



**Diversity Management:
un'indagine qualitativa
sulle prassi nelle aziende
sanitarie**

A CURA DI

Luigi Palestini

Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

Mariateresa Tassinari

Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

Cristina Marsanich

Coopattiva Cooperativa Sociale ONLUS, Tetra Pak



Diversity management ed equità

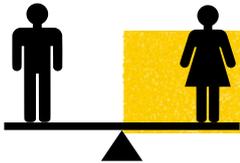
Il **Diversity management** si pone l'obiettivo di indagare e rafforzare l'approccio organizzativo nella gestione delle risorse umane riconoscendo, rispettando e valorizzando le differenze esistenti fra le persone.

La valorizzazione delle singole diversità non può prescindere dal superamento dell'approccio classico con cui viene affrontato il tema della diversità (sesso, etnia, età...) per adottare un approccio intersezionale al tema, in base al quale tali caratteristiche incidono in maniera sinergica sui bisogni o desideri che ciascun professionista può vivere in vari momenti della propria vita.

È ormai evidente che riconoscere e creare condizioni che rendano un contesto lavorativo inclusivo, in grado cioè di favorire l'espressione delle diverse identità, migliora il benessere organizzativo e di conseguenza agisce positivamente sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il diversity management nelle pubbliche amministrazioni

La gestione della diversità nelle aziende pubbliche si è finora focalizzata su 2 macro-temi: le pari opportunità e la disabilità.



PARI OPPORTUNITÀ

- L. 903 /1977 (Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro)
- L. 125/91 (Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro)
- L. 215/92 (Azioni positive per l'imprenditoria femminile)
- L. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna)
- L.R. 6/2014 (Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere)
- Direttiva 23 maggio 2007: misure per le pari opportunità nella PA, che orientano le politiche di tutela della condizione femminile e la valorizzazione delle differenze come leva strategica



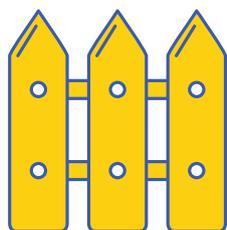
DISABILITÀ

- L. 104/92 e L. 53/2000 (Leggi-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate)
- L. 68/99 (Norme per il diritto al lavoro dei disabili)
- L. 67/2006 (Misure per la tutela giudiziaria delle persone con disabilità vittime di discriminazioni)

Carte della diversità



- Dichiarazione d'intenti per l'adozione di politiche organizzative a favore dell'uguaglianza delle opportunità e della promozione della diversità sul luogo di lavoro
- Numero non elevato in Regione Emilia-Romagna di PA che hanno adottato le carte della diversità



3 fattori limitanti

- Adozione su base volontaria
- Impiego di strumenti di gestione della diversità adottati in ambito privato che sono poco adattabili alle esigenze delle PA (Buemi et al., 2015)
- Rigidità burocratica

Mentre al privato tutto è permesso al di fuori di quello che è espressamente vietato, alla Pubblica Amministrazione tutto è vietato eccetto ciò che è espressamente previsto dalle norme (Cassese, 2016)



Questo produce una sovrapproduzione legislativa in quanto ogni area deve essere regolata da una legge (e questa può essere modificata solo da un'altra legge)

Diversità nelle transizioni

PENSIONAMENTI E USCITA DAL MONDO DEL LAVORO

- Problema organizzativo rispetto al “passaggio di consegne”, ovvero alla trasmissione di un bagaglio di competenze non misurabile
- Ricambio generazionale: i professionisti che hanno investito in termini di lavoro e motivazione nella trasformazione dei servizi saranno sostituiti da altri che hanno conosciuto il sistema nella sua forma attuale

FUSIONE/UNIONE TRA ORGANIZZAZIONI

- Processi che mettono in discussione la cultura stessa dell'organizzazione (che va ripensata e ristrutturata)
- Impatto sull'identità professionale degli operatori e sul loro senso di appartenenza
- Rinegoziare per evitare fenomeni di “disingaggio” (es.: aumento del turnover e della mobilità interaziendale)

VITA QUOTIDIANA DEI/DELLE PROFESSIONISTI/E

- Progetti familiari e individuali di genitorialità
- Cambiamenti di residenza
- Diventare caregiver
- Capacità dell'organizzazione di rispondere in modo non rigido ai bisogni emergenti



Mappatura delle prassi di Diversity management

Periodo di riferimento

Tutte le prassi nel triennio 2017-2019

AZIENDE COINVOLTE

Ausl Imola
Ausl Bologna
AOU Modena
Ausl Reggio Emilia

Tipologia prassi da descrivere

Prassi che, per definizione o a giudizio dell'equipe di mappatura, introducono azioni/strumenti a sostegno delle transizioni che gli operatori delle organizzazioni si trovano ad affrontare.

Tali transizioni possono intercettare composizioni più o meno complesse di differenze individuali, che a loro volta potrebbero tradursi in rischio di vulnerabilità (statiche o transitorie).

Ad esempio : Pensionamenti dei professionisti e uscita dal mondo del lavoro, Processi di fusione/unione tra organizzazioni, vita quotidiana degli operatori e riflesso sulla vita lavorativa

Razionale

Diversity management inteso come una valorizzazione della persona/lavoratore in quanto soggetto portatore di diversità, da considerare come risorsa e non solo come origine di bisogni da affrontare nell'organizzazione di un servizio

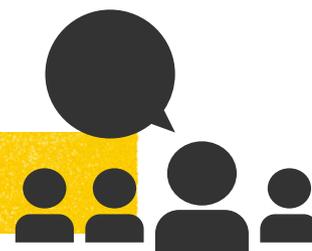
48 prassi individuate

Ambiti più ricorrenti

- Benessere organizzativo (formazione su: ascolto e mediazione dei conflitti, intelligenza emotiva e gestione delle relazioni, miglioramento delle funzioni di coordinamento, vivere con benessere le relazioni interpersonali in ambito lavorativo; sportello di ascolto del professionista; gruppo promozione benessere e contrasto al disagio lavorativo; unità di crisi per eventi avversi; ricerche sul clima organizzativo)
- Tutela contro le aggressioni: prevenzione e gestione degli atti di violenza a danno degli operatori, con azioni di miglioramento per prevenire e gestire gli episodi di aggressione nei confronti del personale sanitario in Pronto Soccorso
- Conciliazione vita-lavoro: counselling psicologico per reinserimento lavorativo dopo lunghi periodi di assenza per maternità, malattia, assistenza o cura; campus estivi per figli dei dipendenti; telelavoro e lavoro agile; equità nel regolamento del lavoro part time
- Mobilità: car pooling aziendale; azioni di equità "mobilità tragitto casa - lavoro"
- Promozione della salute e sani stili di vita: percorsi formativi divulgativi; ambulatorio stili di vita; gruppi info-motivazionali, palestra, corsi di mindfulness; rieducazione posturale; azioni antifumo

**RISULTATI
IN BREVE**

Analisi qualitativa



Metodologia

AZIENDE COINVOLTE

Ausl Imola, Ausl Bologna, AOU Modena, Ausl Reggio Emilia

CAMPIONE

selezionato per dimensione delle aziende e occorrenza in due di esse di processi di fusione attualmente in corso

Strumento

FOCUS GROUP

Tempistiche della rilevazione

- Prime rilevazioni (AUSL Bologna e Imola) condotte a novembre 2019 e successivamente a settembre 2020 per valutare l'impatto della pandemia da Covid-19
- Rilevazioni su AOU di Modena e AUSL di Reggio Emilia condotte a Settembre 2020

Reclutamento

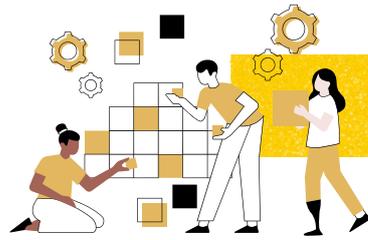
Partecipanti selezionati dai referenti di ciascuna organizzazione (8-12), in base ai ruoli organizzativi individuati come afferenti a vario titolo alla funzione di Diversity Management

Obiettivi



ESPLORARE LE PERCEZIONI DEL DIVERSITY MANAGEMENT ATTRAVERSO

- Identificazione di un profilo strutturale e funzionale (Cos'è il DM? Cosa fa? Come lo fa?)
- Percezione del bisogno, dei fattori sfavorevoli/di rischio e di quelli favorevoli/di protezione presenti all'interno delle organizzazioni
- Rilevazione delle politiche e delle prassi riconosciute come Diversity management che invece lo sono parzialmente o non lo sono
- Identificazione di politiche e prassi non riconosciute come Diversity management e che invece implicitamente lo sono



Principali risultati

Cos'è il
Diversity
management
nella
prospettiva
di un'azienda
sanitaria

- Strumento che agisce su/si prende cura delle transizioni
- Enfasi su comunità lavorativa e solidarietà
- Benessere lavorativo
- Capacità di lettura dei bisogni (dell'operatore e dell'organizzazione)
- Reciprocità tra operatore e organizzazione
- Valore aggiunto

Le **leve** del
diversity
management

- Non solo welfare aziendale (che standardizza e/o "paga" servizi)
- Non solo pari opportunità e disabilità
- Oltre le tutele strutturali/normative (posizione passiva e non innovativa)

I **meccanismi**
organizzativi
che sostengono
il Diversity
Management

- Capacità di ascolto/autolettura
- Progettazione e azione
- Valutazione degli interventi
- Trasparenza e visibilità
- Senso di appartenenza/identità professionale
- Cultura organizzativa

Le
caratteristiche
che
sfavoriscono
il Diversity
Management

- Diversità vista come fattore di disturbo
- Uso improprio degli istituti di garanzia (es. Legge 104/92)
- Complessità di gestione (normali vs normali diversità)
- Tendenza all'appiattimento
- Cambiamento del tessuto sociale/relazionale dei lavoratori (tendenza a tutelare sempre più gli spazi di vita)
- Rigidità dell'organizzazione nella PA

Pandemia
Covid:
terremoto,
insegnamento
oppure shock
temporaneo?

- Impatto emotivo e disorientamento
- Assenza di collettori del bisogno e crollo del senso di appartenenza
- Smart working: ripensamento dei processi e della valutazione risultati

Riflessioni conclusive

Cosa dovrebbe essere il Diversity management?

- Evoluzione verso un nuovo concetto di diversità, benessere lavorativo e comunità lavorativa
- Lettura dell'operatore anche attraverso il suo bisogno
- Lettura dell'organizzazione anche attraverso i bisogni che vengono espressi al suo interno
- Welfare aziendale
- Conciliazione vita-lavoro (non solo per genitori ma anche per Caregiver)
- nuova modalità di Organizzazione del lavoro

Come dovrebbe farlo?

- Conoscendo i/le professionisti/e all'interno dell'organizzazione e ascoltando i loro bisogni assumendo nel proprio ruolo anche quello del disability management
- Gestendo le diversità personali e professionali in modo flessibile (e non limitato alla mera applicazione del contratto e dei regolamenti)
- Attraverso lo scambio di buone pratiche
- Promuovendo corsi di formazione
- Valorizzando le risorse interne all'organizzazione
- Implementando processi di valutazione mediante la messa in atto di azioni concrete e misurabili
- Superando la rigidità e la standardizzazione, mantenendo anche per i/le professionisti/e un approccio intersezionale
- Attraverso la creazione di una rete dei cug aziendali