

A background graphic featuring a network of stylized human icons in various colors and styles, connected by dashed lines, symbolizing a diverse and interconnected community.

DIVERSITY MANAGEMENT: UN'INDAGINE QUALITATIVA SULLE PRASSI NELLE AZIENDE SANITARIE



A CURA DI

Luigi Palestini

Mariateresa Tassinari

Cristina Marsanich

Introduzione

DIVERSITY MANAGEMENT ED EQUITÀ

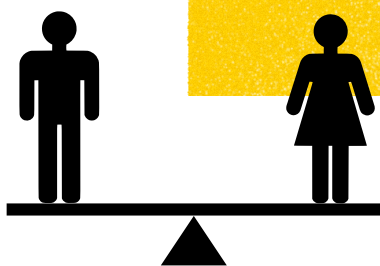
Il Diversity management si pone come obiettivo quello d'indagare e rafforzare la presenza di un approccio organizzativo alla gestione delle risorse umane riconoscendo, rispettando e valorizzando le differenze esistenti.

La valorizzazione delle singole diversità non può prescindere dal superare l'approccio classico con cui viene affrontato il tema della diversità (sesso, etnia, età...) per adottare un approccio intersezionale al tema in cui queste stesse caratteristiche agiscono in maniera sinergica con i bisogni o desideri che ciascun professionista può vivere in vari momenti della propria vita.

È ormai accertato che individuare e creare condizioni che rendono 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 È STATA FINORA SOPRATTUTTO CENTRATA SU 2 MACRO-TEMI:
LE PARI OPPORTUNITÀ E LA DISABILITÀ.



PARI OPPORTUNITA'

- AL. 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)
- LR 6/2014 (Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere)
- 23 maggio 2007: direttiva pari opportunità nella PA, che trasforma le politiche di pari opportunità da tutela della condizione femminile a valorizzazione delle differenze come leva strategica

DISABILITA'

- 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)

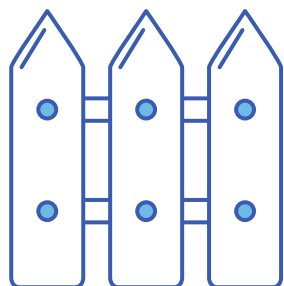


IL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

CARTE DELLA DIVERSITÀ



- Dichiarazione d'intenti all'adozione di politiche organizzative a favore dell'uguaglianza delle opportunità e promozione della diversità sul luogo di lavoro.
- Il numero di PA che le hanno adottate in RER non è elevato.



Due fattori limitanti:

- Adozione su base volontaria;
- Finalizzate a incoraggiare l'adozione di strumenti di gestione della diversità in ambito privato E poco adattabili alle esigenze delle PA (Buemi et al., 2015)

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 CONSEGNA”, 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 UNA LEVA CHE HA 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)

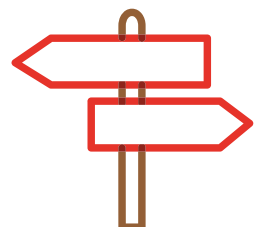
VITA QUOTIDIANA DEI/LLE PROFESSIONISTI/E

PROGETTI FAMILIARI E INDIVIDUALI DI GENITORIALITÀ

CAMBIAMENTI DI RESIDENZA

DIVENTARE CAREGIVER

ASPETTI CHE SI INTRECCIANO ALLA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI RISPONDERE IN MODO NON RIGIDO AI BISOGNI EMERGENTI



MAPPATURA PRASSI DIVERSITY MANAGEMENT



AZIENDE COINVOLTE

AUSL IMOLA
AUSL BOLOGNA
AOU MODENA
AUSL REGGIO EMILIA

Periodo di riferimento:

tutte le prassi esistenti nel triennio
2017-2019

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 possono a loro volta tradursi in potenziali 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 portatore di diversità, che possono diventare risorse e non solo punti di origine di bisogni da affrontare nell'organizzazione di un servizio. A

Numero prassi individuate: 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 verso operatori/trici: Prevenzione e gestione degli atti di violenza a danno degli operatori, Programma delle azioni di miglioramento per prevenire e gestire gli episodi di aggressione nei confronti del personale sanitario in PS

conciliazione vita-lavoro: Counselling psicologico per reinserimento lavorativo dopo lunghi periodi di assenza per maternità, malattia, assistenza o cura; campus estivo per figli dei dipendenti; telelavoro e lavoro agile; equità nel regolamento 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 ripetute a settembre 2020 per includere l'impatto della pandemia Covid-19
- Rilevazioni su AOU Modena e AUSL Reggio Emilia condotte a Settembre 2020

RECLUTAMENTO

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

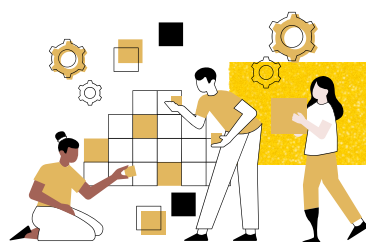


OBIETTIVI

Esplorare le percezioni del Diversity Management attraverso:

- Formulazione 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 prassi percepite come Diversity Management che invece lo sono parzialmente o non lo sono
- Identificazione di politiche e prassi non percepite 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)
- RECIPROCIÀ TRA OPERATORE E ORGANIZZAZIONE
- VALORE AGGIUNTO

- 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)

**LE LEVE DEL
DIVERSITY
MANAGEMENT**

**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

- DIVERSITÀ VISTA COME FATTORE DI DISTURBO
- USO IMPROPRIO DEGLI ISTITUTI DI GARANZIA (ES. 104)
- 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

**LE
CARATTERISTICHE
CHE
SFAVORISCONO
IL DIVERSITY
MANAGEMENT**

**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

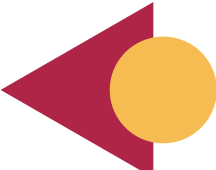
RIFLESSIONI CONCLUSIVE



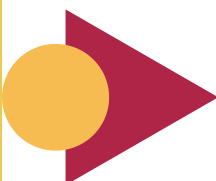
COSA DOVREBBE ESSERE IL DIVERSITY MANAGEMENT?

- EVOLUZIONE VERSO UN NUOVO CONCETTO DI DIVERSITÀ, BENESSERE LAVORATIVO E COMUNITÀ LAVORATIVA
- LEGGERE L'OPERATORE ANCHE ATTRAVERSO IL SUO BISOGNO
- LEGGERE L'ORGANIZZAZIONE ANCHE ATTRAVERSO I BISOGNI CHE VENGONO ESPRESSI AL SUO INTERNO

COSA DOVREBBE ESSERE IL DIVERSITY MANAGEMENT?



- WELFARE AZIENDALE
- CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
(non solo per genitori ma anche per Caregiver)
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- CORSI DI FORMAZIONE



COME DOVREBBE FARLO?

- ASCOLTANDO I BISOGNI
- ATTRAVERSO LO SCAMBIO DI BUONE PRATICHE
- UTILIZZANDO LE RISORSE INTERNE ALL'ORGANIZZAZIONE
- ATTRAVERSO AZIONI CONCRETE E MISURABILI