

Il Diversity Management per una crescita inclusiva

Strategie e strumenti

A cura di
Marco Buemi, Massimo Conte,
Gabriele Guazzo

la
Società



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Il Diversity Management per una crescita inclusiva

Strategie e strumenti

A cura di
Marco Buemi, Massimo Conte,
Gabriele Guazzo

FrancoAngeli

This publication has been produced with the financial support of the Progress Programme of the European Union (JUST/2013/PROG/AG/AD). The contents of this publication are the sole responsibility of UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission



Funded by the
European Union

Il volume è l'esito del progetto *Dymove. Diversity On the Move*, finanziato dalla DG Justice della Commissione Europea. Il progetto ha coinvolto UNAR – Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali in qualità di capofila e altre dieci organizzazioni partner:

Codici | Agenzia di ricerca sociale

Cittalia – Fondazione ANCI Ricerche

ARCI

ArciGay

A.G.E.D.O. – Associazione Genitori di Omosessuali

Associazione Carta di Roma

MIT – Movimento Identità Transessuale

Centro d'Iniziativa per l'Europa del Piemonte – European Network Against Racism

FISH Onlus – Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap

Fondazione Sodalitas

Hanno fatto parte del gruppo di ricerca:

Marco Buemi, Federico Porcedda (UNAR)

Alessandra Caldarozzi, Monia Giovannetti, Gabriele Guazzo (Cittalia)

Valentina Bugli, Massimo Conte, Domenico Letterio (Codici | Agenzia di ricerca sociale)

Supervisione scientifica:

Fiammetta Mignella Calvosa

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	
di <i>Fiammetta Mignella Calvosa</i>	pag. 9
Sommario	» 15
Logical Framework della ricerca	» 19
1. Un'introduzione al Diversity Management	» 21
1. Tra individuo e gruppi sociali	» 22
2. Le organizzazioni e il Diversity Management	» 24
3. Il concetto di diversità	» 25
4. Il Diversity Management e le aziende	» 26
5. Gli interventi di Diversity Management	» 30
2. Diversità e Management negli Stati Uniti	» 32
1. Uguaglianza e diversità all'epoca dei diritti civili	» 32
2. La rivendicazione della diversità negli anni Settanta e Ottanta	» 33
3. Nascita e affermazione del Diversity Management negli Stati Uniti	» 35
4. Ambivalenze e sfide	» 38
3. La via europea al Diversity Management	» 41
1. Il contesto europeo e il radicamento del concetto di diversità	» 41

2. Dalle politiche di uguaglianza alla gestione problematizzata della diversità	pag. 43
3. La via europea alla diversità	» 46
4. Le Carte europee della Diversità	» 49
4.1. La Piattaforma di scambio delle Carte della Diversità a livello europeo	» 50
4.2. Le Carte della Diversità: i casi francese, tedesco, belga e spagnolo	» 51
4.3. Le Carte europee della Diversità: bilancio di un'esperienza	» 61
4.4. Intervista a Juan Gonzalez-Mellizo	» 67
4. Esperienze significative	» 71
1. Pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche in Europa	» 71
1.1. Barcellona (Spagna)	» 71
1.2. Londra (Regno Unito)	» 75
1.3. Copenaghen (Danimarca)	» 78
1.4. Anversa (Belgio)	» 82
1.5. Lipsia (Germania)	» 87
2. Pratiche di Diversity Management nelle public utilities in Europa	» 90
2.1. Irlanda	» 90
2.2. Inghilterra	» 95
2.3. Francia	» 99
2.4. Belgio	» 102
2.5. Austria	» 104
2.6. Spagna	» 105
2.7. Olanda	» 107
2.8. Danimarca	» 109
2.9. Italia	» 111
5. Il Diversity Management in Italia	» 113
1. Lo sviluppo del Diversity Management in Italia	» 113
2. Le nuove frontiere del diritto antidiscriminatorio tra direttive europee e ordinamento interno	» 116

3. L'UNAR come garante dell'effettività dei meccanismi di tutela	pag. 119
4. L'attività dell'UNAR per la prevenzione e rimozione delle discriminazioni	» 119
5. Promozione di azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa	» 120
6. La specificità italiana	» 123
7. La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro	» 125
8. Analisi di alcune pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane	» 128
8.1. Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento	» 130
8.2. Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi	» 134
9. Le azioni di sensibilizzazione dell'UNAR nei luoghi di lavoro	» 136
10. La promozione della diversità nell'ambito della selezione del personale	» 137
11. La promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI italiane	» 139
Conclusioni	» 143
Linee guida sul Diversity Management	» 151
Bibliografia	» 155

Premessa

di *Fiammetta Mignella Calvosa*

La globalizzazione, i flussi migratori, l'internazionalizzazione dei mercati, la crescente esigenza di relazionarsi con stakeholder e utenze eterogenei, danno vita a spinte che incidono fortemente sulla composizione della forza lavoro e dei pubblici di riferimento, e pongono le organizzazioni pubbliche, private e non profit, davanti alla necessità di dover agire in modo strutturato per fronteggiare tale cambio di paradigma. Le metropoli multiculturali generano contiguità fra diverse appartenenze (territoriali, etniche, culturali, religiose ecc.) e diversi sistemi simbolici di riferimento, aumentando la possibilità di attriti e conflitti.

All'interno delle organizzazioni complesse, in particolare di quelle che a vario titolo sono riconducibili al settore dell'Amministrazione Pubblica, i processi di cambiamento attivati dalle spinte appena accennate, non possono non partire da una riconsiderazione della vita lavorativa delle risorse interne, ma anche del servizio erogato ai cittadini, in considerazione degli aspetti ambientali, sociali ed economici dell'organizzazione stessa, ponendo al centro i temi dell'inclusione – intesa come condizione imprescindibile di coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti gli attori – e dell'innovazione che vanno tradotti in valori fondanti dell'agire pubblico.

Nello specifico si tratta, in definitiva, di diffondere una cultura della differenza che sia realmente esperita all'interno delle organizzazioni come elemento fondante del processo decisionale e, imprescindibilmente, del processo democratico.

Spesso quando si affronta il tema del Diversity Management si tende a non porre la dovuta attenzione alla duplice valenza che lo contraddistingue (o che dovrebbe contraddistinguerlo). Da una parte, infatti, questo si concretizza in nuove modalità di gestione delle risorse umane interne fondate sulla valorizzazione delle specificità individuali; per altro verso vi è la necessità di comprensione della differenza che contraddistingue le varie tipologie di utenza, e dunque della reale presenza di fruitori multipli, a cui va

garantito l'accesso al servizio pubblico e, al tempo stesso, va facilitata la comprensione dei processi. In tal senso, una cultura della non omologazione dei processi organizzativi ma anche, in un certo modo, dei servizi erogati, non può che produrre una maggiore tensione a che si consolidi anche una cultura dell'accoglienza delle diverse istanze provenienti dai diversi soggetti. In particolare, per l'Amministrazione Pubblica, l'implementazione o meno di strategie di gestione improntate sui processi di Diversity Management segna la differenza fra lo sviluppo della capacità di cogliere le sfide globali attraverso la generazione di coesione e inclusione sociale, oppure il rischio di un agire pubblico che produce uno sviluppo collettivo ad alto tasso di disuguaglianza e di polarizzazione delle opportunità di crescita culturale, sociale ed economica di tutti cittadini.

Il Diversity Management può produrre effetti largamente positivi solo laddove sia in grado di sostenere il cambiamento attraverso l'apporto che ciascuna risorsa può conferire nell'affrontare sfide, criticità e opportunità, sia interne che esterne all'organizzazione. Ben oltre dall'essere un mero approccio di gestione della diversità riconducibile al miglioramento della comunicazione tra le parti, il Diversity Management si configura come una modalità di azione complessa e trasversale per la costruzione e il consolidamento del benessere organizzativo, un benessere direttamente correlato al raggiungimento di condizioni diffuse di maggiore confronto, scambio, flessibilità, condivisione, ma anche maggiore capacità di essere, per il settore pubblico, permeabile alle spinte di innovazione e cambiamento orientate all'*empowerment* delle singole specificità delle persone.

Pensare a una strategia che traduca in potenzialità le eterogeneità – intese come caratteristiche identitarie delle persone – significa, *in primis*, intervenire sulla cultura dell'organizzazione. In tale scenario un'efficace comunicazione interna e organizzativa rappresenta sicuramente un fattore strutturale e strategico per la vita dell'organizzazione stessa, perché in grado di incentivare la circolazione di idee, ma anche di favorire i processi di condivisione degli obiettivi e dei valori della Pubblica Amministrazione, tanto quanto una più proficua partecipazione alla vita lavorativa, grazie allo sviluppo di una migliore conoscenza reciproca. In tal senso, proprio la graduale transizione, tuttora in corso nella Pubblica Amministrazione, da modelli gestionali di tipo *top-down* a modelli circolari rappresenta un elemento che può funzionare da traghettatore di istanze per l'attivazione di un più efficace flusso di scambi orientato a sviluppare il riconoscimento e l'arricchimento reciproco, nonché la costruzione di una base di conoscenze utili a ripensare i modelli organizzativi stessi, al fine di trasformare la presenza della differenza all'interno delle risorse umane in fattore differenziale positivo.

La differenza di genere, di origine, di cultura, di religione, di potenzialità di azione, segna l'opportunità, per l'Amministrazione Pubblica, di poter accedere a un bacino di patrimoni cognitivi e di conoscenze multiple che possono dar vita a un ambiente organizzativo più incline a far emergere soluzioni, opzioni operative, istanze negoziali originali e innovative, proprio perché prodotte da processi di generazione di idee la cui connotazione creativa è strettamente dipendente dall'apporto di visioni differenti. Tale ricchezza, tuttavia, può esprimersi in termini di vantaggio organizzativo solo se "coordinata" e alimentata attraverso percorsi di miglioramento delle competenze, anche relazionali e metacomunicative, al fine di evitare che si creino, all'opposto, condizioni di difficile condivisione dei significati, di difficoltà comunicativa, di scarsa coesione o anche, nella peggiore delle ipotesi, di incomprendimento e intolleranza. In altri termini, nel settore pubblico, praticare azioni orientate al Diversity Management significa operare per stimolare l'attivazione di processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere le risorse cognitive, creative e relazionali insite in gruppi di lavoro caratterizzati dalla diversità (intesa come riferita a istanze molteplici) degli attori, al fine di creare superfici d'intervento sufficientemente permeabili all'eterogeneità degli approcci, dei saperi, delle culture, delle capacità, da vivere come elementi costituenti di base nella ricerca di soluzioni creative e strategiche dei problemi dell'organizzazione stessa.

In tal senso, il progetto DyMove risulta di particolare importanza proprio alla luce dell'oggettiva scarsità di modelli di azione in ambito pubblico che possano rappresentare un riferimento per comprendere e meglio definire la tipologia, la funzione e le modalità di utilizzo degli strumenti di comunicazione organizzativa per la gestione della differenza.

DyMove affronta per la prima volta in Italia il tema in modo sistematico, analizzando ambiti di applicazione di processi di Diversity Management sia a livello nazionale che internazionale. Il progetto si prefigge l'obiettivo di definire strumenti operativi, ma anche modalità di pianificazione e valutazione degli interventi di *empowerment* in termini di qualità delle relazioni, della comunicazione e dell'organizzazione del lavoro in contesti in cui si voglia sviluppare un processo di valorizzazione della differenza.

L'analisi effettuata dello stato dell'arte a livello internazionale ha inoltre rappresentato uno strumento utile all'elaborazione di nuove strategie nazionali per promuovere il Diversity Management e il principio di pari opportunità nei luoghi di lavoro, anche grazie alla definizione di una short list trasferibile a diversi contesti operativi per orientare i processi di innovazione organizzativa.

Anche alla luce di quanto maturato nel corso del lavoro di studio che ha

rappresentato parte integrante del progetto, va rilevato come sia emerso che ciò che qualifica una pratica reale di Diversity Management è la qualità e la natura delle procedure con cui si giunge ad attuarla. Nelle organizzazioni complesse, nel processo di adozione di uno stile improntato al Diversity Management, non sono solo i decisori che definiscono le applicazioni di tali modelli, che bloccano l'implementazione di essi, ma piuttosto qualcosa di altra natura, in parte empiricamente impalpabile, ma concreto e oggettivo, che è riconducibile al consenso dei soggetti che operano nelle organizzazioni stesse, ma anche alla legittimazione di tale approccio e alla capacità di proporre soluzioni basate sulla partecipazione di soggetti portatori di valori diversi, soluzioni che vadano adeguatamente e pubblicamente discusse, comprese, condivise, accettate e percepite come giuste, magari anche da chi in esse non si riconosce, ma sente come legittimo, inclusivo e rappresentativo il processo attraverso il quale si è operato.

In altri termini, introdurre il Diversity Management significa anche sviluppare processi di qualità totale che si radichino su una prassi consolidata di valorizzazione delle risorse umane.

In ultima analisi, una road map che potrebbe facilitare lo sviluppo di una cultura di Diversity Management nella Pubblica Amministrazione e nelle aziende pubbliche potrebbe essere anche quella che scaturisce dalla traslazione e rivisitazione di alcuni principi di base della gestione delle organizzazioni orientata alla qualità totale. In tal senso, infatti, è importante ancorare i modelli di Diversity Management a una corretta *definizione del contesto* in cui l'organizzazione opera, al fine di individuare, da un lato le varie manifestazioni di eterogeneità del pubblico interno – nonché gli aspetti che influiscono sulla gestione di tali differenze – e, dall'altro, le diverse esigenze e aspettative di tutti gli attori, anche esterni, e di chiarire ed esplicitare quali sono i valori di riferimento dell'agire dell'amministrazione. Di fondamentale importanza è poi l'*impegno della leadership*: questa, come si è detto, conferendo unità di intenti e di indirizzo all'organizzazione, dovrebbe dimostrare il proprio impegno nel sostenere il valore della differenza, attraverso la definizione chiara di una politica per lo sviluppo del Diversity Management, anche assegnando in modo trasparente ruoli e responsabilità. Punti di forza e punti di debolezza, così come le opportunità e le minacce connessi a un'impostazione di gestione improntata al Diversity Management, vanno considerati attraverso una corretta *pianificazione* dei processi organizzativi, che consenta di prevedere gli eventuali impatti sia interni, che esterni che tale innovazione potrebbe produrre. L'organizzazione, una volta decisa l'applicazione di principi di tutela e valorizzazione della differenza, dovrebbe altresì mettere in atto pratiche di *sostegno con-*

creto all'innovazione, mettendo a disposizione risorse, acquisendo le dovute competenze, assicurando la necessaria consapevolezza delle persone che lavorano per l'organizzazione in relazione all'importanza dell'implementazione di una gestione improntata al Diversity Management. In una tale impostazione, gli impegni presi non potranno che essere sottoposti, nel tempo, a un processo di *valutazione* continua in merito all'effettivo rispetto dei principi e degli intenti che si è annunciato di voler perseguire, con l'obiettivo di generare una tensione costante al *miglioramento* anche grazie alla previsione e all'attuazione di azioni correttive, al fine di produrre coesione fra tutti gli attori coinvolti che verranno messi in condizione, così, di creare essi stessi valore e beneficio reciproco.

Affinché la gestione orientata al Diversity Management possa realmente propagarsi nelle organizzazioni pubbliche, è fondamentale che si sviluppi in maniera diffusa un'interiorizzazione culturale del valore aggiunto e dell'impatto positivo, in termini di innovazione e inclusione, della differenza. Il progetto DyMove rappresenta, per il nostro Paese, una tappa fondamentale in questa direzione e vede l'UNAR, come attore istituzionale protagonista di tale processo innovativo, primariamente impegnato nell'opera di disseminazione e alimentazione di tale cultura, e nel tessere una rete di sostegno e di sviluppo di buone pratiche, rete che oggi è in grado di offrire un contributo fondamentale in termini di conoscenza, di elaborazione di metodi e di costruzione di strumenti.

Sommario

1. La categoria di Diversity Management è composta da un eterogeneo insieme di strategie volontariamente promosse in ambito aziendale, al fine di modificare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di lavoratori che sono espressione delle diversità presenti nella società. Le prime teorizzazioni legate alla *diversity* hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali "minoritari", ma progressivamente si è sempre più posto l'accento sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha coinciso con l'emergere di una concezione della diversità come connessa a un'identità individuale complessa e multidimensionale, e ha implicato un'estensione della diversità da fattori primari e imm modificabili (il genere, l'origine etnica, l'età, le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita (la situazione familiare e i ruoli a questa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo). L'ipotesi alla base del Diversity Management è che una gestione della forza lavoro centrata su promozione e valorizzazione delle diversità garantisca elementi d'innovazione (di prodotto, ma anche di processo e di pratica aziendale) che possono fare emergere un'azienda e darle un vantaggio competitivo nel mercato. V'è la convinzione che mettere al centro delle politiche aziendali le diversità crei un ambiente di lavoro produttivo in cui i talenti sono pienamente utilizzati e valorizzati.

2. Il Diversity Management emerge come esito di un itinerario che ha avuto inizio negli Stati Uniti a partire dagli anni Sessanta, quando l'irrompere sulla scena sociale e politica del Civil Rights Movement eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito pubblico americano e dà avvio alle politiche di *affirmative action*. A partire dagli anni Ottanta, la crescita dei flussi migratori in direzione del Nord America, il superamento del modello produttivo fordista, la finanziarizzazione dell'economia

e la femminilizzazione del lavoro contribuiscono ad aumentare l'eterogeneità del mercato del lavoro americano. Molte organizzazioni avviano iniziative di promozione della diversità, capitalizzando i background formativi e di esperienza dei propri dipendenti. Si moltiplicano gli studi che mettono in luce i vantaggi economici connessi all'impiego di una forza lavoro proveniente da contesti culturali diversi: incentivo al cambiamento, spinta a trovare soluzioni innovative, capacità di rispondere all'eterogeneità dei clienti e dei mercati, aumento del commitment dei dipendenti, creazione di un ambiente di lavoro più armonioso. Si fa strada la convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenta competitività dell'impresa, produttività e profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione.

3. Negli anni Novanta il Diversity Management approda nel contesto europeo. Le spinte che permettono tale approdo sono riconducibili a tre traiettorie: la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali; l'influenza della Commissione Europea nel sostenere misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende multinazionali che, a partire dal modello americano, cominciano ad adottare tale paradigma. Il Diversity Management in Europa è il prodotto di uno sforzo congiunto tra settori aziendali e il sistema politico e istituzionale di diversi stati membri e soprattutto dell'Unione Europea. La stretta connessione tra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico forma il substrato che porterà al varo delle Carte della Diversità, la "via europea" al Diversity Management. A partire dal 2004, quattordici Carte della Diversità sono lanciate in altrettanti Paesi dell'Unione Europea. Le Carte sono documenti brevi, che contengono una serie di impegni circa la promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambiti di lavoro. I sottoscrittori, appartenenti sia al settore privato che a quello pubblico, si impegnano a sviluppare, realizzare e promuovere politiche di diversità nei contesti organizzativi e negli ambiti di lavoro. La stessa Commissione Europea incoraggia imprese e amministrazioni pubbliche a considerare il Diversity Management come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e della loro politica di sviluppo, anche grazie a una piattaforma di scambio delle Carte della Diversità inaugurata nel 2010. Tra i principali limiti del sistema delle Carte, v'è il fatto che esso si basa su impegni volontari. La loro applicazione, inoltre, risente del clima politico dei singoli Paesi in cui sono promosse. La terminologia usata nelle carte, infine, è molto business oriented, cioè finalizzata soprattutto a incoraggiare

l'adozione di strumenti di gestione della diversità tra i soggetti privati. Essa si è quindi rivelata poco adattabile alle esigenze delle pubbliche amministrazioni, che sono dei puzzle molto più complessi di un'azienda.

4. La prospettiva del Diversity Management, dall'inizio degli anni Novanta, si sviluppa anche nel panorama italiano, caratterizzato da una crescente diversificazione della forza lavoro. Sono tre le tendenze attraverso le quali si manifesta questo processo: l'aumentata presenza femminile nel mercato del lavoro; la presenza sempre più diffusa di lavoratori migranti; l'allungamento progressivo della vita media, che determina, nelle organizzazioni, una compresenza di persone con età, aspirazioni e prospettive diverse. Dall'ottobre 2009, anche l'Italia ha una "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro". La diffusione di pratiche concrete di promozione della diversità, in Italia, ha luci e ombre. La netta prevalenza di aziende di piccole e medie dimensioni influisce in maniera significativa sulla possibilità di progettare azioni di Diversity Management, soprattutto per mancanza di risorse da investire in progetti dedicati. Non è un caso che le esperienze italiane siano per lo più circoscritte a imprese di grandi dimensioni, come i gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del Paese di origine, mentre si registra una ridotta implementazione da parte delle piccole e medie imprese. Le esperienze concrete di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche, infine, sono ancora a uno stadio embrionale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo. Si tratta di risposte singole a situazioni contingenti, che non riflettono un indirizzo di policy definito e coordinato. Una conferma di tale tendenza è l'elevata adesione delle amministrazioni alla Carta per le pari opportunità, a cui tuttavia hanno fatto seguito limitati interventi dedicati.

N. B. Il report di ricerca dedica un capitolo all'analisi delle più significative pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche e nelle public utilities in Europa.

Logical Framework della ricerca

Nel seguente quadro logico, sono sinteticamente descritti gli obiettivi, le attività e i risultati prodotti dalla ricerca. Sono inoltre indicati il capitolo o il paragrafo all'interno dei quali ciascun tema è trattato.

	Storia ed evoluzione del Diversity Management	Analisi delle carte della diversità europee	Pratiche di Diversity Management nelle Amministrazioni Pubbliche in Europa	Pratiche di Diversity Management nelle public utilities in Europa
Obiettivo	Costruire una panoramica dell'evoluzione storica e concettuale della categoria e delle pratiche di Diversity Management.	Costruire una panoramica e una ricostruzione storica della vicenda delle Carte della Diversità adottate dai Paesi Europei.	Costruire una panoramica delle pratiche e delle buone prassi di Diversity Management in amministrazioni pubbliche di città europee.	Costruire una panoramica delle pratiche e delle buone prassi di Diversity Management nelle public utilities dei trasporti europee.
Attività	Analisi desk della letteratura italiana e internazionale dedicata al tema.	Analisi desk della letteratura dedicata al tema e delle 14 Carte della Diversità finora adottate in Europa.	Interviste e incontri con rappresentanti delle amministrazioni coinvolte, analisi della letteratura sul tema e della documentazione prodotta dalle stesse amministrazioni.	Interviste e incontri con rappresentanti delle aziende coinvolte, analisi della letteratura sul tema e della documentazione prodotta dalle aziende.
Risultati	Ricostruzione della nascita del Diversity Management negli Stati Uniti e della sua successiva diffusione, tanto nel settore pubblico quanto in quello privato, in Europa e in Italia.	Presentazione delle principali caratteristiche delle 14 Carte della Diversità adottate, a partire dal 2004, da altrettanti Paesi europei. Approfondimento dei casi francese, tedesco, belga e spagnolo.	Analisi delle politiche di inclusione e promozione delle diversità adottate dalle amministrazioni di 5 città europee: Barcellona, Londra, Copenaghen, Anversa, Lipsia.	Analisi delle politiche di inclusione e promozione delle diversità adottate da 14 public utilities europee. Paesi coinvolti: Irlanda, Inghilterra, Francia, Belgio, Austria, Spagna, Olanda, Danimarca, Italia.
Nel volume				
	Capitoli 1, 2, 3 e 5	Paragrafo 3.4	Paragrafo 4.1	Paragrafo 4.2