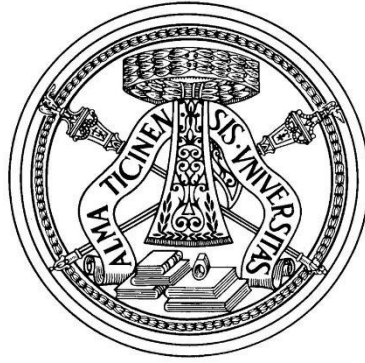




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle
Imprese**

**Diversity Management come leva strategica per la
creazione di valore: la neurodivergenza come risorsa
aziendale attraverso l'analisi empirica del caso Synergie**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Alessandro Zardini

**Tesi di Laurea
di Vittoria Zagarella
Matricola n. 564370**

Anno accademico 2025-2026

Indice

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1- IL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE ORGANIZZAZIONI.	8
1.1.1 Definizione e inquadramento teorico del concetto	10
1.1.2 L'evoluzione del paradigma identitario nelle imprese.....	14
1.2 Radici storiche ed evoluzione del <i>Diversity Management</i>	17
1.2.1 Dal modello statunitense alla diffusione globale	18
1.2.2 Il recepimento del modello nel contesto italiano: tra multinazionali e PMI	20
1.3 Tipologie di diversità nel contesto aziendale	22
1.3.1 L'ibridazione della forza lavoro nell'era della mobilità globale	23
1.3.2 Le dimensioni della diversità	25
1.4 Il <i>Diversity Management</i> come leva strategica e competitiva	27
1.4.1 L'impatto sulle performance aziendali	28
1.4.2 Valorizzazione della diversità nei contesti di lavoro.....	30
1.4.3 L' <i>Employer Branding</i> e l'attrazione dei talenti	31
1.5 Politiche e strumenti di inclusione nelle imprese	33
1.5.1 Dalla teoria alla prassi: l'implementazione delle politiche di inclusione	35
1.5.2 Formazione e sensibilizzazione dei <i>bias</i> cognitivi.....	36
1.5.3 L' <i>Inclusive Leadership</i> : competenze specialistiche per la gestione dei <i>team</i>	38
1.6 La neurodiversità nelle organizzazioni	40
1.6.1 Definizione di neurodiversità.....	41
1.6.2 Il quadro normativo di riferimento.....	43
1.7 Principali forme di neurodivergenza e caratteristiche cognitive	46
1.7.1 Autism Spectrum Disorder (ASD).....	47
1.7.2 Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD)	48
1.7.3 Dislessia e disturbi specifici dell'apprendimento	49
1.8 <i>Mismatch</i> organizzativo e inefficienze della gestione delle risorse umane ...	49
1.8.1 Asimmetrie informative e fallimenti nei processi di reclutamento.....	51
1.8.2 Costi aziendali del mancato accomodamento e perdita di competitività	52

1.8.3 Progettazione degli ambienti di lavoro	53
CAPITOLO 2 - METODOLOGIA DELLA RICERCA E PRESENTAZIONE DEL CASO SYNERGIE.....	57
2.1 Approccio metodologico della ricerca.....	57
2.1.1 Obiettivi della ricerca	58
2.1.2 Motivazione della scelta metodologica	60
2.2 Raccolta dei dati.....	62
2.2.1 Interviste semi-strutturate	62
2.2.2 Selezione degli intervistati	65
2.2.3 Modalità di svolgimento e registrazione	65
2.3 Metodo di analisi dei dati	66
2.3.1 Trascrizione delle interviste	67
2.3.2 Codifica ed interpretazione dei risultati	67
2.4 Presentazione del caso studio: Synergie.....	71
2.4.1 Origine, mission e posizionamento nel mercato	71
2.4.2 Modello di business e finalità sociale	72
2.4.3 La valorizzazione della neurodiversità	73
2.5 Limiti della ricerca	75
CAPITOLO 3 - ANALISI EMPIRICA: RISULTATI ED EVIDENZE DALLE INTERVISTE.....	77
3.1 Analisi tematica dei risultati.....	78
3.1.1 Sintesi delle risposte e delle evidenze emerse dalle interviste HR	78
3.1.2 Analisi delle prassi di <i>attraction</i> , selezione e inserimento lavorativo attuato.....	81
3.2 Risultati principali.....	82
3.2.1 Percezione del valore strategico	83
3.2.2 Benefici e valore generato per l'organizzazione.....	84
3.3 Criticità e sfide operative	88
3.3.1 Barriere organizzative e sociali.....	89
3.4 Interpretazioni dei risultati	90
3.4.1 Collegamento tra evidenze empiriche e teoria	91

3.4.2 Conferme o divergenze rispetto alla letteratura	92
3.4.3 Prospettive di ricerca futura.....	93
CONCLUSIONI	95
Bibliografia	98
Sitografia.....	107
Ringraziamenti	108

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni, lo scenario economico e sociale globale ha subito una trasformazione profonda e irreversibile che ha ridisegnato la struttura stessa dei contesti organizzativi e la natura del lavoro. Il progressivo passaggio da un'economia di stampo prevalentemente industriale — fondata sulla standardizzazione dei processi, sulla rigidità gerarchica e sulla ripetitività delle mansioni — a una moderna economia della conoscenza e dei servizi ha spostato il baricentro della competizione aziendale sulla valorizzazione delle risorse immateriali. In questo nuovo quadro competitivo, il successo, la capacità di innovazione e la resilienza di un'impresa non dipendono più soltanto dall'efficienza quantitativa nell'impiego dei fattori produttivi tradizionali, ma risiedono primariamente nella qualità, nell'originalità, nel benessere e nella varietà delle competenze del proprio capitale umano. È proprio nell'alveo di questa profonda metamorfosi organizzativa che si colloca la nascita e la successiva evoluzione del *Diversity Management*. Sviluppatosi originariamente nel contesto nordamericano attorno agli anni Ottanta come risposta sociale, demografica e normativa alle crescenti disuguaglianze e alle tensioni nei luoghi di lavoro, il tema della gestione delle diversità ha compiuto nel tempo un salto di qualità fondamentale. La disciplina ha infatti progressivamente superato la sua iniziale accezione difensiva, legata alla mera conformità legale, al rispetto delle quote o a interventi compensativi a tutela delle minoranze. Nel dibattito manageriale contemporaneo, il *Diversity Management* ha oltrepassato anche la sola dimensione etico-reputazionale riconducibile alla *Corporate Social Responsibility*, affermandosi come un pilastro strategico e un fattore determinante per la generazione di valore economico sostenibile nel lungo periodo. Parallelamente a questa maturazione concettuale, l'attenzione della letteratura scientifica e dei professionisti aziendali ha ampliato il proprio raggio d'azione. Se per lungo tempo l'interesse si è concentrato prevalentemente sulle dimensioni visibili e di superficie della diversità, quali il genere, l'età anagrafica, l'origine etnica o le disabilità fisico-

motorie, si è poi giunti a comprendere come le forme più incisive di eterogeneità risiedano nelle dimensioni profonde e invisibili dell'individuo. Tra queste, la sfera cognitiva e i differenti stili di funzionamento cerebrale rappresentano oggi una delle frontiere più rilevanti del management aziendale. In questo contesto si inserisce con forza l'affermazione del paradigma della neurodiversità, concetto introdotto sul finire degli anni Novanta per definire la naturale variabilità del neurosviluppo umano quale equivalente neurologico della biodiversità negli ecosistemi naturali. Tale approccio propone un radicale cambio di prospettiva rispetto al modello medico tradizionale, promuovendo il definitivo superamento dell'equazione tra atipicità cognitiva e patologia o deficit da correggere. Condizioni quali lo Spettro Autistico, il Disturbo da Deficit di Attenzione e Iperattività, la Dislessia e gli altri Disturbi Specifici dell'Apprendimento smettono così di essere lette esclusivamente come limitazioni o invalidità, per essere interpretate come espressioni legittime e preziose della naturale varietà del funzionamento mentale umano. L'adozione di questa prospettiva orientata sui punti di forza evidenzia come ciascun profilo neurodivergente porti con sé specifiche e straordinarie competenze cognitive. Si pensi all'eccezionale capacità di concentrazione, all'accuratezza analitica, al rigore logico e all'attitudine al riconoscimento di schemi complessi tipici delle persone autistiche; alla creatività travolgente, all'intuito, alla capacità di pensiero divergente e alla propensione al *problem solving* innovativo riscontrabili nei profili con ADHD; oppure alla spiccata visione d'insieme, alla memoria visivo-spaziale e alle abilità concettuali che spesso caratterizzano i soggetti dislessici. Ciononostante, il mercato del lavoro contemporaneo continua a evidenziare un drammatico e ingiustificato paradosso allocativo. Sebbene il comprovato valore strategico di queste competenze, gli individui neurodivergenti continuano a registrare tassi di disoccupazione e sotto-occupazione eccessivamente elevati su scala globale, con percentuali che si attestano stabilmente tra l'ottanta e il novanta per cento, penalizzando persino candidati in possesso di elevati titoli di studio o percorsi accademici d'eccellenza. La causa primaria di questa profonda inefficienza risiede nella strutturale

inadeguatezza dei tradizionali sistemi di Gestione delle Risorse Umane, concepiti e sviluppati storicamente a misura di profili cognitivamente tipici. I canali convenzionali di selezione del personale finiscono per creare barriere insormontabili, basandosi su modalità valutative quali i colloqui informali a risposta aperta, la misurazione del contatto visivo, l'analisi della comunicazione non verbale o la capacità di sostenere conversazioni di circostanza. Tali criteri, pur risultando del tutto irrilevanti ai fini della reale prestazione professionale e delle competenze tecniche richieste dalla mansione, finiscono per penalizzare sistematicamente i candidati neurodivergenti, scambiando le loro peculiarità relazionali o sensoriali per mancanza di motivazione o inadeguatezza professionale. Al tempo stesso, anche all'interno dei contesti lavorativi già avviati, la scarsa consapevolezza da parte della linea manageriale e dei colleghi, unita alla presenza di ambienti fisicamente e sensorialmente iper-stimolanti, genera forti criticità. Per sopravvivere in contesti non strutturati, i lavoratori neurodivergenti si trovano spesso costretti ad attivare continui e logoranti meccanismi di camuffamento sociale, sostenendo uno sforzo adattivo che conduce inevitabilmente allo stress cronico, al fenomeno dell'*autistic burnout* e al conseguente abbandono prematuro del posto di lavoro. Questo circolo vizioso determina non soltanto una grave perdita sul piano umano e sociale, ma si traduce in elevati costi aziendali occulti dovuti al degrado del clima organizzativo, all'aumento delle assenze per malattia e ai continui processi di rimpiazzo e riaddestramento del personale. Per correggere questi fallimenti di mercato e superare le barriere culturali e operative si rivela fondamentale il ruolo degli intermediari del lavoro. Le Agenzie per il Lavoro sono chiamate a superare la propria funzione storica di meri erogatori di somministrazione o semplici esecutori dell'incrocio tra domanda e offerta, evolvendosi in veri e propri partner strategici e consulenti di inclusione per il sistema produttivo. L'intermediario del lavoro assume così una duplice veste in quanto da un lato guida le imprese clienti in un percorso di sensibilizzazione e abbattimento dei pregiudizi inconsapevoli, supportandole nella riprogettazione delle mansioni e nell'introduzione di piccoli

ma decisivi adattamenti ambientali e gestionali; dall'altro affianca la persona neurodivergente attraverso percorsi orientativi su misura, mirati alla valorizzazione del potenziale individuale e al mantenimento dell'equilibrio organizzativo nel tempo. Il presente lavoro di tesi si propone dunque di esplorare in modo sistematico la riprogettazione delle fasi di attrazione, valutazione e selezione delle risorse umane finalizzata all'abbattimento delle asimmetrie informative verso i lavoratori neurodivergenti, esaminando al contempo gli accomodamenti ragionevoli di carattere fisiologico, spaziale e gestionale e le azioni di sensibilizzazione necessarie a garantire inserimenti lavorativi sostenibili e performanti, al fine di dimostrare in quale misura l'intermediazione qualificata del lavoro possa costituire una leva differenziante capace di generare valore condiviso per la persona, per l'impresa e per l'intero tessuto socio-economico. Al fine di calare l'analisi teorica in una dimensione empirica e fattiva, la ricerca adotta una metodologia qualitativa incentrata sullo studio di caso di Synergie Italia S.p.A., realtà di primario piano nel panorama dei servizi e dell'intermediazione del lavoro. Attraverso lo svolgimento e l'analisi di interviste approfondite rivolte al *team* della funzione *Human Resources*, l'indagine ricostruisce l'operatività dei processi di reclutamento, *matching* e affiancamento *post-entry*, offrendo uno spaccato concreto di come la visione inclusiva si traduca in prassi organizzative consolidate. Il percorso espositivo della tesi si snoda in tre capitoli distinti ma strettamente interconnessi. Il primo capitolo delinea il quadro teorico di riferimento, ripercorrendo l'evoluzione storica del *Diversity Management* ed esaminando il paradigma della neurodiversità sotto il profilo organizzativo ed economico. Il secondo capitolo esplicita il disegno della ricerca qualitativa, la metodologia di raccolta e codifica dei dati primari e presenta nel dettaglio il profilo aziendale, la cultura organizzativa e il modello operativo di Synergie Italia S.p.A. Il terzo capitolo analizza e discute i risultati emersi dall'indagine sul campo, ponendo in relazione le evidenze empiriche con la letteratura scientifica per far emergere le buone pratiche, le criticità gestite e il valore strategico derivante dall'integrazione della diversità cognitiva nei contesti di lavoro moderni.

CAPITOLO 1- IL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE ORGANIZZAZIONI

Negli ultimi decenni, il tema del *Diversity Management* ha assunto un ruolo sempre più centrale all'interno delle organizzazioni, in conseguenza ai grandi cambiamenti sociali, economici e culturali che caratterizzano il contesto globale. Oggi i sistemi lavorativi sono molto più complessi in quanto meno lineari nell'organizzazione e in continuo cambiamento per il raggiungimento di una maggiore efficienza in termini di performance multidimensionali, non più legate solo ed esclusivamente alla produzione quantitativa di beni. L'innovazione tecnologica ha trasformato radicalmente i processi produttivi, e ha determinato la nascita di nuovi profili professionali. Parallelamente i flussi migratori e la mobilità mondiale hanno contribuito ad un'ibridazione della forza lavoro, in una molteplicità di settori, soprattutto nei paesi economicamente più sviluppati, divenuti una meta specialmente per gli individui in fuga dai propri paesi di origine segnati da conflitti, condizioni di povertà e instabilità politica. Nonostante vi sia stato un costante e progressivo abbandono della stabilità contrattuale, della piena tutela in termini di diritti e del paradigma della continuità lavorativa lungo il corso della vita, le organizzazioni hanno posto sempre di più il focus sul "capitale umano" investendo sulla valorizzazione e il benessere dei lavoratori al fine di individuare in questi elementi le leve strategiche per massimizzare la produttività. L'evoluzione della ricerca interdisciplinare ha contribuito a sostenere le aziende nella definizione di un nuovo profilo identitario delle lavoratrici e dei lavoratori (Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W. W. Norton & Company). In questo quadro storico, la diversità all'interno del contesto lavorativo è divenuta uno dei temi più centrali nella gestione delle risorse umane, e il *Diversity Management*, nato nel contesto statunitense, si è diffuso a livello globale come la disciplina cardine per la gestione delle differenze all'interno di grandi aziende e multinazionali. Nelle organizzazioni più complesse vi può quindi esserci una funzione o un dipartimento dedicato nello specifico al *Diversity Management* regolato da procedure e sistemi

di valori espliciti, oppure – come accade comunemente nel contesto delle piccole e medie imprese italiane – non vi è una presenza organizzata e strutturata, ma si manifesta come una sensibilità diffusa o un’attenzione all’interno della gestione del personale sul tema della diversità nei luoghi di lavoro. L’implementazione operativa del *Diversity Management* esige lo sviluppo di competenze tecniche e specialistiche, specialmente per le figure apicali responsabili della conduzione dei gruppi di lavoro (Balloi, C. (2021). *La diversità nei luoghi di lavoro. Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*. FrancoAngeli).

1.1 Il concetto di diversità nelle organizzazioni

Nel contesto italiano, i termini “diversità” e “diverso” portano con sé un’eredità semantica legata a differenti concetti di devianza, rottura della norma o emarginazione. Questo differisce sostanzialmente dai corrispettivi inglesi “*diversity*” e “*diverse*” intesi come varietà e ricchezza intrinseca. Superare lo stigma associato alla diversità rappresenta, dunque, la sfida primaria per le organizzazioni contemporanee. La diversità non deve essere confinata a categorie rigide come il genere o l’etnia, ma deve essere intesa come un ecosistema che include ogni individuo. Essa abbraccia l’età, il *background* professionale e personale, i tratti della personalità e l’istruzione. In questa prospettiva, la diversità smette di essere la caratteristica di “alcuni” per diventare una proprietà del “tutto”: un insieme di differenze identitarie che definiscono l’unicità di ogni individuo all’interno del corpo sociale. Il *Categorization-Elaboration Model* (CEM) mostra come all’interno dei gruppi la diversità possa rappresentare una risorsa importante per migliorare la qualità delle prestazioni e delle decisioni. In particolare, la presenza di individui con competenze, prospettive e *background* differenti favorisce un’elaborazione più approfondita delle informazioni e la generazione di idee più ricche e articolate (Van Knippenberg, D., et al., (2004). *Work group*

diversity and group performance: An integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022). Tuttavia, affinché questi benefici si realizzino, è necessario che il gruppo disponga di grandi capacità di elaborazione delle informazioni e *decision-making*, nonché di un alto livello di motivazione nell'analizzare in modo accurato le informazioni rilevanti per lo svolgimento delle mansioni. Nonostante il positivo potenziale della diversità, questo modello sottolinea anche come possano attivarsi processi di categorizzazione e sociale e *bias* intergruppi. Queste dinamiche emergono in presenza di determinate condizioni. In primo luogo, l'accessibilità cognitiva, cioè la facilità con cui le differenze percepite tra i membri attivano spontaneamente processi di categorizzazione. In secondo luogo, *il normative fit*, che riguarda il grado in cui una determinata categorizzazione è percepita come soggettivamente rilevante dai membri del gruppo. Infine, *il comparative fit*, che si riferisce alla misura in cui la categorizzazione porta alla creazione di sottogruppi distinti, caratterizzati da un'elevata omogeneità interna e marcate differenze tra loro. È importante sottolineare che la semplice categorizzazione sociale non è di per sé sufficiente a generare *bias* intergruppi. Questi emergono soprattutto quando i membri percepiscono una minaccia alla propria identità di sottogruppo, attivando processi difensivi che possono compromettere l'elaborazione delle informazioni e ridurre i benefici della diversità (Re, B. (2024-2025). *Diversity&Inclusion*. Università degli studi di Pavia).

1.1.1 Definizione e inquadramento teorico del concetto

In ambito letterario, il contributo di Taylor Cox risulta essere fondamentale per la comprensione del *Diversity Management*. Lo studioso statunitense ha iniziato ad analizzare il *Diversity Management* fin dagli anni '90 e definisce tale approccio come la capacità di interpretare l'impatto delle differenze individuali per tradurle in strategie e pratiche organizzative efficaci (Cox Jr, T. (2001). *Creating the*

multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. John Wiley & Sons). Tuttavia, in letteratura le definizioni di *Diversity Management* sono molteplici: Roosevelt Thomas Jr (1990) ad esempio, afferma che esso agisce come leva che permette a una forza lavoro eterogenea di eguagliare, se non superare, i risultati di una omogenea. L'autore sottolinea inoltre che la diversità deve essere attivamente valorizzata come leva strategica per consentire ad ogni collaboratore di esprimere il proprio massimo potenziale produttivo (Thomas Jr, R. R. (1990). to *Affirming Diversity. Harvard business review*). Inoltre, Yang Yang e Alison Konrad (2011) si focalizzano sulla necessità di istituzionalizzare tali processi attraverso pratiche formali (Moore, et al., (2011). *The vocational well-being of workers with childhood onset of disability: Life satisfaction and perceived workplace discrimination. Journal of Vocational Behavior, 79(3), 681-698*). Glastra, Meerman e Schedler (2000) pongono l'accento sulla correlazione tra diversità e performance, suggerendo che la valorizzazione delle differenze sia funzionale al successo economico. Per Jonsen, Maznevski e Schneider (2011) invece il *Diversity Management* promuove l'incremento della diversità e delle relazioni di lavoro produttive attraverso una serie di azioni manageriali. (Jonsen, et al., (2011). *Special review article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. International Journal of Cross Cultural Management, 11(1), 35-62*). La letteratura scientifica tende, in generale, a focalizzare l'attenzione sull'importanza delle differenze individuali all'interno delle organizzazioni. In questo senso, l'elemento caratterizzante non risiede tanto nella descrizione del *Diversity Management*, quanto piuttosto nell'analisi approfondita del concetto di diversità e di tutti i suoi elementi di peculiarità. L'analisi della letteratura evidenzia quindi la prevalenza di un approccio orientato a definire tale elemento per comprendere quali conseguenze esso possa avere per gli individui, i gruppi e il contesto aziendale. Di conseguenza, un'analisi del *Diversity Management* richiede preliminarmente di chiarire il significato attribuito alla nozione di diversità nella letteratura di riferimento. La diversità viene prevalentemente studiata e interpretata a partire dalle sue categorizzazioni. Questo

aspetto risulta particolarmente rilevante, in quanto tali categorie risultano sostanzialmente omogenee nei vari ambiti disciplinari e nelle differenti tipologie di studi e ricerche. La classificazione principale distingue la diversità in due macro-aree: da un lato, quelle dimensioni considerate immutabili o immediatamente osservabili come età, genere ed etnia; dall'altro quelle considerate mutabili e non osservabili, che comprendono elementi come la formazione professionale, la religione, le opportunità di crescita e sviluppo all'interno dell'organizzazione, nonché la retribuzione. Le categorie classificate come immutabili vengono anche definite *narrow category* o *relations-oriented*, mentre quelle mutabili sono indicate come *board category* o *task-oriented*. Tali categorie, tuttavia, non sono del tutto indipendenti, la letteratura evidenzia infatti come le dimensioni che le caratterizzano possano risultare interconnesse e, nel loro insieme, contribuire a definire ulteriori criteri di classificazione della diversità. In questo contesto, si ricorre al concetto di *group faultline* per descrivere come la combinazione diretta di due macrocategorie di diversità possa condurre alla formazione di sottogruppi, nei quali la diversità è determinata dalla compresenza di elementi appartenenti a più categorie. Tale termine è stato introdotto da Dora Lau e Keith Murnighan (1998), che definiscono il *group faultline* come «ipotetiche linee di divisione che suddividono un gruppo in sottogruppi sulla base di più caratteristiche» (Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340). Accanto all'approccio prevalente basato sulla categorizzazione, la letteratura evidenzia, seppur in misura minore, anche una prospettiva alternativa nell'interpretazione della diversità. Alcuni autori, infatti, propongono di analizzarla non esclusivamente attraverso classificazioni rigide e dettagliate, ma piuttosto mediante uno o più criteri in grado di includere variabili ritenute rilevanti e applicabili trasversalmente ai diversi contesti lavorativi. Viene infatti attribuita maggiore importanza alla dimensione culturale, soprattutto a livello nazionale, che influenza la storia economica, le normative e i contesti organizzativi, incidendo inevitabilmente sulla definizione stessa di diversità. Di

conseguenza il significato di tale concetto non può essere applicato in modo uniforme, ma richiede una ridefinizione che tenga conto delle specificità del contesto di riferimento (Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, and position in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228). Michàlle Mor Barak (2015) sottolinea come la difficoltà di individuare una definizione universale di diversità, valida in contesti culturali differenti, possa essere superata spostando l'attenzione dalle singole categorie ai processi e alle conseguenze che la diversità genera. In tale prospettiva, il focus si orienta dal processo di categorizzazione a priori al processo di declinazione della diversità in relazione al contesto in cui si opera (Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88). Se l'attenzione, come suggerisce Mor Barak, viene posta sull'analisi del processo, alcuni autori definiscono la diversità come «qualsiasi differenza tra individui relativa a un attributo che possa portare alla percezione che una persona sia diversa da un'altra» (Van Knippenberg e Schippers, 2007), oppure come «la varietà di individui e gruppi con cui le organizzazioni si confrontano nel mercato del lavoro» (Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 515-541). La stessa Mor Barak la descrive inoltre come ciò che conduce alla formazione di gruppi sulla base degli elementi che divergono da ciò che il gruppo considera centrale o più rilevante (Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88). In merito a questo approccio, la letteratura propone anche alcune prospettive più specifiche riconducibili alla *Social Categorization Perspective* e all'*Information/Decision Making Perspective*. La prima sostiene che le differenze tra i membri di gruppi di lavoro possono portare a una distinzione tra *ingroup* e *outgroup* con possibili effetti negativi sui processi e sulle dinamiche di gruppo, in quanto favorisce la formazione di stereotipi e pregiudizi (Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An

integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). L'*Information/Decision Making Perspective*, invece, al contrario evidenzia la dimensione positiva della diversità, mostrando come essa possa introdurre differenze nelle pratiche, nei saperi e nelle prospettive, contribuendo al raggiungimento di risultati di elevata qualità. L'analisi della letteratura evidenzia quindi che, adottando un approccio basato sulla categorizzazione, i criteri di distribuzione delle differenze derivano da specifiche categorie come quelle sopra descritte. Se invece si considera una concezione della diversità che non si limita al solo processo di categorizzazione, emerge come essa tenda a configurarsi come un processo di distribuzione delle differenze tra individui rispetto a un attributo comune (Balloi, C. (2021). *La diversità nei luoghi di lavoro. Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*. FrancoAngeli).

1.1.2 L'evoluzione del paradigma identitario nelle imprese

Nel contesto contemporaneo, la globalizzazione dell'economia e la rivoluzione delle tecnologie informatiche hanno comportato una serie di profondi cambiamenti nel mondo del lavoro, incidendo significativamente anche sui processi di costruzione dell'identità del lavoratore. Tali trasformazioni hanno contribuito a modificare l'immaginario collettivo, generando una combinazione ambivalente di aspettative di miglioramento del benessere e crescenti incertezze riguardo al futuro professionale e personale. In questo contesto, risultano messi in discussione gli stili consolidati di interazione tra persone e lavoro, nonché le modalità attraverso cui l'individuo costruisce il proprio senso di appartenenza e la propria identità professionale. Con il termine identità si intende un concetto complesso da definire, caratterizzato da una natura sociale, in quanto influenzato dalla struttura della società, dalle dinamiche di potere e dalle interazioni tra gli individui. Essa si articola in tre dimensioni fondamentali. In primo luogo, l'identità di ruolo, che riguarda la posizione che l'individuo occupa all'interno della società. In secondo

luogo, l'identità sociale, che indica l'appartenenza a gruppi di sociali – costituiti da almeno tre persone che si riconoscono sulla base di un criterio condiviso. Infine, l'identità personale, intesa come l'insieme degli attributi idiosincratici, quali personalità e valori, che sostengono e definiscono l'unicità dell'individuo. L'identità si realizza dunque nella dinamica e nell'interazione tra queste tre dimensioni (Re, B. (2024-2025). *Diversity&Inclusion*. Università degli studi di Pavia). Nel modello fordista-taylorista, il lavoratore era visto principalmente come esecutore di funzioni standardizzate, con una scarsa autonomia decisionale. L'identità professionale coincideva spesso con la posizione occupata e con la continuità del rapporto di lavoro, per lo più stabile e di lungo periodo. Il senso di appartenenza all'impresa era forte, ma costruito su basi formali e su una relazione prevalentemente verticale con il datore di lavoro. In questo contesto, i riferimenti tradizionali che orientavano la costruzione dell'identità lavorativa - come ad esempio la stabilità occupazionale, la continuità dei legami sociali e la prevedibilità dei percorsi di carriera – risultavano chiari e prevalentemente stabili. Con il passaggio a modelli produttivi più dinamici e flessibili, tipici dell'economia post-industriale, si assiste invece a una ridefinizione sia dell'identità dell'impresa sia di quella del lavoratore. Le organizzazioni diventano più orizzontali, orientate all'innovazione, alla collaborazione e alla valorizzazione delle competenze individuali. L'impresa, quindi non è più soltanto un luogo di produzione, ma anche uno spazio di costruzione di valori, significati e relazioni, incidendo in modo diretto sui processi di definizione dell'identità individuale. In questo nuovo paradigma, la costruzione dell'identità lavorativa non può più essere interpretata unicamente come esito di un rapporto continuativo e stabile, ma come un processo complesso e dinamico (Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons). Il lavoro non si configura più soltanto come attività di scambio economico, ma come un'esperienza attraverso cui l'individuo definisce aspetti centrali della propria identità, costruisce relazioni sociali significative, ricerca riconoscimento e legittimazione della propria posizione sociale. Tuttavia, la diffusione di nuove forme di lavoro caratterizzate da flessibilità, instabilità e individualizzazione tende

a inferire con questo processo, rendendo più difficile la costruzione di un'identità lavorativa solida e coerente. Il lavoratore contemporaneo si trova infatti inserito in una realtà caratterizzata da continue transizioni, non solo tra differenti fasi della vita lavorativa, ma anche tra ruoli e contesti diversi in tempi ravvicinati. Tale condizione rende l'esperienza lavorativa sempre più orientata al "divenire" piuttosto che all'"essere", configurando un'identità dinamica, instabile e costantemente soggetta a ridefinizione. In questo scenario, la costruzione dell'identità del lavoratore si articola attorno a differenti dimensioni, tra cui la possibilità di ottenere benefici materiali e immateriali dal lavoro, di riconoscersi come parte di una comunità organizzativa e di esprimere le proprie capacità e competenze. Risulta fondamentale stabilire un equilibrio tra queste dimensioni per la qualità dell'esperienza lavorativa e per la definizione dell'identità professionale. Tuttavia, nei contesti attuali, caratterizzati da lavori spesso instabili e scarsamente riconosciuti, tale equilibrio risulta sempre più difficile da raggiungere. La costruzione dell'identità lavorativa risulta ulteriormente complicata dalla presenza di conflitti tra aspettative individuali e realtà organizzativa, tra valori personali e condizioni concrete di lavoro, nonché tra esigenze di appartenenza e processi di crescente individualizzazione. In questo senso, il lavoro continua a rappresentare un contesto fondamentale di socializzazione e di definizione di sé, ma allo stesso tempo impone vincoli e limitazioni che possono ostacolare lo sviluppo di un'identità pienamente integrata (Sarchielli, G. (2009). *Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione. Formazione & Lavoro*, (1), pp.109-121).

1.2 Radici storiche ed evoluzione del *Diversity Management*

Il nesso tra diversità e pratiche organizzative è emerso in modo evidente intorno agli anni '80, soprattutto grazie all'influenza di manager che percepivano con urgenza crescente la necessità di gestire le differenze presenti nella forza lavoro, sempre più eterogenea. L'approccio teorico del *Diversity Management* risale al 1987, quando tale definizione fu introdotta dallo Hudson Institute in occasione della pubblicazione del Workforce 2000 (Johnston & Packer, 1987). Il report sosteneva che entro il 2000, la maggioranza dei lavoratori sarebbe stata composta da afro-americani, ispanici, donne e individui appartenenti ad altri gruppi allora considerati minoritari. Si evidenziava dunque una progressiva crescita delle minoranze etniche e della componente femminile rispetto al maschio caucasico, che fino a quel momento rappresentava il modello prevalente nel lavoratore nordamericano. Tali previsioni colsero di sorpresa molti imprenditori statunitensi che, preoccupati, iniziarono a interrogarsi su come valorizzare tali differenze e mantenere elevati livelli di produttività in un contesto lavorativo sempre più caratterizzato dalla compresenza di razze, religioni, etnie e stili di vita differenti (Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*. Hudson Institute). Il *Diversity Management* nasce dunque dall'esigenza di adottare un modello di gestione delle risorse umane orientato a valorizzare le molteplici differenze etnico-culturali presenti nelle organizzazioni statunitensi, in risposta alla crescente eterogeneità della forza lavoro. Non è casuale che tale tematica si sia sviluppata nel contesto nordamericano (Stati Uniti e Canada), caratterizzato da una popolazione storicamente multiculturale, e che proprio in questo ambiente abbia favorito la diffusione di teorie e modelli di riferimento incentrati su queste dinamiche. A ciò si aggiunge l'impatto dei processi di globalizzazione avanzata, che hanno reso sempre più necessario adottare pratiche organizzative capaci di gestire la convivenza tra modelli culturali e stili di vita differenti. Sulla base di queste dinamiche, risulta quindi fondamentale analizzare il percorso attraverso cui il modello statunitense si è diffuso a livello globale, adattandosi alle specificità dei

diversi contesti socio-economici e culturali (Magnano, P. et al.; (2015). PSICOLOGIA POSITIVA ED ORGANIZZAZIONI IN AZIONE IL CONTRIBUTO DEL DIVERSITY MANAGEMENT. *La psicologia positiva per l'orientamento e il lavoro. Strumenti e contributi di ricerca* (pp. 72–97). Hogrefe. https://www.academia.edu/download/38811647/Psicologia_positiva_72.Pdf

1.2.1 Dal modello statunitense alla diffusione globale

Il *Diversity Management* nasce all'inizio degli anni Novanta negli Stati Uniti (De Vita, 2011), dove inizialmente si sviluppa in continuità con le politiche di *Affirmative Action*, volte a garantire la non discriminazione e la tutela legale dei gruppi svantaggiati (De Vita, L. (2011). Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità. In *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità*. Franco Angeli). In questa fase, il *Diversity Management* viene utilizzato prevalentemente come strumento di difesa rispetto alle controversie legate alle discriminazioni (Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American behavioral scientist*, 41(7), 960-984.). How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984). Nel contesto lavorativo nasce come conseguenza alla forte richiesta avanzata da alcuni attori sociali per la valorizzazione della propria identità, spesso negata in qualche modo nei contesti sociali, in funzione dell'appartenenza a gruppi specifici (gruppi che, per esempio, sono stati vittime di ingiustizie nei processi di riconoscimento identitario). Tali soggetti premono sui corpi sociali affinché istituzioni e gruppi di opinione assumano un impegno concreto per il riconoscimento dei propri diritti. Nell'epoca della globalizzazione, la produzione industriale su scala mondiale ha contribuito alla creazione di un mercato del lavoro globale, in cui la migrazione ha condotto alla formazione di gruppi di lavoro sempre più plurali (Padua, D. (2007).

Sociologia del diversity management: il valore delle differenze culturali) e indipendenti dai confini dello Stato-Nazione. Oltre alla differenza della cittadinanza, la diversità, intesa in senso ampio, rappresenta la dimensione che più di tutte «rappresenta l'essenza della contemporaneità» anche nei contesti lavorativi. Il *Diversity Management* è uno strumento utilizzato, inizialmente, per promuovere le politiche di inclusione, per poi evolversi integrando anche un approccio orientato al miglioramento delle performance economiche. Il *Diversity Management* si sviluppa in un contesto storico mondiale caratterizzato dalla globalizzazione e dal neoliberalismo, che hanno ulteriormente trasformato lo scenario del contesto lavorativo. L'affermazione identitaria ha dovuto confrontarsi con i rapidi mutamenti introdotti dal neoliberalismo globale, i quali hanno reso il mercato del lavoro, in primo luogo, flessibile e instabile. Tale condizione non riguarda soltanto la natura del singolo contratto atipico, bensì alla condizione sociale e umana derivante da una sequenza di contratti di questo tipo e dalla probabilità, progressivamente più elevata con il prolungarsi di tale sequenza, di non riuscire mai a uscirne (Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Chartered Institute of Personnel and Development). Nessun settore del mercato del lavoro e dell'economia sfugge a tale regola. Di conseguenza, la precarietà implica principalmente insicurezza sia oggettiva che soggettiva: un'insicurezza che, partendo dalle condizioni lavorative, si diffonde alle condizioni di vita, generata dal fatto che il lavoro, e con esso il reddito, può essere revocato a discrezione del soggetto che lo ha concesso, ossia l'impresa o il datore di lavoro. Questa realtà ha trasformato lo sguardo rivolto sulle differenze culturali, ma ha anche compromesso il loro stesso processo di formazione. La crescita delle disuguaglianze, la destrutturazione del rapporto salariale, la disoccupazione e la precarizzazione hanno indubbiamente indebolito la spinta delle identità culturali. La gestione della diversità continua così ad evolversi, e nelle organizzazioni lavorative il *Diversity Management* si configura come una politica di intervento concreta, in grado di supportare le imprese nella gestione della complessità del sistema economico attuale, promuovendo al contempo sia

l'inclusione sia la valorizzazione della diversità (Bombelli, M. C., & Lazazzara, A. (2014). Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative. *Sociologia del lavoro*, (2014/134)).

1.2.2 Il recepimento del modello nel contesto italiano: tra multinazionali e PMI

Il *Diversity Management*, nel suo processo di diffusione internazionale, non si è sviluppato in modo uniforme, ma ha subito adattamenti significativi in relazione ai differenti contesti normativi, istituzionali e produttivi. La possibilità per le imprese di ottenere un vantaggio competitivo attraverso la valorizzazione delle diversità individuali si è concretizzata in seguito anche nel contesto europeo e italiano. In Europa, la logica americana si è tradotta nella definizione delle cosiddette Carte della diversità, volte a configurare, a livello istituzionale, una comune framework di riferimento per le politiche di diversità, inclusione e lotta alle disuguaglianze. L'esperienza europea si configura come un tentativo di integrare le logiche di mercato con un approccio più normativo e istituzionalizzato. Le Carte della diversità sono uno dei principali strumenti in quanto definiscono obiettivi, finalità e destinatari delle politiche di inclusione, diffondendo al contempo un impegno volontario da parte delle organizzazioni. L'analisi della loro applicazione e diffusione mette in luce elementi di innovazione, ma anche dei limiti e confini di applicabilità, soprattutto in specie alle caratteristiche dei diversi contesti nazionali (De Vita, L. (2011). Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità. In *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità*. Franco Angeli).

Un elemento centrale che ha favorito la diffusione del *Diversity Management* in Europa è rappresentato dal cambiamento del quadro legislativo. La nuova realtà della legislazione europea vieta, infatti, le discriminazioni per motivi razziali o di origine etnica, religione, disabilità, genere, età e orientamento sessuale, producendo un impatto significativo sul mondo delle imprese. Inoltre, la

ridefinizione dell'articolo 13 del Trattato della Comunità Europea e il recepimento delle direttive antidiscriminatorie nelle legislazioni nazionali, hanno contribuito a modificare il contesto entro cui operano le organizzazioni. L'articolo 13 rappresenta un importante strumento di empowerment, in quanto consente all'Unione Europea di adottare misure adeguate per combattere le differenti forme di discriminazione. In questo senso, esso segna passaggio fondamentale rispetto al passato, quando la normativa europea si concentrava prevalentemente su genere e nazionalità. A partire dal 2000, l'Unione Europea ha infatti adottato due direttive fondamentali: una relativa al principio di parità di trattamento indipendentemente dall'origine razziale o etnica, e l'altra volta a definire una cornice generale per la parità di trattamento in merito a condizioni di lavoro e occupazione, con riferimento a religione o credo, disabilità, età e orientamento sessuale. Il recepimento di tali direttive da parte degli stati membri ha portato alla diffusione di legislazioni nazionali antidiscriminatorie, contribuendo a definire un contesto più favorevole all'adozione di pratiche di *Diversity Management* anche in Italia. L'applicazione concreta di tali pratiche risulta differenziata tra grandi imprese e PMI (Cuomo, M. T., & Mapelli, A. (2007). *Diversity Management: Gestire e valorizzare le differenze nelle organizzazioni*. FrancoAngeli). Le multinazionali sono spesso influenzate da modelli organizzativi globali e tendono ad adottare più rapidamente strategie strutturate di gestione della diversità, le piccole e medie imprese invece mostrano maggiori difficoltà legate sia a vincoli di risorse sia anche a una minore formalizzazione delle politiche della gestione del personale. In questo scenario il *Diversity Management* in Italia si configura come un processo ancora in evoluzione, caratterizzato da una progressiva interazione tra spinte normative, pressioni istituzionali e logiche di competitività, con margini di sviluppo ancora significativi soprattutto nel tessuto delle PMI (Keil, M. et al.,(2007). *Manuale di formazione sul Diversity Management. International Society for Diversity Management-idm. Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009*, 1-44).

1.3 Tipologie di diversità nel contesto aziendale

Nel contesto aziendale, appare interessante notare come la letteratura, nel corso degli anni, abbia avvertito la necessità di categorizzare in modo chiaro e sistematico le diverse tipologie di diversità presenti nelle organizzazioni. In tale prospettiva si inserisce la classificazione proposta da Gardenswartz e Rowe (1998), i quali, sulla base di quanto affermato dall'*Office Affirmative Action Compilance*, distinguono tra diversità personali, interne, esterne e organizzative (Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference*. McGraw-Hill). Le diversità personali riguardano le “caratteristiche uniche” di ogni individuo, le diversità interne riguardano caratteristiche “imposte” all’individuo, non controllabili da esso ma che lo influenzano profondamente come il genere, l’etnia e l’età. Le diversità esterne, invece, comprendono i fattori sociali e il *background* esperienziale della persona, mentre la diversità organizzativa riguarda le caratteristiche che differenziano gli individui all’interno del contesto lavorativo, quali il ruolo, lo status, la tipologia contrattuale, l’anzianità di servizio e le differenze retributive. Sullo stesso piano si sviluppa il modello proposto da O’Reilly, Williams e Barsade (1998), dove all’interno si definiscono ulteriori dimensioni della diversità, tra cui quelle individuali, organizzative, relative ai sottogruppi e quelle connesse alle differenze tra status e di potere, sia formale che informale (O’Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). *Group demography and innovation: Does diversity help?*). A queste si aggiungono le diversità legate alla capacità di gestione e distribuzione delle risorse aziendali. La diversità emerge come un fenomeno complesso e multilivello, che non si limita alle sole caratteristiche individuali, ma si estende alle dinamiche relazionali, ai gruppi e alle strutture organizzative. Le differenti classificazioni proposte in letteratura mostrano dunque come la diversità nel contesto aziendale non sia solo un concetto univoco, bensì un costrutto articolato, che comprende dimensioni visibili e invisibili e che incide in maniera significativa sulle dinamiche organizzative e sui processi lavorativi (Magnano, P. et al., (2015). PSICOLOGIA

POSITIVA ED ORGANIZZAZIONI IN AZIONE IL CONTRIBUTO DEL DIVERSITY MANAGEMENT. *La psicologia positiva per l'orientamento e il lavoro. Strumenti e contributi di ricerca (pp. 72–97). Hogrefe. https://www.academia.edu/download/38811647/Psicologia_positiva_72.Pdf*.

1.3.1 L'ibridazione della forza lavoro nell'era della mobilità globale

Nell'attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da una crescente mobilità globale, le organizzazioni si trovano a dover gestire una forza lavoro sempre più eterogenea e “ibrida”. L'era della mobilità globale ha infatti determinato profondi cambiamenti nella composizione della forza lavoro, contribuendo alla progressiva affermazione di modelli organizzativi caratterizzati da una crescente eterogeneità. In particolare, si assiste a un fenomeno di “sfumatura dei confini della forza lavoro” (“*blurring workforce boundaries*”), in cui la distinzione tra lavoratori interni ed esterni all'organizzazione diventa sempre meno netta. Le imprese, infatti, utilizzano sempre di più forme di lavoro flessibili, includendo lavoratori temporanei, consulenti e collaboratori esterni, dando luogo a una configurazione sempre più articolata della forza lavoro. Questa evoluzione si inserisce in un contesto più ampio di globalizzazione del mercato del lavoro, caratterizzato da cambiamenti nei fattori demografici e da un'intensificazione dei flussi migratori internazionali. La mobilità globale consente ai lavoratori di spostarsi tra i differenti Paesi per cercare le migliori opportunità professionali, mentre le imprese possono accedere a un bacino di competenze sempre più ampio e diversificato. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla crescente diffusione di forme di mobilità individuale, come ad esempio nel caso dei lavoratori che scelgono autonomamente di intraprendere esperienze professionali all'estero (“*self-initiated expatriates*”), riflettendo una trasformazione delle carriere sempre più orientate in senso internazionale. Al contempo, lo sviluppo delle tecnologie digitali ha favorito la nascita di modalità di lavoro a distanza, rendendo possibile la collaborazione tra individui situati in contesti geografici diversi e contribuendo alla formazione di

team di lavoro virtuali e multiculturali. Questa crescente integrazione tra dimensione locale e globale comporta numerosi vantaggi, tra cui un maggiore accesso ai talenti, una più elevata flessibilità organizzativa e un arricchimento derivante dalla diversità culturale, che può favorire lo scambio di conoscenze e l'innovazione. Tuttavia, emergono anche alcune criticità, tra cui disuguaglianze salariali, fenomeni di sostituzione occupazionale e problematiche legate alla tutela dei lavoratori. In particolare, la gestione di una forza lavoro distribuita su scala globale pone nuove sfide in termini di regolazione giuridica e di garanzia della sicurezza sul lavoro, specialmente nei contesti in cui la prestazione lavorativa si svolge al di fuori dei confini tradizionali dell'organizzazione (Vance, C., & Paik, Y. (2015). *Managing a global workforce*. Routledge). Queste trasformazioni non incidono soltanto sulla composizione e sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, ma determinano anche un profondo ripensamento dei luoghi di lavoro, che assumono configurazioni sempre più flessibili e ibride. La riorganizzazione degli spazi di lavoro rappresenta una delle principali conseguenze della mobilità sociale. I luoghi di lavoro non sono più esclusivamente identificabili con la sede fisica dell'impresa, ma includono ambienti urbani dinamici e spazi condivisi, come i *coworking*, nei quali i lavoratori si incontrano, collaborano e generano nuove opportunità professionali. Occorre dunque promuovere politiche urbane ed opportunità economiche utili alla formazione di un ambiente urbano performante ed inclusivo, grazie ad investimenti in termini di infrastrutture fisiche ed immateriali che attirino l'insediamento di imprese innovative. È emersa la necessità di ripensare gli strumenti tradizionali di misurazione della crescita e del benessere, spostando l'attenzione dai valori tradizionali di ricchezza e misurazione delle polarizzazioni, verso misurazioni legate alle formule di benessere basate sull'immateriale e sui valori non monetari: in specie sulle politiche finalizzate al raggiungimento di obiettivi legati alla diffusione di conoscenza e alla valorizzazione della produzione culturale del lavoro. L'innovazione nella regolazione dei servizi basati sull'economia sociale può avere un ruolo fondamentale nell'inclusione tramite forme imprenditoriali di nuovo welfare.

Risulta importante regolare e promuovere politiche che abilitano la sperimentazione di pratiche imprenditoriali legate alle nuove economie e ripensare l'utilizzo dei profitti e dei modelli di impresa come investimento locale e supporto alle dinamiche locali di cooperazione allo sviluppo, di auto-organizzazione di servizi locali e di formazione continua (Dordoni, A. (2017). Altre mobilità professionali. In *Altri lavori, altri lavoratori. Diario di bordo* (pp. 91-102). Fondazione Giangiacomo Feltrinelli).

1.3.2 Le dimensioni della diversità

Le dimensioni della diversità possono essere distinte in visibili (o di superficie) e invisibili (o di profondità) e si articolano in tre principali categorie: dimensioni fisiche o fisiologiche, dimensioni cognitive e dimensioni sociali o legate allo stile di vita (Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433). Per quanto riguarda le dimensioni fisiche o fisiologiche, una prima componente fondamentale è il genere, inteso come costruito sociale che riguarda l'identità di genere della persona. Esso non coincide necessariamente con il sesso biologico assegnato alla nascita, ma comprende una pluralità di identità, tra cui uomo, donna e altre identità non binarie. Accanto al genere, rientra anche l'orientamento sessuale, che include le diverse forme di attrazione affettiva e sessuale, come eterosessualità, omosessualità e bisessualità, nonché ulteriori identità comprese nell'acronimo LGBTQ+. Un'altra dimensione rilevante è l'età, che rappresenta un'esperienza universale e che, nei contesti organizzativi, si traduce nella compresenza di diverse generazioni, ciascuna portatrice di valori, aspettative, priorità differenti. Una generazione è composta da persone nate nell'arco di 15-20 anni e i luoghi di lavoro comprendono più generazioni che coesistono simultaneamente: attualmente includono baby boomers, Generazione X, Generazione Y/Millennials e Generazione Z. A ciò si aggiungono le abilità fisiche e la salute, che comprendono sia disabilità visibili sia

condizioni invisibili e problematiche legate alla salute, incluse malattie croniche o situazioni legate al ciclo di vita, come gravidanza o menopausa. Anche l'aspetto fisico e la razza rientrano tra queste dimensioni: l'aspetto riguarda caratteristiche esteriori come l'altezza, il peso o il modo di vestire, mentre la razza, pur essendo un costrutto sociale, si basa su tratti fisici considerati socialmente significativi. Le dimensioni cognitive della diversità riguardano invece il modo in cui le persone pensano, apprendono e interpretano la realtà. Tra queste rientrano le esperienze e le competenze, acquisite sia attraverso percorsi formativi, sia attraverso esperienze di vita. Un ruolo centrale è svolto anche dalla personalità, intesa come insieme di caratteristiche che influenzano il modo di pensare, sentire e agire, rendendo ogni individuo unico. Un ulteriore elemento è rappresentato dalla neurodiversità, che si riferisce alla varietà degli stili cognitivi e di apprendimento, includendo, ad esempio, condizioni come dislessia, autismo e ADHD. Infine, la salute mentale costruisce una componente essenziale di questa categoria, in quanto incide sul benessere emotivo, psicologico e sociale, influenzando il modo in cui le persone affrontano lo stress, prendono decisioni e si relazionano con gli altri. Le dimensioni sociali e legate allo stile di vita comprendono, invece, aspetti connessi al contesto sociale e culturale di appartenenza. Tra queste vi sono la nazionalità, l'etnia e la cultura, che includono elementi come lingua, tradizioni, valori e rapporto con lo Stato di appartenenza. Anche le credenze e le pratiche rappresentano un aspetto importante, in quanto influenzano comportamenti quotidiani e scelte individuali, comprese quelle legate alla religione ad esempio. Rientrano in questa categoria anche le scelte coniugali e genitoriali, che riflettono la pluralità di modelli familiari e relazionali presenti nella società contemporanea. La posizione geografica incide sulle opportunità e sulle decisioni individuali, così come il *background* socio-economico, che comprende fattori quali reddito, status sociale e contesto di provenienza, influenzando in modo significativo le opportunità educative e professionali. Nel loro insieme, queste dimensioni evidenziano come la diversità sia un fenomeno complesso e multidimensionale, che va oltre agli aspetti immediatamente visibili e richiede una comprensione più profonda per poter essere

gestita in modo efficace nei contesti organizzativi (Luthra, P., & Muhr, S. L. (2024). *STOP BIAS. 5 abilità essenziali per bloccare i bias e migliorare l'inclusione sul lavoro*. Ayros Editore).

1.4 Il *Diversity Management* come leva strategica e competitiva

Il tema del *Diversity Management* ha subito una trasformazione passando dall'essere una questione etica o reputazionale a un vero *driver* di *performance* specialmente negli ultimi anni. Un'azienda che pone particolare attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione non garantisce soltanto pari opportunità al suo interno, ma è in grado di costruire organizzazione più innovative, resilienti e in grado di comprendere mercati complessi. I gruppi eterogenei, infatti, sono in grado di prendere decisioni migliori, generare più idee e comprendere meglio clienti diversi per età, cultura, abitudini di consumo. In questo senso, la diversità non rappresenta solamente un valore bensì una vera e propria leva strategica. ((Bologna Business School (2026, 15 marzo). *Diversity management: come l'inclusione diventa un vantaggio competitivo (e non solo etico)*). Diversity Management: cos'è e come gestire l'inclusione in azienda.

Questa transizione verso una visione del *Diversity Management* come leva strategica richiede un cambiamento di paradigma: le iniziative aziendali devono passare da una giustificazione di conformità legale a un ragionamento basato su scopi puramente aziendali. In questo modo il quadro del *Diversity Management* può servire come catalizzatore per impattare l'importanza strategica riguardo al vantaggio competitivo dell'azienda. Un'organizzazione può infatti massimizzare il potenziale di valore attraverso un collegamento strategico tra i programmi di diversità e le strategie aziendali. In particolare, le differenze tra i dipendenti sono fonte di innovazione, potere e ricchezza per una maggiore produttività e crescita. Altre conseguenze produttive includono il pensiero creativo, la risoluzione di problemi complessi, l'offerta di nuove idee e il miglioramento dei processi per potenziare la competitività organizzativa e la crescita sostenibile. La gestione della

diversità è vitale per promuovere la crescita nelle aree dei talenti diversificati, dei *background*, e delle prospettive tra la forza lavoro al fine di favorire il vantaggio competitivo organizzativo (Amegashie, A. R. (2018). *Diversity management program strategies to support competitive advantage and sustainable growth*. Walden University).

1.4.1 L'impatto sulle performance aziendali

Differenti studi hanno evidenziato come le politiche di Diversity Management hanno un impatto positivo su molteplici aspetti, tra cui il miglioramento degli stili manageriali, le competenze e le performance in diverse aree come la comunicazione, la gestione del personale e la definizione degli obiettivi e la pianificazione. La diversità può portare alla formazione di una serie di benefici al business delle organizzazioni, benefici individuati tramite una ricerca condotta dalla Commissione Europea nel 2003 (Costi e Benefici della diversità). Dai risultati è possibile distinguere tali benefici in due macro-categorie: benefici morali e benefici economici che, influenzandosi reciprocamente, contribuiscono al miglioramento della produttività aziendale. I benefici morali sono quelli che incidono maggiormente sul capitale umano, contribuendo a migliorare la diversità della forza lavoro, lo spirito di squadra e la soddisfazione individuale. Questi elementi rappresentano una base fondamentale per il conseguimento di successivi vantaggi di natura economica. L'adozione di un approccio orientato al *Diversity Management* favorisce e sostiene inoltre un cambiamento culturale solido e duraturo, sui principi di integrazione e contrasto alla discriminazione. Tutto ciò si traduce in un ambiente di lavoro più equilibrato e inclusivo, nel quale viene incentivata l'interazione tra gruppi diversi e in cui ogni individuo è stimolato a esprimere le proprie attitudini e potenzialità. Passando ai vantaggi economici, sono molteplici. In primo luogo, vi è l'accesso ai nuovi gruppi di potenziali lavoratori: andare oltre alla carenza di manodopera e disporre di un bacino più ampio di candidati con *background* differenti rappresenta una delle principali motivazioni

che spingono le aziende ad adottare tali politiche. A ciò si aggiungono una maggiore motivazione ed efficienza, in quanto il riconoscimento e il rispetto delle esigenze e delle aspettative individuali, insieme alla valorizzazione delle potenzialità di ciascuno, favoriscono un più elevato coinvolgimento nei processi aziendali e un conseguente incremento quali-quantitativo della produttività. Un ulteriore beneficio riguarda le migliori opportunità di mercato e il vantaggio competitivo: le imprese caratterizzate da una forza lavoro diversificata riescono infatti a rispecchiare meglio la varietà degli interlocutori a cui si rivolgono, intercettandone anche i bisogni latenti e offrendo soluzioni più mirate, con un ampliamento della base clienti e la costruzione di relazioni di fiducia durature (Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56). In questo contesto, risulta anche più efficace l'attrazione delle risorse migliori, poiché un'organizzazione che si dimostra aperta ai contributi individuali e attenta alla valorizzazione delle competenze è maggiormente in grado di attrarre e trattenere talenti, interessati a operare in un ambiente inclusivo e privo di pregiudizi. La diversità contribuisce alla riduzione dei costi, una forza lavoro soddisfatta e ben integrata tende a presentare livelli più bassi di assenteismo. Al contempo, si registra un incremento della creatività e dell'innovazione, grazie al contributo di persone provenienti da contesti differenti, che apportano idee nuove e originali, fondamentali in un contesto competitivo sempre più complesso (Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177). A ciò si affianca una maggiore flessibilità organizzativa e una migliore capacità di *problem solving*; infatti, la presenza di punti di vista eterogenea consente di affrontare i cambiamenti in modo più rapido ed efficace, individuando soluzioni anche non convenzionali. Tutti questi elementi incidono positivamente sulla reputazione e sull'immagine dell'azienda, intesa come il giudizio complessivo che gli stakeholder maturano nel tempo rispetto ai diversi aspetti dell'impresa (Manca, P. Diversity management e vantaggio competitivo: il valore della differenza. Verso

un rinnovato concetto di impresa). Risulta fondamentale sottolineare come una strategia di *Diversity Management* realmente efficace debba essere anche misurabile. Non è sufficiente limitarsi alla dichiarazione di principi e valori: è necessario adottare alcuni indicatori concreti che consentono di valutare in modo oggettivo l'impatto delle politiche in inclusione. Tra i principali KPI di *Diversity & Inclusion* rientrano il tasso di *retention* delle minoranze, l'analisi del *gender pay gap*, la percentuale di diversità nei *team* di *leadership*, il tasso di promozione distinto per genere, età e i risultati delle *survey* sul clima aziendale. L'osservazione sistematica di questi indicatori permette alle organizzazioni di comprendere se le iniziative intraprese stanno effettivamente producendo risultati tangibili, contribuendo così non solo al miglioramento del benessere interno, ma anche al rafforzamento delle performance complessive e della competitività aziendale (Bologna Business School. (2026, 15 marzo). *Diversity management: come l'inclusione diventa un vantaggio competitivo (e non solo etico)*). Diversity Management: cos'è e come gestire l'inclusione in azienda.

1.4.2 Valorizzazione della diversità nei contesti di lavoro

La valorizzazione della diversità richiede, innanzitutto, un profondo cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione. I *leader* possono promuovere un cambiamento sociale positivo costruendo culture lavorative diverse, accoglienti e onnicomprensive, in cui tutti i dipendenti possono sforzarsi a raggiungere il loro pieno potenziale. Questa strategia implica la creazione di un ambiente di lavoro volto a favorire uno spirito di uguaglianza, supporto sociale e rispetto tra i dipendenti. In tal senso, le politiche organizzative che coinvolgono i valori, il rispetto e la parità di trattamento delle persone possono favorire l'efficacia del *team* e la collaborazione verso obiettivi di sistema aziendali unificati. Un aspetto cruciale di questo processo è il superamento delle barriere interne, in particolare il pregiudizio inconscio, identificato come una delle principali sfide per l'avanzamento delle pratiche di diversità in un sistema organizzato. Attraverso una

gestione attiva delle iniziative di diversità, i leader possono ridurre al minimo le conseguenze negative e promuovere opportunità positive. L'istruzione, la consapevolezza e la comunicazione sono tra le strategie fondamentali per promuovere una cultura della diversità. La formazione in questo ambito dovrebbe essere orientata alla pratica e basata sull'evidenza, così da aiutare a influenzare il comportamento desiderato verso risultati superiori. La valorizzazione passa inevitabilmente anche attraverso l'acquisizione e la ritenzione dei talenti. Infatti, coinvolgendo pratiche di reclutamento mirate, i leader hanno la possibilità di selezionare profili capaci di soddisfare specifici obiettivi organizzativi. Risulta essenziale che i talenti diversi all'interno di un'organizzazione riflettano le persone e la comunità che servono. In questa prospettiva, l'acquisizione di talenti dovrebbe essere la priorità numero uno, poiché senza talenti diversi che pensino in modo creativo e "fuori dagli schemi" sarà difficile per le organizzazioni raggiungere i propri obiettivi. La modernizzazione del contesto lavorativo offre nuovi strumenti di inclusione, come gli accordi di lavoro flessibili (FWA). L'implementazione di tali pratiche può aiutare i leader ad attrarre e trattenere dipendenti di talento, ampliando l'impegno organizzativo nei confronti della diversità. Un'efficace gestione della diversità non solo migliora l'ambiente di lavoro complessivo, ma garantisce la sopravvivenza e la crescita a lungo termine dell'organizzazione in un mercato demograficamente mutevole (Amegashie, A. R. (2018). *Diversity management program strategies to support competitive advantage and sustainable growth*. Walden University).

1.4.3 L'*Employer Branding* e l'attrazione dei talenti

L'adozione di politiche inclusive e la valorizzazione della diversità diventano, in questo scenario, i pilastri fondamentali su cui costruire un solido *Employer Branding*, trasformando l'impegno etico interno in un potente strumento reputazionale per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti. L'*Employer Branding* rappresenta l'insieme delle strategie volte ad attrarre, acquisire, fidelizzare e

trattenere i migliori talenti disponibili sul mercato, attraverso la promozione coerente e attrattiva dell'immagine aziendale (Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266).

Si fa riferimento ad un insieme di iniziative finalizzate a gestire la reputazione del datore di lavoro e a posizionare l'organizzazione, agli occhi dei dipendenti attuali, dei potenziali candidati e degli *stakeholder*, come un "best place to work". L'*Employer Branding* mira, inoltre, a influenzare la percezione che i dipendenti attuali e potenziali, nonché l'intera la forza lavoro, hanno del marchio aziendale. Si tratta di un approccio comunicativo pensato per trattenere i dipendenti, motivarli e attrarre talenti di alto livello. Il modo in cui un'organizzazione si rappresenta infatti il suo biglietto da visita, attraverso il quale è possibile effettuare una prima valutazione della sua serietà e affidabilità, oltre che della capacità di rispondere ai bisogni e alle aspettative delle proprie risorse attuali e future. È importante considerare la sua duplice dimensione quando si parla di *Employer Branding*. Si distingue infatti tra *Employer Branding* interno, che comprende strategie mirate a coinvolgere e fidelizzare le risorse già presenti in azienda, favorendo l'*engagement* e la *retention dei talenti*, ed *Employer Branding* esterno, che comprende attività orientate ad attrarre e acquisire candidati potenziali in linea con le esigenze e i valori dell'organizzazione. Alla base di ogni strategia di *Employer Branding* si trova l'*Employer value proposition* (EVP), vale a dire la proposta di valore che un'azienda offre ai propri dipendenti in cambio di competenze, capacità ed esperienze. Questa proposta include la missione, i valori e la cultura organizzativa e, soprattutto, fornisce ai dipendenti una valida motivazione per scegliere di lavorare in quella realtà. Si tratta di un elemento centrale, poiché orienta e definisce l'intera strategia di *Employer Branding*, contribuendo a costruire e consolidare l'immagine dell'azienda come "datore di lavoro ideale". Con l'evoluzione delle tecnologie digitali, le imprese dispongono oggi di numerosi strumenti per comunicare la proposta di valore. Questo rappresenta sicuramente un vantaggio, ma può trasformarsi in un rischio se manca la coerenza tra ciò che viene

comunicato all'esterno e ciò che viene effettivamente realizzato all'interno dell'organizzazione (Randstad Italia S.p.A. (s.d.). *Employer branding: la guida completa*). employer branding.

Quando un'organizzazione promuove un ambiente inclusivo, i candidati tendono a percepirla come un luogo di lavoro più attrattivo. Infatti, le persone cercano contesti in cui le differenze siano valorizzate e in cui sia possibile esprimere liberamente il proprio potenziale. Un ambiente inclusivo, durante il processo di assunzione, favorisce un'esperienza più positiva per i candidati. Procedure di selezione attente alla diversità e all'inclusione assicurano che ogni persona venga valutata sulla base delle proprie competenze, evitando fattori irrilevanti. Trattenere i talenti in azienda risulta più semplice quando i dipendenti si sentono valorizzati e inclusi. Un'organizzazione che riconosce la diversità e sostiene la crescita personale e professionale ottiene benefici anche in termini di *employee engagement*. Il livello di soddisfazione e il senso di appartenenza aumentano quando le persone percepiscono di avere pari opportunità di sviluppo. Un clima basato su fiducia e rispetto reciproco favorisce così la fidelizzazione dei dipendenti e contribuisce a ridurre il *turnover* (Randstad Italia S.p.A. (s.d.). *Diversità e inclusione nel mondo del lavoro e in azienda*). Diversità e inclusione nel mondo del lavoro e in azienda.

1.5 Politiche e strumenti di inclusione nelle imprese

L'inserimento lavorativo delle persone con ridotte capacità lavorative – spesso definite come lavoratori svantaggiati – rappresenta da tempo una questione di rilevanza sia economica sia sociale, che le politiche pubbliche hanno cercato di affrontare attraverso diversi approcci. Storicamente, ha prevalso una logica di tipo vincolistico, che per molti anni ha attribuito quasi esclusivamente alle imprese la responsabilità della soluzione, senza prevedere interventi differenziati in base al grado di svantaggio. Le ragioni dei risultati limitati di tali politiche possono essere ricondotte a due convinzioni ampiamente diffuse: da un lato, l'idea che

l'inserimento lavorativo di persone con capacità ridotte rappresenti necessariamente un costo; dall'altro, la conseguente convinzione che i soggetti privati non abbiano alcun interesse a impiegarle. Tuttavia, l'esperienza italiana ha messo in discussione tali assunti, mostrando come l'inserimento lavorativo, se supportato da strumenti adeguati, non solo non costituisca un costo per la collettività, ma possa contribuire alla riduzione della spesa sociale. A partire dagli anni Ottanta, si sono sviluppate nuove modalità di inserimento basate su modelli imprenditoriali, in particolare attraverso le cooperative sociali di tipo B. Tali realtà si distinguono per alcuni elementi caratterizzanti. In primo luogo, la formazione e l'accompagnamento del lavoratore: la riduzione del costo del lavoro non è concepita come un sostegno alla mera sopravvivenza della cooperativa, ma come un intervento temporaneo finalizzato a favorire la formazione e l'orientamento professionale. Un secondo elemento è rappresentato dalla figura del Responsabile Sociale, che svolge un ruolo centrale nel coordinamento dei progetti individualizzati, operando in sinergia con i responsabili della gestione economico-finanziaria al fine di integrare le esigenze produttive con quelle formative dei lavoratori. Assume un importante rilievo il principio della transizione verso il mercato del lavoro ordinario: le agevolazioni previste hanno carattere temporaneo, con l'obiettivo di evitare la permanenza prolungata del lavoratore nella cooperativa e favorirne invece l'inserimento stabile nel mercato del lavoro al termine del percorso. Il modello della cooperazione sociale ha contribuito a ridefinire il ruolo dell'impresa, trasformandola in uno strumento di politica attiva del lavoro, capace non solo di generare valore economico, ma anche di promuovere il benessere psicologico e l'integrazione sociale dei soggetti coinvolti (Depedri, S. (2012). *L'inclusione efficiente: l'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*).

1.5.1 Dalla teoria alla prassi: l'implementazione delle politiche di inclusione

Affinché le politiche in inclusione non rimangano soltanto dichiarazioni di principio, è necessario integrarle in modo sistematico all'interno dell'intero ciclo di vita del dipendente (*Employee Life Cycle* – ELC), individuando e mitigando i *bias*, sia consapevoli sia inconsapevoli, che possono emergere in ciascuna fase. La prima fase riguarda l'attrazione e l'assunzione del personale. In questo ambito il ruolo fondamentale è svolto dalla comunicazione esterna e dalle modalità di reclutamento. Molto importante è, ad esempio, utilizzare un linguaggio inclusivo nella *job description*, utilizzando titoli professionali anche al femminile ed evitando termini connotati in senso stereotipicamente maschile, che potrebbero scoraggiare alcune candidature. Durante la fase di *screening*, è possibile adottare strumenti volti a ridurre i *bias*, come ad esempio l'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale progettati per limitare i pregiudizi legati al genere o alla condizione familiare (Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991-1013). La composizione della commissione di valutazione, inoltre, assume un importante rilievo: la presenza di membri eterogenei contribuisce a rendere il processo di selezione più equilibrato e oggettivo. Una volta inserita in azienda la risorsa, l'attenzione si sposta sulla fase di integrazione e sviluppo di essa. In questo contesto, risulta centrale la promozione di politiche di *work-life balance*, quali orari flessibili, part-time e modalità di lavoro ibrido, particolarmente rilevanti in un Paese come l'Italia, dove molte donne ad esempio, abbandonano il lavoro a causa delle difficoltà legate alla gestione familiare. Un ulteriore elemento fondamentale è rappresentato dal contrasto alle discriminazioni, attraverso l'introduzione di strumenti come piattaforme per segnalazioni anonime e percorsi formativi su temi quali *mobbing* e linguaggio inclusivo, che permettono di rendere espliciti e condivisi i valori aziendali. La fase di valutazione e ricompensa rappresenta uno dei momenti più critici, in quanto maggiormente esposto all'influenza di pregiudizi impliciti. Per

questo motivo è essenziale definire criteri di valutazione chiari, oggettivi e misurabili, accompagnati da sistemi di *feedback* strutturati. Un aspetto molto rilevante è il *gender pay gap*: al fine di garantire equità salariale, le organizzazioni possono adottare strumenti di trasparenza retributiva, come la pubblicazione degli stipendi medi per posizione, oppure ricorre a certificazioni rilasciate da enti terzi. Anche la fase di uscita da un'organizzazione riveste un ruolo significativo. La conduzione di colloqui di uscita consente infatti di raccogliere informazioni utili su eventuali esperienze discriminatorie, offrendo così spunti per il miglioramento continuo delle politiche aziendali (Campostrini, S. et al., (2025). Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione. *Studi e ricerche*).

1.5.2 Formazione e sensibilizzazione dei *bias* cognitivi

I *bias* sono ovunque: sono in noi e negli altri, nelle relazioni sociali, nelle interazioni lavorative e nei sistemi, nelle policy e nei processi organizzativi. Partire da ciò è fondamentale per comprendere il ruolo della formazione e della sensibilizzazione in ambito di inclusione. Tutti gli individui possiedono *bias*, in quanto questi ultimi rappresentano scorciatoie cognitive che il cervello utilizza per elaborare rapidamente le informazioni e dare un senso alla complessità del mondo circostante. Si tratta di vere e proprie “lenti” attraverso cui interpretiamo la realtà, che influenzano pensieri, comportamenti, decisioni e interazioni (Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. (ed. it. Pensieri lenti e veloci, Mondadori)). Sebbene i *bias* siano parte integrante del funzionamento cognitivo umano, essi risultano intrinsecamente discriminatori, in quanto si basano su esperienze passate e preferenze personali, generando meccanismi di inclusione ed esclusione. Tali dinamiche hanno contribuito allo sviluppo di culture organizzative non inclusive, alimentando fenomeni di iniquità e discriminazione nei contesti lavorativi. Numerose ricerche evidenziano la diffusione e l'impatto dei *bias*: ad esempio, secondo un'indagine condotta da Deloitte nel 2019, una rilevante percentuale di lavoratori ha dichiarato di aver assistito o subito *bias* con frequenza

mensile, sottolineando come tali esperienze incidano negativamente sul benessere, sulla fiducia e sul livello di coinvolgimento dei dipendenti. In questo contesto, la formazione e la sensibilizzazione assumono un ruolo centrale nel promuovere ambienti di lavoro inclusivi. Le organizzazioni sono sempre più impegnate in percorsi strutturati che prevedono, in primo luogo, attività di *awareness* e sviluppo della conoscenza, seguite dalla definizione di una visione più inclusiva, dal ripensamento dei modelli di management e dall'adattamento dei sistemi e dei processi di gestione delle risorse umane. Questi percorsi, tuttavia, risultano spesso complessi, in quanto la capacità di riconoscere e gestire i *bias* non è tradizionalmente oggetto di formazione nei percorsi accademici o manageriali. Per questa ragione è fondamentale sviluppare una maggiore consapevolezza individuale e collettiva dei *bias*, al fine di ridurre l'impatto sui comportamenti e sulle decisioni. Non è possibile eliminarli completamente, ma è possibile imparare a gestirli attraverso strategie mirate, i cosiddetti "*bias blocker*", che permettono di intervenire sia a livello individuale sia sistemico. In particolare, un approccio efficiente è rappresentato dal modello Knowledge-Attitude-Behaviour (KAB), secondo cui la conoscenza consente di modificare gli atteggiamenti, che a loro volta influenzano i comportamenti. Solo attraverso una combinazione di consapevolezza, riflessione e azione è possibile promuovere un cambiamento reale. La formazione sui *bias*, quindi, non si limita alla sola trasmissione di nozioni teoriche, ma implica un processo più ampio di sviluppo personale e organizzativo. Essa richiede l'acquisizione di competenze specifiche, tra cui la capacità di riconoscere i propri pregiudizi, assumersi la responsabilità delle proprie azioni, agire in modo inclusivo nelle interazioni quotidiane e promuovere una cultura basata sull'equità e sull'appartenenza. In un contesto caratterizzato da crescente diversità dei mercati, dei clienti, delle idee e dei talenti, tali competenze risultano essenziali per una *leadership* realmente inclusiva (Luthra, P., & Muhr, S. L. (2024). *STOP BIAS. 5 abilità essenziali per bloccare i bias e migliorare l'inclusione sul lavoro*. Ayros Editore).

1.5.3 L'*Inclusive Leadership*: competenze specialistiche per la gestione dei team.

L'evoluzione del concetto di *leadership* ha portato a superare una visione tradizionale centrata esclusivamente sull'autorità del *leader*, per arrivare a modelli più relazionali, partecipativi e inclusivi. In letteratura la *leadership* viene generalmente definita come la capacità di influenzare e guidare gli individui verso il raggiungimento di obiettivi condivisi. Essa si evolve in contesti caratterizzati da cambiamento, innovazione e complessità (Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press), al contrario del management che invece si fonda su meccanismi di controllo e sistemi di ricompensa. Le prospettive più recenti evidenziano come la *leadership* non possa essere interpretata soltanto come un insieme di tratti individuali, ma debba essere considerata un processo sociale e dinamico, basato sull'interazione tra *leader*, *follower* e contesto organizzativo. In questo senso, si afferma un approccio post-eroico alla *leadership*, che valorizza le dinamiche collettive, la collaborazione e il ruolo attivo dei collaboratori, e tutto ciò risulta fondamentale per la gestione efficace dei *team* (Carmeli, et al., (2010). *Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety*. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260). Nel contesto attuale, caratterizzato da elevata incertezza e complessità, nasce la necessità di una nuova forma di *leadership*, definita *leadership 4.0*. Le organizzazioni contemporanee richiedono, infatti, *leader* capaci di coinvolgere, ascoltare e valorizzare le competenze dei collaboratori. In tale prospettiva, assumono un ruolo centrale le competenze relazionali ed emotive. L'intelligenza emotiva consiste nella capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui, favorendo relazioni basate sulla fiducia e sulla collaborazione. I *leader* emotivamente intelligenti sono in grado di influenzare positivamente il clima organizzativo e le performance dei *team*, promuovendo un ambiente inclusivo e stimolante. In questa direzione si sviluppa il concetto di *leadership risonante*, secondo cui il leader efficace è colui che riesce a generare emozioni positive nei

collaboratori attraverso consapevolezza, speranza e compassione. Il leader non si limita a dirigere, ma ispira, supporta e favorisce la crescita delle persone, contribuendo allo sviluppo individuale e collettivo (D'Amato, V. et al., (2019). *Soft skills per il management. Elementi essenziali per affrontare le nuove sfide* (Vol. 6). goWare & Guerini Next). Parallelamente si inserisce il concetto di *leadership* inclusiva, che rappresenta uno stile basato sulla valorizzazione del contributo di ciascun individuo. Essa può essere definita come un approccio che attribuisce priorità alla diversità, all'equità e all'inclusione all'interno delle organizzazioni. I *leader* inclusivi sono consapevoli dei propri pregiudizi e si impegnano a includere punti di vista differenti nei processi decisionali, favorendo un ambiente in cui tutte le persone si sentono rispettate, ascoltate e incoraggiate ad esprimere le proprie idee. Questo tipo di *leadership*, infatti, contribuisce a migliorare la qualità delle decisioni, grazie alla presenza di prospettive diverse, e a rafforzare il senso di appartenenza dei membri del *team*. Nel contesto della rivoluzione industriale digitale, caratterizzata da un crescente utilizzo di tecnologie avanzate e da processi decisionali basati sui dati, la *leadership* inclusiva assume un ruolo ancora più centrale. I leader sono chiamati a gestire cambiamenti rapidi e complessi, garantendo al contempo che tutti i collaboratori siano valorizzati e coinvolti. La capacità di integrare competenze diverse e di gestire *team* eterogenei rappresenta un elemento fondamentale per affrontare le sfide della trasformazione digitale (Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403-2414). La *leadership* inclusiva sottolinea l'importanza della relazione con i collaboratori, considerando sia la competizione sia la cooperazione come parte di un processo partecipativo. L'obiettivo principale è dimostrare come i collaboratori possano essere inclusi attivamente nel processo di *leadership*, partecipando in modo reciproco. Sebbene i *leader* abbiano generalmente maggiore iniziativa, i *follower* sono essenziali per il successo e possono a loro volta diventare *leader*. La *leadership* trae beneficio da *follower* attivi, in un rapporto bidirezionale caratterizzato da influenza reciproca ("*upward influence*"). Questo funzionamento bidirezionale si basa su quattro elementi

fondamentali, noti come le 4R della *leadership* inclusiva, ovvero il rispetto, il riconoscimento, la reattività (*responsiveness*) e la responsabilità. Un'eccessiva concentrazione di potere da parte del leader può portare a isolamento decisionale ("*CEO disease*"), con effetti negativi sulle organizzazioni. Un elemento centrale è l'ascolto: essa si basa sulla capacità di ascoltare, apprendere, supportare e guidare. Essa privilegia la persuasione rispetto alla coercizione e mira a coinvolgere realmente le persone nei processi decisionali (Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship Di Edwin Hollander). Le organizzazioni che adottano questo approccio risultano maggiormente in grado di sviluppare soluzioni innovative, grazie al contributo di *team* diversificati che offrono una pluralità di prospettive. Allo stesso tempo, la *leadership* inclusiva garantisce pari opportunità di crescita e sviluppo, impegnandosi a ridurre le disuguaglianze e a valorizzare il potenziale di ciascun individuo (Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403-2414).

1.6 La neurodiversità nelle organizzazioni

Come evidenziato precedentemente, un approccio post-eroico e partecipativo non può limitarsi a includere le differenze visibili o tradizionali (età, genere, etnia), ma deve saper accogliere e valorizzare la pluralità dei funzionamenti cognitivi umani. È in questo scenario che si inserisce il paradigma della neurodiversità. Il concetto di neurodiversità propone un superamento del modello strettamente medico-positivistico per promuovere una visione in cui le differenze neurologiche – tra cui ADHD, Spettro autistico, Disturbi specifici dell'apprendimento e Plusdotazione cognitiva – non vengono considerate come mancanze o patologie, bensì come espressioni della naturale biodiversità del funzionamento umano (Caniglia, E. (2018). *Neurodiversità: Per una sociologia dell'autismo, dell'ADHD e dei disturbi dell'apprendimento*. Milano: Meltemi). Adottare il paradigma della Neurodiversità in chiave sistemica all'interno dei contesti aziendali e istituzionali richiede di superare la semplice identificazione dei sintomi, ponendo l'accento

sulla comprensione delle dinamiche trasversali che caratterizzano il funzionamento sia individuale sia intrapsichico (Borrini, E. Il Paradigma della Neurodiversità in ottica Sistemica: come si connettono le neurodivergenze a livello intrapsichico ea livello intersichico?).

Richiamando i principi della Teoria Generale dei Sistemi, le differenti peculiarità cognitive e comportamentali costituiscono a livello intrapsichico un vero e proprio sistema interconnesso; da esso emergono proprietà specifiche e articolati processi di compensazione e mascheramento, noti anche come *camouflaging* (Bertalanffy, L. von (1968). *Teoria generale dei sistemi: Fondamenti, sviluppo, applicazioni*. Milano: Mondadori, 2004). Tali meccanismi di adattamento permettono spesso alle persone neurodivergenti di conseguire importanti traguardi in ambito accademico e lavorativo, pur comportando di frequente un consistente dispendio energetico e psicofisico. Sul piano intersichico e relazionale, questa prospettiva mette in luce come i sistemi di interazione – da quello familiare a quello lavorativo – possano generare prassi organizzative e strategie di *problem solving* originali ed efficaci (Marocchini, E. (2024). *Neurodivergente: Capire e coltivare la diversità dei cervelli umani*. Roma: Tlon). Pertanto, promuovere la neurodiversità nelle organizzazioni significa progettare ambienti di lavoro flessibili e inclusivi, capaci di valorizzare la diversità di funzionamento come leva strategica di creatività e innovazione (Singer, J. (2020). *Neurodiversity: The birth of an idea*. Judy Singer).

1.6.1 Definizione di neurodiversità

Affinché la valorizzazione della neurodiversità e delle atipicità individuali possa tradursi in una concreta leva strategica per le organizzazioni, si rende indispensabile definire con rigore il concetto stesso di Neurodiversità (*Neurodiversity*), un termine entrato nella lessicografia italiana a partire dal 2010 (Bellini, E. (2023). Neurodiversità/Neurodivergenza. In *Manifesto lessicale per l'accessibilità ambientale. 50 parole per progettare l'inclusione*. (pp. 194-199)). Con questa espressione si intende la naturale gamma di variazioni che esiste nel

neurosviluppo umano. Non si parla quindi di una caratteristica del singolo, ma di una proprietà biologica e statistica che accomuna l'intera popolazione, configurandosi come il perfetto equivalente neurologico della biodiversità. Il neologismo è stato coniato nel 1998 da Judy Singer, una sociologa australiana nello Spettro Autistico e reso noto nello stesso anno dal saggista Harvey Blume sulle pagine di *The Atlantic* (Blume, H. (1998). *Neurodiversity: On the neurological underpinnings of geek culture. The Atlantic*, 30). Da allora, la ricezione del termine ha preso due strade parallele: da un lato dizionari come il Nuovo Devoto-oli ne danno una lettura sociale, definendolo come il complesso dei diversi profili neurologici umani in cui le atipicità sono variazioni naturali e non disabilità; dall'altro, lo Zingarelli 2023 ne mantiene una sfumatura più clinica, legandolo a disturbi dello sviluppo neuropsichico come l'autismo, la dislessia o l'ADHD. Per fare ordine nel dibattito ed evitare errori terminologici in ambito aziendale, la letteratura scientifica suggerisce di distinguere tre concetti chiave. Si definisce neurotipico l'individuo con uno sviluppo neurologico in linea con le norme prevalenti, mentre si parla di neurodivergente (o neuroatipico) per chi diverge dallo standard, come nel caso di autismo, ADHD o DSA – un profilo che riguarda circa il 15-20% della popolazione. Il termine neurodiverso, invece, ha valore unicamente collettivo: descrive un *team* in cui convivono profili sia tipici che atipici, rendendone un errore l'uso riferito al singolo (Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on employee engagement. British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125). Questa distinzione fonda il Paradigma della Neurodiversità, che supera il tradizionale modello medico del "deficit". Questo approccio riconosce le divergenze come risorse e manifestazioni della variabilità umana, spostando la causa della disabilità sulla rigidità dei contesti sociali e organizzativi (Walker, N. (2021). *Neuroqueer Heresies: Notes on the Neurodiversity Paradigm, Autistic Empowerment, and Postnormal Possibilities*. Autonomous Press).

1.6.2 Il quadro normativo di riferimento

L'evoluzione delle politiche di inclusione nei contesti organizzativi italiani si colloca all'interno di un quadro normativo articolato che ha progressivamente trasformato l'approccio alla diversità nel mercato del lavoro. Come sottolineato nell'analisi dei paragrafi precedenti, il passaggio da modelli rigidi di gestione del personale a logiche orientate alla valorizzazione del capitale umano ha richiesto una profonda ridefinizione anche degli strumenti giuridici e regolamentari. In Italia, la traiettoria legislativa ha segnato il progressivo superamento di una visione meramente assistenziale e protettiva per approdare a un modello integrato di gestione attiva della diversità e di promozione delle pari opportunità (Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Gestione delle risorse umane: Persone, relazioni e prestazione* (4a ed.). Milano: McGraw-Hill Education). Il primo snodo di questa trasformazione è rappresentato dall'approvazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 (*"Norme per il diritto al lavoro dei disabili"*). Con questo provvedimento, il legislatore italiano ha superato la precedente disciplina di cui alla Legge 482/1968 — basata su una logica puramente vincolistica e quantitativa di assunzione obbligatoria — introducendo il principio fondamentale del collocamento mirato. L'articolo 2 della Legge 68/99 definisce il collocamento mirato come «*quel complesso di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro*» (Repubblica Italiana. (1999). *Legge 12 marzo 1999, n. 68: Norme per il diritto al lavoro dei disabili*. Gazzetta Ufficiale n. 68 del 23 marzo 1999). Sebbene la Legge 68/99 abbia costituito un'innovazione concettuale di primaria importanza nel passaggio dal "modello medico" al "modello sociale", la sua applicazione pratica ha evidenziato limiti strutturali significativi rispetto alle forme di diversità non visibili e ai profili di neurodivergenza. I criteri tradizionali di accertamento dell'invalidità e di iscrizione alle liste del collocamento mirato sono stati storicamente tarati su

menomazioni fisico-motorie, sensoriali o su disabilità intellettive di grado severo. Le persone neurodivergenti possiedono frequentemente abilità cognitive e competenze tecniche nella norma o superiori alla norma, ma possono sperimentare barriere rilevanti sul piano dell'interazione sociale, dell'elaborazione sensoriale e della comunicazione interpersonale (D'Alessio, S. (2013). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia: Luci e ombre della Legge 68/99*. Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 32(2), 145-168). L'impianto rigido della Legge 68/99 rischia di posizionare tali profili in una "zona grigia": da un lato, la mancanza di una severa disabilità cognitiva o fisica impedisce loro di accedere agevolmente alle tutele del collocamento mirato; dall'altro, l'assenza di adeguati adattamenti nei tradizionali processi di selezione e valutazione aziendali ne determina la marginalizzazione nei canali ordinari di reclutamento (Peredo, R. et al., (2020). *Neurodiversity in the labor market: Barriers and opportunities for inclusion*. International Journal of Human Resource Management, 31(8), 1012-1035). Un momento fondamentale per il consolidamento delle garanzie antidiscriminatorie nei luoghi di lavoro è rappresentato dal recepimento del diritto comunitario. In attuazione della Direttiva 2000/78/CE (già richiamata quale pilastro del contesto europeo), l'ordinamento italiano ha adottato il Decreto Legislativo 9 luglio 2003, n. 216. Con l'introduzione del comma 3-bis all'articolo 3 (disposto dal D.L. 76/2013, convertito in L. 99/2013), è stato sancito l'obbligo formale per i datori di lavoro di adottare ragionevoli accomodamenti (*reasonable accommodations*) a favore delle persone con disabilità per garantire la piena uguaglianza ed evitare discriminazioni dirette e indirette (Ferri, D. (2017). *L'accomodamento ragionevole per le persone con disabilità in Europa: da Transatlantic Borrowing alla Cross-Fertilization*. Diritto Pubblico Comparato ed Europeo, 19(2), 381-408). Il principio del ragionevole accomodamento trova la sua matrice internazionale nell'articolo 2 della Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità (CRPD) del 2006, ratificata dall'Italia con la Legge 18/2009. La Convenzione definisce l'accomodamento ragionevole come «*le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo,*

adottati per garantire alle persone con disabilità il godimento o l'esercizio, su base di eguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali» (United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD)*. New York: United Nation). Nella prospettiva del *Diversity Management*, il concetto di accomodamento ragionevole si sposta dal piano meramente infrastrutturale ed edilizio a quello organizzativo, sensoriale e relazionale. Si concretizza nell'introduzione di modalità di lavoro flessibili (come lo *smart working*), nella rimodulazione degli spazi fisici per prevenire il sovraccarico sensoriale (es. riduzione di rumori e luci fluorescente), nell'adozione di istruzioni operative chiare ed esplicite e nella revisione delle selezioni del personale mediante prove pratiche anziché colloqui basati sull'ambiguità o su dinamiche di *small talk* (Krzeminska, A. et al., (2019). *The advantages and challenges of neurodiversity in the workplace: Implications for managing employees with autism spectrum disorder*. Journal of Management & Organization, 25(4), 453-463). In tempi recenti, la traiettoria normativa italiana ha registrato una decisiva convergenza con le logiche della rendicontazione aziendale e dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*). In questo contesto si inserisce la pubblicazione della Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022, emanata dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione in attuazione degli obiettivi stabiliti dal PNRR e dalla Legge 162/2021 in materia di parità di genere (UNI - Ente Italiano di Unificazione. (2022). *Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022: Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere nelle organizzazioni*. Milano: UNI). Pur nascendo con un focus primario sul Sistema di Gestione per la Parità di Genere, la UNI/PdR 125:2022 riveste un fondamentale valore metodologico ed etico per la più ampia gestione delle diversità nelle organizzazioni. Essa introduce nel panorama italiano la logica dei Sistemi di Gestione certificabili applicati alla D&I, strutturando la governance aziendale attraverso specifici Key Performance Indicators (KPI) quantitativi e qualitativi declinati su sei macro-aree (Cultura e strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita, Equità remunerativa, Conciliazione vita-lavoro). La prassi recepisce e diffonde principi già delineati

dallo standard internazionale ISO 30415:2021 ("*Human resource management — Diversity and inclusion*"), sollecitando le imprese a superare le iniziative isolate a favore di politiche sistemiche e formalizzate (Cuomo, S., & Mapelli, A. (2021). *Diversity Management: Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione*. Milano: EGEA). L'adozione di standard di certificazione D&I offre alle organizzazioni l'infrastruttura manageriale necessaria per integrare la valorizzazione di tutte le dimensioni identitarie, comprese le neurodivergenze, in ogni fase del ciclo di vita del dipendente: dalle strategie di *employer branding* al reclutamento esente da *bias*, dai percorsi di *onboarding* personalizzati fino ai programmi di formazione dell'intera popolazione aziendale. La ricostruzione del quadro normativo italiano — dalla prospettiva del collocamento mirato della Legge 68/99 al principio di accomodamento ragionevole ex D.Lgs. 216/2003, fino ai moderni standard di certificazione come la UNI/PdR 125:2022 — dimostra come la gestione della diversità stia evolvendo da un mero vincolo normativo di conformità (*legal compliance*) a una leva strategica e sistemica. Tale evoluzione crea il contesto ideale affinché le organizzazioni possano progettare ambienti inclusivi capaci di accogliere la variabilità umana come fonte potenziale di valore e innovazione (Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill).

1.7 Principali forme di neurodivergenza e caratteristiche cognitive

Per comprendere al meglio la complessità del panorama neurodivergente e le specificità dei singoli profili, è fondamentale osservare come le diverse condizioni non costituiscano entità isolate, ma si inseriscano all'interno di una rete di sovrapposizioni e distinzioni sia cliniche che genetiche. A questo proposito, recenti studi di genomica strutturale hanno dimostrato la validità di un modello a fattori latenti che permette di riordinare e differenziare la complessa architettura dei tratti neurosviluppativi e psichiatrici. In particolare, si evidenzia come sia possibile

distinguere chiaramente fattori legati a tratti neurosviluppativi generali come (come l'autismo), da fattori specifici legati alle difficoltà di attenzione e apprendimento (in cui convergono e si sovrappongono in modo prevalente la dislessia e l'ADHD). Questa distinzione offre un quadro teorico solido per superare le sovrapposizioni diagnostiche e chiarire le peculiarità biologiche e comportamentali che caratterizzano ciascun profilo. Ne deriva la necessità di analizzare singolarmente i diversi tipi di neurodivergenza, osservando i punti di convergenza e le caratteristiche distintive (Ciulkinyte, A., et al. (2025). Genetic neurodevelopmental clustering and dyslexia. *Molecular Psychiatry*, 30(1), 140-150).

1.7.1 Autism Spectrum Disorder (ASD)

Il Disturbo dello Spettro Autistico (ASD) definisce un insieme complesso di manifestazioni precoci caratterizzate da deficit nella comunicazione sociale e da comportamenti senso-motori ripetitivi. Rispetto al passato, il quadro prognostico attuale mostra significativi miglioramenti: un numero crescente di individui acquisisce la capacità di parlare, leggere e integrarsi nel contesto sociale all'interno di strutture istituzionalizzate, arrivando in alcuni casi a una mancata attenuazione della sintomatologia in età adulta. Dal punto di vista diagnostico, il passaggio dal DSM-IV al DSM-5 ha segnato l'abbandono dei vecchi sottotipi categorici (come la Sindrome di Asperger) a favore dell'unica macro-categoria di Disturbo dello Spettro Autistico, una scelta motivata dalla scarsa affidabilità predittiva delle precedenti suddivisioni. I profili all'interno dello spettro autistico mostrano spesso eccellenti capacità di *pattern recognition*, spiccata attenzione al dettaglio elevata propensione al pensiero logico-analitico e un'alta capacità di *hyper-focus* su compiti complessi e ripetitivi. Tali caratteristiche — tradizionalmente sottovalutate nei colloqui di selezione standard — costituiscono asset strategici in settori ad alto valore aggiunto quali il *software testing*, il *data analysis*, la *cybersecurity* e la revisione di processi (Grzadzinski, et al. (2013). DSM-5 and

autism spectrum disorders (ASDs): an opportunity for identifying ASD subtypes. *Molecular autism*, 4(1), 12).

1.7.2 Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD)

Il Disturbo da Deficit di Attenzione e Iperattività (ADHD) è considerato una delle condizioni del neurosviluppo più diffuse in età evolutiva, caratterizzata da livelli persistenti di disattenzione, impulsività e iperattività motoria (Furman, L. (2005). What is attention-deficit hyperactivity disorder (ADHD)?. *Journal of child neurology*, 20(12), 994-1002). Il dibattito scientifico ne evidenzia la natura complessa e per certi versi controversa: da un lato l'ADHD viene letto come un "percorso comportamentale comune finale" in cui confluiscono difficoltà emotive, psicologiche o d'apprendimento eterogenee; dall'altro, la letteratura epidemiologica ne sottolinea le rilevanti sfide metodologiche e la spiccata variabilità nelle stime di prevalenza (variabili dal 2% al 18%), dovute alla mancanza di test di laboratorio o biomarcatori oggettivi e alla forte dipendenza dai report soggettivi di genitori e insegnanti (Rowland, A. S., et al. (2002). The epidemiology of attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD): a public health view. *Mental retardation and developmental disabilities research reviews*, 8(3), 162-170). Sebbene nei contesti tradizionali i tratti di iperattività e discontinuità attentiva vengano letti come elementi di criticità, l'analisi organizzativa in chiave *strength-based* ne riconosce il valore in termini di pensiero divergente e spinta innovativa. I lavoratori con ADHD tendono a mostrare elevati livelli di creatività, spiccata tolleranza al rischio e capacità di risolvere problemi complessi in contesti dinamici o di crisi, dove è richiesta grande rapidità di adattamento. La sfida per le risorse umane non risiede nella "correzione" del tratto, bensì nella strutturazione di ambienti di lavoro flessibili (es. *smart working*, gestione per obiettivi) in grado di incanalare l'elevata energia e la capacità di *hyper-focus* su progetti stimolanti (Froehlich, T. E., et al. (2002/2007). Prevalence, recognition, and treatment of ADHD in national samples).

1.7.3 Dislessia e disturbi specifici dell'apprendimento

La dislessia è un disturbo specifico dell'apprendimento di origine neurologica che ostacola il riconoscimento accurato e fluente delle parole, la decodifica e lo spelling. A livello eziologico, si lega principalmente a un deficit nella componente fonologica del linguaggio — del tutto inatteso rispetto alle capacità cognitive generali del soggetto e alla regolarità del percorso scolastico —, ma può essere influenzata anche da difficoltà mnemoniche, visive e uditive (Daloiso, M. (2009). La dislessia evolutiva: un quadro linguistico, psicolinguistico e glottodidattico. Studi di glottodidattica, 3(3), 25-43). Gli studi sull'architettura cognitiva dei profili con DSA evidenziano però una forte compensazione attraverso l'elaborazione dell'informazione per immagini, la visione olistica del contesto (*big-picture thinking*) e spiccate abilità visuo-spaziali. In contesti aziendali orientati al design, alla strategia aziendale, alla progettazione 3D e all'architettura dei processi, tali abilità rappresentano una forma di *diversity of thought* fondamentale per rompere la rigidità dei modelli lineari neurotipici (Eide, B. L., & Eide, F. F. (2011). The Dyslexic Advantage: Unlocking the Hidden Potential of the Dyslexic Brain. Plume (Riferimento chiave per lo strength-based view sulle abilità visuo-spaziali e la visione globale dei DSA)).

1.8 Mismatch organizzativo e inefficienze della gestione delle risorse umane

Nonostante le sfide legate alle condizioni della neurodiversità, si registra un crescente interesse da parte dei datori di lavoro del settore pubblico e privato verso la valorizzazione di un bacino di talenti ampiamente inespresso. Dal punto di vista economico-aziendale, i potenziali benefici organizzativi legati all'integrazione della neurodiversità includono il rafforzamento della reputazione aziendale, incrementi di produttività, miglioramenti nella qualità dei processi, una maggiore spinta all'innovazione e un aumento generale dell'ingaggio dei dipendenti (Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard

Business Review, 95(3), 96-103). A conferma di ciò, la letteratura recente ha evidenziato come i lavoratori neurodivergenti siano maggiormente inclinati a individuare e segnalare processi inefficienti e prassi disfunzionali all'interno dei contesti lavorativi, risultando inoltre meno soggetti a distorsioni cognitive e più orientati a un'elaborazione razionale delle informazioni. Oltre al mero *business case*, molte imprese hanno abbracciato l'inclusione partendo da principi etici e di rispetto della dignità della persona, storicamente penalizzata nell'ambito lavorativo (Rozenkrantz, L., et al. (2021). Enhanced rationality and diminished susceptibility to cognitive biases in autism. Trends in Cognitive Sciences, 25(8), 661-674). Tuttavia, a fronte di tale potenzialità, si riscontra un profondo mismatch e un vero e proprio fallimento allocativo nel mercato del lavoro: gli adulti neurodivergenti registrano infatti tassi di disoccupazione e sotto-occupazione (*underemployment*) compresi tra l'85% e il 90%, dati che si mantengono estremamente elevati anche prendendo in considerazione i soli soggetti in possesso di un titolo universitario (Hurley-Hanson, A. E., & Giannantonio, C. M. (2016). Recruiting and hiring individuals with autism spectrum disorder. Journal of Business and Management). Tale evidenza dimostra che le tradizionali prassi di gestione delle risorse umane rappresentano una barriera strutturale. L'inefficienza dei processi tradizionali di selezione e la rigidità dei contesti organizzativi generano un impatto sfavorevole (*adverse impact*) che preclude alle imprese l'accesso a competenze chiave, convertendosi in un elevato costo d'opportunità per il sistema aziendale (Hartman, L. M., & Hartman, B. L. (2024). Neurodiversity in the workplace: An agenda for research and action. Diversity & Inclusion Research, 1(2), e70000).

1.8.1 Asimmetrie informative e fallimenti nei processi di reclutamento

Il processo di reclutamento rappresenta uno scambio informativo bidirezionale soggetto a marcate asimmetrie. Poiché sia l'azienda sia il candidato dispongono di informazioni imperfette l'uno dell'altro, i candidati neurodivergenti interpretano ogni dettaglio delle attività di selezione come un "segnale" sulle reali caratteristiche dell'organizzazione e sulla cultura aziendale. Quando le procedure di ingresso sono rigide o poco trasparenti, l'organizzazione avvia un segnale scoraggiante che porta i candidati qualificati a non candidarsi o a rifiutare le offerte per il timore di ambienti non inclusivi. I metodi tradizionali di reclutamento I metodi tradizionali di reclutamento incorrono in un vero e proprio fallimento strutturale poiché non consentono agli individui neurodivergenti di mostrare i loro effettivi punti di forza e le loro qualifiche. I canali convenzionali di screening e colloquio si basano fortemente su segnali e norme "neurotipiche", valutando parametri quali la comunicazione non verbale, l'autopresentazione, il contatto visivo e la scioltezza relazionale. Tali elementi non risultano tuttavia correlati alle effettive prestazioni lavorative future — specialmente in ruoli tecnici o di analisi —, creando così un evidente *disparate impact* ed escludendo sistematicamente talenti qualificati dal mercato del lavoro. A questa inefficienza si aggiunge il cosiddetto "dilemma della *disclosure*". Per poter beneficiare di tutele o adattamenti (*accommodations*) durante la selezione, il candidato deve rivelare la propria condizione. Tuttavia, in assenza di un clima organizzativo percepito come sicuro, l'asimmetria informativa si accentua: il candidato tende a nascondere la propria identità (*concealable identity*) per timore dello stigma, rinunciando preventivamente agli strumenti necessari per sostenere una valutazione adeguata alle proprie esigenze. Per superare tali fallimenti di selezione, risulta fondamentale riprogettare i canali d'ingresso. L'adozione di un linguaggio chiaro nei bandi e la sostituzione dei tradizionali colloqui verbali con valutazioni pratiche delle competenze (*skill-based assessment* o *work trials*) permettono di misurare le reali capacità operative del candidato, abbattendo l'incertezza informativa e garantendo un'effettiva valorizzazione del potenziale individuale (Saleh, M. C., et al. (2022).

Neurodiverse applicant screening, interviewing, and selection. In *Neurodiversity in the Workplace* (pp. 98-123). Routledge).

1.8.2 Costi aziendali del mancato accomodamento e perdita di competitività

La mancanza di accomodamenti adeguati e la rigidità degli ambienti lavorativi tradizionali generano rilevanti inefficienze economico-aziendali, traducendosi in costi diretti e indiretti per le organizzazioni. Uno dei fattori principali di costo è rappresentato dal fenomeno del *masking* (o camuffamento), ovvero lo sforzo continuo del dipendente autistico per conformarsi agli standard neurotipici. Circa il 75% dei lavoratori autistici dichiara di adottare questa strategia, la quale porta ad alto stress e a un grave esaurimento professione noto come *autistic burnout*. Il burnout non gestito sfocia inevitabilmente in tassi elevati di turnover e assenteismo, privando l'azienda di capitale umano qualificato e aumentando i costi di selezione e formazione di nuovo personale.

Oltre ai costi di rotazione del personale, la mancata personalizzazione degli spazi e dei flussi di lavoro incide negativamente sulla produttività individuale. L'esposizione prolungata a fattori di stress sensoriale (come luci a fluorescenza, rumori di fondo o ambienti affollati) costringe la persona a consumare risorse cognitive per tollerare l'ambiente anziché focalizzarsi sulle proprie mansioni. A ciò si aggiungono le frizioni organizzative derivanti da incomprensioni comunicative e la mancanza di formazione specifica per i *direct manager*, individuati come le figure chiave per il successo dell'integrazione. L'assenza di un supporto adeguato espone i lavoratori a un rischio fino a quattro volte superiore di subire trattamenti ostili o bullismo, compromettendo il clima aziendale e la collaborazione all'interno dei *team*.

A fronte dei rilevanti costi stimati per l'inazione, le evidenziate soluzioni di *reasonable adjustment* (adattamento ragionevole) comportano spese aziendali estremamente contenute o nulle. Interventi a basso costo come l'adozione di cuffie con cancellazione del rumore, la definizione di routine lavorative stabili, la

concessione del lavoro agile (*smart working*) o l'implementazione di programmi di *buddying* consentono di eliminare le barriere operative. La mancata adozione di tali misure si configura pertanto come un'inefficienza allocativa, in quanto priva l'organizzazione dei vantaggi competitivi legati alle elevate prestazioni del personale neurodivergente, tra cui spiccate capacità analitiche, elevata accuratezza nei dettagli e una forte etica del lavoro (Eisner, D. (2025). Autistic employees: Workplace barriers and solutions for positive employment outcomes. *J Healthcare Ethics Administration*, 11, 59-82).

1.8.3 Progettazione degli ambienti di lavoro

L'analisi dei costi aziendali legati al mancato accomodamento evidenzia come le inefficienze nella gestione dei lavoratori neurodivergenti derivino da un evidente disallineamento tra i profili di funzionamento cognitivo e le caratteristiche strutturali, ambientali e organizzative del contesto di lavoro. Storicamente, i luoghi di lavoro sono stati progettati assumendo come parametro di riferimento un profilo cognitivo e sensoriale "neurotipico" medio. Tale presupposto ha portato alla diffusione di standard edilizi e gestionali — quali gli ambienti *open space*, l'illuminazione uniforme a luce fluorescente, l'assenza di barriere acustiche e processi comunicativi fortemente basati sull'implicito sociale — che generano barriere invalidanti per individui con Autism Spectrum Disorder (ASD), Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) o Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) (Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on employees*. British Medical Bulletin, 135(1), 108-125). Per superare queste barriere strutturali e trasformare l'ambiente organizzativo da fattore abilitante la disabilità a leva di sviluppo del potenziale individuale, la letteratura economico-aziendale e di gestione delle risorse umane ha progressivamente mutuato i principi dell'Universal Design (Progettazione Universale), noto anche come *Design for All* (Mace, R. L., Hardie, G. J., & Place, J. P. (1991). *Accessible environments: Toward universal design*. Design Intervention: Toward a More

Humane Architecture, 155-176). Formulato originariamente in ambito architettonico e industriale, l'Universal Design si fonda sull'assunto che ambienti, prodotti, servizi e processi debbano essere concepiti fin dall'inizio per essere accessibili, fruibili ed efficaci per la più ampia varietà possibile di persone, senza la necessità di adattamenti successivi, complessi o stigmatizzanti. Applicato alla neurodiversità nei contesti aziendali, il paradigma dell'*Universal Design* impone un cambio di prospettiva fondamentale: dall'accomodamento individuale *ex post* — spesso concesso solo a seguito di formali procedure di richiesta o *disclosure* medica — a una progettazione organizzativa proattiva e inclusiva *ex ante* (Patton, E. (2019). *Autism in the workplace: Assessing the levels of workplace reasonable accommodations via social exchange theory*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 38(1), 21-39). Nel contesto dell'organizzazione del lavoro, l'implementazione dell'*Universal Design* per l'inclusione neurodivergente si articola lungo tre macro-dimensioni interconnesse, rappresentate dalla dimensione fisico-sensoriale, dalla dimensione informativo-comunicativa e dalla dimensione socio-organizzativa (Hamilton, L. G., & Dejonckheere, E. (2021). *Integrating neurodiversity into mainstream workplace design*. Journal of Corporate Real Estate, 23(4), 280-295). La prima dimensione riguarda l'impatto degli stimoli fisici sulle prestazioni mentali e sul benessere dei lavoratori. Molte forme di neurodivergenza, in particolare lo spettro autistico e l'ADHD, sono associate ad alterazioni nell'elaborazione degli stimoli sensoriali, manifestandosi in ipersensibilità o iposensibilità acustica, visiva, tattile o olfattiva (Bogdashina, O. (2016). *Sensory perceptual issues in autism and asperger syndrome: Different sensory experiences-different perceptual worlds* (2nd ed.). London: Jessica Kingsley Publishers). In contesti d'ufficio tradizionali o *open space*, il brusio di fondo costante, lo squillo dei telefoni, il movimento continuo nello spazio visivo e lo sfarfallio delle luci al neon mantengono il sistema nervoso dell'individuo neurodivergente in uno stato di iper-attivazione o sovraccarico sensoriale (*sensory overload*). Tale condizione drena ingenti risorse cognitive per l'autoregolazione, accelerando il fenomeno dell'esaurimento emotivo (*autistic burnout*) e riducendo

drasticamente la capacità di concentrazione (Higgins, et al., (2021). *Sensory processing in autistic adults: A systematic review*. Autism, 25(8), 2135-2148). In risposta a queste criticità, l'*Universal Design* sensoriale introduce soluzioni flessibili che beneficiano l'intera forza lavoro. Ciò si realizza attraverso una ponderata zonizzazione acustica e spaziale che alterna layout dedicati alla collaborazione a zone sanzionate di silenzio assoluto (*quiet rooms* o *focus pods*), consentendo ai dipendenti di scegliere l'ambiente più idoneo alla tipologia di compito. A questo si affianca una curata ergonomia illuminotecnica e visiva, basata sulla sostituzione della luce fluorescente con sistemi a LED regolabili in intensità e temperatura di colore e sulla disponibilità di postazioni dotate di luce naturale ed elementi di schermatura visiva. Tale dimensione prevede la tolleranza organizzativa e la fornitura standard di dispositivi di supporto alla regolazione sensoriale, come cuffie per la cancellazione attiva del rumore (*noise-cancelling*), lenti filtranti o strumenti per il movimento controllato (*fidget tools*). La seconda dimensione dell'*Universal Design* riguarda le modalità con cui le informazioni tecniche e strategiche vengono veicolate e diffuse all'interno dell'organizzazione. La comunicazione aziendale neurotipica si fonda frequentemente su codici impliciti, comunicazioni verbali non strutturate, battute idiomatiche e dinamiche di *small talk*, che possono risultare di difficile interpretazione o fonte di ansia per lavoratori con difficoltà nell'elaborazione del linguaggio pragmatico o nella percezione del contesto sociale. Inoltre, una documentazione disordinata o priva di chiarezza gerarchica costituisce una barriera significativa per i lavoratori dislessici o con deficit delle funzioni esecutive (Cheryan, et al., (2014). *Designing classrooms to maximize student achievement*. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 1(1), 4-12). La risposta progettuale in quest'area si concretizza nella strutturazione di ambienti informativi accessibili, caratterizzati in primo luogo dalla trasparenza e dalla predittività delle procedure. La definizione di protocolli di lavoro chiari, accompagnati da *checklist* visive, diagrammi di flusso e sintesi scritte degli obiettivi attesi, riduce l'ambiguità e l'ansia da prestazione, ottimizzando la gestione del tempo (*time management*) specialmente per i profili

ADHD. Contestualmente, si promuove la multi-modalità della comunicazione attraverso l'adozione di canali che affiancano al verbale il supporto scritto o grafico, l'impiego di caratteri *dyslexia-friendly* (come OpenDyslexic o font bastoni ben spaziati), la strutturazione logica dei documenti e l'integrazione di software per la sintesi vocale (*text-to-speech*) o la dettatura automatica (Rice, M. (2012). *Dyslexia, writing and ICT: Assessment and support*. Routledge). La terza dimensione estende i principi dell'*Universal Design* alla progettazione dei tempi, delle modalità di esecuzione e dei modelli di valutazione del lavoro (*job design*). La rigidità degli orari di lavoro tradizionali e l'obbligo di presenzialismo in sede possono aggravare le difficoltà legate ai ritmi circadiani alterati (frequenti nell'ADHD) o alla fatica accumulata a causa del continuo sforzo di adattamento sociale (*masking* o *camouflaging*) (Hull, et al., (2017). “*Putting on my best normal*”: *Social camouflaging in adults with autism spectrum conditions*. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47(8), 2519-2534). L'*Universal Design* socio-organizzativo risponde a queste problematiche promuovendo una flessibilità strutturale che si declina nell'adozione dello smart working e del lavoro agile modulare. La possibilità di alternare il lavoro in presenza con sessioni da remoto permette all'individuo di gestire la propria giornata in un ambiente domestico altamente personalizzabile e privo di distrazioni sensoriali esterne. Questa flessibilità si estende all'organizzazione oraria e all'esecuzione per obiettivi mediante modelli di *Management by Objectives* e orari d'ingresso ed uscita scaglionati, consentendo di sincronizzare i picchi di *iper-focus* tipici di alcune neurodivergenze con i ritmi di produzione aziendali. Inoltre, il modello rinnova i processi di valutazione sostituendo le metriche informali di valutazione — spesso fondate su estroflessione o partecipazione a dinamiche sociali extra-lavorative — con criteri trasparenti, oggettivi e focalizzati unicamente sui risultati concreti dell'attività lavorativa (Grant, et al., (2019). *An exploratory study of mental well-being for remote e-workers*. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 46-63).

CAPITOLO 2 - METODOLOGIA DELLA RICERCA E PRESENTAZIONE DEL CASO SYNERGIE

Il presente capitolo si propone di delineare l'architettura empirica e analitica alla base della ricerca, illustrando il percorso metodologico seguito per indagare le dinamiche di inclusione della neurodiversità nei contesti organizzativi. Attraverso questo inquadramento, l'obiettivo è garantire il massimo rigore scientifico e la tracciabilità delle scelte interpretative che hanno guidato l'intero lavoro di tesi. L'indagine adotta un approccio qualitativo focalizzato sullo studio di caso singolo, individuando in Synergie Italia s.p.a. un osservatorio privilegiato per osservare come il *Diversity Management* si traduca in concrete prassi gestionali lungo la filiera del mercato del lavoro. Nelle pagine che seguono vengono esplicitati gli obiettivi d'indagine e le *research questions*, per poi passare al dettaglio delle fasi di rilevazione ed elaborazione dei dati — condotte tramite interviste semi-strutturate alla funzione HR, trascrizione *verbatim* e analisi tematica. Il capitolo si conclude con la presentazione dell'azienda, esplorandone il modello di business, i valori di responsabilità sociale e le specifiche iniziative territoriali e metodologiche orientate alla valorizzazione del capitale umano neurodivergenti.

2.1 Approccio metodologico della ricerca

L'analisi delle dinamiche di inclusione e valorizzazione della neurodiversità nei contesti di aziendali richiede l'utilizzo di un impianto metodologico rigoroso e allo stesso tempo flessibile, con la capacità di interpretare la complessità dei processi organizzativi e delle relazioni umane che caratterizzano il mercato del lavoro contemporaneo. Per comprendere in modo completo il ruolo svolto da Synergie quale intermediario strategico tra i candidati neurodivergenti e il tessuto imprenditoriale, la presente sezione delinea l'architettura teorico-metodologica su cui si fonda l'intera indagine empirica. Nello specifico, le seguenti pagine si articolano attraverso la formalizzazione degli obiettivi di ricerca e delle domande di indagine che guidano lo studio, per poi passare all'esplicitazione delle

motivazioni scientifiche che hanno condotto alla scelta di un approccio qualitativo basato sul metodo dello studio di caso singolo approfondito. Questo inquadramento consente di definire con chiarezza i confini dell'analisi e di giustificare la rilevanza del contesto aziendale selezionato rispetto al dibattito accademico sul *Diversity Management*. In tale prospettiva, la scelta di adottare una metodologia di matrice qualitativa non risponde soltanto a un'esigenza formale, ma deriva direttamente dalla natura dell'oggetto di studio. La neurodiversità nei contesti lavorativi, infatti, costituisce un fenomeno multidimensionale il cui significato non può essere ridotto alla mera rilevazione di metriche quantitative o di indicatori di prestazione standardizzati. L'approccio qualitativo consente di accedere a questa dimensione profonda, restituendo una descrizione densa dei processi di senso e delle prassi quotidiane che animano il contesto aziendale. L'impianto empirico si focalizza su un'analisi approfondita condotta sul campo, volta a ricostruire la filiera dei servizi e dei progetti di inclusione promossi da Synergie. L'architettura metodologica si articola pertanto lungo un percorso logico che parte dalla chiarificazione del paradigma teorico di riferimento, passa attraverso la selezione rigorosa delle fonti informative e delle tecniche di rilevazione dei dati, per giungere infine alla codifica e all'interpretazione delle evidenze raccolte. Questo quadro d'insieme assicura la pertinenza scientifica dello studio, permettendo di passare da una contestualizzazione di carattere teorico a una comprensione puntuale e circostanziata delle dinamiche operative della realtà oggetto d'indagine.

2.1.1 Obiettivi della ricerca

Il presente lavoro di tesi si colloca all'interno del dibattito scientifico ed economico-aziendale relativo al *Diversity Management*, focalizzando l'attenzione teorica ed empirica sulla dimensione della neurodiversità nei contesti organizzativi contemporanei. Tradizionalmente, la letteratura e la prassi manageriale hanno

affrontato la gestione della diversità concentrandosi esclusivamente su variabili quali il genere, l'età, l'etnia o le disabilità di tipo fisico-motorio e sensoriale (Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers); tuttavia, l'emergere del paradigma della neurodiversità ha progressivamente spinto le organizzazioni a considerare le variazioni naturali del funzionamento neurologico umano come componenti costitutive della variabilità individuale (Armstrong, T. (2012). *Neurodiversity in the classroom: Strength-based strategies to help students with special needs succeed in school and life*. Ascd). Tra queste rientrano condizioni come lo spettro autistico, il disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD), la dislessia e altri disturbi specifici dell'apprendimento, le quali richiedono una profonda rivisitazione e riprogettazione dei tradizionali modelli di gestione delle Risorse Umane. La ricerca si propone di indagare come l'integrazione della neurodiversità possa trasformarsi da un mero adempimento etico-sociale o normativo in una reale leva strategica di competitività, innovazione e valore organizzativo sostenibile (Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103). L'obiettivo primario del lavoro consiste nel comprendere i complessi meccanismi attraverso cui i processi aziendali di selezione, inserimento e gestione del personale possano essere ripensati in chiave inclusiva per valorizzare il capitale umano neurodivergente. Piuttosto che considerare i profili attraverso la lente tradizione del deficit, della limitazione o del semplice costo legato all'obbligo di legge, l'indagine intende analizzare da un lato le inefficienze e i costi nascosti derivanti dal mancato accomodamento (come *burnout*, sofferenza organizzativa e prematuro *turnover*), dall'altro lato invece i ritorni positivi in termini di precisione, produttività e sviluppo di soluzioni innovative. In questo sistema articolato di relazioni, la tesi assegna un ruolo di primario interesse teorico e pratico a Synergie in qualità di Agenzia per il Lavoro, intesa come nodo strategico e intermediario specialistico dell'inclusione, capace di fare da ponte consulenziale tra il talento neurodivergente e le stringenti esigenze di business del mercato attuale. Per guidare la rilevanza empirica ed evincere

evidenze concrete, l'indagine si articola attorno a degli interrogativi scientifici strettamente interconnessi tra loro. La ricerca mira a individuare e analizzare le principali barriere organizzative, culturali e comunicative che ancora ad oggi ostacolano l'ingresso e la permanenza dei lavoratori neurodivergenti, chiedendosi in che modo le tradizionali metodologie di reclutamento e selezione finiscano per penalizzare tali candidati e quali adattamenti valutativi garantiscono un'equa valutazione delle competenze individuali. Si intende successivamente indagare quali criteri e strumenti tecnici permettano di realizzare un incontro ottimale tra le caratteristiche cognitive dell'individuo e le specifiche richieste del ruolo aziendale. L'indagine approfondisce le barriere culturali e i pregiudizi inconsci manifestati dai referenti delle imprese clienti, analizzando le strategie formative, di sensibilizzazione e di affiancamento fornite da Synergie per favorire la diffusione di una cultura inclusiva. La ricerca esamina infine quali prassi operative e accomodamenti ragionevoli fisici, sensoriali e organizzativi debbano essere introdotti nel tempo per ottimizzare le prestazioni, garantire il benessere del lavoratore e consentire all'intermediario di differenziarsi sul mercato creando valore condiviso.

2.1.2 Motivazione della scelta metodologica

Per rispondere in maniera rigorosa ai quesiti di ricerca, si è scelto di adottare un approccio di ricerca qualitativo incentrato sul metodo dello studio di caso singolo (*single case study*), facendo riferimento nello specifico al quadro teorico-metodologico consolidato da Yin (2018). La decisione di privilegiare la metodologia qualitativa rispetto a modelli puramente quantitativi trova ampio fondamento nella letteratura economico-aziendale. La ricerca qualitativa appare infatti particolarmente idonea per affrontare un tema articolato e multilivello come la *neurodiversity inclusion*, in quanto consente di catturare con accuratezza le dinamiche relazionali, i processi organizzativi interni e le percezioni soggettive

degli attori coinvolti, si tratta sicuramente di aspetti di natura sociale e comportamentale che non potrebbero essere pienamente colti o valorizzati attraverso una rilevazione numerica e quantitativa standardizzata (Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550). In questo senso, lo studio di caso si configura come lo strumento metodologico elettivo laddove l'oggetto di indagine sia rappresentato da un fenomeno complesso, contemporaneo e in rapida evoluzione, i cui confini rispetto al contesto organizzativo di riferimento non appaiono nettamente definiti (Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage). Trattandosi di una tematica ancora poco codificata nelle prassi gestionali della maggior parte delle imprese nel contesto italiano, l'adozione di un approccio quantitativo basato su metriche rigide rischierebbe di impoverire la ricchezza interpretativa del fenomeno. Al contrario, la ricerca qualitativa favorisce un orientamento induttivo ed esplorativo, essenziale per far emergere le logiche organizzative profonde, le strategie di *change management*, le percezioni del management e i significati attribuiti dalle figure HR ai processi di inclusione (Miles, M. B., et al., (2014). *Qualitative data analysis*. Sage). La scelta del *single case study*, inoltre, trova la sua precisa giustificazione nella natura peculiare, pionieristica ed emblematica di Synergie, considerabile a tutti gli effetti un caso critico e rilevatore all'interno del mercato dei servizi per il lavoro. Synergie rappresenta un osservatorio altamente privilegiato in quanto analizzare in profondità una primaria realtà internazionale dell'intermediazione HR consente di svolgere un'indagine olistica, osservando da vicino come le teorie dell'inclusione e della neurodiversità si traducano in prassi gestionali concrete e come tali pratiche generino un impatto misurabile sul valore, sulla cultura e sulla competitività aziendale. L'approccio focalizzato sulla singola organizzazione permette di raccogliere dati ricchi ed eterogenei provenienti da molteplici fonti informative e di analizzare il fenomeno dell'inclusione non soltanto entro i confini di un'unica struttura aziendale, ma lungo l'intera filiera di intermediazione del mercato del lavoro, osservando il ruolo dell'agenzia come ponte strategico verso la vasta rete

di aziende clienti. L'orientamento epistemologico sotteso a questo impianto metodologico è di matrice costruttivista e interpretativa. In questa prospettiva, la realtà organizzativa e le prassi di *Diversity Management* vengono intese come il prodotto dinamico delle interazioni sociali, delle prassi operative quotidiane e delle interpretazioni elaborate dagli attori aziendali nel loro concreto agire professionale (Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage Publications).

2.2 Raccolta dei dati

La fase empirica della ricerca si basa su un processo strutturato di raccolta di dati primari di natura qualitativa, volte a indagare in profondità le dinamiche gestionali, le metodologie e le percezioni strategiche della funzione *Human Resources* di Synergie nell'ambito della valorizzazione della neurodiversità. Per garantire il rigore scientifico e la saturazione informativa, il processo di rilevazione è stato progettato articolando le metodologie d'indagine, i criteri di selezione del campione di partecipanti e le specifiche modalità operative di esecuzione dei colloqui.

2.2.1 Interviste semi-strutturate

Il principale strumento di raccolta di dati primari è rappresentato dall'intervista semi-strutturata, considerata dalla letteratura metodologica economico-aziendale come la tecnica d'elezione negli studi di caso organizzativi (Saunders, et al., (2003). *Research methods for business students*. Essex: Prentice Hall: Financial Times). L'intervista semi-strutturata offre una combinazione ottimale tra strutturazione e flessibilità: si basa da un lato su una traccia guida predefinita che assicura la trattazione coerente di tutti i temi chiave emersi dal quadro teorico, d'altro lato attribuisce all'intervistatore la possibilità di approfondire risposte inattese, richiedere esemplificazioni di casi reali e riadattare la formulazione dei

quesiti in base al ruolo e alla sensibilità dell'intervistato (Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). *The qualitative research interview*. Qualitative Research in Accounting & Management, 8(3), 238-264). La traccia d'intervista, come mostrato nella tabella 2.1, è stata predisposta secondo una sequenza logica articolata che ripercorre l'intero ciclo d'inserimento e gestione del lavoratore neurodivergente. In un primo momento, le domande esplorano le prassi di attrazione, reclutamento e valutazione delle competenze, focalizzandosi su come i tradizionali colloqui vengano riprogettati in chiave inclusiva. Successivamente l'indagine si sposta sui meccanismi di *matching* e sulla progettazione dell'ambiente di lavoro, valutando l'analisi dei punti di forza specifici della persona e le attività di sensibilizzazione, formazione e gestione dei dubbi erogate verso il management e i *team* delle aziende clienti. Infine, la traccia approfondisce le strategie di supporto continuo post-inserimento, la definizione di accomodamenti ragionevoli e l'impatto di tali progetti in termini di differenziamento competitivo ed *Employer Branding* per l'agenzia.

Tabella 2.1 – Traccia e griglia analitica dell'intervista semi-strutturata (Synergie)

Area Tematica / Macro-Obiettivo	Focus dell'indagine	Domande della Guida d'Intervista
1. Adattamento dei Processi di Selezione	Analisi delle modifiche operative introdotte durante le fasi valutative e di reclutamento per abbattere le barriere relazionali e sensoriali.	-Come cambia in pratica il colloquio di selezione quando vi confrontate con un candidato neurodivergente?
2. Matching e Valutazione delle Competenze	Metodologie per l'abbinamento tra le caratteristiche individuali del candidato e le specifiche organizzative dell'azienda cliente.	-Come capite se un profilo neurodivergente è adatto a un determinato ruolo e all'ambiente di quell'azienda cliente? -Quali sono le qualità o le competenze che notate più spesso nei

		candidati neurodivergenti e in quali ruoli rendono di più?
3. Sensibilizzazione e Preparazione dell'Azienda Cliente	Interventi formativi, di affiancamento e gestione delle resistenze/dubbi dei responsabili e dei <i>team</i> aziendali accoglienti.	-Come preparate i responsabili e i futuri colleghi dell'azienda prima che la persona inizi a lavorare? -Se un referente aziendale ha paura di non saper gestire la persona, come lo rassicurate?
4. Inserimento e Monitoraggio <i>Long-Term</i>	Strumenti di accompagnamento, tutoraggio e accomodamento ragionevole successivi all'assunzione per garantire la sostenibilità dell'inserimento.	-Che tipo di affiancamento o supporto garantite sia al lavoratore che effettivamente all'azienda dopo l'assunzione per assicurarvi che l'inserimento funzioni nel tempo?
5. Vantaggio Competitivo e Barriere del Mercato	Impatto strategico dell'inclusione sul posizionamento sul mercato di Synergie e analisi dei freni culturali/organizzativi delle imprese.	-Questo focus sull'inclusione aiuta Synergie a distinguersi rispetto ad altre agenzie per il lavoro e ad attrarre nuovi clienti? -Qual è oggi il problema principale che frena le imprese dal valorizzare di più i lavoratori neurodivergenti?
6. Prospettive di Sviluppo Futuro	Strategie operative e obiettivi di crescita a lungo termine di Synergie nell'ambito del	-Quali obiettivi di crescita o di sviluppo futuro si pone Synergie

Diversity Management e dell'inclusione lavorativa. in questo ambito per i prossimi anni?

2.2.2 Selezione degli intervistati

Per la fase empirica della ricerca si è adottata una strategia di campionamento ragionato (*purposive sampling*), approccio fondamentale nella metodologia qualitativa quando l'obiettivo è individuare testimoni privilegiati che possiedano un'esperienza diretta e approfondita sul tema d'indagine (Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications). Nello specifico, la rilevazione è stata condotta attraverso una serie di confronti con i referenti della funzione *Human Resources* di Synergie, i quali hanno fornito il punto di vista dell'intero ufficio e del *team* specializzato dell'agenzia. Questa scelta metodologica ha consentito di raccogliere una visione organica, coordinata e rappresentativa delle prassi aziendali. L'interlocuzione con la funzione HR ha permesso di sintetizzare l'esperienza operativa quotidiana legata alle procedure di reclutamento, alla riprogettazione dei colloqui di selezione, all'analisi delle competenze e alla gestione delle relazioni con le imprese clienti. Attraverso questo confronto è stato possibile analizzare l'intero processo di intermediazione e inserimento lavorativo, cogliendo le logiche organizzative, le metodologie adottate e le soluzioni individuate per superare le barriere culturali del mercato del lavoro.

2.2.3 Modalità di svolgimento e registrazione

L'intervista si è svolta in presenza presso gli uffici aziendali, scelta che ha permesso di stabilire un clima di ascolto empatico e proficuo, garantendo un'interazione diretta e priva di distrazioni tecnologiche. La sessione ha avuto una durata di circa 30-45 minuti, una tempistica rivelatasi ottimale per affrontare in maniera approfondita la traccia articolata in dieci domande chiave, mantenendo elevata la qualità delle risposte. Prima di avviare il colloquio, ai referenti della

funzione HR è stata comunicata la finalità scientifica della tesi ed è stato acquisito il consenso informato per il trattamento dei dati a scopi accademici, garantendo la riservatezza delle informazioni secondo le normative vigenti in materia di privacy (GDPR). Con la preventiva autorizzazione dei partecipanti, l'incontro è stato audio-registrato tramite un dispositivo digitale. La registrazione integrale dell'evento ha costituito un requisito indispensabile per garantire il rigore della ricerca, in quanto ha permesso la successiva trascrizione fedele delle dichiarazioni ed ha evitato la perdita di sfumature concettuali ed espressive utili alla fase interpretativa.

2.3 Metodo di analisi dei dati

Una volta completata la fase di rilevazione empirica sul campo, la quantità di materiale verbale e qualitativo raccolto ha richiesto l'applicazione di un metodo sistematico e trasparente di organizzazione, codifica ed elaborazione interpretativa. Nella ricerca qualitativa di stampo economico-aziendale, la fase di analisi dei dati non costituisce una mera appendice tecnica successiva alla raccolta delle informazioni, ma si configura come un processo dinamico e analitico fondamentale per trasformare le testimonianze orali degli attori organizzativi in evidenze scientifiche e teoricamente fondate (Miles, et al., (2014). *Qualitative data analysis*. Sage). Per garantire la validità interna, la tracciabilità delle inferenze e la replicabilità dell'indagine, l'intero corpus informativo derivante dalle interlocuzioni con la funzione Human Resources di Synergie è stato sottoposto a una procedura analitica strutturata su due livelli interconnessi: la trascrizione integrale del materiale audio-registrato e la successiva codifica tematica orientata alla concettualizzazione dei risultati.

2.3.1 Trascrizione delle interviste

La prima fase dell'iter analitico è stata rappresentata dalla trascrizione verbatim, ovvero letterale, del contenuto audio dell'intervista svolta in presenza (Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. Sage Publications). Il file audio è stato convertito integralmente in una matrice testuale, riportando con accuratezza e fedeltà ogni formulazione linguistica, terminologia tecnica ed espressione emersa durante il confronto con la funzione HR. L'adozione della trascrizione verbatim ha risposto alla precisa esigenza metodologica di annullare qualsiasi filtro o distorsione interpretativa preliminare da parte del ricercatore, preservando intatta la ricchezza concettuale e la genuinità dei racconti operativi e strategici (Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. Sage Publications). Dal punto di vista dell'architettura della ricerca, il processo di trascrizione non si è ridotto a una passiva esecuzione tecnica di trasposizione del parlato allo scritto, ma ha costituito un primario e fondamentale momento di immersione analitica nei dati empirici. L'ascolto ripetuto delle tracce audio e la conseguente stesura del testo scritto hanno permesso di ripercorrere analiticamente la struttura del discorso, di evidenziare i nessi causali stabiliti dagli intervistati e di cogliere le sottolineature enfatiche riposte su specifiche prassi gestionali o su determinate criticità del mercato del lavoro. In questo modo, la trascrizione ha rappresentato il ponte conoscitivo tra la fase puramente rilevativa e la successiva fase di decodifica sistematica, consentendo la familiarizzazione con il materiale e ponendo le basi per la successiva scomposizione del testo in unità analitiche di significato.

2.3.2 Codifica ed interpretazione dei risultati

Per l'analisi, la destrutturazione e la sintesi interpretativa del corpus testuale ricavato dalla trascrizione è stata applicata la metodologia dell'Analisi Tematica (*Tematic Analysis*), strutturata secondo il celebre modello teorico-operativo formalizzato da Braun e Clarke (2006). L'analisi tematica rappresenta una tecnica qualitativa ed estremamente accreditata nella

ricerca manageriale, finalizzata a identificare, analizzare, organizzare e descrivere in modo sistematico i modelli di significato (*themes*) ricorrenti all'interno di un insieme di dati qualitativi, permettendo di raccordare le evidenze empiriche con i quadri teorici di riferimento analizzati nei capitoli precedenti (Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101). L'itinerario interpretativo si è articolato lungo un processo ciclico e progressivo sviluppatosi attraverso diverse fasi logiche e sequenziali. Inizialmente si è svolta una fase di familiarizzazione approfondita con i dati, condotta mediante riletture successive del testo trascritto al fine di acquisire una visione d'insieme organica e di annotare le prime impressioni analitiche. Successivamente, si è passati alla fase di codifica iniziale (*initial coding*), che ha previsto l'assegnazione sistematica di etichette concettuali (*codes*) ai singoli segmenti di testo, frasi o paragrafi ritenuti informativi e rilevanti rispetto agli obiettivi della tesi. I codici sono stati attribuiti combinando una logica induttiva (*data-driven*), facendo emergere le categorie direttamente dai concetti espressi dalla funzione HR, con una logica deduttiva (*theory-driven*), guidata dai costrutti teorici stabiliti nella letteratura del *Diversity Management* e della neurodiversità aziendale (Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101).

I molteplici codici individuati sono stati poi aggregati e riorganizzati all'interno di macro-temi e sottotemi concettuali dotati di forte omogeneità interna e coerenza reciproca. Tali ambiti tematici hanno rispecchiato le fasi chiave del modello di intermediazione e gestione inclusiva sviluppato da Synergie, consentendo di isolare specifici nuclei di analisi focalizzati sulla revisione dei canali di attrazione e dei criteri tradizionali di selezione, sull'adattamento delle metodologie di colloquio orientate alla valutazione delle competenze pratiche (*skill-based assessment*), nonché sulle attività di sensibilizzazione erogate verso le organizzazioni clienti per il superamento dei pregiudizi inconsci (*unconscious bias*). Al contempo, la categorizzazione ha permesso di analizzare la progettazione degli accomodamenti ragionevoli di tipo sensoriale, ambientale e organizzativo,

valutando la misurazione del valore condiviso generato dall'agenzia in termini di produttività, miglioramento del clima aziendale e posizionamento di *Employer Branding*. Nell'ultima fase dell'iter analitico, i temi definiti sono stati sottoposti a un processo di sintesi interpretativa, ponendo in costante dialogo e triangolazioni le testimonianze pratiche della funzione HR di Synergie con le evidenze della letteratura scientifica internazionale (Miles, et al., (2014). *Qualitative data analysis*. Sage). L'interpretazione dei risultati ha mirato sicuramente a descrivere le prassi operative adottate dall'agenzia e di spiegarne la ratio manageriale sottostante, identificando i fattori abilitanti, le barriere organizzative riscontrate sul campo e le soluzioni strategiche implementate per trasformare la neurodiversità in un fattore concreto di competitività aziendale e innovazione organizzativa. Per dettagliare la procedura operativa con cui sono stati estratti i modelli di significato (*themes*) descritti, l'analisi del corpus empirico ha adottato il modello euristico di codifica a due cicli (*First and Second Cycle Coding*) formalizzato da Saldaña (2021). Questo approccio ha consentito di declinare le fasi generali dell'Analisi Tematica in passaggi analitici sistematici, trasparenti e riproducibili (Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications). La prima fase, definita *First Cycle Coding* (codifica di primo ciclo), si è focalizzata sulla disaggregazione iniziale delle trascrizioni delle interviste condotte con la funzione HR. Durante questo primo passaggio, ai segmenti di testo sono state assegnate etichette concettuali (*codes*) attraverso l'integrazione di tre tecniche specifiche descritte da Saldaña (2021). Nello specifico, la codifica *in vivo* è stata impiegata per preservare le espressioni letterali e il linguaggio specialistico degli intervistati, valorizzando concetti come *masking*, *sensory overload* o "sforzo di compensazione". Contestualmente, la codifica descrittiva è servita a categorizzare i dati fattuali relativi alle prassi aziendali, alle tipologie di strumenti informatici adottati e agli assetti logistici degli uffici, mentre la codifica di processo, basata sull'impiego di gerundi, ha permesso di tracciare la dimensione dinamica dei fenomeni organizzativi, quali l'attuazione delle selezioni, i percorsi di *onboarding* e la gestione delle relazioni di lavoro. In questa fase iniziale, i codici

sono emersi rispecchiando sia una logica induttiva (*data-driven*), legata alle percezioni spontanee dei partecipanti, sia una logica deduttiva (*theory-driven*), guidata dalle dimensioni teoriche del *Diversity Management*. Successivamente, la ricerca è progredita verso il *Second Cycle Coding* (codifica di secondo ciclo), con l'obiettivo di sintetizzare e riorganizzare la massa di codici primari in categorie concettuali di livello superiore. In questo secondo momento analitico si è fatto ricorso alla codifica focalizzata (*focused coding*) e alla codifica assiale (*axial coding*) (Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications). Attraverso la codifica focalizzata si sono individuati i codici di primo ciclo maggiormente frequenti e rilevanti, raggruppandoli in categorie omogenee. Per esempio, i codici primari inerenti all'adeguamento dell'illuminazione, al contenimento dei rumori, al lavoro da remoto e alla flessibilità oraria sono stati ricondotti alla macro-categoria dell'*Universal Design Sensoriale e Organizzativo*, mentre le criticità emerse in merito all'ambiguità delle mansioni e all'ansia da valutazione sono confluite nel tema delle barriere comunicative nei processi HR tradizionali. La codifica assiale ha poi consentito di specificare le relazioni causali, i contesti e le conseguenze organizzative che collegano le diverse categorie tra loro (Story, M. F., et al., (1998). *The Universal Design File: Designing for People of All Ages and Abilities*. Center for Universal Design, North Carolina State University). L'intero itinerario analitico a due cicli è stato accompagnato dalla redazione costante di *analytic memos* (Saldaña, 2021), ovvero annotazioni metodologiche e teoriche fondamentali per garantire la tracciabilità delle decisioni interpretative. L'applicazione continuativa del metodo della comparazione continua (*constant comparative method*) ha assicurato il raggiungimento della saturazione teorica (*theoretical saturation*), ossia la condizione in cui l'analisi di ulteriori estratti non faceva più emergere nuovi codici o categorie concettuali rilevanti (Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine).

2.4 Presentazione del caso studio: Synergie

L'analisi empirica condotta nel presente lavoro di tesi trova il suo fondamento applicativo e la sua collocazione nello studio di Synergie Italia s.p.a., una delle principali agenzie per il lavoro operante nel panorama dei servizi integrati per la gestione delle risorse umane. Per comprendere pienamente la ratio strategica e l'efficacia operativa delle prassi di inclusione e valorizzazione del capitale umano neurodivergente, risulta fondamentale contestualizzare preliminarmente l'organizzazione, delineandone l'identità istituzionale, la struttura societaria e l'evoluzione storica nel mercato di riferimento. La scelta di analizzare Synergie come caso studio qualitativo unico risiede nella sua duplice natura di intermediario del mercato del lavoro e di organizzazione fortemente impegnata nella promozione di modelli di gestione orientati alla sostenibilità sociale e al *Diversity Management*. Nei paragrafi che seguono vengono presentati l'inquadramento generale dell'azienda, le articolazioni del suo modello di business integrato con le finalità di impatto sociale e le specifiche iniziative ed evoluzioni metodologiche volte a fare della neurodiversità una leva concreta di creazione di valore aziendale e collettivo.

2.4.1 Origine, mission e posizionamento nel mercato

Synergie Italia Agenzia per il Lavoro s.p.a. rappresenta la filiale italiana del Gruppo multinazionale francese Synergie, primario player globale fondato nel 1969 e operante nel settore dei servizi integrati per la gestione delle risorse umane. Chi siamo - Synergie Italia. Presente sul territorio nazionale dal 1999 con sede centrale a Torino, Synergie Italia si è progressivamente consolidata come uno dei principali operatori del mercato del lavoro italiano, posizionandosi ai vertici del settore delle Agenzie per il Lavoro per volume d'affari, capillare diffusione territoriale ed estensione della rete di filiali. La struttura organizzativa dell'azienda si caratterizza per una presenza capillare distribuita nelle principali regioni italiane,

che consente di coniugare una visione strategica su scala internazionale con un radicato e profondo legame con i contesti produttivi e i distretti industriali locali. La *mission* aziendale si fonda sulla volontà di agire come un partner strategico e facilitatore tra le richieste dalle organizzazioni d'impresa e le aspirazioni professionali delle persone. I valori guida a cui si ispira la cultura organizzativa aziendale risiedono nella fiducia, nell'empatia, nella continuità della relazione e nel desiderio di generare un impatto positivo sul benessere dei lavoratori e allo stesso tempo sul successo competitivo dei clienti. In un panorama economico caratterizzato da rapida trasformazione tecnologica e crescente complessità legislativa, Synergie posiziona il capitale umano al centro dei processi aziendali, promuovendo modelli di inserimento e di gestione del personale improntati all'equità, al rispetto della persona e allo sviluppo continuo del talento (Missione e Cultura Aziendale - Synergie Italia)

2.4.2 Modello di business e finalità sociale

Il modello di business adottato da Synergie Italia integra la fornitura dei tradizionali servizi HR, come la somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, la ricerca e selezione del personale, il *headhunting*, la formazione professionale e l' *outplacement*, all'interno di un'architettura strategica fortemente orientata alla Sostenibilità e alla Responsabilità Sociale d'Impresa. A testimonianza di questa integrazione strutturale tra finalità economiche e impatto sociale, l'azienda opera in conformità allo standard internazionale di gestione della responsabilità sociale SA 8000:2014, garantendo il rigoroso rispetto dei diritti dei lavoratori, il contrasto a ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro e il miglioramento continuo delle condizioni occupazionali. L'impegno sociale ed etico dell'organizzazione trova la sua massima formalizzazione strategica all'interno del programma coordinato *Synergie Impact*, concepito come un vero e proprio patto di sostenibilità con gli *stakeholders* interni ed esterni. Attraverso *Synergie Impact*, il modello di business supera la sola logica di intermediazione

commerciale per accogliere progetti e iniziative ad alto valore sociale, focalizzati sull'inclusione lavorativa delle categorie fragili, sulla prevenzione delle discriminazioni di genere e sul supporto al territorio attraverso partnership strategiche con il Terzo Settore. Tra le iniziative di rilievo rientrano il roadshow *Synergie & Inclusion*, interamente orientato all'orientamento e al reclutamento mirato di risorse con disabilità o in condizioni di svantaggio sociale, e le collaborazioni con fondazioni ed enti no-profit attivi nella tutela dei diritti umani e dell'educazione alla cittadinanza (Sostenibilità e inclusione: l'impatto di Synergie Italia).

2.4.3 La valorizzazione della neurodiversità

Nell'ambito dei percorsi innovativi di *Diversity, Equity & Inclusion* (DE&I), Synergie Italia ha gradualmente ampliato il proprio raggio d'azione verso il campo della neurodiversità, riconoscendo il valore unico e le potenzialità non espresse dei profili neurodivergenti nel mercato del lavoro. In un panorama nazionale in cui la gran parte degli individui nello spettro autistico o con condizioni di neurodivergenza riscontra significative barriere all'accesso e al mantenimento dell'occupazione, Synergie si propone come un ponte strategico tra le capacità dei candidati e le esigenze organizzative delle aziende clienti. L'impegno verso queste tematiche si manifesta sia nel sostegno concreto a iniziative di inclusione sociale e lavorativa sul territorio, come la partnership con l'impresa sociale *I Bambini delle Fate* per il supporto economico a percorsi integrati per ragazzi con autismo, sia nello sviluppo di metodologie interne orientate al superamento dei pregiudizi e degli ostacoli strutturali (https://www.linkedin.com/posts/synergie-italia_synergieitalia-synergieinclusion-ibambinidellefate-activity-7442130251821838336-1x2s). La valorizzazione della neurodiversità all'interno del modello Synergie si traduce operativamente nella strutturazione di processi di selezione e accompagnamento dedicati, basati sulla valutazione oggettiva delle competenze pratiche (*skill-based assessment*) anziché sui tradizionali parametri di

idoneità comportamentale o sulle classiche dinamiche di colloquio sociale. Inoltre, l'agenzia agisce direttamente sul tessuto aziendale cliente offrendo interventi di sensibilizzazione volti ad azzerare gli *unconscious bias*, guidando i contesti organizzativi nella progettazione e introduzione degli accomodamenti ragionevoli sensoriali, ambientali e relazionali. In questo modo, Synergie trasforma l'inclusione della neurodiversità da mero adempimento normativo o etico a una concreta leva di innovazione manageriale, capace di generare valore condiviso per il lavoratore, per l'impresa cliente e per l'intera comunità (Sostenibilità e inclusione: l'impatto di Synergie Italia). Un pilastro fondamentale di questo posizionamento strategico è rappresentato dall'alleanza continuativa con l'impresa sociale *I Bambini delle Fate*, organizzazione di riferimento sul territorio nazionale nella promozione e nel finanziamento di progetti sociali legati all'autismo e alla neurodiversità. Nel contesto della visione aziendale di Synergie, la partnership va ben oltre la dimensione della pura responsabilità sociale d'impresa (CSR) o del sostegno economico passivo: essa si configura come un vero e proprio accordo di co-progettazione sul territorio. Attraverso l'adesione a iniziative chiave quale il progetto "*Fare Grande l'Ente*", Synergie contribuisce in maniera diretta alla sostenibilità economica di percorsi abilitativi e di autonomia dedicati a bambini e ragazzi nello spettro autistico. L'obiettivo a lungo termine di tale sinergia è quello di costruire una filiera integrata dell'inclusione che accompagni l'individuo dalla fase di crescita e socializzazione giovanile fino al graduale inserimento nel mondo degli adulti e del lavoro. Questa sensibilità orientata all'impatto sociale trova una declinazione operativa e visibile nelle numerose giornate evento, webinar ed eventi territoriali che l'agenzia organizza e promuove regolarmente, sia all'interno della propria rete aziendale sia all'esterno attraverso i canali di comunicazione istituzionali, primo tra tutti il profilo LinkedIn aziendale. Come evidenziato nelle recenti campagne di sensibilizzazione e dai contributi divulgativi condivisi sui social media professionali, Synergie dedica specifici *Open Day* e giornate di reclutamento inclusive all'incontro tra aziende illuminate e talenti neurodivergenti. Tali momenti informativi e formativi svolgono una duplice funzione, in quanto

offrono ai candidati un ambiente protetto e privo di sovraccarico sensoriale in cui sostenere colloqui conoscitivi tarati sulle proprie peculiarità; ed inoltre creano momenti di formazione manageriale (*awareness day*) rivolti ai *Decision Maker* e agli *HR Manager* delle imprese clienti. Durante queste giornate, attraverso il racconto di *best practice* ed esperienze dirette sul campo, Synergie opera un'azione di vera e propria alfabetizzazione sulla neurodiversità, dimostrando come la creazione di ambienti di lavoro neuro-inclusivi si traduca in un incremento dell'innovazione, in un miglioramento del clima organizzativo e in un vantaggio competitivo duraturo per l'intero sistema produttivo (Synergie Italia: Panoramica | LinkedIn).

2.5 Limiti della ricerca

A conclusione del quadro metodologico e contestuale delineato fino ad ora, risulta opportuno evidenziare con trasparenza scientifica i limiti che caratterizzano il disegno di ricerca adottato. Il riconoscimento esplicito dei limiti metodologici risponde all'esigenza di delimitare correttamente il perimetro di applicabilità dei risultati empirici e di offrire spunti riflessivi per future indagini sul tema del *Diversity Management* e della neurodiversità aziendale, senza comprometterne la validità aziendale o il valore scientifico. Il principale limite dell'indagine risiede nella scelta di adottare la metodologia dello studio di caso singolo (*single-case study*) focalizzato su Synergie Italia S.p.a. Anche se lo studio approfondito di una singola organizzazione consenta di raggiungere un elevato livello di dettaglio, ricchezza descrittiva e comprensione dei processi interni, i risultati emersi non possono essere direttamente generalizzati in senso statistico all'intero universo delle agenzie per il lavoro o dei contesti aziendali nazionali. L'estrapolazione delle prassi analizzate verso altre realtà organizzative deve pertanto considerare le specifiche peculiarità della cultura aziendale, della struttura di mercato e delle dimensioni di Synergie, configurando una generalizzabilità che si definisce di tipo analitico o teorico anziché statistico. Un secondo elemento di condizionamento è

rappresentato dalla natura della rilevazione empirica, basata principalmente sulle prospettive e sulle narrazioni rese dalla funzione *Human Resources* dell'agenzia. Per quanto il confronto con la funzione HR abbia garantito una visione organica, strategica e rappresentativa dell'intero approccio aziendale, l'assenza di un'intervista diretta ai lavoratori neurodivergenti inseriti o alle singole imprese clienti che hanno accolto le risorse costituisce una limitazione in termini di triangolazione dei punti di vista. L'inclusione delle voci dei lavoratori e dei supervisor diretti avrebbe consentito di cogliere con ulteriore profondità le percezioni individuali legate all'esperienza di inserimento e le dinamiche relazionali quotidiane sul posto di lavoro. Si evidenzia infine un limite di ordine temporale legato al carattere trasversale e non longitudinale della rilevazione. L'indagine ha fotografato le prassi, i modelli e le percezioni della funzione HR in un determinato momento storico, senza poter monitorare sul lungo periodo l'evoluzione della carriera dei lavoratori inseriti o la tenuta degli accomodamenti ragionevoli nel corso degli anni. Ciononostante, la metodologia implementata si è dimostrata pienamente idonea e rigorosa per rispondere ai quesiti di ricerca prefissati, fornendo un quadro conoscitivo solido, coerente e scientificamente fondato sull'efficacia dell'intermediazione lavorativa inclusiva.

CAPITOLO 3 - ANALISI EMPIRICA: RISULTATI ED EVIDENZE DALLE INTERVISTE

Il presente capitolo costituisce il cuore empirico del lavoro di ricerca. In questa sezione si procede all'analisi dettagliata e alla discussione critica delle evidenze emerse durante le interviste semi-strutturate condotte con il *team* della funzione *Human Resources*. L'obiettivo primario risiede nel verificare sul piano operativo e fattivo come i principi teorici finora esaminati si traducano in concrete prassi organizzative all'interno di una delle principali agenzie per il lavoro, valutando il reale impatto delle strategie di attrazione, selezione e gestione del capitale umano neurodivergente. L'indagine empirica è stata concepita per restituire un quadro dettagliato dell'intero processo di intermediazione, esaminando in primo luogo le fasi preliminari di attrazione del talento e le metodologie innovative di selezione adottate per superare i limiti strutturali dei canali convenzionali. A tal proposito, le testimonianze raccolte permettono di comprendere come la riprogettazione delle *job description* e la sostituzione dei colloqui verbali tradizionali con prove pratiche sul campo consentano di eliminare le barriere d'ingresso e le asimmetrie informative che storicamente penalizzano i candidati neurodivergenti. L'analisi si sposta poi sulla delicata fase di inserimento e mantenimento nel tempo dell'equilibrio organizzativo, approfondendo l'efficacia degli accomodamenti ragionevoli di carattere ambientale, spaziale e gestionale, nonché il ruolo fondamentale svolto dalle attività di formazione e sensibilizzazione rivolte al gruppo dei pari e alla linea manageriale delle aziende clienti. Il capitolo prende in esame la dimensione strategica dell'intermediazione del lavoro, evidenziando come l'approccio consulenziale orientato alla diversità cognitiva permetta di generare valore condiviso per tutti gli attori del processo: la persona neurodivergente, l'azienda utilizzatrice e l'agenzia stessa. Attraverso il costante raffronto tra i dati primari emersi dai racconti dei rispondenti e la letteratura scientifica presentata nella prima parte della tesi, l'analisi non solo conferma la validità dei modelli teorici di riferimento, ma fa emergere anche le criticità applicative, i *bias* culturali ancora presenti nel tessuto imprenditoriale e le buone

pratiche necessarie per trasformare la diversità cognitiva in un reale e duraturo vantaggio competitivo.

3.1 Analisi tematica dei risultati

L'indagine empirica condotta sul campo trova la sua massima formalizzazione nell'esame dettagliato delle evidenze emerse dalle interviste semi-strutturate svolte con il *team* della divisione Synergie *Inclusion*. I dati qualitativi sono stati destrutturati, categorizzati e riorganizzati in nodi concettuali sistematici, attraverso l'applicazione rigorosa dell'analisi tematica al *corpus* di testimonianze raccolte. Questo processo analitico ha consentito di far emergere con chiarezza la concretezza delle prassi operative, la specificità delle metodologie d'intervento e la visione strategica complessiva che orienta l'intero ciclo d'inserimento dei lavoratori neurodivergenti nel tessuto aziendale. L'intento di questa sezione è quello di mostrare una mappatura organica e tridimensionale delle dinamiche organizzative osservate, mettendo in luce le prassi consolidate e gli elementi di innovazione procedurale. Più nello specifico, l'analisi delle voci dei testimoni chiave permette di tracciare l'evoluzione culturale in atto: un percorso che vede il progressivo superamento di una gestione della diversità di tipo meramente burocratico, a favore di un modello evoluto e proattivo di *Diversity Management*, capace di trasformare la neurodiversità in una reale leva di valorizzazione del capitale umano e di crescita per l'intero contesto aziendale.

3.1.1 Sintesi delle risposte e delle evidenze emerse dalle interviste HR

L'analisi condotta sul campo ha permesso di raccogliere un corpus informativo estremamente articolato, derivante dalle risposte fornite dai referenti HR. L'analisi sistematica di ciascuna risposta emersa dalla somministrazione delle interviste permette di delineare un quadro esaustivo della metodologia aziendale e della

visione strategica applicata per l'inserimento dei lavoratori neurodivergenti. La prima risposta chiave fornita riguarda la de-costruzione dei processi tradizionali di selezione. Infatti, il *team* di Synergie sottolinea come i colloqui convenzionali siano strutturati su metriche di valutazione di matrice esclusivamente neurotipica, come il mantenimento del contatto visivo piuttosto che la rapidità nel cogliere battute, l'estroversione e la gestione dell'ambiguità relazionale. Dalle risposte emerge come tali elementi costituiscano barriere artificiali ed escludenti, le quali non riflettono le reali competenze tecniche e il potenziale professionale del candidato. Per superare questo ostacolo, l'azienda risponde riorganizzando il contesto del colloquio: si inviano schede informative preventive con i dettagli dei selezionatori e della scaletta, si adottano domande dirette legate ad aspetti operativi concreti, si concedono tempi di riflessione più lunghi senza interpretare i silenzi come preparazione inadeguata e si predispongono ambienti neutri e protetti dal punto di vista sensoriale. In merito alle dinamiche di incrocio tra domanda e offerta, le risposte evidenziano l'inadeguatezza del semplice incrocio documentale tra *job description* e curriculum vitae. Le interviste sottolineano la necessità di implementare una metodologia di *matching* bidirezionale che proceda parallelamente su due versanti. Da un lato, viene condotta un'analisi approfondita del profilo di funzionamento cognitivo e sensoriale del candidato, per individuarne i punti di forza, come l'elevata capacità di concentrazione, l'accuratezza analitica e la tolleranza per le attività ripetitive, unitamente alle sue specifiche vulnerabilità. Dall'altro lato, la risposta aziendale consiste nell'effettuare una vera e propria analisi etno-organizzativa dell'azienda cliente, mappando l'ambiente fisico, quali rumore e illuminazione, la prevedibilità dei ritmi lavorativi e lo stile di leadership dei supervisori. Soltanto con la convergenza tra la mappatura dell'ambiente e il profilo cognitivo consente la corretta definizione degli adattamenti ragionevoli (*reasonable accommodations*). Un ulteriore nucleo di risposte riguarda la predisposizione dell'ambiente accogliente e la formazione del capitale umano aziendale prima dell'ingresso del lavoratore. Gli intervistati spiegano che l'inserimento non può avere successo se limitato al solo individuo neurodivergente,

ma richiede una preparazione sistemica del contesto. Le risposte illustrano percorsi formativi differenziati: ai people manager vengono forniti strumenti per una *leadership* inclusiva, basata su consegne scritte, trasparenti e strutturate in sequenze logiche, mentre al gruppo dei colleghi viene erogata un'attività di alfabetizzazione culturale. In questo modo si chiarisce che l'utilizzo di ausili specifici, come le cuffie fonoassorbenti o la riduzione delle interruzioni, non costituisce un privilegio accordato al singolo, bensì una misura necessaria per ottimizzare le prestazioni complessive del *team*. Analizzando le risposte relative alla percezione del valore e all'evoluzione normativa, emerge il passaggio da una logica punitiva o adempitiva della Legge 68/99 ad una visione strategica integrata con i criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*). I referenti HR dichiarano che l'obbligo di legge viene spesso vissuto dalle aziende clienti come un costo o un vincolo formale, ma la prassi di Synergie dimostra come l'inserimento mirato trasforma la compliance in una leva di *Employer Branding* e reputazione aziendale. La valorizzazione delle atipicità neurocognitive genera infatti un impatto positivo sulla cultura organizzativa, stimola l'innovazione dei processi e migliora il clima di lavoro globale. Le risposte fornite in merito al monitoraggio post inserimento invece mostrano l'importanza fondamentale della continuità dell'affiancamento. Gli esperti di Synergie spiegano che il processo non si conclude con l'assunzione, ma prosegue attraverso un'attività costante di tutoring e *check-in* periodici con il lavoratore, il *job coach* e il responsabile aziendale. Questo presidio continuativo permette di intercettare tempestivamente eventuali incomprensioni comunicative o fattori di stress sensoriale insorti nel tempo, garantendo aggiustamenti dinamici delle postazioni e assicurando alti tassi di ritenzione lavorativa e di stabilità nel lungo periodo.

3.1.2 Analisi delle prassi di *attraction*, selezione e inserimento lavorativo attuate

L'approfondimento delle fasi che compongono l'inserimento lavorativo evidenzia come Synergie intervenga in modo puntuale lungo l'intero percorso del collaboratore, introducendo modifiche sostanziali rispetto ai modelli classici di gestione delle risorse umane. Nella fase iniziale di intercettazione delle candidature (*attraction*), la strategia aziendale predilige la costruzione di reti di collaborazione con enti del Terzo settore, associazioni specializzate e istituzioni accademiche, evitando il ricorso ai canali di reclutamento di massa. Questa rete territoriale permette di instaurare un clima di fiducia con i candidati, attenuando le esitazioni relative alla dichiarazione della propria condizione cognitivo-sensoriale (*disclosure*) e al timore di incorrere in discriminazioni. Contestualmente, la stesura dei profili ricercati viene bonificata da formulazioni vaghe o da requisiti di idoneità relazionale generici, a favore di descrizioni trasparenti delle mansioni, degli strumenti operativi e delle caratteristiche dell'ambiente fisico in cui si svolgerà la prestazione. Il momento della selezione e del colloquio conoscitivo rappresenta lo snodo in cui la rottura con le prassi convenzionali si fa più evidente. Nelle interviste emerge a più riprese la consapevolezza che il colloquio tradizionale tenda a valutare aspetti comportamentali ed emotivi estranei all'effettiva competenza professionale. A tal proposito, le parole dei referenti HR chiariscono come la valutazione basata su canoni espressivi standard finisca per penalizzare sistematicamente i candidati neurodivergenti: *«Nella prassi tradizionale, i processi di selezione si basano fortemente su dinamiche di comunicazione neurotipica: la gestione del contatto visivo, l'interpretazione del linguaggio non verbale, la battuta pronta, l'estroversione o la tolleranza ad ambiguità comunicative. Per un candidato neurodivergente, questi elementi informali costituiscono spesso barriere artificiali che prescindono del tutto dalle sue reali competenze tecniche e professionali.»* Per neutralizzare queste barriere, le metodologie applicate prevedono una strutturazione preventiva dell'incontro. Il candidato viene informato in anticipo sulle modalità del colloquio, sulle persone presenti, sulla

durata dell'interazione e sui temi trattati, riducendo l'ansia da prestazione legata all'imprevisto. Durante la conversazione, viene adottato un registro comunicativo diretto e privo di sottotesti figurati, ponendo domande legate a casi concreti e concedendo i tempi necessari all'elaborazione del pensiero senza interpretare le pause di riflessione come incertezze o vuoti di preparazione. Anche il contesto fisico viene accuratamente predisposto per prevenire il sovraccarico sensoriale, preferendo ambienti silenziosi e privi di stimolazioni visive o acustiche eccessive. Superata la fase di valutazione individuale, il processo di abbinamento tra risorsa e impresa si sviluppa attraverso un'accurata analisi etno-organizzativa del contesto di destinazione. I recruiter conducono un'indagine sul campo per mappare le caratteristiche ambientali e la dimensione gestionale dell'azienda cliente, valutando la flessibilità dei ritmi lavorativi e lo stile comunicativo dei supervisori. Il percorso si completa con la preparazione dell'ambiente di lavoro che accoglierà il neoassunto. Prima dell'ingresso effettivo, Synergie attiva momenti di formazione rivolti sia ai people manager sia al gruppo dei colleghi. I responsabili di gestione vengono guidati nell'adozione di un approccio direttivo chiaro, basato sulla formalizzazione scritta delle consegne e sulla definizione di routine stabili. Allo stesso tempo, i colleghi di *team* vengono sensibilizzati sulle diverse modalità di elaborazione delle informazioni, comprendendo come l'impiego di specifici strumenti di supporto rappresenti una misura correttiva volta a mettere l'intero gruppo di lavoro nelle condizioni di operare con la massima efficacia.

3.2 Risultati principali

Il percorso empirico condotto sul campo ha consentito di isolare ed esaminare i risultati di maggiore rilievo strategico emersi dall'elaborazione delle testimonianze fornite. Dall'incrocio dei dati raccolti emerge come la gestione integrata delle specificità neurocognitive stia progressivamente superando i confini della mera prassi assistenziale o dell'adempimento normativo passivo, per configurarsi come un vero e proprio motore di rigenerazione organizzativa e

gestionale. Le evidenze sul campo dimostrano che l'introduzione consapevole di profili neurodivergenti all'interno delle dinamiche aziendali genera un valore multidimensionale misurabile che impatta direttamente sulla cultura d'impresa, sulla ristrutturazione dei flussi comunicativi, sulla sicurezza psicologica dei *team* e sulla capacità di attrazione e trattenimento del capitale umano. Nello specifico, la rielaborazione del materiale empirico ha permesso di articolare la presentazione dei risultati in due direttrici analitiche primarie: da un lato, l'evoluzione della percezione del valore strategico dell'inclusione da parte delle organizzazioni datori di lavoro; dall'altro, l'esame puntuale dei benefici diretti ed indiretti generati sulla performance operativa, sui processi di innovazione e sul clima relazionale complessivo dei gruppi di lavoro.

3.2.1 Percezione del valore strategico

Dall'analisi delle interviste emerge in modo marcato come la percezione della neurodiversità aziendale stia attraversando una fase di transizione fondamentale. Storicamente, l'inserimento di persone appartenenti a categorie protette o con disabilità neurocognitive è stato vissuto da una consistente porzione di aziende clienti come un mero adempimento normativo legato agli obblighi della Legge 68/99. In tale prospettiva tradizionale, il collocamento mirato è stato a lungo percepito come un vincolo formale da soddisfare con il minimo impatto sui processi operativi. Le risposte del *team* di Synergie evidenziano la progressiva affermazione di un paradigma del tutto opposto. L'obbligo di legge viene oggi sempre più riletto come il punto di partenza per attivare politiche di valorizzazione del capitale umano orientate ai criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*), e in particolar modo alla dimensione sociale della sostenibilità d'impresa. Le aziende che adottano un approccio maturo comprendono che l'inclusione di personale neurodivergente rappresenta una scelta strategica in grado di rafforzare la reputazione e l'attrazione di talenti e non un atto di beneficenza o di sola responsabilità sociale d'impresa. Un elemento centrale emerso dalle interviste

riguarda infatti il forte impatto generato sull'*Employer Branding*. Le organizzazioni capaci di accogliere la neurodiversità e di strutturare ambienti di lavoro flessibili, accessibili e trasparenti si dimostrano maggiormente attrattive non soltanto nei confronti di altri candidati neurodivergenti, ma anche verso le nuove generazioni di lavoratori (in particolare Generazione Z e Millennial), per i quali l'inclusività reale e il benessere organizzativo costituiscono criteri prioritari nella scelta del datore di lavoro. Inoltre, la percezione del valore strategico si consolida attraverso la misurazione della *retention* e della riduzione dei costi di turnover. Le interviste evidenziano come, a fronte di un investimento iniziale mirato nell'analisi etno-organizzativa e nella progettazione degli adattamenti ragionevoli, i lavoratori neurodivergenti mostrino elevati livelli di ingaggio, lealtà e stabilità nel tempo. La continuità operativa e il ridotto tasso di abbandono trasformano così quello che inizialmente veniva considerato un costo in un investimento finanziario ad alto rendimento organizzativo.

3.2.2 Benefici e valore generato per l'organizzazione

L'analisi sistematica delle risposte fornite consente di evidenziare in modo dettagliato i benefici diretti e indiretti che l'integrazione di profili atipici apporta all'organizzazione e ai gruppi di lavoro, dimostrando come tali vantaggi si riflettano sull'intera dinamica gestionale e culturale dell'impresa. Un primo rilevante ambito di impatto riguarda l'innovazione, la risoluzione dei problemi e la qualità generale delle prestazioni lavorative. Le testimonianze raccolte confermano che la diversità cognitiva costituisce un motore primario di innovazione, dato che il funzionamento mentale di molti lavoratori neurodivergenti tende ad elaborare le informazioni attraverso percorsi logici non convenzionali. Questa attitudine si traduce in capacità straordinarie di *pattern recognition*, ovvero la rapida identificazione di anomalie, errori o regolarità all'interno di complessi insiemi di dati, unita a un'elevata propensione per il *problem solving* divergente. Nelle mansioni che richiedono rigore procedurale,

analisi sequenziale o controllo qualità, la naturale predisposizione all'*hyperfocus* garantisce livelli di accuratezza, precisione e produttività nettamente superiori alla media, mentre l'apporto di prospettive cognitive eterogenee previene il rischio del conformismo decisionale all'interno dei *team* di lavoro. Un secondo beneficio ritenuto importante consiste nella trasformazione positiva del clima aziendale e dei flussi comunicativi organizzativi. Dalle interviste emerge il cosiddetto effetto "*spillover*", in base al quale le azioni intraprese per accogliere una risorsa neurodivergente generano una ricaduta virtuosa sull'intero ecosistema aziendale. Per garantire un'effettiva inclusione, l'organizzazione viene infatti sollecitata a formalizzare i processi, definire in modo trasparente le aspettative, strutturare le procedure ed eliminare le ambiguità nei passaggi di consegne. Questa razionalizzazione delle interazioni non va a vantaggio del solo lavoratore atipico, ma migliora l'operatività di tutto il gruppo di lavoro: i colleghi beneficiano di direttive più chiare, i people manager affinano uno stile di leadership relazionale ed empatica e si riducono drasticamente i conflitti dovuti a incomprensioni o non-detti. Inoltre, la presenza di pratiche di ascolto e di micro-adattamenti coltiva un clima aziendale improntato alla sicurezza psicologica (*psychological safety*), in cui ogni collaboratore si sente legittimato ad esprimere le proprie specificità ed esigenze lavorative. Le evidenze sul campo smentiscono il timore diffuso che l'inserimento di lavoratori neurodivergenti possa rallentare i ritmi produttivi dei reparti. Al contrario, la chiara definizione dei ruoli e la valorizzazione delle competenze individuali si traduce in un incremento complessivo della performance dei *team*. L'affidamento di compiti ad alta densità analitica o che richiedono estrema concentrazione a risorse fortemente inclini a tali attività libera gli altri membri del gruppo da ruoli a cui sarebbero meno adatti, consentendo loro di focalizzarsi sulle dimensioni relazionali o strategiche dei progetti. Questa complementarità operativa rafforza la coesione interna, sviluppa un marcato senso di appartenenza ed eleva l'empatia organizzativa, dimostrando come la gestione scientifica della neurodiversità sappia coniugare il benessere sociale del capitale umano con la redditività e la competitività dell'impresa.

3.2.3 Metriche e KPI di misurazione dell'inclusione della neurodiversità

La traduzione dei principi teorici del *Diversity Management* in pratiche gestionali concrete richiede l'adozione di un rigido sistema di monitoraggio e valutazione delle prestazioni aziendali. Nel contesto contemporaneo, dominato dalla rilevanza dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) e dalla diffusione di standard di certificazione quali la Prassi UNI/PdR 125:2022 e lo standard ISO 30415:2021, la misurazione dell'efficacia delle politiche inclusive si configura come una condizione imprescindibile per garantire la sostenibilità organizzativa e la trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni (Cuomo, S., & Mapelli, A. (2021). *Diversity Management: Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione*. Milano: EGEA). Tuttavia, la valutazione dell'inclusione della neurodiversità presenta complessità metodologiche peculiari: a differenza di altre dimensioni della diversità maggiormente rilevabili sul piano anagrafico o biometrico, le neurodivergenze includono spesso condizioni non visibili che le persone possono scegliere di non dichiarare formalmente in assenza di un clima organizzativo fondato sulla fiducia e sulla sicurezza psicologica. Pertanto, la costruzione di un cruscotto aziendale di *Key Performance Indicators* (KPI) dedicato alla neurodiversità deve superare la logica delle mere quote o dei conteggi di testa (*headcount*), integrando metriche di processo, di risultato, quantitative e qualitative. Un'infrastruttura bilanciata di misurazione dell'inclusione neurodivergente si struttura su quattro macro-aree di indicatori chiave, rappresentate dalle metriche di attrazione e selezione, dalle metriche di retention e sviluppo professionale, dalle metriche di benessere socio-sensoriale e sicurezza psicologica, e dalle metriche di impatto economico-organizzativo (Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). *Neurodiversity as a competitive advantage*. Harvard Business Review, 95(3), 96-103). La prima categoria di indicatori riguarda la fase d'ingresso e monitora l'accessibilità dei canali d'accesso e l'efficacia dei processi di selezione. In questo ambito, l'organizzazione rileva indicatori quantitativi quali la percentuale di annunci di lavoro redatti con linguaggio inclusivo e criteri di

competenza trasparenti, la quota di candidati neurodivergenti che accedono a prove di selezione pratiche alternative al colloquio tradizionale e il tasso di conversione delle candidature in assunzioni effettive. A queste misurazioni si affiancano KPI qualitativi basati sul livello di soddisfazione dei candidati espresso nei questionari d'esperienza di selezione (*Candidate Experience Index*), volti a verificare se durante l'iter reclutativo siano stati identificati ed eliminati potenziale *bias* valutativi o barriere comunicative (Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill). La seconda categoria di KPI valuta la permanenza, la progressione di carriera e la sostenibilità dei percorsi professionali dei lavoratori neurodivergenti all'interno dell'impresa. Tra gli indicatori quantitativi di fondamentale importanza figura il tasso di *turnover* volontario e involontario comparato tra popolazione neurodivergente e neurotipica, il quale costituisce un segnale di preavviso circa l'eventuale presenza di attriti organizzativi o fenomeni di isolamento. A questo si aggiunge la misurazione dei tempi medi di permanenza nello stesso livello retributivo o inquadramento contrattuale, la percentuale di dipendenti neurodivergenti coinvolti in programmi di mobilità interna o promozione, e il tasso di partecipazione alle attività formative e di aggiornamento professionale (*upskilling*). L'analisi costante di queste metriche consente di prevenire il fenomeno della segregazione occupazionale verticale o orizzontale, garantendo una reale parità di opportunità di crescita aziendale in linea con le linee guida della UNI/PdR 125:2022. La terza categoria si focalizza sulla dimensione ambientale, sensoriale e relazionale, misurando il grado di adeguatezza del contesto lavorativo rispetto alle esigenze individuali. Sul piano strutturale e dei processi, il cruscotto aziendale rileva il numero e la tipologia di accomodamenti ragionevoli ed elementi di *Universal Design* richiesti e convalidati, i tempi medi di evasione e implementazione delle modifiche alle postazioni di lavoro (siano esse fisiche o digitali) e la percentuale di ambienti d'ufficio dotati di zonizzazione acustica o regolazione illuminotecnica. Sul piano psico-sociale, le metriche qualitative assumono un ruolo primario e vengono raccolte mediante l'acquisizione periodica

ed anonima di dati aggregati attraverso la somministrazione di *Climate Survey* ed *Employee Net Promoter Score* (eNPS). In tali survey vengono monitorati indici specifici quali il livello percepito di sicurezza psicologica (*Psychological Safety Index*), l'indice di pressione da *masking* o camuffamento sociale (misurando quanto gli individui si sentano liberi di esprimere il proprio funzionamento cognitivo senza timore di stigma) e l'incidenza di fattori di stress lavoro-correlato o sintomatologie riconducibili all'esaurimento emotivo e all'*autistic burnout* (UNI - Ente Italiano di Unificazione. (2022). *Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022: Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere nelle organizzazioni*. Milano: UNI). La quarta categoria di metriche misura l'impatto complessivo delle politiche di inclusione sulle prestazioni organizzative e sul valore generato dall'impresa (*Return on Inclusion*). Questa dimensione valuta gli indici di produttività per obiettivo e la qualità dell'output nei *team* ad alta diversità cognitiva, misurando variabili quali la riduzione del tasso di errore nelle mansioni ad alta concentrazione, l'incremento di soluzioni innovative o brevetti registrati e la variazione nei tassi di assenteismo o presentismo. Inoltre, sul piano della *governance* aziendale, l'organizzazione traccia la percentuale di dirigenti, manager di linea e referenti HR che hanno completato percorsi di formazione specifici sulle neurodivergenze, assicurando che la cultura dell'inclusione sia pervasiva a tutti i livelli della struttura gerarchica (Shore, L. M., et al., (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289).

3.3 Criticità e sfide operative

L'implementazione di percorsi lavorativi e gestionali rivolti all'inclusione di persone neurodivergenti non rappresenta un percorso lineare o privo di ostacoli, al contrario pone le organizzazioni di fronte a una serie di snodi complessi che superano di gran lunga la sola dimensione procedurale o formale del reclutamento. L'analisi empirica condotta sul caso di studio evidenzia come il passaggio da

un'assunzione teorica di apertura alla diversità cognitiva fino alla sua effettiva traduzione nelle prassi operative quotidiane incontri significative resistenze lungo diverse direttrici gestionali, culturali e strutturali. Riconoscere, circoscrivere e decodificare tali criticità si configura come un passaggio analitico indispensabile per evitare che i programmi di *Diversity Management* si traducano in tentativi isolati, episodici o non sostenibili nel medio e lungo periodo. L'indagine sul campo condotta ha consentito di mappare un quadro dettagliato delle principali sfide operative, mettendo in luce sia le rigidità insite nei modelli datori di lavoro tradizionali, sia le barriere socio-relazionali che rischiano di frenare il pieno dispiegamento del potenziale dei lavoratori atipici.

3.3.1 Barriere organizzative e sociali

La prima macro-categoria di ostacoli emersa riguarda l'inerzia strutturale e culturale che caratterizza un'ampia porzione del tessuto aziendale. Sul piano organizzativo, prevale frequentemente una rigidità nei modelli di lavoro tradizionali, basati su una rigida presenza in spazi condivisi e ad elevato impatto sensoriale, oltre che su una comunicazione lavorativa prevalentemente verbale, estemporanea e non formalizzata. Modificare queste prassi richiede alle imprese clienti una revisione delle routine gestionali che viene talvolta percepita come un intralcio alla velocità dei flussi operativi, anziché come un'occasione di ottimizzazione complessiva. Sul versante sociale e relazionale, le evidenze raccolte mostrano l'impatto dei pregiudizi inconsci (*unconscious bias*) e del timore dello stigma aziendale. La mancanza di una diffusa alfabetizzazione in materia di salute e neurodiversità fa sì che i colleghi o i supervisor tendano a interpretare determinati tratti del funzionamento atipico — come la ricerca di isolamento, la comunicazione diretta priva di sottotesti o la necessità di tempi di elaborazione più estesi — in termini di disinteresse, scarsa collaborazione o rigidità caratteriale. Tali fraintendimenti generano inserimenti complessi all'interno dei *team* e possono

innescare tensioni relazionali che compromettono la serenità e il benessere del lavoratore. A queste dinamiche si lega strettamente l'esitazione dei candidati verso la dichiarazione esplicita del proprio profilo cognitivo. Il timore di subire discriminazioni o di essere relegati a ruoli marginali spinge molte risorse a celare le proprie specifiche esigenze in fase di ingresso. Questa asimmetria informativa impedisce la predisposizione tempestiva delle adeguate condizioni di lavoro, aumentando il rischio che il dipendente vada incontro a situazioni di affaticamento cognitivo o sovraccarico sensoriale durante lo svolgimento delle proprie mansioni. Sul piano delle risorse economiche e formali, emerge la percezione che l'adeguamento delle postazioni e la pianificazione di percorsi formativi dedicati rappresentino un costo immediato anziché un investimento a lungo termine. Senza un accompagnamento metodologico costante, le aziende clienti rischiano di rinunciare al completamento del percorso inclusivo, a fronte di difficoltà logistiche o relazionali che potrebbero essere agevolmente superate mediante una corretta pianificazione contestuale.

3.4 Interpretazioni dei risultati

L'analisi dei dati empirici emersi dal caso di studio Synergie richiede di essere proiettata all'interno del dibattito scientifico e teorico internazionale che disciplina il *Diversity Management* e la *Neurodiversity at Work*. L'obiettivo di questa sezione è ricondurre le evidenze pratiche raccolte a un livello di astrazione concettuale, valutando in che misura le prassi operative riscontrate sul campo trovino conferma nei modelli teorici di riferimento, quali siano gli elementi di convergenza o di scostamento rispetto alla letteratura consolidata e quali limiti metodologici e prospettive analitiche si aprano per la ricerca futura.

3.4.1 Collegamento tra evidenze empiriche e teoria

Le testimonianze e le metodologie operative documentate nell'indagine di Synergie riflettono in modo emblematico il passaggio dal modello medico al modello sociale, teoria cardine degli studi sulla neurodiversità nei contesti organizzativi. Secondo questa impostazione teorica, la condizione di svantaggio o l'inabilità del lavoratore non risiedono nell'atipicità cognitiva dell'individuo, ma nell'incapacità dell'ambiente aziendale di strutturarsi in modo flessibile ed ecologico. La prassi di Synergie di ristrutturare il colloquio di selezione, bonificare le *job description* da elementi di ambiguità e mappare accuratamente i fattori di stress acustico e visivo negli ambienti di lavoro si configura come un'applicazione diretta del principio di neutralizzazione delle barriere contestuali. Anche il processo di *matching* bidirezionale descritto dal *team* HR trova una solida sponda teorica nel modello della *Person-Environment Fit* (P-E Fit), e in particolare nell'intersezione tra *Person-Job Fit* e *Person-Organization Fit* (Kristof-Brown, et al., (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342). Le evidenze sul campo dimostrano che il successo dell'inserimento lavorativo si realizza laddove non si tenta di omologare la persona neurodivergente alle attese comportamentali neurotipiche, ma si rimodula il contenuto delle mansioni (*Job Design*) e si agisce sul clima socio-relazionale del *team*. L'adozione degli adattamenti ragionevoli e la formazione dei people manager verso una inclusive leadership confermano le tesi della letteratura in materia di capitale umano: l'atipicità cognitiva, quando collocata nel giusto ambiente organizzativo, si converte in un fattore produttivo ad alto valore aggiunto, caratterizzato da abilità analitiche, spiccato *hyperfocus* e forte propensione all'innovazione incrementale.

3.4.2 Conferme o divergenze rispetto alla letteratura

Il confronto tra il materiale empirico e la letteratura accademica evidenzia ampie convergenze, ma rivela anche alcune interessanti peculiarità legate al contesto socio-normativo italiano. Sul piano delle conferme, i risultati convalidano pienamente le teorie secondo cui le persone neurodivergenti apportano un contributo decisivo in termini di *pattern recognition*, riduzione del margine di errore nelle attività analitiche e rottura dei meccanismi di conformismo decisionale (*groupthink*). Trova riscontro empirico anche il concetto di effetto "*spillover*" organizzativo: la formalizzazione della comunicazione e la chiarificazione delle procedure adottate per supportare il dipendente atipico generano benefici diffusi che migliorano le prestazioni e la sicurezza psicologica dell'intero gruppo di lavoro (Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383). Accanto a tali conferme, si rilevano tuttavia alcune divergenze e specificità applicative rispetto ai modelli prevalenti nella letteratura anglosassone. Gran parte dei contributi teorici internazionali analizza infatti l'inserimento della neurodiversità all'interno di grandi multinazionali del settore tecnologico o informatico attraverso percorsi di reclutamento altamente digitalizzati e dedicati esclusivamente a profili ad alto potenziale cognitivo (*high-functioning*). L'esperienza di Synergie sul territorio italiano mostra invece un modello decisamente più eterogeneo, che deve fare i conti con la prevalenza di piccole e medie imprese e con la necessità di applicare l'inclusione all'interno della cornice vincolante della Legge 68/99. Ne consegue che, mentre la letteratura teorica tende a configurare il reclutamento neurodivergente come una scelta volontaria dettata unicamente dalla *war for talents*, l'evidenza empirica nazionale dimostra che la vera sfida manageriale consiste nel trasformare un obbligo normativo e sanzionatorio in un'opportunità strategica di sviluppo sociale ed economico, integrando la gestione della neurodiversità nelle metriche e nei bilanci di sostenibilità ESG (*Environmental, Social, Governance*) (Mio, et al., (2022). Sustainable Development Goals and

Corporate Social Responsibility in Italian firms: Integrating S (Social) into ESG frameworks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1420-1435).

3.4.3 Prospettive di ricerca futura

L'analisi dell'esperienza empirica e la sua rilettura alla luce dei modelli teorici del *Diversity Management* aprono interessanti ed eterogenee direttrici d'indagine per gli sviluppi della ricerca accademica ed applicata. Le evidenze raccolte mostrano come il tema della neurodiversità nei contesti organizzativi rappresenti un campo di studi dinamico, in cui la rapida evoluzione dei modelli di lavoro e dei quadri normativi richiede un continuo aggiornamento delle categorie analitiche e degli strumenti di rilevazione. Un primo fondamentale filone d'indagine riguarda la conduzione di studi empirici di tipo quali-quantitativo e multi-stakeholder, in grado di integrare simultaneamente le prospettive di tutti gli attori coinvolti nel processo di inserimento. La ricerca futura potrà utilmente sviluppare e validare costrutti metrici focalizzati sulla misurazione dell'*Inclusion Climate* e della sicurezza psicologica (*psychological safety*) all'interno di *team* di lavoro cognitivamente eterogenei. Sarebbe di grande interesse scientifico affiancare alla prospettiva datoriale e consulenziale l'analisi diretta del vissuto dei lavoratori neurodivergenti e dei loro colleghi di reparto, valutando come la qualità delle relazioni interpersonali e il supporto dell'ecosistema aziendale incidano sui tassi di soddisfazione lavorativa e sul benessere organizzativo complessivo. Un secondo ambito di primaria rilevanza scientifica ed economica è rappresentato dalla conduzione di indagini longitudinali a lungo termine. Monitorare su un arco temporale pluriennale (a tre o cinque anni dall'assunzione) i percorsi di carriera, i tassi di *retention* e le dinamiche di mobilità interna delle risorse neurodivergenti consentirebbe di quantificare numericamente il ritorno economico sull'investimento (ROI) legato all'implementazione degli adattamenti ragionevoli.

Tali dati quantitativi offrirebbero un supporto empirico fondamentale per dimostrare come i costi iniziali di profilamento e formazione si traducano in un effettivo risparmio sui costi di turnover e in un incremento misurabile della produttività complessiva. Un ulteriore filone di ricerca di estrema attualità concerne l'impatto della digitalizzazione e delle tecnologie emergenti sui processi di reclutamento e gestione del capitale umano. Diventa prioritario indagare come l'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nelle fasi di *screening* dei curricula o nelle valutazioni predittive possa influenzare l'accesso dei candidati con profili cognitivi atipici. Gli studi futuri potranno verificare se gli algoritmi di selezione rischiano di replicare ed amplificare i *bias* escludenti propri dei selezionatori umani oppure se, al contrario, possano essere addestrati ed equipaggiati per neutralizzare le discriminazioni comunicative e valorizzare il potenziale analitico non convenzionale. Infine, una prospettiva di ricerca particolarmente fertile riguarda l'integrazione tra i modelli gestionali di neurodiversità e le metriche di sostenibilità aziendale delineate dalle recenti normative europee sulla rendicontazione non finanziaria. Sarà di fondamentale interesse analizzare in che modo le imprese sapranno definire indicatori chiave di prestazione (KPI) specifici in materia di neurodiversità all'interno della dimensione *Social* dei report ESG (*Environmental, Social, Governance*), trasformando la valorizzazione del capitale umano atipico in un parametro standardizzato di valutazione della reputazione e della maturità manageriale dell'impresa.

CONCLUSIONI

L'indagine condotta all'interno di questo lavoro di tesi ha inteso approfondire in modo sistematico le dinamiche di integrazione e valorizzazione del capitale umano neurodivergente all'interno dei contesti aziendali contemporanei, analizzando il *Diversity Management* nella sua accezione più matura di leva strategica e fattore generatore di valore competitivo sostenibile. Attraverso il costante dialogo tra la letteratura scientifica di riferimento e l'evidenza empirica derivante dallo studio di caso su Synergie Italia S.p.A., la ricerca ha permesso di giungere a considerazioni di ampio respiro, idonee a tracciare un quadro chiaro delle implicazioni teoriche, manageriali e sociali legate al tema della diversità cognitiva sul lavoro. Il primo dato fondamentale emerso dall'analisi risiede nella necessità irrimandabile di superare definitivamente la concezione tradizionale del *Diversity Management* inteso come mero obbligo normativo, adempimento burocratico o manovra reputazionale di facciata. L'integrazione e la gestione consapevole delle persone neurodivergenti dimostrano in modo inequivocabile come la diversità cognitiva rappresenti una risorsa viva per l'innovazione e la creazione di valore economico. Quando inseriti in ruoli coerenti con la propria architettura mentale — dai settori ad alta intensità tecnologica come l'analisi dati, la programmazione e la sicurezza informatica, fino ai processi di revisione qualitativa, al *design* e alla pianificazione strategica — i lavoratori neurodivergenti esprimono elevatissimi livelli di produttività, un eccezionale rigore analitico e un'inclinazione naturale alla risoluzione di problemi complessi tramite percorsi di pensiero non convenzionali. La ricerca ha messo in luce come la principale causa di svantaggio e di esclusione non risieda nelle presunte limitazioni dell'individuo, bensì nella rigidità e nelle inefficienze strutturali dei tradizionali processi di Gestione delle Risorse Umane. I canali classici di reclutamento e valutazione incorrono in un vero e proprio fallimento di mercato, basandosi su parametri ed elementi "neurotipici" che risultano del tutto estranei ed irrilevanti ai fini della reale prestazione professionale e delle competenze tecniche richieste dal ruolo. L'analisi condotta sul campo dimostra che la riprogettazione delle fasi di selezione — attuata sostituendo il

colloquio verbale tradizionale con prove pratiche e valutazioni basate sulle competenze sul campo, adottando un linguaggio chiaro e privo di ambiguità nelle *job description* e garantendo un contesto comunicativo prevedibile — permette di abbattere le asimmetrie informative, consentendo al potenziale inespresso dei candidati di emergere con estrema chiarezza. Un ulteriore elemento cardine emerso con forza riguarda la sostenibilità dell'inserimento nel tempo. L'inclusione lavorativa non può e non deve esaurirsi nel momento formale della firma del contratto o dell'ingresso in azienda, ma richiede la costante manutenzione di un ecosistema accogliente e consapevole. Gli accomodamenti ragionevoli di carattere fisiologico, ambientale e organizzativo — quali l'adeguamento delle fonti luminose e acustiche, l'impiego di tecnologie compensative, la flessibilità oraria, la possibilità di ricorrere allo smart working o la presenza di un tutor aziendale di riferimento — comportano per le organizzazioni costi finanziari del tutto marginali se non del tutto nulli. Al contrario, l'incapacità o la mancata volontà di personalizzare gli spazi e i flussi di lavoro genera costi aziendali invisibili ma estremamente gravosi, legati allo stress da camuffamento sociale, all'insorgere del *burnout* emotivo, al deterioramento del clima interno e al conseguente turnover prematuro del personale. In questo complesso scenario, la tesi ha evidenziato il ruolo decisivo assunto dalle Agenzie per il Lavoro in qualità di intermediari strategici dell'inclusione. L'esperienza e il modello operativo di Synergie Italia S.p.A. testimoniano come un intermediario qualificato non possa più limitarsi a svolgere una funzione passiva di incrocio tra domanda e offerta. L'agenzia per il lavoro è chiamata a evolversi in un vero e proprio partner strategico di *change management* nei confronti del tessuto imprenditoriale, guidando le aziende clienti nel superamento dei pregiudizi inconsapevoli della linea manageriale, disegnando percorsi di selezione su misura basati sui punti di forza del candidato e fornendo un affiancamento continuativo anche nella fase successiva all'inserimento. Attraverso questo approccio, l'attività di intermediazione cessa di essere percepita come un mero costo di servizio e si trasforma in un elemento di differenziazione competitiva sul mercato, capace di rafforzare l'*Employer Branding* di tutti gli attori

coinvolti e di generare valore condiviso per la persona, per l'impresa e per la collettività. Nonostante il rigore analitico profuso, lo studio presenta alcuni fisiologici limiti legati principalmente all'adozione della metodologia dello studio di caso singolo focalizzato su un'unica realtà dell'intermediazione, fattore che limita la generalizzabilità statistica dei risultati all'intero universo aziendale. Inoltre, la rilevazione empirica ha privilegiato il punto di vista e la prospettiva della funzione *Human Resources* dell'agenzia, lasciando in secondo piano la voce diretta dei lavoratori inseriti e dei responsabili operativi delle aziende utilizzatrici. Tali elementi tracciano tuttavia prospettive di grande interesse per la ricerca futura. Sarebbe infatti auspicabile estendere l'indagine empirica tramite studi longitudinali e comparativi su più casi aziendali, volti a monitorare nel lungo periodo gli indicatori quantitativi di permanenza, produttività e ritorno sull'investimento delle politiche di neuroinclusione in differenti settori merceologici. Allo stesso modo, futuri filoni di indagine potrebbero integrare direttamente il vissuto delle persone neurodivergenti e dei loro gruppi di lavoro, per comprendere ancora più a fondo le dinamiche relazionali e gli stili di *leadership* inclusiva che si instaurano quotidianamente all'interno delle organizzazioni. La piena valorizzazione della neurodiversità non costituisce una sfida clinica né una semplice concessione solidaristica, ma rappresenta una delle frontiere più affascinanti e feconde per il management moderno. Imparare a riconoscere e a valorizzare la pluralità dei funzionamenti mentali umani significa costruire organizzazioni più flessibili, umane e innovative, capaci di trasformare le differenze individuali nella più grande fonte di ricchezza strategica e collettiva.

Bibliografia

Amegashie, A. R. (2018). *Diversity management program strategies to support competitive advantage and sustainable growth*. Walden University.

Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). *Neurodiversity as a competitive advantage*. Harvard Business Review, 95(3), 96-103.

Balloi, C. (2021). La diversità nei luoghi di lavoro. *Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*. FrancoAngeli.

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Bellini, E. (2023). Neurodiversità/Neurodivergenza. In *Manifesto lessicale per l'accessibilità ambientale. 50 parole per progettare l'inclusione*. (pp. 194-199). Antefirma Edizioni.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill.

Bertalanffy, L. von (1968). *Teoria generale dei sistemi: Fondamenti, sviluppo, applicazioni*. Milano: Mondadori, 2004

Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991-1013.

Bogdashina, O. (2016). *Sensory perceptual issues in autism and asperger syndrome: Different sensory experiences-different perceptual worlds* (2nd ed.). London: Jessica Kingsley Publishers.

Bologna Business School. (2026, 15 marzo). *Diversity management: come l'inclusione diventa un vantaggio competitivo (e non solo etico).*) Diversity Management: cos'è e come gestire l'inclusione in azienda

Bombelli, M. C., & Lazazzara, A. (2014). Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative. *Sociologia del lavoro*, (2014/134).

Borrini, E. Il Paradigma della Neurodiversità in ottica Sistemica: come si connettono le neurodivergenze a livello intrapsichico ea livello interpsichico?

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.)

Campostrini, S., De Vido, S., & Gerli, F. (2025). Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione. *Studi e ricerche*.

Caniglia, E. (2018). *Neurodiversità: Per una sociologia dell'autismo, dell'ADHD e dei disturbi dell'apprendimento*. Milano: Meltemi.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

Cheryan, S., Ziegler, S. A., Plaut, V. C., & Meltzoff, A. N. (2014). *Designing classrooms to maximize student achievement*. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 1(1), 4-12.

Ciulkinyte, A., et al. (2025). Genetic neurodevelopmental clustering and dyslexia. *Molecular Psychiatry*, 30(1), 140-150.

Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Gestione delle risorse umane: Persone, relazioni e prestazione* (4a ed.). Milano: McGraw-Hill Education.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cuomo, S., & Mapelli, A. (2021). *Diversity Management: Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione*. Milano: EGEA.

D'Alessio, S. (2013). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia: Luci e ombre della Legge 68/99*. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 32(2), 145-168.

Daloiso, M. (2009). La dislessia evolutiva: un quadro linguistico, psicolinguistico e glottodidattico. *Studi di glottodidattica*, 3(3), 25-43.

D'Amato, V., Mazzara, D., & Tosca, E. (2019). *Soft skills per il management. Elementi essenziali per affrontare le nuove sfide* (Vol. 6). goWare & Guerini Next.

De Vita, L. (2011). Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità. In *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità*. franco angeli.

Depedri, S. (2012). L'inclusione efficiente: l'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo.

Dordoni, A. (2017). Altre mobilità professionali. In *Altri lavori, altri lavoratori. Diario di bordo* (pp. 91-102). Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on employees*. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eide, B. L., & Eide, F. F. (2011). *The Dyslexic Advantage: Unlocking the Hidden Potential of the Dyslexic Brain*. Plume (Riferimento chiave per lo *strength-based view* sulle abilità visuo-spaziali e la visione globale dei DSA).

Eisner, D. (2025). Autistic employees: Workplace barriers and solutions for positive employment outcomes. *J Healthcare Ethics Administration*, 11, 59-82.

Ferri, D. (2017). *L'accomodamento ragionevole per le persone con disabilità in Europa: da Transatlantic Borrowing alla Cross-Fertilization*. Diritto Pubblico Comparato ed Europeo, 19(2), 381-408.

Froehlich, T. E., et al. (2002/2007). *Prevalence, recognition, and treatment of ADHD in national samples*.

Furman, L. (2005). What is attention-deficit hyperactivity disorder (ADHD)?. *Journal of child neurology*, 20(12), 994-1002.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference*. McGraw-Hill.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2019). *An exploratory study of mental well-being for remote e-workers*. New Technology, Work and Employment, 34(1), 46-63.

Grzadzinski, et al. (2013). DSM-5 and autism spectrum disorders (ASDs): an opportunity for identifying ASD subtypes. *Molecular autism*, 4(1), 12.

H. (1998). Neurodiversity: On the neurological underpinnings of geek culture. *The Atlantic*, 30.

- Hamilton, L. G., & Dejonckheere, E. (2021). *Integrating neurodiversity into mainstream workplace design*. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(4), 280-295.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, and position in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hartman, L. M., & Hartman, B. L. (2024). Neurodiversity in the workplace: An agenda for research and action. *Diversity & Inclusion Research*, 1(2), e70000.
- Higgins, J. M., Arnold, S. R., & Weise, J. (2021). *Sensory processing in autistic adults: A systematic review*. *Autism*, 25(8), 2135-2148.
- Hull, L., Petrides, K. V., Allison, C., Smith, P., Baron-Cohen, S., Lai, M. C., & Mandy, W. (2017). *“Putting on my best normal”: Social camouflaging in adults with autism spectrum conditions*. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47(8), 2519-2534
- Hurley-Hanson, A. E., & Giannantonio, C. M. (2016). *Recruiting and hiring individuals with autism spectrum disorder*. *Journal of Business and Management*.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*. Hudson Institute.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. (ed. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori)
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403-2414.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Manuale di formazione sul Diversity Management. *International Society for Diversity Management-idm. Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009*, 1-44.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). *The advantages and challenges of neurodiversity in the workplace: Implications for managing employees with autism spectrum disorder*. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453-463.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.

Lord, C. et al. (2018). Autism spectrum disorder. *The lancet*, 392(10146), 508-520.

Luthra, P., & Muhr, S. L. (2024). *STOP BIAS. 5 abilità essenziali per bloccare i bias e migliorare l'inclusione sul lavoro*. Ayros Editore.

Mace, R. L., Hardie, G. J., & Place, J. P. (1991). *Accessible environments: Toward universal design*. *Design Intervention: Toward a More Humane Architecture*, 155-176.

Magnano, P., Santisi, G., Ramaci, T., & Paolillo, A. (2015). PSICOLOGIA POSITIVA ED ORGANIZZAZIONI IN AZIONE IL CONTRIBUTO DEL

DIVERSITY MANAGEMENT. *La psicologia positiva per l'orientamento e il lavoro. Strumenti e contributi di ricerca* (pp. 72–97). Hogrefe. https://www.academia.edu/download/38811647/Psicologia_positiva_72.Pdf

Manca, P. Diversity management e vantaggio competitivo: il valore della differenza. Verso un rinnovato concetto di impresa.

Marocchini, E. (2024). *Neurodivergente: Capire e coltivare la diversità dei cervelli umani*. Roma: Tlon

Maulini, C., & Miatto, E. (2025). Dal dispositivo normativo al dispositivo pedagogico: il Progetto di Vita per l'inclusione lavorativa. *Education Sciences & Society*: 2, 2025, 60-73.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2022). Sustainable Development Goals and Corporate Social Responsibility in Italian firms: Integrating S (Social) into ESG frameworks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1420-1435.

Patton, E. (2019). *Autism in the workplace: Assessing the levels of workplace reasonable accommodations via social exchange theory*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 21-39.

Peredo, R., Rivas, J., & Rodriguez, M. (2020). *Neurodiversity in the labor market: Barriers and opportunities for inclusion*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1012-1035.

Randstad Italia S.p.A. (s.d.). *Diversità e inclusione nel mondo del lavoro e in azienda*. Diversità e inclusione nel mondo del lavoro e in azienda.

Randstad Italia S.p.A. (s.d.). *Employer branding: la guida completa*. Employer branding

Re, B. (2024-2025). *Diversity&Inclusion*. Università degli studi di Pavia.

Repubblica Italiana. (1999). *Legge 12 marzo 1999, n. 68: Norme per il diritto al lavoro dei disabili*. Gazzetta Ufficiale n. 68 del 23 marzo 1999.

Rice, M. (2012). *Dyslexia, writing and ICT: Assessment and support*. Routledge.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177

Rowland, A. S., et al. (2002). The epidemiology of attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD): a public health view. *Mental retardation and developmental disabilities research reviews*, 8(3), 162-170.

Rozenkrantz, L., et al. (2021). *Enhanced rationality and diminished susceptibility to cognitive biases in autism*. *Trends in Cognitive Sciences*, 25(8), 661-674.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage Publications.

Saleh, M. C., Chang, H. Y., Bruyère, S. M., & Vogus, T. J. (2022). Neurodiverse applicant screening, interviewing, and selection. In *Neurodiversity in the Workplace* (pp. 98-123). Routledge.

Sarchielli, G. (2009). *Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione*. *Formazione & Lavoro*, (1), pp.109-121.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W. W. Norton & Company.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

Singer, J. (2020). *Neurodiversity: The birth of an idea*. Judy Singer.

Story, M. F., Mueller, J. L., & Mace, R. L. (1998). *The Universal Design File: Designing for People of All Ages and Abilities*. Center for Universal Design, North Carolina State University.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47).

UNI - Ente Italiano di Unificazione. (2022). *Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022: Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere nelle organizzazioni*. Milano: UNI.

United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD)*. New York: United Nation.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

Vance, C., & Paik, Y. (2015). *Managing a global workforce*. Routledge.

Walker, N. (2021). *Neuroqueer Heresies: Notes on the Neurodiversity Paradigm, Autistic Empowerment, and Postnormal Possibilities*. Autonomous Press.

Sitografia

Chi siamo - Synergie Italia

https://www.linkedin.com/posts/synergie-italia_synergieitalia-synergieinclusion-ibambinidellefate-activity-7442130251821838336-1x2s

Missione e Cultura Aziendale - Synergie Italia

Sostenibilità e inclusione: l'impatto di Synergie Italia

Synergie Italia: Panoramica | LinkedIn

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia più sincera gratitudine al mio relatore, il Professor Alessandro Zardini, per la costante disponibilità, il prezioso supporto accademico e la fiducia accordatami nell'indirizzare e valorizzare questo lavoro di ricerca.

Un sincero ringraziamento va all'azienda Synergie, per la preziosa collaborazione, il tempo e la disponibilità offerta a questo progetto. Un sentito grazie per aver condiviso con me esperienze e testimonianze di grande valore, che hanno fornito un contributo fondamentale per la realizzazione di questa ricerca empirica.

Ai miei genitori, radice profonda e guida insostituibile di tutto il mio percorso. Se oggi giungo al termine di questo importante capitolo della mia vita, lo devo prima di tutto a voi: alle opportunità che mi avete offerto con impegno e ai sacrifici che avete affrontato in silenzio pur di permettermi di inseguire ed esprimere i miei sogni. Grazie per essere stati la mia certezza incrollabile nei momenti di dubbio, la voce che mi ha sempre spronata a non mollare e le braccia pronte ad accogliermi ogni volta che avevo bisogno di ritrovare forza e fiducia.

Ad Aaron, l'anima più pura. Grazie per essermi stato accanto durante ogni singola giornata di studio, per le tue pause coccole e per aver reso più dolci e preziose anche le giornate di studio più intense.

A tutta la mia famiglia, ai miei nonni, zii e cugini, costante rifugio di affetto e incoraggiamento. Un pensiero profondo e pieno di gratitudine va alle mie nonne Raffaella e Anna, per il vostro amore incondizionato e per la presenza costante nella mia vita. Vedere il vostro orgoglio per i miei traguardi è una gioia bellissima, e il vostro supporto è stato fondamentale anche in questo percorso.

A Giulia, la mia esatta metà. È difficile racchiudere in poche righe cosa rappresenti per me. Grazie per essere quel punto fermo che non oscilla mai, la prima persona a cui voglio raccontare una vittoria e la spalla sicura su cui fare affidamento nei momenti più complessi. In tutto questo percorso sei stata una costante preziosa, la persona capace di darmi la carica giusta quando la motivazione vacillava. Questo traguardo è un altro tassello della nostra storia, ed è bellissimo sapere che, qualunque strada prenderemo, saremo sempre l'una al fianco dell'altra.

Ad Enjo, il mio compagno di vita e punto di riferimento insostituibile. Grazie per la pazienza infinita con cui mi hai accompagnata in questo percorso, per essere stato la mia calma nei momenti di ansia e la mia forza quando la stanchezza si faceva sentire. Grazie per aver ascoltato i miei dubbi, per aver festeggiato ogni piccolo successo e per non aver mai smesso di credere nelle mie capacità, spronandomi a dare sempre il massimo. Raggiungere questo traguardo al tuo fianco è una gioia bellissima, ed è con te che desidero continuare a guardare avanti e a costruire il futuro.

A Rebecca, compagna di viaggio dall'inizio alla fine di questo percorso. Dai primi giorni di università fino all'ultimo capitolo della magistrale, non c'è stato momento in cui non ci siamo ritrovate l'una al fianco dell'altra. Grazie per aver condiviso con me la stanchezza delle lezioni, l'ansia prima degli esami e tutte le nostre infinite lamentele che ci hanno aiutato a superare i momenti più intensi e a farci coraggio a vicenda. Questo traguardo lo festeggiamo insieme, orgogliose di quello che abbiamo costruito e del percorso che abbiamo affrontato sempre insieme.

Ad Ilaria e Sofia. Grazie per le giornate trascorse insieme, per la pazienza con cui avete sopportato ogni mio momento di sclero e le mie continue lamentele, e per non aver mai fatto mancare l'ascolto e una bella risata quando ne avevo più bisogno.

Infine, a me stessa. A questo percorso magistrale che mi ha messa alla prova e mi ha vista crescere, cambiare e maturare. Alla tenacia con cui ho inseguito questo obiettivo e alla consapevolezza con cui oggi mi preparo ad affrontare il futuro. Dedico questo traguardo alla determinazione con cui ho difeso i miei sogni e alla capacità di ascoltarmi e ritrovarmi sempre.

"Pensa, credi, sogna e osa."

Vittoria Zagarella