere Belegschaft hat und dadurch vielfältige Ideen abbilden kann. (Azienda)*

---

<sup>27</sup> Wirtschaftsforschungsinstituts Wifo der Handelskammer Bozen (2019) „Fachkräfte gesucht? Die Sicht der Unternehmen“.

*Noi crediamo veramente che la diversità e l'inclusione siano dei fattori di redditività e soprattutto di rispecchiamento della comunità in cui si vive, si lavora e si opera. [...] Dove ci sono gruppi multiculturali, la redditività e la motivazione aumentano per cui nel complesso si hanno quasi tutti ritorni positivi. (Agenzia interinale)*

Il mondo del lavoro altoatesino ha quindi bisogno di una diversità ben gestita per funzionare meglio e in modo più resiliente. Mentre la maggior parte dei soggetti intervistati riconosce che la propria forza lavoro sta diventando più diversificata e che questa diversità deve essere gestita per prevenire conflitti, l'idea che la diversità di per sé possa essere un valore aggiunto (Balloi e Premoli 2021; Fassio et al. 2019, Ottaviano et al. 2018; Mitaritonna et al. 2017; Alhejji et al. 2015) non è (ancora) molto radicata in Alto Adige.

### 2.3.2 Iniziative e strategie adottate dalle aziende

La gestione della diversità come politica aziendale ufficiale e strutturata non è quindi ancora radicata in Alto Adige. Tuttavia, la diversità fa già parte del mondo del lavoro altoatesino e, di conseguenza, sono importanti gli approcci orientati agli obiettivi per gestire questa diversità. A questo proposito, i soggetti intervistati descrivono una varietà di prospettive, strategie ad hoc e iniziative. L'attenzione al gruppo target "migranti", sottolineata dal campione intervistato nelle definizioni del termine Diversity Management, è in questo caso significativa. Ciò si riflette anche negli approcci alla diversità nelle aziende e imprese intervistate. Mentre la diversità delle e dei dipendenti in termini di età, disabilità o genere deve già essere protetta, promossa e rispettata in virtù delle disposizioni di legge vigenti ed è in gran parte data per scontata, i soggetti intervistati hanno sottolineato che c'è ancora molto da fare in termini di gestione di lingue, culture e religioni diverse.

*Il primo passo è quello di far vedere che ci sono delle persone con diverse culture, diverse usanze, diverse lingue, che contribuiscono attivamente al panorama lavorativo locale. La prima azione che abbiamo fatto è quella di puntare i riflettori su queste persone, farle emergere, in modo tale che si vedano. Togliere la figura del migrante da quel contesto di marginalizzazione, di eterno tentativo di inserimento, per dimostrare che in molti casi l'inserimento c'è stato e funziona e si tratta di persone che effettivamente contribuiscono alla nostra vita di tutti i giorni. (Ente pubblico)*

L'approccio alla diversità descritto dalle aziende si riferisce a tutte le fasi della vita aziendale: dal reclutamento alla fase di candidatura, all'inserimento fino alla vita lavorativa quotidiana. In concreto, si tratta da un lato di una generale apertura ad esigenze particolari di alcune categorie di lavoratrici e lavoratori già inseriti, come ad esempio la gestione di richieste di ferie prolungate per tornare nel proprio Paese, cambi di turni in occasione di festività religiose o una scelta consapevole del menù della mensa aziendale. Dall'altro lato, si tratta di iniziative specifiche per le fasi di reclutamento e inserimento, come, ad esempio, il 'job speed dating', in cui le persone rifugiate in cerca di lavoro e le aziende con posti vacanti possono presentarsi brevemente, oppure il ruolo di mentori che vengono affiancati ai nuovi dipendenti nel periodo iniziale, così come i corsi di lingua, gli open day o i family day:

*Wir organisieren den Family Day, wo Kinder den Arbeitsplatz ihrer Eltern kennenlernen. Aber es ist natürlich auch eine Möglichkeit für die Partner, sich mit anderen auszutauschen, kennenzulernen, Freundschaften zu schließen. Gerade wenn Familien wegen der Arbeit des Partners mit nach Bozen ziehen, dann geht es ja nicht nur darum, dass sich die Mitarbeiter integrieren, sondern auch deren Familie. (Azienda)*

Le aziende più grandi hanno talvolta un **ufficio di accoglienza o una persona del dipartimento Risorse umane che si occupa principalmente delle nuove e dei nuovi dipendenti:**

*Il Welcome Office si occupa di tutta la parte di burocrazia, che si tratti di trasferimento diretto da un Paese terzo o del caso in cui la persona si trovi già in territorio europeo. Quando una persona arriva, ha 8 giorni di tempo dal momento in cui mette piede nel territorio italiano per fare la richiesta di permesso di soggiorno: il Welcome Office la accompagna agli uffici e l'assiste nella compilazione della richiesta e con l'appuntamento in questura. Nel caso in cui la persona arrivi con la famiglia, si seguono anche l'iter di ricongiungimento familiare e di ricerca dell'alloggio. [...] Ci si accerta poi che*

*ci sia l'iscrizione al servizio sanitario; quindi, le si spiega tutta questa parte. Il Welcome Office è veramente fondamentale, tantissimi colleghi ringraziano. Spesso è un problema linguistico: un affitto non lo trovi se non parli una delle lingue locali; in questura fai fatica. Infatti, il Welcome Office è stato contattato anche da fuori, si è sparsa la voce. (Azienda)*

Le piccole imprese, invece, spesso chiedono **supporto e consulenza alle associazioni di categoria** per aiuti nell'assunzione di lavoratrici e lavoratori stranieri:

*Wir haben Betriebe z.B. bei der Einstellung von Flüchtlingen über unsere Abteilungen unterstützt, haben über diese Beratung, Begleitung angeboten, bei der Einstellung der Personen und in der Abwicklung, damit alles möglichst unkompliziert und schnell geht. (Associazione di categoria)*

Oltre a iniziative e servizi specifici, le pratiche menzionate dalle aziende includono anche considerazioni strategiche nella **ricerca e nel reclutamento di manodopera**. Considerando la scarsità di lavoratori e lavoratrici in tanti settori, individuano e si concentrano su bacini di lavoratori precedentemente non considerati da parte delle aziende, tra cui anche le persone con background migratorio. Per raggiungere questi potenziali lavoratori e lavoratrici, alcune delle aziende intervistate collaborano per esempio con ONG e cooperative:

*Im Recruiting, um Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen zu können, oder mit Beeinträchtigung, da versuchen wir immer vor Ort am Territorium – und wir sind da sehr kapillar organisiert – Organisationen zu finden, mit denen wir zusammenarbeiten können. (Azienda)*

Inoltre, i **processi di reclutamento e di lavoro vengono pianificati in modo da ridurre le barriere per le persone di origini, lingue o religioni diverse** e da rispondere ad esigenze particolari, come quelle delle persone analfabete.

*Per i candidati noi cerchiamo di costruire processi di reclutamento aperti, nel caso in cui abbiano una diversa provenienza, cultura o religione e quindi abbiano bisogno di una particolare attenzione per fare emergere il loro talento o i loro progetti di sviluppo professionale. (Agenzia interinale)*

*Wir versuchen, auf den Mitarbeiter einzugehen, soweit es möglich ist. Wir geben die Möglichkeit der Veränderung, sich weiterzuentwickeln, flexibel auf Lebenssituationen einzugehen. (Ente pubblico)*

Manca invece in gran parte un'offerta di **formazione sulla diversità, mirata a sensibilizzare dirigenti e dipendenti riguardo a pregiudizi e stereotipi legati alla diversità e a facilitare le relazioni tra i gruppi**. L'assenza di questa offerta viene giustificata da alcuni intervistati con una mancanza di interesse da parte delle e dei dirigenti o dipendenti, mentre altri considerano questo aspetto importante e pensano di proporre formazioni nei prossimi anni.

Le iniziative e strategie elencate rientrano principalmente in una delle categorie descritte da Köllen (2019) e già menzionate sopra: sono misure volte a rendere un contesto eterogeneo il più inclusivo possibile, mentre sono meno presenti le misure volte ad aumentare coscientemente la diversità sul luogo di lavoro perché vista come plusvalore per l'azienda.

### 2.3.3 Le difficoltà nella gestione di diversità

La diversità e la sua gestione comportano naturalmente anche sfide di natura burocratica e logistica, che possono essere particolarmente significative per le piccole imprese. Spesso mancano le risorse umane o il know-how per far fronte al lavoro aggiuntivo che comporta l'assunzione, l'integrazione e l'accompagnamento di determinati gruppi di persone. Le associazioni di categoria cercano di offrire aiuti specifici alle aziende associate, che però non sempre soddisfano le esigenze:

*Betriebe, die eine gewisse Struktur haben und eine gewisse Menge an Fachkräften von außen, werden sich zwangsläufig viel mehr mit dem Thema beschäftigen als ganz klein strukturierte Betriebe. Im Kleinbetrieb ist es öfters so, dass ja jemand von der Familie teils auch die Bürotätigkeit*

*macht [...] Deswegen muss man als Verband Sensibilisierung machen, eine Hilfestellung bieten.  
(Associazione di categoria)*

Tuttavia, ciò non significa che le piccole imprese non possano o non vogliano lavorare in modo attento alla diversità, ma di solito gli approcci sono meno strutturati e fortemente legati alle situazioni e alle persone:

*Anche nelle PMI succede che la festa religiosa venga rispettata, anche in modo molto sintetico, per dare risposte al singolo lavoratore. C'è un approccio più destrutturato, ma non vuol dire che non ci sia. (Agenzia interinale)*

Oltre alle sfide logistiche, spesso manca semplicemente la consapevolezza dell'importanza e delle opportunità che la gestione della diversità può offrire alle aziende. A causa della mancanza di strutture o politiche, l'impegno di un'azienda nei confronti della diversità dipende in larga misura dagli individui "e dalla loro buona volontà" (Associazione di categoria), il che rende difficile un approccio fortemente ancorato e sostenibile alla diversità.

Il mondo del lavoro altoatesino ha bisogno di una diversità ben gestita per funzionare meglio e in modo più resiliente. Mentre la maggior parte dei soggetti intervistati riconosce che la propria forza lavoro sta diventando più diversificata e che questa diversità deve essere gestita per prevenire eventuali conflitti, l'idea che la diversità di per sé possa essere un valore aggiunto<sup>28</sup> non è (ancora) radicata in Alto Adige. Infatti, gli intervistati affermano che affrontare la diversità è importante per un'azienda e sta diventando sempre più importante, ma che un approccio formalizzato della gestione della diversità non è assolutamente necessario o auspicabile.

---

<sup>28</sup> Balloi e Premoli 2021; Fassio et al. 2019, Ottaviano et al. 2018; Mitaritonna et al. 2017; Alhejji et al. 2015

## 2.4 Strategie politiche, supporto istituzionale e reti

Come evidenziato dagli studi sull'applicazione del Diversity Management, "le imprese non operano da sole all'interno del mercato, ma sempre all'interno di un contesto geografico e relazionale con altri soggetti: imprese dello stesso settore o di altri settori, soggetti pubblici, soggetti del terzo settore. Insieme, tali soggetti costituiscono delle reti, formali e informali."<sup>29</sup>

Per comprendere quali forme di supporto istituzionale, quali alleanze e reti esistano sul territorio provinciale, sono state effettuate delle interviste su questo tema, mettendo in luce alcuni asset strategici e altri da mobilitare in futuro. Per poter fare un'analisi più precisa, le reti e i supporti istituzionali esistenti in provincia sono stati raggruppati in tre categorie: **soggetti pubblici**, **coordinamento orizzontale tra imprese** e **altre forme di coordinamento**, come riportato di seguito.

TABELLA 2 - RETI E SOGGETTI TERRITORIALI CON POTENZIALE RUOLO DI SUPPORTO AL DIVERSITY MANAGEMENT

Soggetti pubblici	Coordinamenti orizzontali	Coordinamenti con altri settori
Strategie politiche (Documento strategico Politica attiva del lavoro 2020-24 e precedenti, Ripartizione provinciale Lavoro)	Associazioni di categoria (SBB, LVH, HGV, HDS Assoimprenditori, Associazione per le Residenze per Anziani dell'Alto Adige)	Terzo settore nelle sue articolazioni: cooperative sociali, associazioni di volontariato, comprese quelle di cittadini stranieri
Istituzioni (pubblico impiego, Camera di Commercio, Consigliera di parità, Comitati Unici di Garanzia)	Economia Alto Adige – Südtiroler Wirtschaftsring (SWR-EA)	Agenzie interinali di somministrazione
Iniziative e reti specificatamente dedicate al tema del Diversity Management (eventi e pubblicazioni ad hoc, assenza di un network strutturato)		

### 2.4.1 Soggetti pubblici

Un primo aspetto rilevante riguarda la **programmazione strategica del mercato del lavoro**. In tal senso, i documenti che coprono i periodi 2013-2020 e 2020-2024 mostrano una progressiva apertura al tema *diversity*. In particolare, il **Documento strategico Politica attiva del lavoro 2020-24**<sup>30</sup> prospetta nuove risorse a disposizione della Ripartizione provinciale Lavoro proprio per la "creazione e diffusione di un know-how relativo a buone pratiche organizzative della diversità" (pag. 28). Il documento cita inoltre tra i target particolarmente vulnerabili quello delle donne con background migratorio e prevede risorse aggiuntive per accompagnare aziende, lavoratrici e lavoratori nel processo di reclutamento tramite "Interlocutori durante l'assunzione di maestranze straniere e di migranti economici" (pag. 28). Si può dire quindi che in ambito di pianificazione strategica il tema stia lentamente trovando spazio: resta naturalmente da capire quali passi concreti saranno intrapresi per dare attuazione a queste linee programmatiche che consentano di comprenderne il potenziale come strumento di management.

Per quanto riguarda i riferimenti al **Diversity Management nell'ambito del pubblico impiego**, vale la pena sottolinearne l'importanza strategica in provincia di Bolzano, in cui il settore pubblico impiega il 20% della forza

<sup>29</sup> Maura Di Mauro (2021) *Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti. Training Toolkit sul Diversity Management*. Report di progetto DIMICOME.

<sup>30</sup> Commissione provinciale per l'impiego, Piano pluriennale degli interventi di politica del lavoro 2013-2020 e 2020-2024 [https://www.provinz.bz.it/arbeitswirtschaft/arbeits/downloads/aamp\\_strategiedokument\\_2020-2024.pdf](https://www.provinz.bz.it/arbeitswirtschaft/arbeits/downloads/aamp_strategiedokument_2020-2024.pdf)



lavoro, a fronte di una media nazionale del 13%.<sup>31</sup> Questo dato qualifica l'ente pubblico come attore chiave nel mercato occupazionale locale, che può giocare un ruolo significativo tanto nel promuovere la gestione della diversità all'interno del proprio personale, come nel promuovere l'adozione di buone pratiche che possano poi, gradualmente e con i dovuti adattamenti, diffondersi ad altri settori economici. Sia i soggetti intervistati che le pratiche in atto mettono in evidenza la funzione svolta dal Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Il CUG ha finora pubblicato un dépliant informativo sul tema del Diversity Management e, nel 2019, ha organizzato un convegno sul tema "Benessere sul posto di lavoro nella società della diversità"<sup>32</sup>.

Tra le forme di supporto istituzionale al tema del Diversity Management, alcuni intervistati evidenziano il ruolo incisivo della **Consigliera di parità**, organo pubblico con target specifico sulle discriminazioni di genere. Le interviste concordano nel sottolineare che, mentre altre forme di discriminazione restano in balia della concertazione tra sindacati e associazioni datoriali, il mandato chiaro della Consigliera nell'ambito delle discriminazioni di genere ne supporta l'efficacia. È interessante notare come l'azione della Consigliera risulti efficace anche nei casi in cui la discriminazione di genere si sovrappone ad altre forme di vulnerabilità, tra cui lo status migratorio:

*L'unico modello di reale integrazione che vedo è sempre sul discorso donna. Vale per la donna italiana e per quella straniera, tramite la consigliera di parità. Lei è veramente in grado di spiegare alle aziende il valore che porta una donna all'interno di un'azienda. Lei è in grado di far capire alle aziende come magari il part time post maternità concesso alla lavoratrice che è più felice la fa lavorare in maniera migliore. (Sindacati)*

Viene inoltre enfatizzato il **ruolo di indirizzo e orientamento della Camera di Commercio**, che in virtù del suo mandato sociopolitico può promuovere dall'alto forme di confronto e apprendimento:

*Dieser überparteiliche Austausch soll gefördert werden. Es gibt dann zwei Sachen. Man kommt darauf, dass die anderen genauso das Problem haben, oder sie lösen es auch so. Das ist oft auch eine Hilfe, wenn man meint, man hat das Problem allein. Wenn ein Unternehmen es aber ganz anders gelöst hat - das nennt man dann Businessquerdenken, wenn man ein Konzept von einer anderen Branche adaptiert. (Ente pubblico)*

Proprio la Camera di Commercio ha avuto un ruolo rilevante per quanto riguarda le **iniziative e reti dedicate espressamente al tema del Diversity Management**. In provincia non esistono ancora network strutturati che si occupino di questo tema, ma nel periodo precedente alla pandemia è stato organizzato un evento tematico ed è stato pubblicato un vademecum rivolto alle imprese. Entrambe le iniziative sono state patrocinate dall'ente pubblico. Il tema del Diversity Management è stato al centro della **manifestazione provinciale "Diversity Management: le differenze come fattore di successo", organizzata a maggio 2016**. Patrocinato dalla Camera di Commercio di Bolzano, dalla Consigliera di parità e dal Servizio provinciale di coordinamento per l'integrazione (KOI),<sup>33</sup> è stato il primo evento su questo tema in ambito locale. Il feedback ricevuto durante le interviste su questa iniziativa riconosce l'importanza di questo primo evento sul tema, segnalando al contempo la difficoltà ad individuare buone pratiche che rientrino pienamente nell'ambito del *Diversity Management*. Secondo gli intervistati, infatti, molte delle iniziative introdotte dalle aziende locali mirano a includere personale straniero perlopiù sulla spinta della necessità o dell'impegno sociale dell'azienda stessa, senza prendere in considerazione il valore aggiunto della presenza straniera in azienda in termini di produttività e innovazione. Manca quindi il pieno riconoscimento della ricchezza della diversità che è alla radice del Diversity Management.

Altra iniziativa con focus particolare sul Diversity Management è la **pubblicazione del 2018, a cura della Camera di Commercio di Bolzano e del Servizio provinciale di coordinamento per l'integrazione (KOI), "Integrazione. Un**

---

<sup>31</sup> ASTAT (2022) *Dipendenti pubblici 2020* [https://astat.provincia.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1130609](https://astat.provincia.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news_action=300&news_image_id=1130609); <https://www.istat.it/economia-europea-millennio/bloc-4d.html?lang=it>

<sup>32</sup> Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), *Diversity Management nella pubblica amministrazione. Riflessioni per le/i dirigenti e le/i collaboratrici/ori*. Dépliant informativo accessibile al seguente link: [https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/2021\\_Flyer\\_Diversity\\_Management\\_IT.pdf](https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/2021_Flyer_Diversity_Management_IT.pdf) Si veda anche il programma del convegno *Benessere sul posto di lavoro nella società della diversità*, accessibile al seguente link: [https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/Arbeit\\_-\\_Fluch\\_oder\\_Freude\\_Lavoro\\_-\\_croce\\_o\\_delizia.pdf](https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/Arbeit_-_Fluch_oder_Freude_Lavoro_-_croce_o_delizia.pdf)

<sup>33</sup> Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano (2016) *Diversity Management: le differenze come fattore di successo* <https://www.handelskammer.bz.it/it/diversity-management-le-differenze-come-fattore-di-successo>



**vademecum per le imprese**<sup>34</sup>. Si tratta di una guida che offre alle aziende locali un'introduzione al concetto di Diversity Management e al quadro normativo rilevante per l'integrazione lavorativa delle cittadine e dei cittadini stranieri a livello nazionale e provinciale. Secondo quanto emerso dalle interviste, tuttavia, il documento non ha ricevuto la visibilità auspicata, e sarebbe pertanto utile favorirne la diffusione tramite associazioni di categoria e istituzioni che ne hanno patrocinato l'edizione o valutare quale formato si adatti meglio alle esigenze delle aziende.

## 2.4.2 Associazioni di categoria

Oltre al ruolo dei soggetti pubblici, le associazioni di categoria offrono importanti spazi di **coordinamento orizzontale** in cui promuovere scambio su problematiche, soluzioni ed expertise, potenzialmente anche sul tema della gestione della diversità. Sei associazioni di categoria sono state intervistate nel corso di questa ricerca (vedi Tabella 1 Prospetto dei soggetti intervistati): tra queste alcune citano iniziative volte a supportare l'inserimento lavorativo di persone con background migratorio, ma nessuna parla di formazione o supporto esplicito al Diversity Management.

Proprio queste organizzazioni di rappresentanza e coordinamento sono viste da alcuni soggetti intervistati come la dimensione ideale a partire dalla quale avviare discussioni sull'adozione di pratiche di Diversity Management: uno spazio che si situa a metà tra l'azione dall'alto, poco in linea con i principi del Diversity Management, e quella dal basso, che lascerebbe la singola azienda a dover affrontare questo tema complesso in maniera isolata.

*Ich glaube, dass es nicht richtig ist zu sagen, dass das Land Mama da etwas machen muss. (...) Also das muss man wirklich aktiv angehen - und wie gesagt, ich kenne das vom HGV und dem Unternehmerverband, dass es funktioniert, aber da haben sich die Unternehmen zusammengetan.  
(Ente pubblico)*

## 2.4.3 Altre forme di coordinamento

Le **reti con il terzo settore** vengono citate come importante risorsa in fase di reclutamento, per raggiungere persone di origine straniera potenzialmente in cerca di un impiego.

*Nel reclutamento, per potersi rivolgere a persone con un background migratorio o con disabilità, cerchiamo sempre di trovare organizzazioni locali sul territorio - e siamo organizzati in modo molto capillare - con cui collaborare... In generale, però, lavoriamo sempre insieme alle organizzazioni, perché si ha un effetto di scala maggiore, e soprattutto si impara insieme. La fase di apprendimento è sempre relativamente lunga. [...] A livello locale ci sono associazioni valide, bisogna costruire attivamente la rete e farsi "accreditare". Devi creare fiducia, ... Ma fondamentalmente hai bisogno della rete, ma devi assumere tu stesso la parte attiva come azienda. Aspettare che qualcuno venga non funzionerà. (Azienda)*

Nel momento stesso in cui si riconosce il **potenziale strategico delle alleanze tra terzo settore e aziende per il reclutamento di personale**, emerge la necessità di mediare tra le due "culture di riferimento" che distinguono i due settori. Come nota un'intervistata,

*Purtroppo, le associazioni, per lo più di volontariato, sociali, parlano una lingua completamente diversa e hanno una visione completamente diversa delle cose rispetto alle aziende. Quando ci si riunisce ci sarebbe spesso bisogno di un traduttore. Ed è per questo che, secondo me, la domanda e l'offerta non si incontrano. In realtà è assurdo, avete centri di residenza con rifugiati, come esempio più eclatante, che ovviamente cercano lavoro, e dall'altra parte non riescono a trovare nessun impiegato. [...] Si possono fare cose per unire questi mondi. Spesso le aspettative sono totalmente*

---

<sup>34</sup> Camera di Commercio e Servizio provinciale di coordinamento per l'integrazione (2018) *Integrazione. Un vademecum per le imprese* [https://www.provincia.bz.it/famiglia-sociale-comunita/integrazione/service/pubblicazioni.asp?publ\\_action=300&publ\\_image\\_id=528933](https://www.provincia.bz.it/famiglia-sociale-comunita/integrazione/service/pubblicazioni.asp?publ_action=300&publ_image_id=528933)

*diverse. Quindi assistenza alla traduzione, coordinamento di questi due, per renderlo più efficiente ed efficace. (Azienda)*

È quindi importante capire con quali criteri il terzo settore si apre ad alleanze con il mondo imprenditoriale, e che ruolo svolgano fattori quali la reputazione aziendale e il radicamento territoriale. Si potrebbe ipotizzare quindi un sistema di accreditamento per le aziende nei confronti del terzo settore, che certifichi l'esistenza di finalità condivise e valori comuni e chiarisca i rispettivi ruoli. Riferendosi a strumenti come il **bilancio di competenze**, emerge la questione relativa ai soggetti più adatti a farsi promotori di iniziative di questo tipo.

*Chi dovrebbe farlo un test così? Per l'azienda è impegnativo, gli operatori del terzo settore, mah.  
(Associazione di categoria)*

Come notano alcune tra le realtà intervistate, non è solo con le organizzazioni strutturate del terzo settore che si può realizzare uno scambio proficuo, ma con l'intero sistema locale, a partire dalla comunità. Questo perché le aziende, come sottolineato in apertura di questa sezione, operano in un contesto economico e sociale con cui intercorrono scambi mutui e capillari. Valori ed esperienze positive possono essere trasferiti dal mondo delle imprese alla società e viceversa. Come nota un'intervistata:

*Ich glaube auch, dass auch auf Gemeindeebene viel passieren kann, denn die Leute wohnen oft auch nebeneinander. Wenn ich in einer Gemeinde die Vielfalt sehe und es funktioniert und es kommt eine ausländische Familie, die mit meinem Sohn, meiner Tochter in die Schule geht, dann kennt man sich automatisch, dann redet man miteinander, dann weiß man mehr voneinander.... (Ente pubblico)*

In conclusione, quindi, si può affermare che alcune iniziative in passato sono state avviate sul tema della diversità in azienda, ma per lo più in maniera puntuale e senza una prospettiva di continuità. Le interviste indicano plurime forme di coordinamento a livello intermedio, come le associazioni di categoria, che si prestano a fare da luogo di scambio e formazione sul tema del Diversity Management, mediando tra il livello macro delle istituzioni pubbliche e quello micro delle singole aziende.

## 2.5 Buone prassi e proposte emerse dalle interviste

Nelle sezioni precedenti sono stati presentati i tratti caratteristici della percezione della diversità in provincia (2.2 La percezione della diversità negli ambienti di lavoro), gli elementi centrali delle strategie di gestione della diversità (2.3 La gestione della diversità: Motivazioni, difficoltà e benefici nell'applicazione) ed infine si è tracciato un quadro delle reti esistenti che già operano in quest'ambito o che possono offrire una base operativa per rafforzare la diffusione del Diversity Management in provincia (2.4 Strategie politiche, supporto istituzionale e reti).

In questa sezione presentiamo una serie di spunti, una selezione delle buone pratiche già in corso di sperimentazione in provincia e delle proposte scaturite dalle persone intervistate. La selezione presenta una serie di spunti già adattati alle caratteristiche specifiche del contesto altoatesino, e rappresenta pertanto un'indicazione operativa che può indirizzare i prossimi passi da intraprendere in ambito provinciale per favorire il radicamento e la diffusione della cultura del Diversity Management.

### 2.5.1 Buone prassi

Nella tabella seguente si riassumono alcune buone prassi emerse durante le interviste. Si tratta di pratiche già attuate in territorio provinciale, che attengono tanto al settore privato che a quello pubblico. Le azioni riportate di seguito si prestano ad essere diffuse o replicate, così come a fare da base per consentire la presa di contatto tra i soggetti che ne sono protagonisti; in tal modo si favorisce la diffusione di tali iniziative anche all'esterno delle organizzazioni che le hanno promosse.

TABELLA 3 - SELEZIONE DELLE BUONE PRASSI EMERSE NEL CORSO DELLE INTERVISTE

Fase lavorativa	Buone prassi rilevate
Reclutamento	<i>Job Speed Date</i> in collaborazione con le associazioni del volontariato e grandi aziende del territorio (Gruber Logistik, TechnoAlpin, Markas, Salewa...) Circa 20 persone su 48 sono state assunte. Replicabilità per PMI?
	Markas adotta misure specifiche per il reclutamento, tra cui i bilanci di competenze per la rilevazione dei soft skills.
	Progetto <i>Without Borders</i> (Randstad, dal 2017): formazione ad hoc e inserimento lavorativo di persone straniere e richiedenti asilo. Non attivato finora in provincia di Bolzano. Prevede un programma di mentorship da parte di ex dirigenti che affiancano il personale neoassunto.
	Progetto <i>Mobility Sud-Nord</i> (Randstad): team di lavoro a Catania seleziona candidate e candidati, organizza l'inserimento e si occupa della sistemazione alloggiativa nel luogo di destinazione.
Inserimento	Manuali di procedura tradotti nelle lingue di origine dei nuovi dipendenti. Attuato finora da grandi aziende, trasferibile per quanto riguarda le procedure di sicurezza standard.
Team building	Riorganizzazione dei gruppi di lavoro affinché ci sia sempre un/una collega in grado di tradurre le istruzioni di lavoro nella fase iniziale di inserimento. Garantisce la sicurezza e facilita l'inserimento nel team di lavoro.
Post-inserimento	Flessibilità di orario: creazione di una "banca ore" in cui i dipendenti possono accumulare ore extra per poter fare ferie prolungate nel paese di origine. Adattamento di turni e orario mensa in base ad esigenze di culto.
Visibilità e monitoraggio	Conferenze della Rete dei Comitati Unici di Garanzia che tematizzano la diversità del personale dell'Azienda Sanitaria e dell'amministrazione provinciale dell'Alto Adige.
	Piano triennale dell'Azienda Servizi Sociali di Bolzano (ASSB), redatto dall'Ufficio Gestione del Personale.
	Indicatori e analisi di genere sul personale dell'Amministrazione provinciale <sup>35</sup> .

<sup>35</sup> Analisi di genere sul personale dell'amministrazione provinciale. Piano d'Intervento. [https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/Genderbericht\\_LV\\_IT.pdf](https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/downloads/Genderbericht_LV_IT.pdf)

## 2.5.2 Proposte emerse dalle interviste

Le proposte emerse nel corso delle interviste si riferiscono a tre ambiti in particolare:

1. **Coordinamento territoriale** quale spazio di scambio e confronto per favorire mainstreaming del tema diversità al lavoro.
2. **Interventi formativi** per diffondere gli strumenti del Diversity Management e promuovere il cambio di cultura aziendale e dirigenziale necessario a garantirne l'applicazione.
3. **Cambiamenti normativi e semplificazioni burocratiche** per facilitare l'adozione di pratiche in linea con i principi del Diversity Management.

Ciascuno dei tre punti è trattato di seguito e integrato con estratti dalle interviste.

Il primo ambito di intervento riguarda il **coordinamento territoriale** sulla tematica del Diversity Management, indicato come strumento per favorire lo scambio di buone pratiche tra aziende di comparti o di dimensioni simili. Dalle interviste emerge l'auspicio di uno spazio di scambio e confronto sul Diversity Management: *“Imparare dagli altri, vedere con gli altri best practices a livello locale, credo che possa sempre essere utile” (Azienda)*. Tra gli obiettivi di tale coordinamento, ci sarebbero **incontri periodici che servano da confronto, per arrivare a delle linee guida condivise e obiettivi misurabili elaborati dal basso**:

*Serve un confronto che aiuti ad aprire gli occhi, capire chi, all'interno di una determinata azienda, può avere un determinato tipo di esigenza. Credo che sia un percorso da costruire insieme, non dall'alto, che idealmente dovrebbe avere al centro i responsabili del personale delle varie aziende. Mi immagino un percorso di costruzione insieme, in cui ciascuno può prendere ciò che gli pare più adatto alla propria situazione, oppure sperimentando assieme, costruendo un progetto comune.*  
(Esperta)

L'auspicio è quello di istituire un **tavolo intersettoriale e operativo** che, a fronte di un impegno comune, sappia restituire a chi vi partecipa strumenti innovativi per gestire la sfida delle diversità in maniera più efficace:

*Un tavolo di coordinamento su questo tema sarebbe positivo, però ci vuole l'impegno da parte di tutti, non deve essere un bell'impegno sulla carta e basta.* (Sindacato)

Oltre allo spazio di scambio, emerge il bisogno di uno **sportello unico, per offrire assistenza mirata alle diverse aziende** a partire dalle loro esigenze specifiche:

*Ci vorrebbe un centro specializzato che sostiene l'azienda in tutto il percorso. Come si fa con l'audit. Un aiuto concreto che accompagni le aziende step by step, non solo dal punto di vista amministrativo ma soprattutto sullo sviluppo dell'organizzazione, sugli aspetti culturali. Un aiuto concreto, qualcuno che spieghi avendo conoscenza della realtà aziendale.* (Esperta)

L'auspicio di un coordinamento territoriale sul tema del Diversity Management si collega all'opportunità di mobilitare le reti già esistenti sul territorio. Tra le forme di coordinamento esistenti in ambito privato vengono citate le **associazioni di categoria** (Unione Commercio Turismo Servizi Alto Adige, Unione Albergatori e Pubblici Esercenti dell'Alto Adige, Confartigianato Imprese, Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi, Assoimprenditori, Associazione Liberi Professionisti Altoatesini), e la piattaforma **Economia Alto Adige – Südtiroler Wirtschaftsring (SWR-EA)**<sup>36</sup>, che raggruppa le sei associazioni sopracitate.

*Sarebbe interessante potersi rivolgere a un solo posto per immergersi nel termine e anche per capire cosa c'è esattamente dietro il Diversity Management al momento, perché è sicuramente un argomento che sta crescendo e non qualcosa di statico. Ecco perché penso che possa essere un bene se ci fosse un'indagine statistica su questo argomento, a che punto siamo in Alto Adige. Siamo internamente uniti come associazioni sotto l'ombrello della Südtiroler Wirtschaftsring, dove le associazioni economiche si incontrano regolarmente per scambiarsi idee su vari argomenti, [...] e poi*

---

<sup>36</sup> Economia Alto Adige – Südtiroler Wirtschaftsring (SWR-EA) <https://www.swrea.bz.it/home-it/>

*ogni associazione può riprendere e approfondire questo per i suoi membri, dove le strutture sono diverse. (Associazione di categoria)*

Non da ultimo, per quanto riguarda il settore privato, emerge il ruolo potenziale di raggruppamenti già esistenti e di rilevanza strategica nell'ambito della gestione delle risorse umane, come la rete informale **Personalzirkel Südtirol**, rete che raduna professioniste e professionisti nel settore delle risorse umane in provincia.<sup>37</sup> La rete è attiva dal 2004 e organizza regolarmente incontri con esperte ed esperti, nelle aziende, workshop e corsi di formazione. Oltre all'avanzamento professionale, il networking serve anche all'orientamento personale e all'espansione delle competenze dei suoi membri.

Il secondo ambito di intervento riguarda la **formazione**, la cui priorità secondo i soggetti intervistati dovrebbe essere quella di promuovere il **cambiamento culturale** necessario a garantire la diffusione del Diversity Management. Alcuni intervistati citano percorsi di coaching esterno per promuovere questo cambio sistemico. Altri si riferiscono alla necessità di maggiori scambi tra parti datoriali, da un lato, e sindacati, dall'altro, per un confronto che tenga conto della complessità degli interventi. L'enfasi viene posta sugli **interventi rivolti a dirigenti e responsabili delle risorse umane**, tenendo conto anche del gap generazionale:

*Riguardo ai processi organizzativi e alla gestione del personale, serve formare la dirigenza. È completamente da riformare. Le nuove leve iniziano ad avere una mentalità più aperta, mentre chi sta lì da prima di loro non capisce che queste differenze possono essere di fatto migliorative per il processo aziendale. (Sindacato)*

Viene esplicitato anche il cambio di mentalità necessario per riconoscere pienamente come risorsa le lavoratrici e i lavoratori di origine straniera:

*Es müsste auch auf Landesebene viel mehr Aufklärung gemacht werden, viel mehr Bemühen da sein, auf diese Leute, auf die Ressource Migranten zurückzugreifen. In Südtirol ist das immer schwierig, mit Proporz, Autonomie, wir haben hier weltweit eine besondere Situation, die sich ja weltweit auch bestätigt. Unser Modell funktioniert ja! Wahrscheinlich auch nur, weil gewisse Sachen nicht angesprochen, sondern totgeschwiegen werden, kann ja sein, dass das eine Strategie ist, die hilft! Aber die Politik kann sich ruhig getrauen, das als Ressource für den Arbeitsmarkt, die Migration als Ressource für den Arbeitsmarkt zu erkennen. Lasst die Leute arbeiten! Die nehmen ja niemanden den Arbeitsplatz weg, wir brauchen sie! (Associazione di categoria)*

In relazione a questo aspetto viene sottolineata la necessità di **pianificare adeguatamente tempi e risorse** da destinare a tali interventi formativi, tenendo conto che le aziende, a seconda delle loro dimensioni, hanno una disponibilità diversa a investire in questa direzione:

*In una prima fase la cosa più importante è far capire ai dirigenti il tema dell'importanza della diversità. Spesso si pensa che basti un workshop di un pomeriggio. In Svizzera i dirigenti lavorano un anno su un tema come questo, entrano nel merito della loro esperienza personale. Chiaro che questa disponibilità dipende dalla dimensione dell'azienda. (Esperta)*

L'attenzione viene posta anche sulla **sensibilizzazione di tutti i lavoratori e le lavoratrici in azienda**, che prevenga la diffusione di stereotipi e comportamenti stigmatizzanti e promuova la diffusione di una cultura dei diritti, particolarmente importante per chi entra nel mondo del lavoro in situazione di vulnerabilità. Le proposte riguardano sia la formazione volta a sviluppare maggior consapevolezza sui propri diritti e sulla capacità di presentare le proprie competenze in maniera competitiva, sia la formazione mirante al necessario rafforzamento delle competenze linguistiche.

*Penso che abbiamo bisogno di diverse cose a diversi livelli: [...] campagne di sensibilizzazione per i dipendenti, perché spesso non sono consapevoli degli stereotipi che riproducono nella vita quotidiana. Nell'interazione nei dipartimenti, o davanti alla macchina del caffè: le norme discriminatorie che vi si producono sono senza speranza. (Ente pubblico)*

---

<sup>37</sup> Personalzirkel Südtirol, <http://www.personalzirkel-suedtirol.net/>

*Sicuramente noi dovremmo muoverci anche nei confronti del lavoratore che deve sapersi vendere bene, far vedere quali sono le sue capacità. Quindi **formazione ma non solo delle aziende, anche dei nuovi arrivi, dei nuovi cittadini**. I ragazzi che abbiamo fermi nei vari centri di accoglienza si potrebbero formare con un accordo tra associazioni datoriali, sindacali, dal settore cooperativistico...Invece ogni tanto si vede qualche sindacato, qualche associazione che gli fa il corso di italiano, ma niente di più. (Sindacato)*

*È assolutamente necessario, dal punto di vista politico, che quelle persone, quelle che sono iscritte nelle liste di disoccupazione, che vengano ad un programma di sostegno linguistico, che questo diventi obbligatorio. ... ci dovrebbe essere qualcosa di obbligatorio, semplicemente se vieni qui come migrante e sei iscritto in una lista di disoccupazione, devi fare corsi di tedesco e italiano. Qui siamo bilingui, quindi devi essere bilingue. Questo deve essere un prerequisito. (Associazione di categoria)*

Il terzo ordine di proposte riguarda gli **aspetti normativi e burocratici**, ambito di azione in cui semplificazione e innovazione apporterebbero grandi vantaggi. La possibilità di inserimento lavorativo è infatti in molti casi frenata da ostacoli burocratici come il mancato riconoscimento di diplomi, relativamente al quale si riscontrano differenze marcate tra le diverse comunità comprensoriali:

*In tutta questa giungla di leggi, è da spararsi. Non vogliono l'elemosina, vogliono lavorare. E noi non glielo permettiamo. Potrebbero essere così preziosi, con la loro cultura, la loro esperienza, ma non possono lavorare perché non riconosciamo i loro certificati. (Associazione di categoria)*

Gli ostacoli burocratici limitano anche la possibilità di tutela di specifiche categorie di lavoratori, nelle quali la partecipazione straniera è più elevata. In questo caso la mancata innovazione implica il mantenimento di tutele molto basse:

*Si era già provato a fare dei progetti di integrazione, ad esempio delle collaboratrici domestiche, le cosiddette badanti. Si era cercato di fare un albo, poi però [...] ostacoli burocratici e la cosa si è arenata. Le famiglie che assumono questo tipo di figura diventano datori di lavoro e non sono in grado di fare i datori di lavoro. Dovrebbe esserci una figura quasi di psicologo che fa la formazione alle famiglie.” (Sindacato)*

**TABELLA 4 - PROPOSTE EMERSE DALLE INTERVISTE**

<b>Coordinamento orizzontale</b>	<b>Formazione</b>	<b>Aspetti normativi e burocratici</b>
Valorizzazione delle associazioni di categoria per favorire uno scambio di buone pratiche e la collaborazione orizzontale	Promozione di un cambio di cultura aziendale e dirigenziale	Facilitazione e semplificazione del riconoscimento di diplomi
Organizzazione di incontri periodici tra aziende per confrontarsi	Realizzazione di percorsi di coaching per la gestione di risorse umane	Introduzione del part-time agevolato in età avanzata ('Altersteilzeit')
Progettazione di un tavolo intersettoriale e operativo	Sensibilizzazione di lavoratori e lavoratrici nelle aziende	
Creazione di uno sportello o centro di competenza che offra assistenza e accompagnamento <i>step by step</i>	Formazione e corsi di lingua per i nuovi lavoratori e lavoratrici	

### 3. Diversity Management – un’occasione per il futuro in Alto Adige

In questa sezione presentiamo alcuni punti chiave emersi dal lavoro di ricerca svolto sul campo. Si tratta di riflessioni sintetiche e orientate all’azione futura, che mettono in relazione gli elementi fondamentali della definizione generale di Diversity Management presentata nel capitolo 1 - *Diversità e Diversity Management* inserendoli nell’ambito specifico con le sfide specifiche legate alla situazione in Alto Adige e le proposte emerse dal territorio, delineate nel capitolo 2 - *Diversity Management in Alto Adige – un’esplorazione qualitativa*.

1. Il punto chiave emerso dalla ricerca sul campo è che **la diversità viene ancora vista come uno svantaggio da accettare e gestire per minimizzarne l’impatto negativo**. Nonostante la mancanza di personale renda imprescindibile la partecipazione straniera al mercato del lavoro nel presente, e ancora più in prospettiva futura, l’enfasi permane purtroppo sulla diversità come svantaggio da gestire per evitare ricadute negative sulla produttività e sul clima di lavoro in azienda. Manca quindi un atteggiamento proattivo e strategico nei confronti della diversità, che riesca a inquadrarla come plusvalore, favorendo il dispiegamento del suo potenziale: le interviste indicano chiaramente la necessità di un cambiamento di atteggiamento in questo ambito.
2. Dalle interviste emerge una persistente **gerarchia delle diversità negli ambienti di lavoro**. Mentre vi è ampio riconoscimento della diversità di genere, a dimostrazione che la normativa ha prodotto un cambiamento culturale funzionale alla tutela delle esigenze che scaturiscono da questo tipo di diversità, permane un forte ritardo nel riconoscimento della diversità di origine come elemento strutturale del mondo del lavoro. Il background migratorio, così come altri tipi di diversità (età, orientamento sessuale) non vengono ancora pienamente riconosciuti né gestiti. **C’è quindi l’urgenza di promuovere il riconoscimento della diversità nella sua accezione intersezionale**. Gestire la diversità tramite interventi mirati ad un’unica categoria di diversità rischia infatti di consolidare le disegualianze, aumentando lo svantaggio di chi è portatore di vulnerabilità multiple. Questo richiede, da un lato, maggior consapevolezza sui tipi di diversità meno visibili e meno riconosciuti, ad esempio l’orientamento sessuale e le esigenze legate all’età. Dall’altro, è necessario sensibilizzare l’ecosistema produttivo sulla sovrapposizione e la coesistenza di queste diversità a livello micro (all’interno di ciascun individuo) e macro (nell’aggregato della forza lavoro) per promuovere una gestione integrata. Si tratta, naturalmente, di un **percorso di cambiamento culturale a lungo termine**, che non può esimersi dal considerare i rapporti tra generazioni. Va inoltre riconosciuto il ruolo costruttivo della normativa, che nell’ambito della parità di genere ha favorito il progressivo consolidarsi di pratiche inclusive e di mediazione a beneficio di diverse categorie di lavoratori e lavoratrici. Quanto avvenuto nell’ambito delle politiche di genere conferma che i cambiamenti organizzativi e culturali richiedono tempo e che i processi di cambiamenti necessitano di sinergie tra spinte dall’alto (normative) e dal basso (sociali).
3. Il Diversity Management nasce dall’esigenza di gestire in maniera più efficace la diversità nei luoghi di lavoro, ma potrebbe rivelarsi benefico per favorire lo **sviluppo di una società più coesa in Alto Adige**. Le esigenze del mercato del lavoro, debitamente gestite, possono contribuire ad allargare il riconoscimento della diversità, al di là del riconoscimento formale già previsto per i tre gruppi linguistici. Promuovere la diversità non solo in relazione al mondo di lavoro è fondamentale per scongiurare una visione che limita le persone solamente alle loro capacità di influire in modo positivo sul mondo di lavoro e sulla produttività. Un’enfasi eccessiva e limitata solamente ai vantaggi economici portati dalla diversità (*business case*) oscura l’aspetto di giustizia sociale e, a lungo termine, perpetua le disegualianze sistemiche. Nelle parole di Max Frisch, „Wir riefen Arbeitskräfte, es kamen Menschen“.
4. Non vi è un catalogo univoco di interventi che possa garantire la gestione efficace delle diversità nel luogo di lavoro: una **mappatura sistematica delle pratiche aziendali**, tramite questionario da somministrarsi con la collaborazione di associazioni di categoria e Camera di Commercio, potrebbe favorire l’elaborazione di un inventario di misure già in atto, catalogate per tipologia di azienda e settore produttivo, favorendone il consolidamento e la trasferibilità. Una raccolta dati di questo tipo, inoltre, sarebbe occasione per **avviare la costruzione di una rete di aziende che intendono impegnarsi nella definizione di una strategia di Diversity**

**Management.** Per facilitare l'impegno da parte dei soggetti economici, occorre predisporre occasioni di scambio che mettano al centro i protagonisti del mondo del lavoro – **aziende e lavoratori**. Le persone intervistate auspicano uno scambio che concepisca il Diversity Management come strumento flessibile, che può essere adottato progressivamente e dal basso a partire dall'iniziativa di singole aziende per migliorarne le capacità di gestione delle molteplici diversità riscontrabili nel mercato del lavoro.

Va inoltre notato che lo studio che ha portato alla redazione di questo rapporto non ha potuto approfondire la fondamentale **prospettiva dei lavoratori**. Per comprendere fino in fondo l'efficacia delle misure adottate e approntare prospettive di intervento futuro, si ritiene auspicabile valutare l'estensione della ricerca alle diverse categorie di lavoratori e lavoratrici interessate.

5. **L'ente pubblico come attore chiave nel mercato occupazionale locale** può giocare un ruolo significativo tanto nel promuovere la gestione della diversità al proprio interno, che nel promuovere partenariati a livello locale che includano le aziende, il terzo settore e la ricerca, favorendo la partecipazione a bandi nazionali o europei per la realizzazione dei progetti volti alla gestione della diversità negli ambienti di lavoro. Dalle interviste emergono forti aspettative rispetto al ruolo delle istituzioni provinciali, che possono certamente contribuire a mettere in evidenza le sinergie già in atto, i casi virtuosi che hanno dato vita a inserimenti lavorativi di successo, approntando una comunicazione mirata agli stakeholder del settore. Resta tuttavia di fondamentale importanza il pieno coinvolgimento degli attori economici privati.



## Bibliografia

- **Alesina A., Stantcheva S., Teso E.** (2018) “Intergenerational Mobility and Preferences for Redistribution’ in *American Economic Review*: 521–54 <https://doi.org/10.1257/aer.20162015>
- **Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O’Brien F. e McGuire D.** (2015) ‘Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review’ in *Human Resource Development Quarterly*: 95–149 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21221>
- **ASTAT** (2022) *Dipendenti pubblici 2020* [https://astat.provincia.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1130609](https://astat.provincia.bz.it/de/aktuelles-publikationen-info.asp?news_action=300&news_image_id=1130609) ; <https://www.istat.it/economia-europea-millennio/bloc-4d.html?lang=it>
- **ASTAT** (2021) *I sistemi produttivi delle province autonome di Trento e Bolzano - Progetto congiunto ISPAT-ASTAT*, [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1133502](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1133502) (ultimo accesso 16 giugno 2022)
- **ASTAT** (2021) *Occupati e disoccupati 2020*, [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1111728](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1111728) (ultimo accesso 13.5.2022)
- **ASTAT** (2020) *Acquisizione della cittadinanza italiana in Alto Adige - 2016-2019*, [https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1073513](https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1073513) (ultimo accesso 13.5.2022)
- **Balloi C., Premoli S.** (2021). ‘L’inclusione Della Diversità in Contesti Lavorativi Altamente Conflittuali. Una Ricerca-Azione Basata Sull’approccio Del Diversity Management Nei Servizi ECEC’ in *Annali Online Della Didattica e Della Formazione Docente*, n° 21 <https://doi.org/10.15160/2038-1034/2334>
- **Bansak K., Hainmueller J., Hangartner D.** (2016) ‘How Economic, Humanitarian, and Religious Concerns Shape European Attitudes toward Asylum Seekers’, in *Science*: 217–22 <https://doi.org/10.1126/science.aag2147>
- **Bryant A., Charmaz K.** (2010) *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Paperback Edition: SAGE Publications
- **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano** (2016) *Diversity Management: le differenze come fattore di successo*, <https://www.handelskammer.bz.it/it/diversity-management-le-differenze-come-fattore-di-successo> (ultimo accesso 13.5.2022)
- **Carta per le pari opportunità e la diversità sul lavoro** (2013) *Bussola per le PMI. Un aiuto all’orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*. Accessibile al link: [https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI\\_2016713143025304.pdf](https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf)
- **De Luca D., Pozzi S., Ambrosini M.** (2017) ‘Trade Unions and Immigrants in Italy: How Immigrant Offices Promote Inclusion’ in *Journal of Industrial Relations*: 101–18 <https://doi.org/10.1177/0022185617723378>
- **Dennissen M., Benschop Y., van den Brink M.** (2020) “Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks” in *Organization Studies*: 41(2):219-240. doi:10.1177/0170840618800103
- **Di Mauro, M.** (2021) *Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti. Training Toolkit sul Diversity Management*. Report di progetto DIMICOME, <https://www.ismu.org/training-toolkit-includere-e-valorizzare-le-competenze-dei-migranti/>
- **Medda-Windischer R., Ferraro F., Jiménez M.** (2018) *Rapporto su immigrazione e integrazione in Alto Adige: 2016/2017*. Eurac Research. [https://bia.unibz.it/esploro/outputs/report/Rapporto-su-immigrazione-e-integrazione-in/991005772687001241\\_file-0](https://bia.unibz.it/esploro/outputs/report/Rapporto-su-immigrazione-e-integrazione-in/991005772687001241_file-0)
- **Fassio C., Montobbio F., Venturini A.** (2019) ‘Skilled Migration and Innovation in European Industries’ in *Research Policy*: 706–18 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.11.002>

- **Köllen, T.** (2019) 'Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future' in *Journal of Management Inquiry*: 259–72 <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- **Istituto di Ricerca Economica – IRE** (2019) *Brain Drain – Brain Gain: Quanto è attrattivo il mercato del lavoro altoatesino?* <https://www.wifo.bz.it/temi/studi-e-analisi/16-brain-drain-brain-gain-quanto-e-attrattivo-il-mercato-del-lavoro-altoatesino.html>
- **Mayring P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)
- **Mitaritonna C., Orefice G., Peri G.** (2017) 'Immigrants and Firms' Outcomes: Evidence from France' in *European Economic Review*: 62–82 <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2017.05.001>
- **Monaci M., Zanfrini L.** (2020) *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Report Fondazione ISMU <https://www.ismu.org/una-macchina-in-moto-col-freno-tirato/>
- **Osservatorio Mercato del Lavoro** (2021) *Diagrammi 2021 – Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano*. <https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp> (ultimo accesso 15.06.2022)
- **Osservatorio Mercato del Lavoro** (2022) *Diagrammi 2022 – Il mercato del lavoro in provincia di Bolzano*. [https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ\\_action=300&publ\\_image\\_id=611296](https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/pubblicazioni-lavoro.asp?publ_action=300&publ_image_id=611296) (ultimo accesso 15.06.2022)
- **Osservatorio Mercato del Lavoro** (2021) *Rapporto sul mercato del lavoro in provincia di Bolzano 2021/2*, p.8. [https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/rapporti.asp?publ\\_action=300&publ\\_image\\_id=591509](https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/statistiche/rapporti.asp?publ_action=300&publ_image_id=591509)
- **Ottaviano G., Peri G., Wright G.C.** (2016) 'Immigration, Trade and Productivity in Services: Evidence from U.K. Firms' in *SSRN Electronic Journal* <https://doi.org/10.2139/ssrn.2875377>
- **Overhage N.** (2019) *Cercasi personale qualificato!? Il punto di vista delle imprese altoatesine*. IRE, Rapporto 3.19
- **Porter M., Haslam N.** (2005) "Predisplacement and Postdisplacement Factors Associated with Mental Health of Refugees and Internally Displaced Persons: A Meta-Analysis" in *Journal of the American Medical Association*: 294, 602-612. <http://dx.doi.org/10.1001/jama.294.5.602>
- **Raffaetà R., Duff, C.** (2013) "Putting Belonging into Place: Place Experience and Sense of Belonging among Ecuadorian Migrants in an Italian Alpine Region" in *City and Society* 25: 328-347 <https://doi.org/10.1111/ciso.12025>
- **Siller M., Perkmann U.** (2016) *Il futuro fabbisogno di forze di lavoro in Alto Adige. Scenari per categorie professionali fino al 2025*. IRE Studio 2.16. Camera di commercio di Bolzano (Ed.)
- **Thomas D. A., ely R.** (1996) "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity" in *Harvard Business Review* 74, no. 5: 79–90.
- **Thomas, R. R.** (1990) 'From Affirmative Action to Affirming Diversity' in *Harvard Business Review* 68 2: 107-17
- **Williams K. W., O'Reilly C.** (1998) "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research" in *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- **Yadav S., Lenka U.** (2020) 'Diversity Management: A Systematic Review' in *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*: 901–29 <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197>

# Appendice 1: Buone pratiche di Diversity Management

## [Piattaforma UE delle Carte della Diversità](#)

La Piattaforma UE delle Carte della Diversità è stata creata nel 2010 su iniziativa e con il finanziamento della Commissione europea. La piattaforma offre un luogo per le Carte della Diversità europee esistenti (attualmente 26) per scambiare e condividere più facilmente esperienze e buone pratiche attraverso riunioni della piattaforma, seminari di esperte ed esperti e forum annuali di alto livello.

Le carte della diversità incoraggiano le organizzazioni (ONG, enti pubblici, aziende private...) a sviluppare e attuare politiche di diversità e di inclusione. Firmando una carta, l'organizzazione si impegna volontariamente a promuovere la diversità e le pari opportunità sul posto di lavoro, indipendentemente, per esempio, da età, disabilità, sesso, origine etnica, religione o orientamento sessuale. Diventare un firmatario di una Diversity Charter consente, per esempio, l'accesso a una vasta rete di pari, pubblicazioni e strumenti di supporto per il benchmarking, la misurazione e il monitoraggio. Attraverso la piattaforma, i promotori possono incontrarsi regolarmente, per condividere le loro esperienze e sviluppare strumenti comuni.

## [Mese europeo della diversità 2021](#)

Nel maggio 2021 è stato celebrato per la prima volta il Mese Europeo della Diversità. Quasi tutte le associazioni aderenti a Carte della diversità adottate in Europa hanno partecipato all'iniziativa, ospitando giornate nazionali della diversità per contribuire a trasformare la diversità nel mondo del lavoro in un movimento europeo.

[Charta der Vielfalt](#) - La 'Carta della diversità' è un'iniziativa promossa dall'associazione privata "Verein Charta der Vielfalt", che mira a promuovere la diversità nel mondo lavorativo e nella società in generale. La Carta è stata elaborata come strumento per motivare aziende e imprese di tutti i tipi. Si è così costituita una rete di aziende inclusive, che partecipano alle attività dell'associazione, prendendo parte ad una serie di attività di formazione e scambio su buone pratiche. L'associazione, inoltre, organizza una conferenza annuale e assegna un premio per attività innovative nel campo dell'inclusione della diversità nell'ambiente lavorativo.

## [Carta italiana per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro](#)

La Carta è stata lanciata nel 2009 dalla Consigliera Nazionale per le Pari Opportunità del Ministero del Lavoro, dalla Fondazione Sodalitas, un'organizzazione che promuove la responsabilità sociale d'impresa in Italia, con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero della Famiglia e delle Pari Opportunità. La Carta copre tutti i campi di discriminazione: genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, con un'attenzione particolare alla parità di genere sul lavoro e alla diffusione di una cultura aziendale e di politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. La Carta offre quindi alle imprese uno strumento concreto per gestire le risorse umane in una prospettiva di sviluppo, unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone. Le [10 azioni concrete](#) elencate dalla Carta fanno riferimento alle priorità individuate dall'UE, con un focus particolare sulla creazione e sul miglioramento delle politiche per l'occupazione femminile. Uno strumento di autovalutazione monitora l'attuazione delle dieci azioni e l'impatto delle migliori pratiche adottate. Hanno firmato la Carta circa 500 imprese private (tra cui circa 400 piccole e medie imprese) e 300 autorità pubbliche e ONG, che impiegano più di 700.000 dipendenti.

## [Diversity Brand Index \(DBI\)](#)

Il Diversity Brand Index (DBI) è volto a misurare il livello di inclusione dei grandi marchi dal punto di vista del cliente. Nel 2021 si è tenuta la quarta edizione dell'evento, che assegna 20 menzioni speciali ad aziende operanti in Italia. La costruzione dell'indice si basa su un questionario somministrato via web a un campione statisticamente rappresentativo della popolazione italiana, per individuare i marchi percepiti come più inclusivi dai consumatori, e

sulla valutazione da parte del Comitato Scientifico delle iniziative realmente realizzate dalle aziende sulla base di auto-dichiarazioni. Sulla scorta dei risultati ottenuti, il DBI nomina ogni anno 20 aziende operanti in Italia, segnalando le azioni specifiche intraprese da ciascuna.

#### **MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe**

Progetto finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione dell'Unione europea e realizzato nel periodo 2018-21, è coordinato da ICEI, Istituto Cooperazione Economica Internazionale (Milano). Ha messo in atto interventi formativi rivolti ai datori di lavoro in Italia, Austria, Grecia e Spagna sugli strumenti e sulle pratiche per favorire l'inclusione lavorativa di cittadini e cittadine di origine straniera e sulla gestione delle diversità in azienda.

#### **Diversity Management e Integrazione: Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro (DIMICOME)**

Progetto della Fondazione ISMU, che ha selezionato 55 aziende tra Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia e Veneto.

Criteri comuni per la selezione delle aziende (Monaci, Zanfrini, 2020):

1. applicazione di dispositivi istituzionali a favore dell'inclusione lavorativa e dello sviluppo professionale delle persone migranti;
2. modelli di business in grado di combinare istanze di inclusione dei soggetti migranti e obiettivi competitivi e strategici;
3. sviluppo della collaborazione o di vere e proprie reti formalizzate con le organizzazioni pubbliche e del terzo settore
4. grado di formalizzazione/consolidamento di tali iniziative
5. presenza di strumenti/procedure di valutazione/monitoraggio dei loro impatti;
6. inclusione delle pratiche rivolte alle persone immigrate in una più ampia strategia di riconoscimento/valorizzazione delle diversità;
7. presenza di azioni finalizzate al riconoscimento e alla valorizzazione delle soft skill connesse al background migratorio e alla condizione di doppia appartenenza

#### **Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy (DIVERSE)**

Tra gli obiettivi, promuovere una maggiore consapevolezza, tra i manager d'impresa e i responsabili organizzativi, dell'importanza e delle potenzialità connesse con le pratiche di Diversity Management, ovvero con una strategia che miri a trasformare la "diversità" da problema da gestire a risorsa da valorizzare. Nel 2015, il progetto ha analizzato in profondità le pratiche avviate da 10 imprese in Lombardia, afferenti ad ambiti diversi, evidenziando le motivazioni, gli esiti e la diffusione di tali pratiche all'interno dell'azienda.

#### **Parks – Liberi e Uguali**

Associazione senza scopo di lucro, fondata da datori di lavoro, che ha l'obiettivo di aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare i vantaggi legati all'adozione di politiche che rispettano e valorizzano la diversità.

Le Linee guida su **Diversity & Inclusion in azienda**, redatte dal Gruppo di lavoro coordinato da [UN Global Compact Network Italia](#), con la partecipazione dell'[OIL](#) (Organizzazione internazionale del lavoro) e [AIDP](#) (Associazione Italiana Direzione Personale).

## Appendice 2: Profilo quantitativo

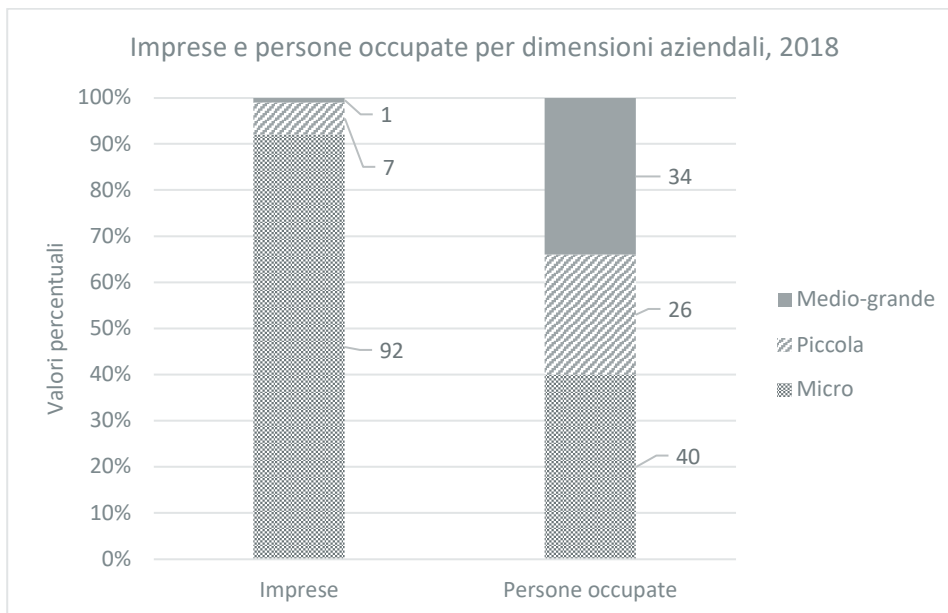


FIGURA 3 - DIMENSIONE DELLE IMPRESE E ADDETTI IN PERCENTUALE. FONTE DATI: ASTAT, 2022

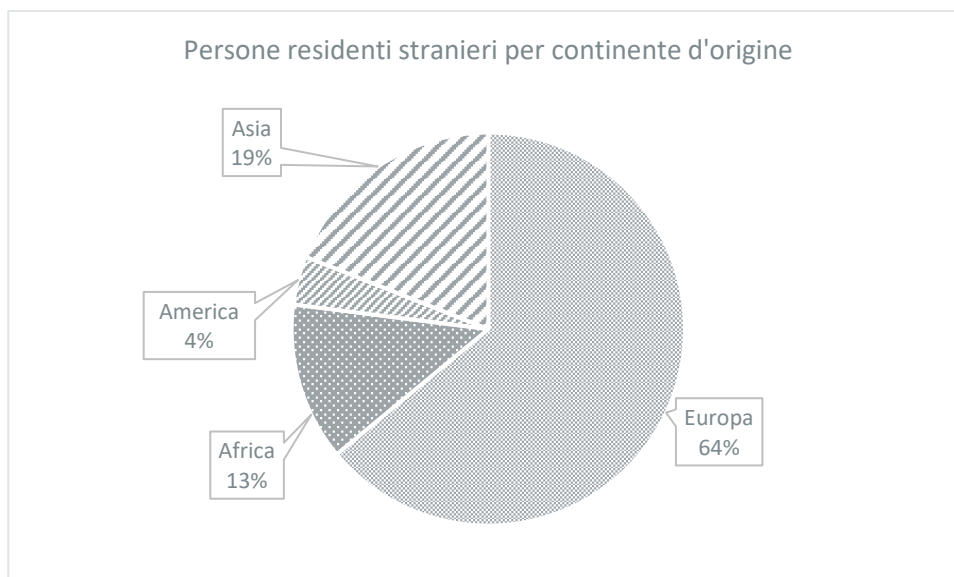


FIGURA 4 - FONTE DATI: ASTAT, CENSIMENTO PERMANENTE DELLA POPOLAZIONE IN PROVINCIA DI BOLZANO - 2020

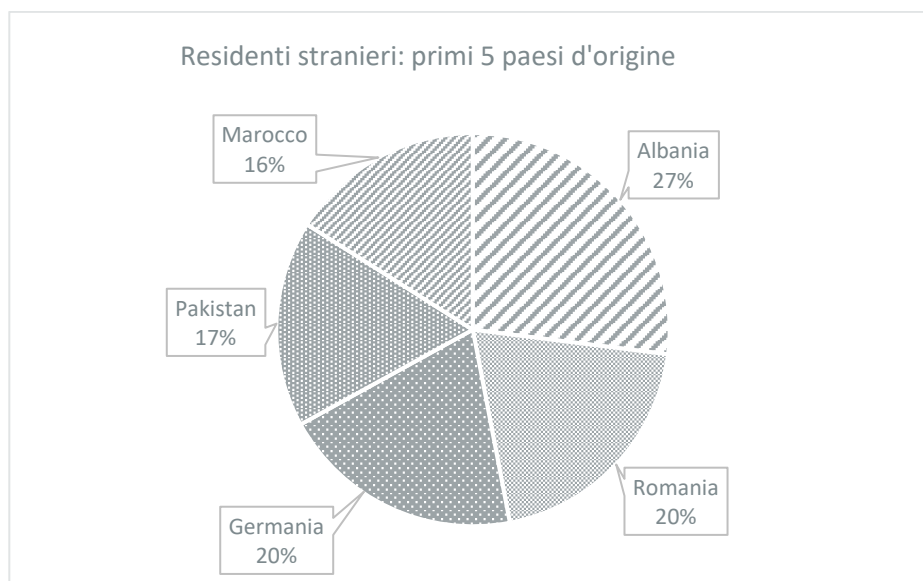


FIGURA 5 - FONTE DATI: ASTAT, CENSIMENTO PERMANENTE DELLA POPOLAZIONE IN PROVINCIA DI BOLZANO - 2020

### Tipologia di permessi e naturalizzazioni

A fine 2020, le cittadine e i cittadini non comunitari titolari di un permesso di soggiorno di lungo periodo che non necessita di rinnovo erano 33.210 (56,6%). Tra i permessi di soggiorno a termine (14.417), i motivi di rilascio prevalenti sono quelli familiari (56,4%), per protezione internazionale/ex motivi umanitari (20,8%) e per lavoro (19,0%). I permessi per richiesta di asilo sono il 7,9% del totale e quelli per asilo il 5,8%.

Le presenze nel sistema di accoglienza altoatesino sono passate dalle 1.642 persone del 2017 (distribuite tra 31 strutture), alle 1500 circa di giugno 2021. Resta da capire come saranno conteggiate le presenze ucraine, che, come è noto, non rientrano nelle procedure di richiesta di protezione internazionale, ma beneficiano della protezione temporanea.

A fronte delle presenze nel sistema di accoglienza, va sottolineato che la netta maggioranza delle persone straniere presenti in Alto Adige vi risiedono in quanto titolari di un permesso di soggiorno regolare per motivi economici/lavorativi o per ricongiungimento familiare. Le persone che si trovano sul territorio provinciale in attesa dell'esito della procedura di riconoscimento della protezione internazionale, richiesta di asilo, o in possesso dello status di rifugiato e protezione umanitaria, rappresentano quindi solo una piccola percentuale.

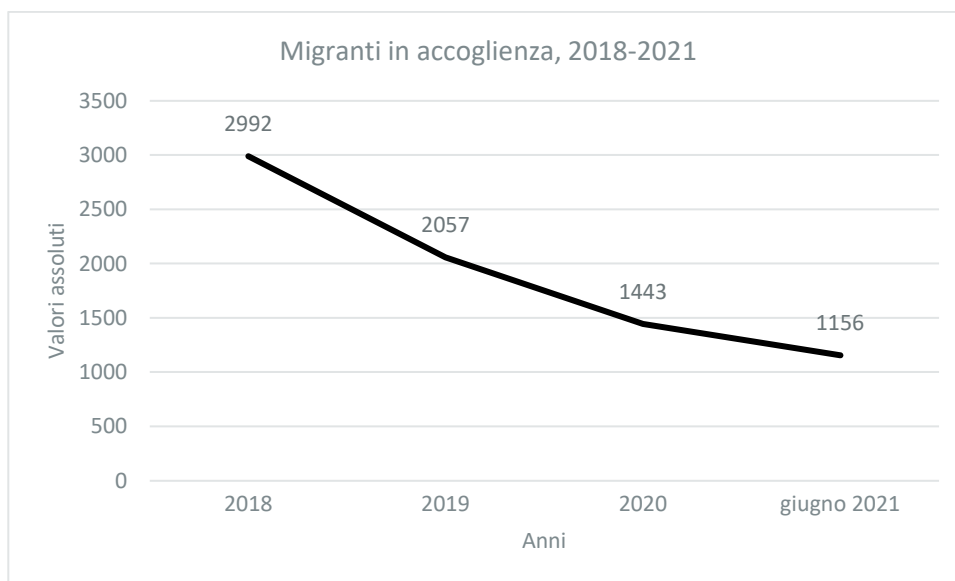


FIGURA 6 – MIGRANTI IN STRUTTURE DI ACCOGLIENZA IN PROVINCIA DI BOLZANO, FONTE: IDOS, 2021

Per dare una lettura circostanziata dei dati che riguardano la partecipazione straniera al mercato del lavoro locale va tenuto in considerazione l'**impatto dei processi di naturalizzazione**, attraverso cui le persone di origine straniera residenti in provincia di Bolzano ottengono la cittadinanza italiana. Negli ultimi due decenni, sono state circa 19.250 le persone di origine straniera residenti in Alto Adige a ottenere la cittadinanza italiana. Quattro persone su cinque acquisiscono la cittadinanza italiana in base alla residenza e solo una su cinque in base al matrimonio: questo dato suggerisce una presenza di lungo periodo e un probabile impegno lavorativo.<sup>38</sup>

Il **tasso di naturalizzazione**, cioè il numero di naturalizzazioni per 100 stranieri residenti, varia nel tempo: un picco è stato raggiunto nel 2015, cioè 10 anni dopo il raggiungimento del periodo minimo di 10 anni per richiedere la naturalizzazione per residenza. In provincia, circa **un terzo delle naturalizzazioni interessa persone attive sul mercato del lavoro**.<sup>39</sup> Questo fenomeno deve essere tenuto in considerazione in quanto, quando una persona straniera e occupata ottiene la cittadinanza italiana, questo riduce il numero degli occupati stranieri mentre incrementa quello degli occupati italiani, senza che tuttavia sia cambiata la condizione occupazionale della persona in questione. Considerando le serie storiche, ossia l'andamento nel tempo dei dati sul mercato del lavoro, è quindi importante distinguere le variazioni delle condizioni occupazionali dalle variazioni dello status di cittadinanza. Quando cittadini stranieri si naturalizzano, infatti, l'effetto sarà quello di impattare sulle statistiche riferite ai cittadini italiani. Infine, va sottolineato che l'effetto delle naturalizzazioni è destinato ad aumentare negli anni, via via che persone di origine straniera residenti di lungo periodo in Italia acquisiranno la cittadinanza.

<sup>38</sup> ASTAT (2020) *Acquisizione della cittadinanza italiana in Alto Adige - 2016-2019*, [https://astat.provinz.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news\\_action=300&news\\_image\\_id=1073513](https://astat.provinz.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=300&news_image_id=1073513) (ultimo accesso 13.5.2022)

<sup>39</sup> ASTAT (2014) *Gli effetti delle naturalizzazioni sulle statistiche dell'occupazione* [https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/statistik/arbeitsmarkt-news.asp?utm\\_campaign=lv-new&utm\\_source=click&utm\\_medium=red-arrow&641\\_action=300&641\\_image\\_id=333286](https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/statistik/arbeitsmarkt-news.asp?utm_campaign=lv-new&utm_source=click&utm_medium=red-arrow&641_action=300&641_image_id=333286)

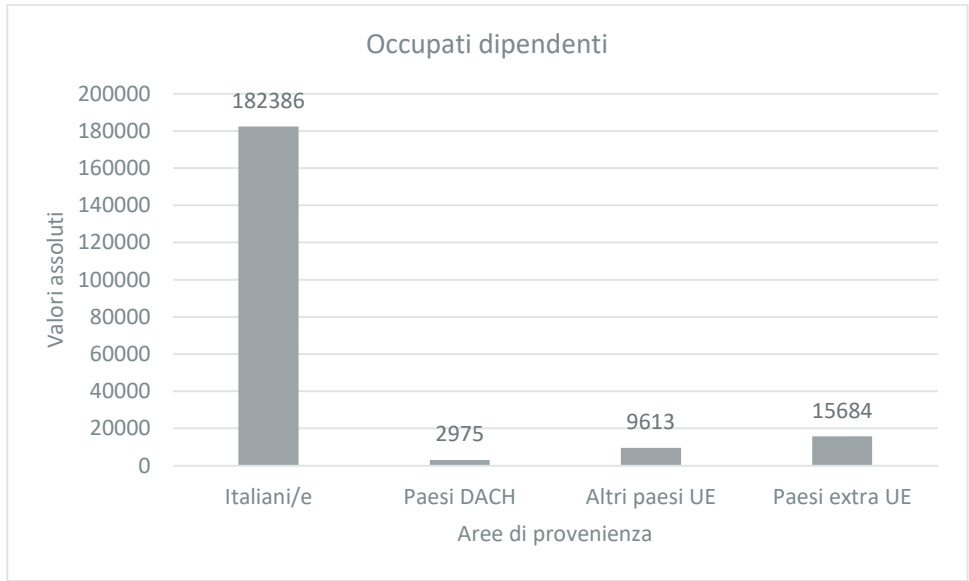


FIGURA 7 - OCCUPATI DIPENDENTI PER GRUPPI DI NAZIONALITÀ. FONTE DATI: RIPARTIZIONE LAVORO, DIAGRAMMI 2022

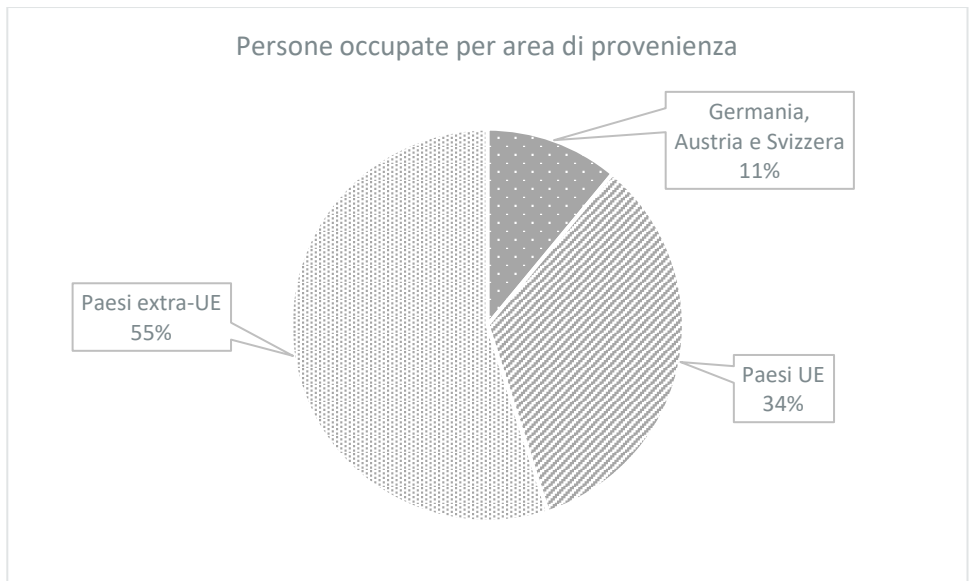
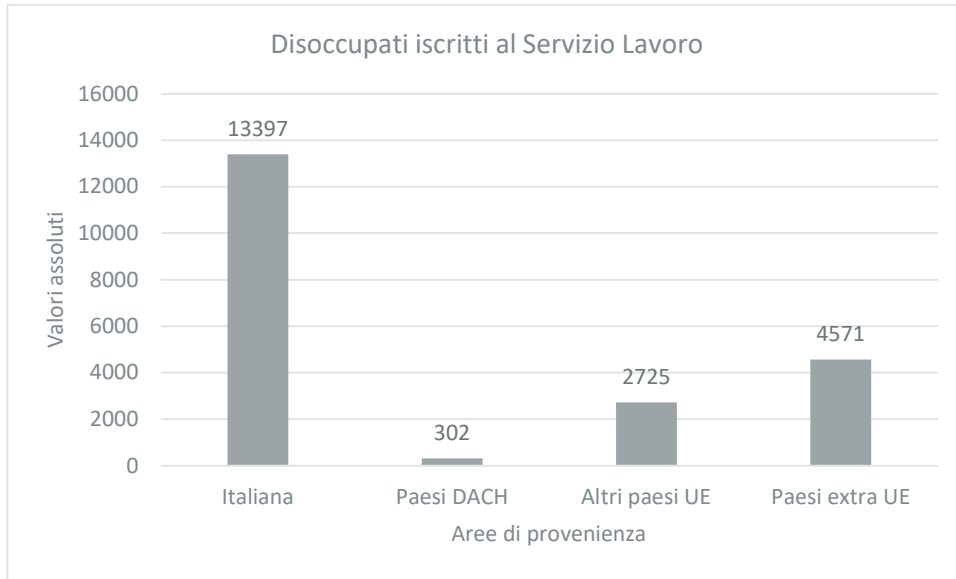
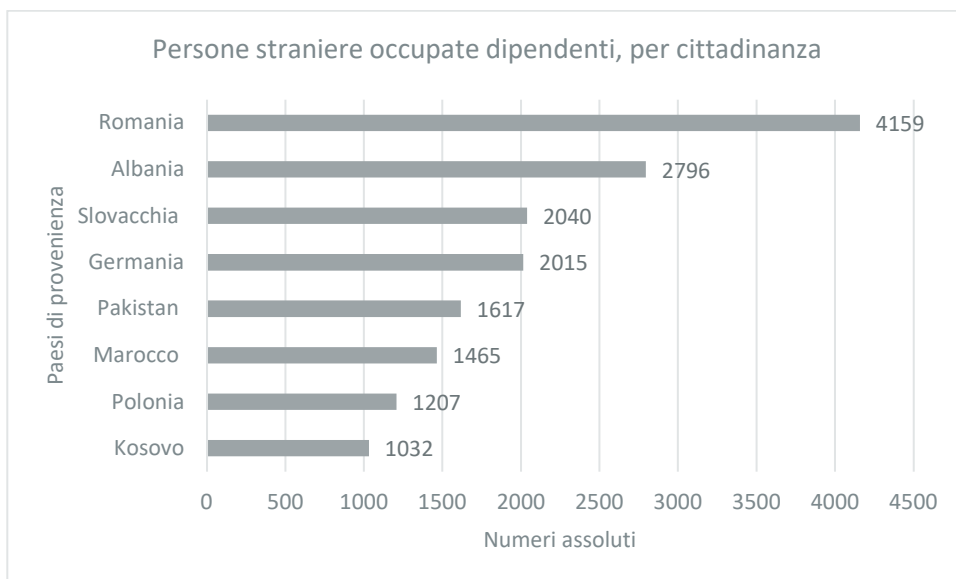


FIGURA 8 - OCCUPATI PER MACROAREA DI PROVENIENZA, VALORI PERCENTUALI. FONTE DATI: DIAGRAMMI 2022

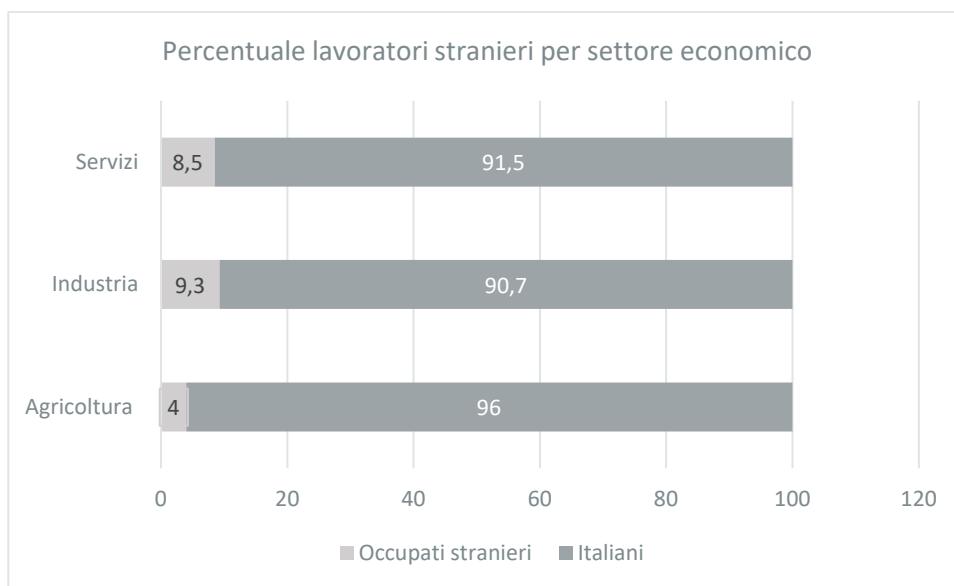




**FIGURA 9 - DISOCCUPATI ISCRITTI AL SERVIZIO LAVORO PER GRUPPO DI NAZIONALITÀ. FONTE DATI: RIPARTIZIONE LAVORO, DIAGRAMMI 2022**



**FIGURA 10 - CITTADINI STRANIERI OCCUPATI, PER CITTADINANZA. FONTE DATI: RIPARTIZIONE LAVORO, DIAGRAMMI 2022**



**FIGURA 11 LAVORATORI STRANIERI SUL TOTALE OCCUPATI PER SETTORE<sup>40</sup>**

<sup>40</sup> Fonte dato: Centro Studi e Ricerche IDOS. Elaborazioni su dati Istat, Ministero dell'Interno e Miur, Dossier statistico Immigrazione 2021, pag. 378