

**“DIVERSITÀ” CULTURALI  
E DI GENERE  
NEL LAVORO  
TRA TUTELE  
E VALORIZZAZIONI**

**a cura di  
Rosario Santucci,  
Gaetano Natullo,  
Vincenza Esposito,  
Paola Saracini**

**FrancoAngeli**

Publicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi  
dei Sistemi Economici e Sociali  
Università degli Studi del Sannio*



Collana DASES

*Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali dell'Università degli Studi del Sannio*

*Comitato scientifico:*

Filippo Bencardino; Arturo Capasso; Ennio De Simone; Giuseppe Marotta; Maria Rosaria Napolitano; Riccardo Realfonzo; Paolo Ricci; Rosario Santucci; Massimo Squillante.

La collana si propone di divulgare i risultati di studi e ricerche promosse nell'ambito delle finalità scientifiche del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, accogliendo monografie, opere collettive ed atti di convegni e seminari. La collana consente a studiosi, anche giovani, di contribuire al dibattito scientifico nelle discipline economico-sociali e a diffondere l'attività di ricerca condotta nell'Ateneo del Sannio.

**“DIVERSITÀ” CULTURALI  
E DI GENERE  
NEL LAVORO  
TRA TUTELE  
E VALORIZZAZIONI**

**a cura di  
Rosario Santucci,  
Gaetano Natullo,  
Vincenza Esposito,  
Paola Saracini**

Pubblicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi  
dei Sistemi Economici e Sociali  
Università degli Studi del Sannio*

**FrancoAngeli**

**Il presente volume è stato sottoposto a referaggio.**

Volume pubblicato con i contributi del PRIN 2006 su “Organizzazione del lavoro e tecniche giuridiche per il riconoscimento delle differenze e la promozione dell’uguaglianza” (unità di ricerca dell’Università del Sannio, coordinatore Rosario Santucci; progetto nazionale su “Promozione dell’uguaglianza e riconoscimento delle differenze nella disciplina giuridica delle relazioni di lavoro: problemi e prospettive delle nuove identità nelle società multiculturali”, coordinatore Antonio Viscomi) e del Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali dell’Università del Sannio.

Copyright © 2009 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](http://www.francoangeli.it).*

## INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Rosario Santucci, Gaetano Natullo, Vincenza Esposito, Paola Saracini</i>	pag.	9
<b>Parte Prima – Approcci, modelli e strumenti organizzativi</b>		
<b>Introduzione</b> , di <i>Massimo Franco</i>	»	19
<b>Identità e cultura: l’impatto della globalizzazione</b> , di <i>Mike van der Vijver</i>	»	25
<b>Benessere organizzativo, stress e Diversity Management: costi e benefici per le imprese</b> , di <i>Giuseppe Favretto, Serena Cubico, Piermatteo Ardolino, Katia Speranzini</i>	»	51
<b>La gestione della diversità nei Critical Management Studies</b> , di <i>Patrizia Zanoni</i>	»	72
<b>Costruzione delle diversità, regolazione delle identità e controllo organizzativo</b> , di <i>Riccardo Mercurio, Mario Pezzillo Iacono</i>	»	78
<b>Listening ability, rhetoric of diversity and illusions of organizational change</b> , by <i>Luigi Maria Sicca, Vincenza Esposito, Mario Pezzillo Iacono</i>	»	88
<b>Diversità di genere e organizzazione del lavoro: una analisi nella prospettiva dei Critical Management Studies</b> , di <i>Vincenza Esposito, Mario Pezzillo Iacono, Lucia Silvestri</i>	»	107

<i>Diversity Management e gestione dei gruppi: il caso Paliotto, di Lucia Silvestri</i>	pag.	119
<b>Il teatro d'impresa come strumento di sensibilizzazione verso il multiculturalismo nelle organizzazioni, di Samantha Gamberini, Paolo Vergnani</b>	»	131
<b>Parte Seconda – Categorie e tecniche giuridiche</b>		
<b>Il valore della diversità (culturale e di genere) nel diritto del lavoro, di Mario Rusciano</b>	»	141
<b>Categorie giuridiche, diritto antidiscriminatorio e pari opportunità, di Lorenzo Zoppoli</b>	»	146
<b>Le tutele sostanziali e processuali contro le discriminazioni, di Giorgio Bolego</b>	»	157
<b>La tutela antidiscriminatoria nella giurisprudenza italiana, di Mario Cerbone</b>	»	167
<b>Il risarcimento del danno da discriminazione, di Martina Vincieri</b>	»	185
<b>Le discriminazioni nei luoghi di lavoro alla luce delle recenti innovazioni normative, di Domenica Marianna Lomazzo</b>	»	193
<b>Dirigenza, donne ed immigrati tra peculiarità, discriminazioni ed opportunità, di Pasquale Monda</b>	»	195
<b>La discriminazione genetica nel lavoro. Intrecci con la discriminazione culturale e di genere, di Anna Trojsi</b>	»	226
<b>Oltre la parità retributiva, di Alba Salvati</b>	»	236
<b>Differenze di genere e di culture nella prospettiva della sicurezza sul lavoro, di Gaetano Natullo</b>	»	247
<b>Corte di Giustizia e divieto di discriminazione dei lavoratori flessibili, di Massimiliano Delfino</b>	»	262

<b>Azioni positive e Corte di Giustizia: dal genere alle nuove identità nella prospettiva multicultural</b> , di <i>Antonello Zoppoli</i>	pag.	273
<b>La politica fiscale quale strumento di conciliazione vita-lavoro e sostegno alle pari opportunità</b> , di <i>Anna Maria Argentino</i>	»	292
<b>L'identità culturale nella contrattazione collettiva sulla regolazione del tempo</b> , di <i>Umberto Gargiulo</i>	»	306
<b>La <i>work-life balance</i> per la valorizzazione delle diversità culturali e di genere tra tempi di lavoro e di riposo nel contratto di lavoro</b> , di <i>Rosario Santucci</i>	»	337
<b>I congedi “familiari” tra diversità di genere e culturale</b> , di <i>Paola Saracini</i>	»	379
<b>Bibliografia Parte Prima</b>	»	387
<b>Bibliografia Prefazione e Parte Seconda</b>	»	400
<b>Abbreviazioni</b>	»	425
<b>Autori</b>	»	427



## PREFAZIONE

di *Rosario Santucci, Gaetano Natullo,  
Vincenza Esposito, Paola Saracini*

*Sommario:* 1. Le ragioni della ricerca. – 2. La questione del genere. – 3. ... e quella della pluralità culturale. – 4. La finalità del volume.

### **1. Le ragioni della ricerca**

L'organizzazione del lavoro e le sue discipline mostrano la possibilità di valorizzare le diversità della "persona", beninteso oltre il rispetto di principi e regole di tutela contro le discriminazioni, presenti nel nostro ordinamento che si allinea all'*acquis communautaire* e internazionale. Esse sembrano capaci di oltrepassare le secche dei modelli che talvolta negano la possibilità di creare una sfera comune ai gruppi, delineando la società come giustapposizione di monoculture impermeabili, talaltra ammettono solo schemi di tolleranza liberale, caratterizzate da un modello unico di soggettività, con esclusione di chi si trovi all'esterno<sup>1</sup>. L'organizzazione del lavoro manifesta invece la possibilità di contaminare le esperienze con la valorizzazione delle diversità delle persone; il diritto del lavoro offre un quadro articolato: da un lato, vieta sempre più largamente le discriminazioni nei confronti di diversità ben individuate (genere, etnia ecc.), imponendo il rispetto del divieto a tutti, in ossequio al modello culturale liberale (inclusione/esclusione); dall'altro, intende valorizzare le diversità svantaggiate, offrendo pari opportunità tramite azioni positive ovvero modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, finalizzate a compensare lo svantaggio connesso al genere, alla razza o all'origine etnica, e aprendo spazi sia alle esigenze personali del lavoratore, dettate ovviamente anche dall'appartenenza a genere, culture ed etnie "diverse", sia alle esigenze aziendali (organizzative e produttive). Dunque il quadro normativo, pur presentando disomogeneità di tutela e di promozione,

<sup>1</sup> V., in generale sui modelli di riconoscimento ed integrazione delle "differenze", Habermas J., Taylor C. 1998; Lanzillo M.L. 2005; Zincone G. 2009.

giustificate o no, fra le varie diversità, in ogni caso impedisce discriminazioni e promuove pari opportunità, ed i modelli organizzativi, facendo di necessità virtù, immaginano l'utilizzazione "conveniente" di tecniche integrative.

Tuttavia, da un lato sono necessarie chiarificazioni metodologiche e semantiche tra le scienze organizzative e quelle giuridiche in ordine al cuore della tematica della "diversità"; dall'altro lato, al di là della cortina modellistica, organizzativa e normativa, il mercato del lavoro e le realtà lavorative indicano la presenza di discriminazioni persistenti e di valorizzazioni inadeguate delle diversità delle persone (multiculturali e/o di genere), evidenziando deficit di effettività delle tutele e delle integrazioni organizzative.

## **2. La questione del genere**

Quanto al genere, potrebbe essere sufficiente citare la relazione della Commissione europea al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni del 27 febbraio 2009, secondo la quale se, per un verso, gli sforzi degli Stati membri hanno prodotto risultati positivi relativamente all'occupazione delle donne, per l'altro verso la parità tra donne e uomini è lungi dall'essere realizzata: le donne «lavorano tuttora a tempo parziale più degli uomini, sono in maggioranza in settori e posti di lavoro meno valorizzati, sono in media pagate meno degli uomini e occupano meno posti di responsabilità (...) La difficoltà nel conciliare il lavoro e la vita familiare è uno degli ostacoli principali all'occupazione e alla carriera femminile. Una serie di stereotipi legati al sesso, difficili da sradicare, limita le donne e gli uomini nella scelta dei loro studi e delle loro carriere, il che comporta una segregazione del mercato del lavoro a seconda del sesso. Inoltre le donne sono più esposte degli uomini alle conseguenze della recessione economica, in quanto occupano più spesso posti di lavoro precari». La diagnosi è confermata dalla Relazione del 18 dicembre 2009 su «Parità tra donne e uomini – 2010» (Com (2009) 694), con una dose in più di allarme, generata dalla crisi economica: i tassi di disoccupazione femminile e maschile sono cresciuti allo stesso ritmo negli ultimi mesi del 2009, con la differenza che, sulla base dell'esperienza delle crisi del passato, il tasso di occupazione degli uomini risale più rapidamente di quello delle donne e, in caso di perdita di lavoro, il rischio di non essere riassunto è più elevato per le donne. Si può anche ricordare la risoluzione del Parlamento Europeo del 18 novembre 2008 recante raccomandazioni alla Commissione sull'applicazione del principio di parità retributiva tra donne e uomini. In ogni caso, sono oltremodo significative le conclusioni alle quali perviene la Commissione nella Relazione sul 2010: «Alla luce del contributo che la parità di genere

può apportare alla crescita sostenibile, all'occupazione, alla competitività e alla coesione sociale, la Commissione ritiene che la dimensione di genere debba essere rafforzata in tutte le parti della strategia post-Lisbona. La Commissione invita il Consiglio europeo ad esortare gli Stati membri a rispondere senza indugio alle sfide individuate nella presente relazione»; in particolare: a) a rafforzare la dimensione di genere in tutte le parti della strategia UE 2020 e a sviluppare azioni e obiettivi specifici, fondati sulla parità di genere nella strategia europea per l'occupazione; b) a ridurre il divario salariale tra donne ed uomini; c) ad adoperarsi per la riduzione della segregazione verticale, in quanto le donne continuano ad essere sottorappresentate nelle posizioni che comportano responsabilità politiche ed economiche; d) a migliorare le misure di conciliazione della vita professionale e della vita privata sia per gli uomini che per le donne e ad incoraggiare la pari condivisione delle responsabilità private e familiari per facilitare l'esercizio di una professione a tempo pieno; e) a tutelare le donne in condizioni di particolare vulnerabilità (donne con lavoro precario, lavoratrici anziane, madri nubili, donne migranti o appartenenti a minoranze etniche).

Si pensi tuttavia anche alla nuova direttiva 2010/18 dell'8 marzo 2010 sui congedi parentali, considerati tra gli strumenti principali per favorire la conciliazione vita-lavoro e promuovere la dimensione paritaria di genere rispetto al rapporto tra attività lavorativa e lavoro di cura. La direttiva, infatti, migliorando le disposizioni preesistenti, stabilisce l'estensione della durata del congedo da tre a quattro mesi, lo rafforza come diritto individuale rendendolo, in parte, non trasferibile, e prevede che i lavoratori chiedano contratti di lavoro flessibili al rientro dal congedo.

Le relazioni della Commissione sono agevolmente confermate dai dati sul mercato del lavoro: secondo Eurostat, nel 2007 il 31,2% dei lavoratori dipendenti di sesso femminile lavorava a tempo parziale, percentuale 4 volte più elevata di quella degli uomini; oltre 6 milioni di donne nella classe di età 25-49 anni dichiaravano di essere indotte a rinunciare al lavoro o a lavorare a tempo parziale solo a causa delle loro responsabilità familiari (Eurostat 2006). Vi sono divari diversi tra i Paesi relativamente agli indicatori e alle tipologie occupazionali: secondo Eurostat, nel 2008, nella popolazione delle donne tra i 15 e 64 anni, il tasso di occupazione raggiunge, nell'UE a 27, il 59,1%, mentre in Italia si attesta al 47,2%: uno scarto quindi di quasi 12 punti rispetto alla media europea. Ma il tasso di occupazione dell'Eurostat, relativamente all'Italia, va aggiustato secondo gli ultimi dati dell'Istat (rilevazione II trimestre 2009), con riferimento alla popolazione in età lavorativa (15-64 anni), per cui nel II trimestre 2009 il tasso di occupazione è di 69% per i maschi e di 46,9% per le donne (il tasso di occupazione nel Sud è per le donne al 30,7%); il tasso di attività si posiziona al 73,8% per i maschi e al

51,5% per le donne (il tasso peggiore per le donne è nel Mezzogiorno, dove è posizionato al 36,1%); per quanto concerne il *part-time*, l'Istat conferma il dato Eurostat: i maschi sono al 4,7%, mentre le donne sono al 28,4%; un minore divario si registra negli occupati a termine: i maschi sono a 11%, mentre le femmine sono al 15,1%. Infine il tasso di disoccupazione si posiziona per gli uomini al 6,3% e per le donne all'8,8% (nel Mezzogiorno per le donne è quasi il doppio: 15%).

La prospettiva della parità dei sessi e della piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro è invece considerata strategica, oltre che per garantire i principi fondamentali e i diritti di tutti i cittadini, per il contributo che può offrire alla crescita, all'occupazione e alla coesione sociale: non si tratta soltanto di un obiettivo economico-politico dell'Unione europea, ma anche di una valutazione che proviene da analisti sociali ed economici<sup>2</sup>. La strada da percorrere è dunque ancora lunga e vanno elaborati strumenti e meccanismi efficaci, tarati sui fattori di ineguaglianza, che consentano di ridurre le disparità tra donne e uomini (sui quali si appunterà l'attenzione dell'Unione europea, impegnata con il programma di azione "Progress" alla realizzazione della parità uomo-donna). Sul tavolo di lavoro c'è oramai il d.lgs. 25 gennaio 2010 n. 5 che, in attuazione della delega contenuta nella legge 7 luglio 2009 n. 88 – Legge comunitaria 2008, ha attuato la direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006 del Parlamento europeo e del Consiglio relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione). Sicuramente sembrano esserci progressi rispetto alla disciplina precedente per quanto attiene ad alcuni aspetti trascurati dal Codice delle pari opportunità (d.lgs. 11 aprile 2006 n. 198), ma le innovazioni apportate dal d.lgs. n. 5 non traspongono del tutto la ricchezza delle disposizioni comunitarie, esponendo ancora il nostro sistema normativo al richiamo della Commissione o agli interventi della Corte di Giustizia. Di sicuro rilievo è quanto hanno disposto il Ministro del lavoro e quello delle pari opportunità, che hanno varato «Italia 2020. Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro» (1° dicembre 2009), nel quale vi è un piano strategico di azione per la conciliazione e le pari opportunità nell'accesso al lavoro. In esso sono individuate cinque azioni: a) potenziamento dei servizi di assistenza per la prima infanzia e sperimentazione dei buoni lavoro per la strutturazione dei servizi privati di cura e assistenza della persona (cooperazione pubblico-privato per rimediare alla grave carenza dei servizi di assistenza per la prima infanzia); b)

<sup>2</sup> V. il documento della Commissione già citato; Ferrera M. 2008, che la riferisce alla crescita dell'Italia; Reyneri E. 2005, che, oltre a confermare aspetti già sottolineati, tra cui quelli del soffitto di cristallo e della segregazione verticale, sottolinea come la maggiore occupazione di un paese attenui la discriminazione femminile: v. p. 101.

la revisione di criteri e modalità per la concessione dei contributi di cui all'art. 9 della l. n. 53/2000; c) rilancio dei contratti di lavoro ad orario ridotto, modulato o flessibile; d) nuova occupazione per le donne nell'ambito di nuove linee economiche di sviluppo (i "lavori verdi"); e) riapertura del dossier con l'Europa sui contratti di inserimento per le donne del Mezzogiorno. Si tratta, a ben vedere, di una strategia ben mirata, che dovrebbe già essere consolidata piuttosto che trovarsi ancora allo stadio sperimentale. Bisogna però verificare la concreta attuazione del programma ed i risultati che ne conseguiranno.

### **3. ... e quella della pluralità culturale**

Quanto al lavoro degli immigrati extracomunitari, è noto che, in attuazione della convenzione OIL n. 143 del 24 giugno 1975, il nostro ordinamento «garantisce a tutti i lavoratori stranieri regolarmente soggiornanti nel nostro Paese e alle loro famiglie parità di trattamento e piena eguaglianza di diritti rispetto ai lavoratori italiani» (art. 2, co. 3, t.u. sull'immigrazione emanato con d.lgs. 25 luglio 1998 n. 286 che, sul punto, riprende l'art. 1 della l. 30 dicembre 1986 n. 943); l'art. 22, co. 5, dello stesso testo unico sancisce l'obbligo dei datori di lavoro di offrire agli stranieri condizioni di lavoro conformi alle prescrizioni del contratto collettivo applicabile (tecnicamente si tratta di un onere in quanto ad esso condiziona il rilascio del nulla osta al lavoro subordinato con uno straniero residente all'estero: ma la verifica è effettuata sulla proposta di contratto di soggiorno per lavoro subordinato e non sulle condizioni effettive di lavoro, fermi restando i controlli operati dagli organi deputati alla vigilanza). È altrettanto noto come la tutela antidiscriminatoria, con riguardo alla razza e all'origine etnica, si sia rafforzata per impulso del diritto comunitario. In attuazione della direttiva n. 2000/43/Ce è stato emanato il d.lgs. n. 215 del 2003 (come modificato dal d.l. 8 aprile 2008 n. 59 conv. con mod. dall'art. 1 della l. 6 giugno 2008 n. 101<sup>3</sup>): esso tutela dalle discriminazioni sulla scia delle strumentazioni e dei meccanismi delle tutele contro le discriminazioni di genere e consente di imboccare prospettive anche di pari opportunità. È prevista infatti la possibilità dell'Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali (UNAR)<sup>4</sup> di promuovere l'adozione,

<sup>3</sup> Legge comunitaria del 2008, che ha consentito di superare una procedura di infrazione contro l'Italia conformandosi al parere della commissione 2005/2358.

<sup>4</sup> Istituito dal d.lgs. n. 215 per esercitare anche funzioni di monitoraggio, contrasto alle discriminazioni, promozione di azioni positive in collaborazione con le associazioni non profit, assistenza alle vittime dei comportamenti discriminatori nei procedimenti intrapresi sia in se-

da parte di soggetti pubblici e privati, di misure specifiche, comprese i progetti di azioni positive, dirette ad evitare o compensare le situazioni di svantaggio connesse alla razza o l'origine etnica (art. 7, co. 2, lett. c); è contemplata dall'art. 3, co. 4, la "legittimazione" delle differenze di trattamento giustificate oggettivamente da finalità legittime, perseguite attraverso mezzi appropriati e necessari<sup>5</sup>.

La Commissione europea ha adottato il programma di azione comunitario 2007-2013 finalizzato a delineare una strategia generale dell'Unione per il contrasto ad ogni forma di discriminazione (Progress); tra le azioni del programma vanno segnalate la quarta azione «che si pone come obiettivo primario la difesa di interessi delle persone potenzialmente vittime di discriminazioni fondate sulla razza o origine etnica, sulla convinzione religiosa, sulla disabilità, sull'età o sull'orientamento sessuale»; la quinta «che tende alla realizzazione della parità uomo-donna».

Ciononostante le discriminazioni e l'inadeguata valorizzazione degli apporti degli immigrati persistono o sono in agguato (ciò è confermato ampiamente dall'UNAR).

Ha fatto scalpore a livello comunitario la determinazione della Corte di Giustizia del 10 luglio 2009 (Feryn C-54/07), che ha ritenuto configurare una discriminazione diretta il fatto che un datore di lavoro dichiari pubblicamente che non assumerà lavoratori dipendenti, aventi una determinata origine etnica e razziale, in quanto siffatte dichiarazioni sono «idonee a dissuadere fortemente determinati candidati dal presentare le proprie candidature e, quindi, ad ostacolare il loro accesso al mercato del lavoro»; ciò anche quando il datore di lavoro imputi tale comportamento alla reticenza della clientela, che rifiuta di far accedere alla propria abitazione privata operai alloctoni. Da vari rapporti sull'immigrazione emergono, oltre alla forte presenza del lavoro extracomunitario nel territorio italiano, tassi di occupazione e di attività elevati (ma meno fra le donne) rispetto ai lavoratori italiani, ma tasso di disoccupazione più elevato (soprattutto fra le donne che incontrano i maggiori ostacoli nell'accesso al mercato del lavoro o nel conservare l'occupazione) e soprattutto professioni a bassa specializzazione, con forte svalorizzazione del capitale umano<sup>6</sup>. Il riflesso si avverte nel differenziale salariale: nel settore privato è inferiore di circa

de amministrativa, sia in sede giurisdizionale, svolgimento di inchieste per verificare l'esistenza di fenomeni migratori.

<sup>5</sup> V. comunque le perplessità sulla frammentazione del quadro normativo da parte dell'UNAR, nella Relazione al Parlamento del 2007.

<sup>6</sup> V. il I rapporto sugli immigrati in Italia del Ministero degli interni del 2007; l'Istat; il rapporto Censis per l'OCSE; il rapporto 2009 di Bankitalia sull'economia delle regioni italiane nel 2008 nel quale però c'è una valutazione diversa sull'istruzione degli stranieri, considerata in media inferiore a quella degli italiani, mentre negli altri rapporti il livello di istruzione è considerato medio-alto; il rapporto della Caritas di Roma e quello dell'Inps.

l'11% a quello degli italiani. Secondo Bankitalia il differenziale, oltre al minore livello di istruzione (su cui incide soprattutto la quota di immigrati del Sud dove è basso anche il rendimento scolastico), è attribuibile ad una maggiore concentrazione in settori di attività e mansioni meno qualificate e in imprese meno produttive. Le retribuzioni degli stranieri nel Mezzogiorno sono più basse di quelle al Centro Nord. Ovviamente occorrerebbe un monitoraggio più costante ed articolato, i dati andrebbero esaminati con attenzione rispetto all'area geografica in cui è presente la forza lavoro immigrata e bisognerebbe tenere conto dell'immigrazione irregolare e del conseguente lavoro sommerso: ma le linee di tendenza sembrano visibili e consistenti. La persistente discriminazione è evidenziata nel Rapporto 2007 dell'UNAR, presentato al Consiglio dei Ministri e al Parlamento, da cui emerge che, nell'ambito del lavoro, è presente la maggiore percentuale di discriminazione e in tale ambito la più alta percentuale si registra nelle condizioni lavorative, nella conflittualità sul lavoro e nell'accesso all'occupazione. Si segnalano i fenomeni seguenti: le specializzazioni etniche; la copertura delle basse qualifiche da parte del lavoro immigrato – gli immigrati svolgono i lavori caratterizzati dalle 3D: dirty, dangerous and demanding (sporchi, pericolosi e difficili) –; il lavoro irregolare, con l'imposizione di orari e mansioni non concordate e retribuzioni penalizzanti: la via d'uscita a tale segregazione appare solo il lavoro autonomo; la discriminazione razziale nell'accesso al lavoro; il razzismo nei luoghi di lavoro.

Pertanto anche nel campo dell'immigrazione la strada è ancora lunga e sembrano ancor più necessari meccanismi di integrazione, che sappiano sfruttare la ricchezza dell'offerta di lavoro e che affrontino anche la specifica questione di genere, là dove invece nel nostro Paese sembrano diffondersi pericolosamente atteggiamenti e normative xenofobe, stigmatizzate a livello europeo (Unione europea e Commissario per i diritti umani presso il Consiglio d'Europa; Corte europea dei diritti dell'uomo) e nazionale (alte cariche dello Stato; organizzazioni umanitarie; opposizioni politiche). Il quadro normativo necessita di una revisione relativa agli strumenti che consentano di rendere effettivi i diritti garantiti (l'UNAR non ha la legittimazione ad agire nelle cause di discriminazione; l'azione civile prevista dal d.lgs. n. 215 raramente viene esperita).

#### **4. La finalità del volume**

La finalità del volume – nel cui ambito emergeranno i risultati della ricerca Prin sul lavoro delle nuove identità nelle società multiculturali<sup>7</sup>, quelli di un

<sup>7</sup> La ricerca nazionale Prin 2006 è su «Promozione dell'uguaglianza e riconoscimento delle dif-

Progetto di ricerca finanziato dalla Regione Campania sulla diversità di genere<sup>8</sup> ed infine quelli del convegno del 2 ottobre 2009, tenutosi a Benevento, su *Organizzazione del lavoro e tecniche giuridiche per garantire la diversità culturali e di genere*, – è dunque quella di focalizzare l’attenzione sugli aspetti sopra indicati e di tentare di indagare l’effettività dei modelli organizzativi e normativi che consentono l’integrazione, le coerenze sistematiche del quadro regolamentare, le ragioni delle ineguaglianze e la bontà di meccanismi e strumenti funzionali alla loro riduzione. Il volume è l’occasione per rinnovare la riflessione sui due fattori più consistenti e intrecciati di discriminazioni e/o disparità sostanziali che affliggono la nostra società (le questioni di genere attraversano anche quelle di razza e di etnia). Accendere i riflettori su tale fenomeno è obiettivo riconducibile non solo all’intento di rispettare il principio del lavoro “dignitoso”, ma risponde anche ad implicazioni economiche in grado di riflettersi sulla crescita economica e sociale dei nostri sistemi (europeo ed italiano). A tal riguardo si potrebbe evidenziare come le tutele contro le discriminazioni e l’integrazione delle diversità nel lavoro possano considerarsi indicatori rappresentativi del benessere della società, al di là del mero riscontro sull’aumento o no del Prodotto interno lordo, sempre più considerato insufficiente rivelatore della condizione economica e sociale delle società: essa – come si sa – non coincide con il loro sviluppo economico, con l’incremento solo della produzione e del commercio<sup>9</sup>.

Il fine quindi è anche quello di contribuire a svelare le “irrazionalità” della realtà rispetto ad una modellistica che celebra i fasti dell’integrazione, i suoi vantaggi economici e manageriali, la sua idoneità a coniugare “etica” ed “economia”.

ferenze nella disciplina giuridica delle relazioni di lavoro: problemi e prospettive delle nuove identità nelle società multiculturali», coordinatore Antonio Viscomi; l’unità di Benevento ha incentrato il proprio lavoro su *Organizzazione del lavoro e tecniche giuridiche per il riconoscimento delle differenze e la promozione dell’uguaglianza*, coordinatore Rosario Santucci.

<sup>8</sup> Si tratta del progetto di ricerca su *Organizzazione del lavoro e tecniche giuridiche per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro* – responsabile scientifico Paola Saracini, finanziato dalla Regione in attuazione del Programma di Interventi in materia di Ricerca scientifica in Campania, previsto dalla Legge Regionale 28 marzo 2002, n. 5 (annualità 2005).

<sup>9</sup> V. i lavori della “Commissione sulla misurazione della performance economica e del progresso sociale”, incaricata nel febbraio 2008 dal Presidente francese Nicolas Sarkozy e costituita da 25 economisti, tra cui alcuni premi Nobel (Stiglitz, Sen, Kahneman, Arrow), di segnalare gli indicatori che possono rappresentare in maniera soddisfacente il progresso economico e sociale di una comunità. Su questi aspetti v. Panico C., Sapienza E. 2010.

*Parte prima*

*Approcci, modelli e strumenti organizzativi*



# INTRODUZIONE

di *Massimo Franco*

Il *Diversity Management* è l'insieme dei principi, delle metodologie e delle prassi gestionali finalizzate ad un'organizzazione del lavoro orientata alla valorizzazione delle varietà individuali<sup>1</sup>. L'ipotesi di fondo che accomuna studi e prassi gestionali sul tema della diversità è che la gestione oculata di essa consente all'organizzazione di conseguire meglio i suoi obiettivi di efficacia, di efficienza e di legittimazione sociale, mentre può contribuire ad una più ampia soddisfazione dei lavoratori<sup>2</sup>.

Il contributo degli studi organizzativi sul tema della gestione delle varietà di cui sono portatori gli individui, unitamente alla riflessione giuridica e a quella sociologica, consente di indagare a fondo sul concetto stesso di diversità e sulle dinamiche inter-relazionali<sup>3</sup> che essa determina in un contesto organizzato<sup>4</sup>. Merito particolare della ricerca organizzativa sul tema è di porre in evidenza come, attraverso un approccio dinamico allo studio della diversità<sup>5</sup>, che aspiri a superare i limiti di strumenti classificatori che ingabbiano e tendono ad omologare la varietà<sup>6</sup>, si possano meglio indagare sia gli effetti di specifiche politiche di gestione delle risorse umane (formazione, conciliazione vita-lavoro, gestione delle disabilità ecc.) che quelli della progettazione ed organizzazione del lavoro (gestione dei gruppi, gestione dei processi di innovazione ecc.)<sup>7</sup>. Il tutto con un interesse costante alla compenetrazione degli interessi

<sup>1</sup> Cox *et al.* 1991a; Nkomo *et al.* 1996.

<sup>2</sup> La relazione solo ipotetica tra gestione della diversità e soddisfazione del lavoratore rimanda a tutti quegli studi di approccio, prevalente ma non esclusivo, *critical*, che, come sarà analizzato nel seguito del volume, vedono nel *Diversity Management* soprattutto un mezzo per reiterare rappresentazioni della diversità funzionali alla conservazione di uno *status quo* nei rapporti di potere tra gruppi "dominanti" e minoranze di attori organizzativi.

<sup>3</sup> Mcgrath *et al.* 1995.

<sup>4</sup> Argyris C. 1957.

<sup>5</sup> Ely *et al.* 2001.

<sup>6</sup> Argyris C. 1957.

<sup>7</sup> Taggar S. 2002; O'Reilly *et al.* 1997.