

Il Diversity management nelle aziende sanitarie della Regione Emilia-Romagna

Luigi Palestini, Brenda Benaglia, Nanà Ciannameo

Innovazione nei servizi sanitari e sociali - Regione Emilia-Romagna

Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare

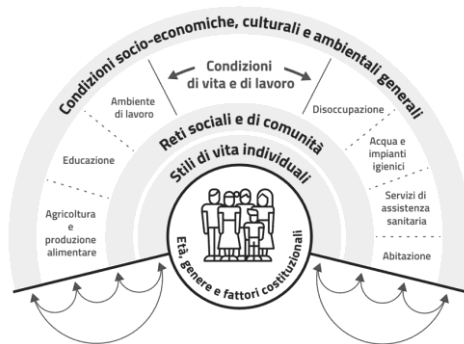
Riflessioni sui Piani Regionali della Prevenzione 2021-25: l'approccio orientato all'equità e le prospettive per il nuovo Piano della prevenzione

Bologna Fiera, 10 giugno 2025

Disuguaglianze e salute

La nostra società presenta spesso le disuguaglianze come fossero un dato di fatto, anziché il risultato di una serie di interazioni rituali localizzate (e quindi organizzate) nello spazio e nel tempo.

Elementi e condizioni generali di natura socioeconomica, culturale e ambientale influenzano significativamente la salute e il benessere delle persone.



Le condizioni per l'equità in salute

Servizi sanitari

- Disponibilità, accessibilità, convenienza, qualità di servizi (prevenzione, trattamento, cura)

•Sicurezza del reddito e protezione sociale

- Contrasto alla povertà e alle sue conseguenze sanitarie e sociali

•Condizioni di vita

- Opportunità di accesso ed esposizione a condizioni che influenzano salute e benessere

•Capitale umano e sociale

- Istruzione, alfabetizzazione, promozione del capitale sociale di individui e comunità

•Occupazione e condizioni di lavoro

- Sicurezza, retribuzione, esigenze fisiche e mentali, esposizione a situazioni rischiose

Equità in tutte le politiche

Per far sì che le disuguaglianze esistenti non minino il diritto alla salute delle persone, il sistema dei servizi deve sviluppare una **cultura organizzativa** che consideri l'**equità** come principio guida, rendendo la **prossimità** (fisica, dei servizi e relazionale, fra persone) e la **partecipazione** elementi chiave nella programmazione e gestione dei servizi stessi.

I **fattori generativi delle disuguaglianze** si trovano al di fuori del controllo diretto del sistema dei servizi. È essenziale quindi cioè coinvolgere le **comunità** locali e gli **stakeholder non sanitari** per identificare e affrontare i modelli di iniquità e disuguaglianza che potrebbero non essere visibili a livello centrale.

«Equità in tutte le politiche» significa sostenere l'equità come base per un bene comune, tramite la coerenza degli interventi attivati a diversi livelli e in diversi settori.

L'approccio di equità nel sistema dei servizi

Le organizzazioni sanitarie si confrontano sempre più con forme di «diversità» non riconducibili a classificazioni tradizionali (es. poveri, emarginati, ecc.),

Per fare fronte alla **vulnerabilità sociale** fatta di fenomeni multidimensionali e nuove forme di fragilità, non è possibile limitarsi ad attuare interventi per target specifici.

Occorre, invece, sviluppare strategie complessive e integrate di contrasto alle iniquità e analizzare i meccanismi organizzativi alla base delle possibili iniquità e discriminazioni.

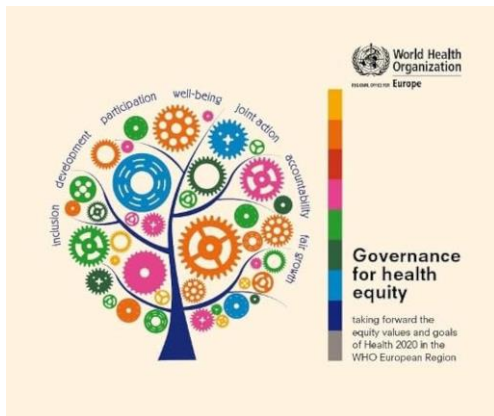
Uguaglianza ed equità

Parità di diritti umani e individuali, indipendentemente dalla posizione sociale e dalla provenienza

Giustizia sostanziale, capacità di tenere conto delle particolarità e delle differenze nel prendere una decisione



Governance for Health Equity – WHO, 2013



- Politiche intersettoriali
- Approccio intersezionale
- Empowerment
- Networking
- Comportamento proattivo
- Rispetto

Leve per ridurre le diseguaglianze in salute

- Gli interventi di equità risultano efficaci se le azioni sono coordinate in modo trasparente e inclusivo. Questo significa focalizzarsi su:



Il *diversity management* **e le indagini regionali**

Alcune definizioni

Diversity Management: insieme di strategie che le aziende promuovono volontariamente per cambiare le caratteristiche del proprio ambiente di lavoro attraverso:

- Reclutamento
- Inclusione
- Promozione di lavoratori che sono espressione delle diversità presenti nella società
- Interventi sull'organizzazione del lavoro

Il quadro normativo

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)
- 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

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)

Elementi chiave del DM

Cultura della differenza come elemento fondante del processo decisionale

Cultura della non omologazione dei processi organizzativi

Comunicazione e meta-comunicazione all'interno dell'organizzazione

Definizione del contesto

Impegno della leadership

Pianificazione

Sostegno all'innovazione

Politiche nella PA italiana

Politiche volte a favorire l'inclusione e ridurre la disparità di trattamento

- Conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita personale
- Parità delle condizioni di accesso al lavoro, parità retributiva e avanzamenti di carriera
- Qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro

Politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi

- Integrazione socioculturale
- Contrasto alle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale

DM ed equità in tutte le politiche

- Dare corpo alle strategie di equità intese come approccio strutturale
- Azioni di sistema sia verso l'esterno delle organizzazioni/istituzioni (utenti, familiari), sia verso l'interno (operatori)
- Indagare e rafforzare la presenza di un approccio organizzativo impostato riconoscendo, rispettando e valorizzando le differenze esistenti
- Gestione delle **transizioni** organizzative

La prima indagine regionale (2021)



Svolgimento di una azione di mappatura delle prassi di *diversity management* presenti nel **triennio 2017-2019** nelle **4 aziende coinvolte** – AUSL Imola, AUSL Bologna, AOU Modena, AUSL Reggio Emilia (indagine sperimentale).

Totale prassi mappate: 48

La seconda indagine regionale (2024)

Azione di mappatura allargata e indagine co-progettata con il gruppo di lavoro sul *diversity management* con gli obiettivi di:

- ottenere una **ricognizione delle buone pratiche** esistenti in materia su tutto il territorio regionale nel **triennio 2022-2024** (senza pretesa di esaustività o intenti valutativi)
- approfondire tramite indagine qualitativa la logica sottostante al tema della gestione delle diversità e **far emergere macro e micro-politiche locali**
- superare la visione di tali politiche come mero strumento di welfare aziendale
- contribuire a **rispondere a una necessità di ascolto organizzativo** alla luce dei mutamento di priorità e prospettive lavorative (specie nei contesti sanitari post-pandemici)

△□ Sono escluse dalla mappatura le azioni già regolamentate per legge, considerando invece solo quelle definite, promosse e formalizzate dalle singole Aziende, comprese eventuali adattamenti di istituti normativi.

Una premessa

*Un'**organizzazione** di lavoro, insieme alle condizioni d'ambiente e agli stili umani, relazionali e professionali della comunità che la anima, è un **sistema complesso e dinamico**, in perenne trasformazione.*

*Questa fluidità **può essere governata dall'organizzazione** attraverso la **capacità di auto-osservarsi e ascoltarsi**, di dis-impararsi e di re-impararsi continuamente, ottimizzando ciò che già sa, intercettando e facendosi carico di ciò che ancora non conosce.*



La "densità" di *diversity management*

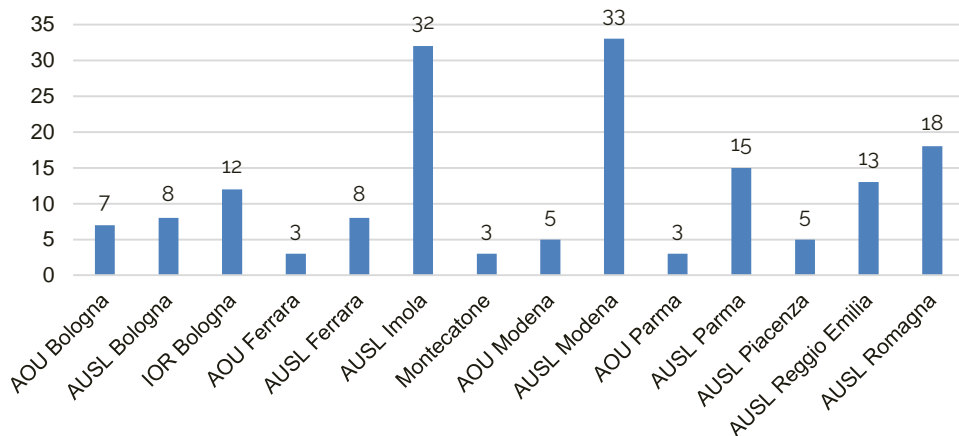
Il buon funzionamento e il livello di benessere di un'organizzazione sono direttamente correlati ai fattori umani, professionali, strutturali e di processo che la costituiscono e alla capacità dell'organizzazione stessa di curare e valorizzare le connessioni che si stabiliscono tra essi. **In base ai dati empirici raccolti e nel corso della lettura delle azioni**, questa capacità è stata individuata nei termini di "densità" di *diversity management*.

La densità di DM rappresenta pertanto **il grado di attenzione, integrazione e valorizzazione delle diversità all'interno di un'organizzazione**. Esprime la **capacità dell'organizzazione di curare le connessioni tra fattori umani, professionali, organizzativi e di processo, garantendo che la gestione della diversità sia non solo presente, ma anche strutturata, sostenibile e incisiva nel tempo**.

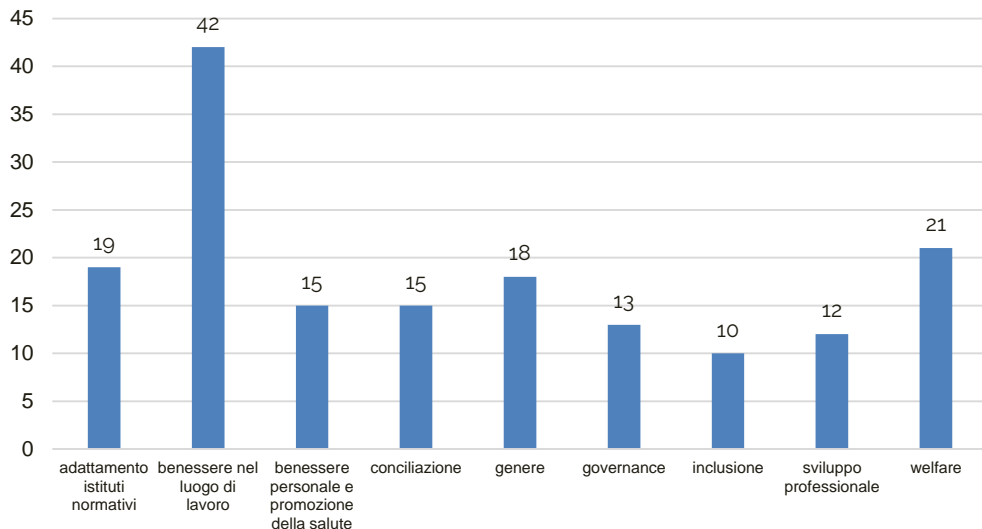
I risultati dell'indagine

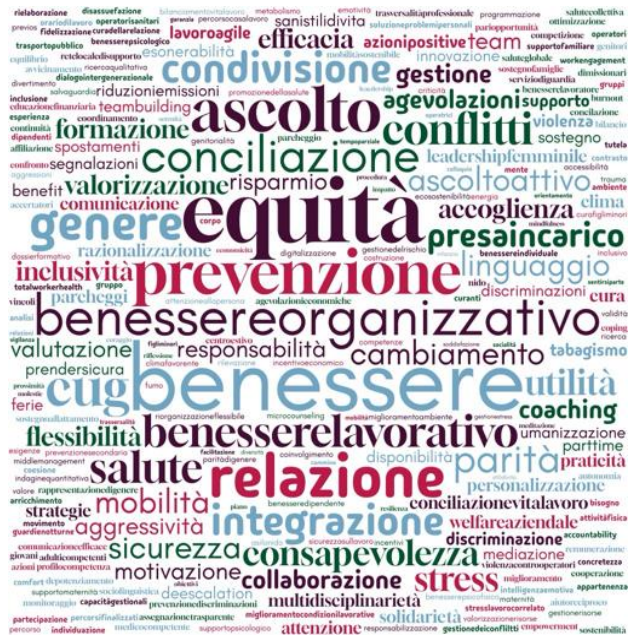
Le azioni mappate

- ✓ 199 azioni mappate
- ✓ 165 considerate valide per l'indagine (rimosse azioni non riconducibili a una prospettiva di *diversity management*)



Categorie delle azioni mappate






Risultati 2021 vs 2025 (1)

Cos'è DM 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 operator* e organizzazione
- Valore aggiunto

Risultati 2021 vs 2025 (2)

Le leve del DM



Non solo welfare aziendale (che standardizza e/o "paga" servizi)

Non solo pari opportunità e disabilità

Oltre le tutele strutturali e normative (posizione passiva e non innovativa)

Risultati 2021 vs 2025 (3)

I meccanismi organizzativi che sostengono il DM

Capacità di ascolto/autolettura

Progettazione e azione

Valutazione degli interventi

Trasparenza e visibilità

Senso di appartenenza/identità professionale

Cultura organizzativa

Risultati 2021 vs 2025 (4)

Le caratteristiche che sfavoriscono il DM

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

Rigidità dell'organizzazione nella PA

Commenti e riflessioni

- *Che priorità ci si dà? Transizioni?*
- *Conciliazione vita-lavoro in post-pandemia?*
- *Organizzazione che si prende cura di sé stessa: come lo fa?*
- *Si punta al benessere del lavoratore dentro le mura dell'azienda?*
- *Che cosa vogliono fare le aziende per il proprio benessere, anche oltre quello dei propri lavoratori e/o passando attraverso il benessere dei propri lavoratori?*
- *Governance più o meno presente/assente (presente come struttura, assente nell'esecuzione)*
- *Senso di comunità lavorativa?*

Grazie

luigi.palestini@regione.emilia-romagna.it