

Il *diversity management* nell'amministrazione provinciale

audit ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lettera e) della legge provinciale n. 6/2022

AUDITOR

Wolfgang Bauer

Elena Eccher

Traduzione: Ufficio traduzioni del Consiglio Provinciale

**PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

ottobre 2025

INDICE

I. MOTIVAZIONE E FINALITÀ DELL’AUDIT SUL DIVERSITY MANAGEMENT ----- 4

II. AMBITO E APPROCCIO METODOLOGICO ----- 4

III. QUADRO NORMATIVO ----- 5

IV. STATO DI FATTO ----- 5

V. VALUTAZIONI E RACCOMANDAZIONI ----- 8

I. Motivazione e finalità dell'audit sul *diversity management*

Ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lettera e) della legge provinciale n. 6/2022, l'Organismo di valutazione "redige una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia e degli enti dipendenti".

Di conseguenza, l'esercizio di tale funzione è stato incluso nel programma di lavoro per il 2025.

Il tema del *diversity management* nell'amministrazione provinciale è stato scelto in considerazione delle particolari opportunità e sfide che il tema pone nell'amministrazione pubblica.¹

L'obiettivo dell'audit è determinare quale importanza abbia il tema per l'amministrazione provinciale, quanta diversità vi sia nell'amministrazione stessa, quali strategie/piani e misure/azioni siano state attuate o previste per gestire la diversità e con quale modello di *governance*.

Infine, si trarranno alcune conclusioni essenziali e, se del caso, si formuleranno raccomandazioni per l'azione.

II. Ambito e approccio metodologico

Coerentemente con la prescrizione di legge, si sceglie un approccio integrativo: pertanto la presente indagine contiene elementi di un'analisi di legittimità e regolarità nonché elementi di un'analisi organizzativa e di sistema.

L'indagine è stata condotta secondo le linee guida dell'Organismo di valutazione per l'attività di verifica e di consulenza², in base agli standard professionali dell'IIA (*Institute of Internal Auditors*).

Rilevazione, analisi e valutazione della situazione giuridica e fattuale nell'ambito del *diversity management* comprendono i documenti strategici, le misure e gli strumenti rilevanti per l'amministrazione provinciale e le parti interessate.

Le conclusioni sono presentate nella parte finale della relazione.

Per interloquire con i/le responsabili della direzione generale è stato elaborato un questionario dettagliato, che ha avuto risposta scritta.

¹ "C'è un enorme potenziale in un *diversity management* efficace". Dott. Jean-Luc Vey, in "Quo vadis Diversität im öffentlichen Dienst", *Innovative Verwaltung* 3/2023, p. 19 sgg.

² [Documentazione di riferimento | Consiglio della Provincia autonoma di Bolzano \(consiglio-bz.org\)](#)

III. Quadro normativo

In letteratura, la diversità è definita come un "concetto che enfatizza il valore delle diverse identità e accetta, rispetta e promuove le persone nella loro individualità. L'obiettivo è che tutte le persone siano in grado di mettersi in gioco con le proprie competenze individuali all'interno dell'organizzazione. Si tratta di una grande opportunità per l'amministrazione di essere un datore di lavoro attraente, di contrastare i cambiamenti demografici, attrarre nuovi talenti, promuovere la pluralità di prospettive, la capacità di risolvere i problemi e la creatività, e di essere più orientata ai cittadini e innovativa. La diversità è anche associata a valori e obiettivi democratici come parità, pari opportunità, partecipazione, rappresentanza e coesione sociale. L'amministrazione ha quindi una particolare responsabilità sociale: dev'essere un modello visibile e riflettere la composizione della società"³.

Diversità significa quindi una varietà di prospettive, e secondo la Carta della diversità comprende sette dimensioni⁴: età, storia migratoria e nazionalità, sesso e identità di genere, abilità fisiche e mentali, religione e visione del mondo, orientamento sessuale, contesto sociale e situazione di vita.

La Piattaforma europea delle Carte della diversità, un'iniziativa della Commissione europea, sostiene le organizzazioni pubbliche e private nello sviluppo e nell'attuazione di strategie di diversità e inclusione.⁵

Per la presente indagine sono rilevanti una serie di documenti di pianificazione strategica, piani d'azione e misure amministrative concernenti (anche) il tema della *diversità* e della sua *gestione*. Tra questi in particolare il programma di governo per l'attuale legislatura, il Piano integrato di attività e organizzazione dell'amministrazione provinciale (PIAO), la strategia di sostenibilità della Provincia "Everyday for Future", il Piano di sviluppo del personale dell'amministrazione provinciale, il *Gender Equality Plan* (GEP), il Piano d'azione per la parità di genere *Æquitas* e il Codice di comportamento per il personale della Provincia.

IV. Stato di fatto

Di seguito sono illustrati i punti principali della situazione giuridica e fattuale, in base alle risposte date dalla Direzione generale.

Nella sezione introduttiva delle risposte al questionario la Direzione generale illustra l'orientamento strategico (quello menzionato nella sezione III) per il *diversity management* nell'amministrazione provinciale. Spiega inoltre chi sono le parti interessate e i sostenitori, gli strumenti e le misure specifiche, e fa riferimento all'interazione con attori esterni.

Nelle risposte dettagliate, la Direzione generale afferma che l'amministrazione provinciale affronta sistematicamente e strategicamente il tema della rappresentazione della diversità sociale e che ciò avviene a livello giuridico, organizzativo e pratico. Al riguardo cita:

³ Dr. John Meister, Christian Zierau, "Diversitätsstrategien in der Praxis entwickeln", *Innovative Verwaltung* 10/24, p. 12 sgg.

Una trattazione esaustiva dell'argomento si trova in: John Meister e Matthias Hörmeyer (a cura di), *Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung*, Springer Gabler, 2023.

⁴ La **Carta della diversità** è un impegno volontario. Il documento è stato pubblicato in Germania nel 2006. Al contempo la Carta è anche un'organizzazione senza fini di lucro, che s'impegna affinché le diverse organizzazioni creino un ambiente di lavoro libero da pregiudizi. Firmando la Carta della diversità, datrici e datori di lavoro dichiarano di voler creare e promuovere pari opportunità per i propri dipendenti.

⁵ Ogni Paese partecipante ha una carta nazionale come impegno volontario a promuovere la diversità sul posto di lavoro; in Italia, questa è la *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*.

- misure istituzionali (ordinamento del personale e contratti collettivi; legge provinciale n. 7/2015, "Partecipazione e inclusione delle persone con disabilità"; creazione di nuovi profili professionali per facilitare l'accesso al servizio pubblico),
- pianificazione strategica (il Piano integrato di attività e organizzazione-PIAO 2025-2027 contiene obiettivi strategici per promuovere l'inclusione, l'accessibilità e la diversità nell'amministrazione; il Piano d'azione per la parità di genere 2023-2028 mira a promuovere l'uguaglianza e la diversità; il *Gender Equality Plan* 2024-2026 è uno strumento per attuare gli obiettivi di parità); inoltre
- educazione e sensibilizzazione (misure dell'Ufficio Sviluppo personale, campagna "Respect" per promuovere un comportamento rispettoso).

Senza fare esplicito riferimento alle sette dimensioni della diversità menzionate nella sezione III, la Direzione generale dichiara di orientarsi a una concezione ampia del *diversity management*, che comprende, oltre alla parità di trattamento tra i sessi, anche l'inclusione e la partecipazione e prende in considerazione i più differenti aspetti della diversità.

Ancorando il Comitato unico di garanzia⁶ (CUG) nell'ordinamento del personale e integrandolo nella cultura gestionale e organizzativa, si dà al tema della diversità un'importanza strutturale. Tra le altre cose il CUG è responsabile per la consulenza e la sensibilizzazione sui temi della diversità. Il *diversity management* è una questione trasversale che riguarda lo sviluppo degli ambiti personale, gestione e organizzazione. Secondo la Direzione generale la diversità è una risorsa per la creatività, l'innovazione e la collaborazione.

In risposta alle domande se l'amministrazione provinciale abbia verificato la situazione attuale e il bisogno di diversità per mezzo di un'autoanalisi, e se da qualche rilevazione sia emersa una particolare sensibilità per la valorizzazione e la promozione della diversità, la Direzione generale richiama in linea di principio i risultati di diverse analisi e valutazioni (Rapporto di genere, relazioni del Settore *controlling*, indagine sul benessere organizzativo, ecc.) che consentono di trarre conclusioni sul tema della diversità e contribuiscono a misure strategiche e a decisioni interne.

Nella comunicazione interna, per far conoscere il *diversity management* strategico nell'amministrazione provinciale, viene utilizzato il canale myNEWS. Riguardo all'attuazione, la Direzione generale cita in particolare il Piano di sviluppo del personale (promozione dell'inclusione e delle pari opportunità) nonché gli sviluppi negli ambiti della dirigenza, dell'organizzazione e dei vari gruppi di lavoro – ambiti nei quali si persegue un approccio strategico. Le misure specifiche per la realizzazione e l'organizzazione della diversità sono attuate anche in base al *Gender Equality Plan*.

La Direzione generale descrive in dettaglio come il *diversity management* attraversi tutti gli ambiti della gestione del personale (selezione, assunzione, inserimento, sviluppo del personale). Riferisce ad esempio dei corsi di formazione obbligatori sul Codice di comportamento, della piattaforma di apprendimento RIFORMA MENTIS, delle possibilità di mobilità interna e della flessibilità degli orari di lavoro per tener conto di nuove situazioni e circostanze di vita.

Disposizioni specifiche si applicano per l'assunzione e l'integrazione di persone con disabilità e di altre persone che hanno per legge diritto di essere assunte.

⁶ Il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (legge provinciale n. 6/2015, art. 14) è insediato presso la Direzione generale; l'Ufficio Sviluppo personale ne cura la segreteria.

L'approccio in favore della diversità è sostenuto anche e soprattutto dalla dirigenza. Il Codice di comportamento stabilisce che i/le dirigenti devono promuovere, fra l'altro, un'interazione rispettosa e collegiale e garantire l'inclusione. La leadership inclusiva è stata il tema della Giornata delle/dei dirigenti 2025 e, secondo la Direzione generale, verrà approfondita in una serie di seminari in cui i/le dirigenti analizzeranno la diversità nella propria unità organizzativa e impareranno a sfruttare in modo mirato il potenziale della diversità.

Secondo la Direzione generale, per il dialogo e la riflessione sulla diversità si dispone di "spazi" formali e informali: la cultura della diversità dev'essere rafforzata nei colloqui con il personale, in corsi individuali e di gruppo, misure di sviluppo dei gruppi di lavoro, nella supervisione e in molti altri contesti.

Alla domanda sulla misura in cui l'amministrazione provinciale tiene conto, nel fornire i servizi, degli aspetti legati alla diversità, la Direzione generale risponde che la gamma dei servizi è concepita tenendo sistematicamente conto delle esigenze di una società diversificata. Ciò avviene, ad esempio, con l'introduzione di nuovi profili professionali, servizi e programmi plurilingui e a bassa soglia per promuovere l'integrazione e la partecipazione; anche i siti internet sono in un linguaggio semplice e senza barriere, e i/le dipendenti ricevono una formazione completa sull'inclusione in ambito informatico.

Nell'amministrazione provinciale le competenze legate alla diversità sono utilizzate consapevolmente e, secondo la Direzione generale, contribuiscono significativamente a migliorare la qualità dei servizi pubblici e la coesione sociale.

C'è un particolare bisogno di dipendenti con competenze in materia di diversità negli ambiti a diretto contatto con la cittadinanza, negli ambiti sociali e pedagogici e nello sviluppo del personale e dell'organizzazione.

Gli obiettivi di diversità sono perseguiti come parte integrante della gestione della *performance* dell'amministrazione provinciale nell'ambito degli obiettivi strategici e degli obiettivi di sostenibilità (come parità di genere, lavoro dignitoso, riduzione delle disuguaglianze, pace, giustizia e istituzioni solide).⁷ Lo strumento centrale è il *Gender Equality Plan* che, secondo la Direzione generale, sarà integrato con ulteriori aspetti nel prossimo triennio.

La Direzione generale conferma che l'attuazione delle misure verrà riesaminata e valutata nell'ambito della Relazione sulla *performance*, e che i risultati di tale riesame saranno utilizzati per ulteriori sviluppi.

Non è prevista la creazione di uno specifico ufficio per la diversità con il compito di avviare e coordinare le misure in questa materia. Al riguardo la Direzione generale osserva che nell'amministrazione provinciale esiste già una rete in cui vengono utilizzate diverse competenze, create sinergie e coordinate misure. Inoltre, l'Ufficio Sviluppo personale coordina il *Gender Equality Plan*.

La Direzione generale considera sufficienti le risorse strutturali destinate al tema/all'ambito della diversità.

Riguardo alla cultura organizzativa e alla "cultura dell'errore" nell'amministrazione provinciale, la Direzione generale dichiara d'impegnarsi per una cultura amministrativa aperta e orientata all'apprendimento, in cui la diversità è valorizzata e gli errori sono considerati occasioni di apprendimento. I valori più importanti per la dirigenza sono stati definiti congiuntamente nella Giornata delle/dei dirigenti 2025, e sono: fiducia, rispetto e apprezzamento nonché senso di responsabilità.

⁷ Nel PIAO 2024-2026, 59 obiettivi strategici (su un totale di 170) e 57 priorità di sviluppo (su un totale di 238) sono attribuiti ai suddetti obiettivi di sostenibilità (OSS 5, 8, 10 e 16).

L'amministrazione provinciale s'impegna in un dialogo e in un interscambio sul tema della diversità con attori della società civile. Al riguardo va segnalato il Servizio di coordinamento per l'integrazione, insediato presso l'Ufficio per la Tutela dei minori e l'inclusione sociale, che dispone di una vasta rete e fornisce informazioni e consulenza sul tema "società integrata".

Secondo la Direzione generale, le organizzazioni non governative e le commissioni per l'integrazione sono partner importanti per realizzare una cultura amministrativa diversificata. La partecipazione è strutturata e/o concepita in modo flessibile per progetti specifici (ne sono esempi le tavole rotonde sull'integrazione e la coesione sociale, i progetti di cooperazione e la partecipazione a studi).

Lo studio dell'Eurac "La diversità paga" (2023) ha evidenziato, tra l'altro, l'obiettivo d'istituire un tavolo intersettoriale operativo per lo scambio d'idee sui temi della diversità e per la creazione di sinergie tra amministrazione, economia, formazione e società civile. Secondo la Direzione generale non si è ancora giunti a concretizzare le misure proposte, ma esse potrebbero essere incluse nei piani di sviluppo strategico del *diversity management* in Alto Adige.

Secondo la Direzione generale, al momento non c'è l'intenzione d'intervenire a livello legislativo, com'è invece suggerito nello studio citato; comunque è stata segnalata la volontà d'includere questi impulsi nei futuri sviluppi politici e legislativi.

V. Valutazioni e raccomandazioni

Il *diversity management* è un approccio complessivo per affrontare una realtà che cambia sempre più velocemente e che è spesso percepita come incerta. L'introduzione di una strategia della diversità e l'attuazione concreta della diversità possono contribuire a superare numerose sfide che anche la pubblica amministrazione deve affrontare.⁸

Investire nella diversità rafforza l'attrattività dei datori di lavoro, la forza innovativa, la competitività e la resilienza.⁹

Le risposte della Direzione generale al questionario forniscono un quadro complessivo del *diversity management* nell'amministrazione provinciale, caratterizzato da consapevolezza e sensibilità al tema.

Il fatto che l'amministrazione provinciale attribuisca grande importanza alla diversità risulta evidente da diversi documenti di pianificazione strategica e dalle relative misure di attuazione.

Vi è dunque attenzione al *diversity management* come compito trasversale. Ciò trova espressione, in misura maggiore o minore, nella cultura amministrativa e manageriale, come anche nella gestione e nello sviluppo del personale, nell'innovazione amministrativa e nell'accessibilità digitale.

Al fine di una sistematica e più effettiva valorizzazione della diversità nell'amministrazione provinciale, si suggerisce di concentrarsi sulle sette dimensioni della diversità citate nella sezione III: età, storia migratoria e nazionalità, sesso e identità di genere, abilità fisiche e mentali, religione e visione del mondo, orientamento sessuale, contesto sociale e situazione di vita.

Per rafforzare il *diversity management* nell'amministrazione provinciale, si propone inoltre di integrarlo in un'apposita unità organizzativa (o almeno in un'unità organizzativa già esistente). Si garantirà così un modello di *governance* efficace nel pianificare e attuare una strategia che vada oltre la rete ora esistente.

⁸ Vedi nota 3.

⁹ "Vielfalt nimmt Gestalt an", *Südtiroler Wirtschaftszeitung (SWZ)*, 4 luglio 2025

Effettuando un'autoanalisi, si potrebbero rilevare la situazione attuale e la necessità di un eventuale ulteriore sviluppo del *diversity management* nell'amministrazione provinciale.¹⁰

Si dovrebbe infine istituire un tavolo intersettoriale, che secondo uno studio dell'Eurac del 2023 è stata suggerito da diversi attori per migliorare l'interscambio sui temi della diversità e per creare sinergie tra le parti interessate.

Al termine del 2026 verrà effettuato un *follow-up* sulle raccomandazioni espresse.

Si ringraziano, infine, i/le responsabili della Direzione generale per la collaborazione aperta e costruttiva nel corso dell'indagine.

12/11/2025

f.to

Wolfgang Bauer

f.to

Elena Eccher

¹⁰ Per l'autoanalisi si applicano i cosiddetti diversity check, come quello usato a Vienna, come il Berlin Diversometer o l'Online Diversity Check dell'Università di tecnologia di Dortmund. Vedi il vademecum *Diversity Mainstreaming für Verwaltungen* della Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Germania), p.17. Nell'ambito "diversità, equità e inclusione" (DEI), nella letteratura specializzata vengono proposti anche diversi cosiddetti "modelli di maturazione", che servono a fare il punto della situazione e a consentire un ulteriore sviluppo mirato.



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp