



**Formazione e
consulenza**

**GR GROUP SOC. COOP.
SOC.**

Via G. Garibaldi n. 133 – 95040 Ramacca (CT)

info@grgroup.it

www.gr-group.it

tel. 095 9898014

P.IVA 05271090879



DIMITTO
CERTIFICATION SERVICES

DIVERSITY MANAGEMENT & JOB INCLUSION



Sommario

DEI (Diversity, Equality, Inclusion)	3
Alle origini del diversity management	3
Il concetto di diversità.....	5
Il Diversity Management e le aziende.....	6
Il contesto europeo e il radicamento del concetto di diversità.....	8
Lo sviluppo del Diversity Management in Italia.....	9
L'UNAR come garante dell'effettività dei meccanismi di tutela.....	12
La leadership inclusiva.....	13
Politiche attive di inclusione nei contesti lavorativi	14
La specificità italiana	15
La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro	16
Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento.....	18
Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi.....	20
La promozione della diversità nell'ambito della selezione del personale.....	21

DEI (Diversity, Equality, Inclusion)

Origini storiche di un concetto

Per molto tempo, all'interno del modello produttivo taylorista, prevalente nel mondo occidentale, ad ogni lavoratore è stata attribuita l'importanza di uno strumento da lavoro, ritenendo che l'efficienza produttiva dovesse essere improntata ad una rigida ripartizione del lavoro secondo l'equazione presenza = produzione.

Verso gli Anni '50, per le conseguenze postbelliche e l'inizio del boom economico, si inizia a spostare l'attenzione sulla composizione dei gruppi che producono lavoro, con un'indagine che a quel punto iniziava a mostrare segni di attenzione all'umano. Si osserva che i gruppi sono tendenzialmente eterogenei e perciò, tramite il confronto rispetto alla norma, si inizia ad affacciare la consapevolezza della diversità dei lavoratori.

In un arco di tempo successivo, che comprende le spinte filosofiche e di pensiero derivanti dai rivolgimenti della fine degli anni '60 per arrivare alle soglie del secondo millennio, inizia ad emergere il tema delle pari opportunità: si osservano per la prima volta con maggior coscienza critica quelle che sono le differenze tra lavoratori (specialmente tra un lavoratore uomo ed una lavoratrice donna) e si iniziano a spingere le istituzioni nella direzione di una realizzazione di leggi che mirino al superamento delle discriminazioni.

Un'introduzione al Diversity Management

Il concetto di Diversity Management abbraccia le diverse strategie che le aziende promuovono volontariamente per cambiare le caratteristiche del proprio ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione, la promozione di lavoratori che sono espressione delle tante diversità presenti nella società e attraverso interventi sull'organizzazione del lavoro.

Il **Diversity Management** è un fenomeno complesso, che non può essere considerato a se stante, poiché la sua riuscita dipende anche dalle politiche di pari opportunità presenti e attuate in un determinato Paese. I programmi centrati sulle pari opportunità si pongono come obiettivo primario quello dell'occupabilità delle fasce a rischio di emarginazione lavorativa. Una delle strade percorse per garantire pari opportunità per tutti è stata la previsione di misure esplicite di promozione (le azioni positive) di lavoratori appartenenti a categorie per ragioni diverse in condizione di svantaggio. Le politiche di pari opportunità sono principalmente guidate dai cambiamenti legislativi; sono rivolte a ripristinare una situazione di giustizia sociale, contrastando il danno subito da gruppi sociali e promuovendo il fatto che i lavoratori siano trattati sulla base di criteri connessi con il proprio lavoro e non in base alla loro appartenenza a un gruppo sociale. In questo modo le leggi sulle pari opportunità e sull'antidiscriminazione, così come le politiche centrate sulle azioni positive e affermative, hanno aiutato i gruppi sociali che si trovavano in una collocazione svantaggiata nel mercato del lavoro ad avere accesso a una varietà di lavori da cui erano esclusi.

Le politiche di **Diversity Management**, invece, oltre a mettere l'accento sulla necessità di compensare gli elementi di svantaggio a carico di chi è portatore di una diversità, cercano di collocare i lavoratori provenienti da gruppi sociali non maggioritari, da fasce meno tutelate, meno qualificate e con minor potere d'influenza all'interno dell'organizzazione aziendale. La sfida della diversità, dunque, sta non tanto nel rappresentare nella propria forza lavoro le diversità sociali, ma nel creare le condizioni (non solo organizzative, ma anche riferibili alla cultura aziendale nel suo complesso) in cui è minimizzato il rischio che la diversità crei barriere e conflitti ed è massimizzata la sua capacità di migliorare la performance delle persone e delle aziende. Certo, il concetto di diversità è ancora un concetto che richiama l'esistenza di uno standard maggioritario che costituisce la norma rispetto al quale definire la diversità quale scostamento. Siamo ancora lontani, tanto nel livello di consapevolezza diffusa quanto nelle prassi aziendali, dal potere abbandonare il concetto di diversità per riconoscere la centralità del concetto di identità, ovvero la valorizzazione di una prospettiva



centrata sull'individuo e sulle sue specificità, sulle sue specifiche competenze e attitudini, sul suo specifico sistema di valori. Così come non si può non prendere in considerazione il fatto che il significato attribuito alle diversità è più una conseguenza della gerarchia di potere e di status che non una causa: la naturalizzazione delle diversità è un modo per rendere razionale, naturale appunto, l'iniqua distribuzione di ruoli, di valore e di sicurezze (Visconti 2007).

Tra individuo e gruppi sociali

La forza con cui è vista l'appartenenza a un gruppo socialmente definito e la forza con cui è fatto proprio il tema dell'equità aiutano a individuare diversi possibili orientamenti nelle politiche di Diversity Management. In alcuni orientamenti il Diversity Management è visto come il passaggio da approcci centrati sui gruppi sociali, l'appartenenza ai quali costituirebbe il rischio di trovarsi in condizioni di svantaggio, ad approcci centrati sull'individuo (Liff 1997): le diversità non si distribuiscono più sulla base dell'appartenenza a un gruppo sociale, ma sono proprie della persona, del lavoratore o della lavoratrice. Secondo tali orientamenti le **politiche di Diversity Management** avrebbero il compito di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi valorizzato. In altri orientamenti gestire le diversità è connesso con la valorizzazione di diversità socialmente definite.

Questo approccio include le iniziative che, per esempio, **garantiscono percorsi di formazione per gruppi** sottorappresentati nei processi di gestione e di decisione, o iniziative che tengono conto di fattori culturali e sociali nella gestione dei tempi e dei carichi di lavoro. Così le diversità sono ricondotte all'appartenenza a un gruppo sociale (essere di religione islamica e, quindi, potere avere un regime alimentare diverso) e le scelte dell'azienda si orientano verso un ambiente di lavoro che si organizza prendendo in considerazione le conseguenze connesse a tali diversità. Con questo orientamento, come si nota, viene attribuita una maggiore rilevanza all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento della parità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo. Un terzo approccio punta a generare effetti simili a quelli delle politiche di pari opportunità promuovendo politiche che si rivolgono a tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro appartenenza a gruppi sociali, per esempio promuovendo percorsi che valorizzano talenti e competenze senza prendere in considerazione le eventuali diversità sociali. In questi orientamenti è bassa la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo. Altri indirizzi, infine, riconoscono le diversità legate all'appartenenza a un gruppo sociale come base per un trattamento differenziale che consenta di raggiungere obiettivi di lavoro altrimenti non possibili o posizioni aziendali altrimenti non accessibili. Un esempio di realizzazione sono i diversi regimi di lavoro e di carriera per le donne con un carico di assistenza familiare. In questi orientamenti è alta la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è basso il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo. Il confronto tra i diversi approcci ci porta a ragionare sul peso che la società assegna all'appartenenza a gruppi sociali, a forme di rappresentanza e di tutela, piuttosto che all'individuo.

Un tema particolarmente significativo perché porta a riflettere sul modo in cui si costruiscono le relazioni aziendali e sul peso che hanno gli organismi di rappresentanza, tanto quelli aziendali (cominciando dai sindacati) quanto quelli connessi con i processi di *voice* e *advocacy* dei gruppi che vivono una condizione di discriminazione e di svantaggio. Negli ultimi anni molte voci del mondo dell'accademia e molte esperienze di aziende hanno spostato l'attenzione verso l'individuo, facendo coincidere una visione centrata sul singolo, quale portatore di un'irriducibile individualità, con una visione centrata sull'interesse dell'azienda. Una visione che è stata molto criticata per la tendenza di una parte del mondo aziendale a privilegiare un approccio individualista al concetto di diversity che entra in conflitto con le solidarietà di gruppo e con il riconoscimento di bisogni e diritti collettivi all'interno del contesto di lavoro.

Le organizzazioni e il Diversity Management

Il Diversity Management presuppone che la forza lavoro abbia una composizione **differenziata**, anche se oggi le strategie aziendali sono ancora centrate sul reclutamento, oppure sulla differenziazione dei consumatori o degli utenti, piuttosto che dei lavoratori. Il tema della costruzione di un ambiente di lavoro differenziato da parte delle aziende chiama in causa le modalità di reclutamento dei lavoratori, nella consapevolezza che è molto più semplice e quasi naturale riprodurre l'omogeneità della forza lavoro, piuttosto che promuoverne l'eterogeneità. Le pratiche di reclutamento, infatti, spesso non problematizzano la differenziazione della composizione dell'ambiente di lavoro (privilegiando altri

aspetti quali le competenze necessarie o i prerequisiti formali) o si affidano a meccanismi informali che privilegiano canali e reti tradizionali e consolidate. La stessa quotidianità all'interno di un ambiente di lavoro tende a perpetuarne le caratteristiche di omogeneità, attraverso processi di attrito selettivo che possono dimostrarsi espulsivi nei confronti di chi porta condizioni o caratteristiche non coerenti con quelle del gruppo maggioritario. Per questo i tradizionali approcci alla gestione delle diversità si sono concentrati innanzitutto sull'allargamento delle diversità presenti nel contesto aziendale, puntando a cambiare la composizione della forza lavoro. Oppure, si sono concentrati sull'affrontare le criticità proprie di un ambiente di lavoro che raccoglie persone con background e caratteristiche diversi tra loro, promuovendo un maggior grado di consapevolezza e di sensibilità verso gli stereotipi e i comportamenti discriminatori. Quest'ultimo approccio ha generato anche risultati contraddittori, soprattutto quando gli interventi di sensibilizzazione sulle diversità non erano calati nello specifico contesto aziendale e connessi ai suoi obiettivi, rischiando di rafforzare gli stereotipi e le distanze tra i diversi gruppi. La consapevolezza delle specificità del contesto di lavoro e degli obiettivi aziendali dovrebbe condurre, piuttosto, a individuare i fattori di cambiamento e orientare la scelta di azioni che siano coerenti con questi.



Per le aziende può essere interessante comprendere a quale tipo ideale di organizzazione corrispondono per comprendere quale grado di Diversity Management è più coerente. Taylor Cox (1991) propone, per esempio, **tre diversi tipi di aziende a cui corrispondono diversi tipi di strategie**. L'organizzazione monolitica è quella demograficamente e culturalmente omogenea. I lavoratori che non appartengono al gruppo maggioritario (tipicamente in Europa, uomini e bianchi) si trovano spesso segregati nei lavori meno riconosciuti, meno qualificati e peggio pagati; in ogni caso, lontano dai processi decisionali. In un'azienda di questo tipo i processi di reclutamento tendono a riprodurre la composizione omogenea del gruppo maggioritario e a rafforzare la segmentazione interna. L'organizzazione plurale ha una forza lavoro maggiormente eterogenea, rispetto all'organizzazione monolitica, e si impegna per adeguarsi alle leggi e alle politiche pubbliche legate alla parità di trattamento nei luoghi di lavoro. Promuove azioni per contrastare le discriminazioni sul posto di lavoro e attiva percorsi di formazione e sensibilizzazione per il proprio management e per i propri lavoratori. Alla maggiore eterogeneità nella composizione della forza lavoro corrisponde, però, ancora una ridotta integrazione nei processi decisionali e gestionali e un ambiente in cui sono presenti conflitti e contrasti tra i diversi gruppi presenti. L'organizzazione multiculturale è caratterizzata da: una cultura diffusa che valorizza e promuove le diversità, incorporandole nel processo di costruzione dell'azienda; una struttura, formale e informale, che integra le persone nei processi decisionali e di gestione valorizzandone le caratteristiche individuali; bassi livelli di conflittualità e di distanza tra i diversi gruppi. Nell'ottica di Cox, il Diversity Management ha il compito di trasformare un'organizzazione da essere orientata verso un gruppo maggioritario a essere centrata sull'eterogeneità del proprio ambiente culturale. Solo così le strategie messe in atto concorrerebbero a realizzare due obiettivi: rafforzare la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è privilegiato o svantaggiato per le proprie caratteristiche e migliorare la produttività e la capacità di generare profitti attraverso cambiamenti interni all'organizzazione.

Il concetto di diversità

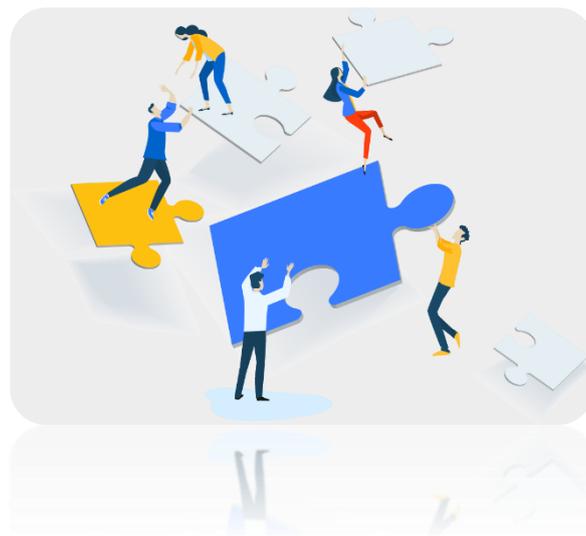
La lettura da dare alle politiche di Diversity Management dipende anche dal modo con cui è interpretato il concetto di diversità. Se le prime teorizzazioni legate al diversity hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali definiti come minoranze rispetto alla società maggioritaria, le successive hanno cominciato a porre l'accento soprattutto sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha portato a una concezione della diversità percepita come oggetto di svantaggio nell'inserimento lavorativo, a una concezione della diversità come identità individuale complessa e multidimensionale. Così come ha implicato un'estensione della diversità da fattori primari e immodificabili (tipicamente, il genere, l'origine etnica, l'età o le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita e di crescita delle persone (tipicamente la situazione familiare e i ruoli a questa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo). Il modello proposto da Kandola e Fullerton (1998) distingue tra le diversità visibili, che si riferiscono a elementi fisici quale il sesso, l'età o il colore della pelle, e diversità invisibili, che riguardano tratti di

**INCLUSIONE
+ DIVERSITÀ
= VALORE**

personalità o scelte di orientamento personale come l'identità di genere. La multidimensionalità del concetto di diversità e delle sue possibili declinazioni ha, indubbiamente, aiutato a superare una visione riduttiva delle diversità che rischiava di fare coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un'essenzializzazione e naturalizzazione delle sue caratteristiche. Per altro verso, nelle interpretazioni più radicali, sembrano svanire i legami sociali e i fattori di contesto, ignorando che i differenziali di potere e le linee di frattura all'interno di un luogo di lavoro comportano l'attribuzione delle persone a un gruppo sociale. Una lettura che cerca di evitare i due rischi del riduzionismo dei gruppi e dell'indifferenziazione degli individui è quella di Cox che definisce la diversità come il variare delle identità sociali e culturali tra persone che vivono insieme in un contesto di lavoro o di mercato. Una proposta di questo tipo rende la diversità rilevante nel momento in cui è socialmente rilevante perché, per esempio, contribuisce alla differenziazione e segmentazione all'interno di un'organizzazione.

Il Diversity Management e le aziende

Il Diversity Management in chiave aziendale si basa sulla premessa che mettere al centro delle politiche aziendali la diversità crei un ambiente di lavoro produttivo in cui chiunque può sentirsi valorizzato, un luogo in cui i talenti siano pienamente utilizzati e in cui siano raggiunti gli obiettivi organizzativi. Questo è il motivo che ha spinto molte aziende a promuovere politiche di diversity, ma che ha anche portato a un lento scivolamento da argomentazioni connesse con il principio di equità e di tutela dei lavoratori appartenenti a categorie discriminabili verso l'interesse dell'organizzazione aziendale sui ritorni connessi alla composizione della propria forza lavoro. Le aziende si sono trovate ad adottare politiche rivolte alla composizione della forza lavoro per tre motivi principali: motivi etici, che hanno spinto a scegliere politiche che rendessero evidente la responsabilità sociale d'impresa e che mostrassero come le aziende facessero proprie convinzioni etiche diffuse nella società; motivi normativi, che hanno spinto ad adeguare le forme del proprio management e le condotte aziendali a quanto richiesto da un quadro normativo in cambiamento proprio sui temi dell'equità, delle pari opportunità e della sostenibilità; motivi economici, legati all'attesa di benefici derivanti dalla composizione della propria forza lavoro. La gestione delle diversità è diventata, partendo da questo terzo e ultimo motivo, un principio sul quale ragionare in termini di competenze di management, di investimenti da preventivare, di ritorni positivi attesi. L'acquisita consapevolezza dei cambiamenti del mondo contemporaneo ha spinto molte aziende a percorrere la strada del Diversity Management.



Soprattutto le aziende multinazionali, impegnate in mercati diversi e presenti in diversi Paesi, hanno cominciato a fare i conti con alcuni cambiamenti: la diversificazione dei consumatori, dei loro bisogni e dei valori culturali a partire dai quali si rivolgono all'esperienza di consumo; la diversificazione dei mercati del lavoro e la moltiplicazione delle composizioni identitarie della forza lavoro; il confronto con i propri competitor maggiormente centrato su elementi immateriali di concorrenza; una maggiore consapevolezza da parte dei cittadini su quali debbano essere i valori sociali che un'azienda deve rispettare. In particolare, una parte del mondo aziendale e di quanti si occupano di economia aziendale ha cominciato a verificare quali fossero i benefici portati dalle politiche legate alla gestione della forza lavoro. L'ipotesi di fondo è che il passaggio a una gestione di una forza lavoro centrata sulla promozione e valorizzazione della sua eterogeneità garantisca elementi d'innovazione (di prodotto, ma anche di processo e di pratica aziendale) che possano fare emergere un'azienda e darle un vantaggio competitivo nel mercato. Il lavoro di analisi condotto da centri studi, riviste del mondo aziendale, accademici ha, infatti, individuato benefici di lungo e di medio-breve periodo. Nel lungo periodo la differenziazione nella composizione della forza lavoro è letta come uno strumento che consente di rafforzare la competitività perché sembra avere un effetto di rafforzamento del capitale umano e organizzativo: due elementi che, insieme con il capitale cognitivo costituiscono asset immateriali determinanti per guadagnare vantaggio competitivo. In particolare, secondo molte aziende, le politiche volte a promuovere la differenziazione nella composizione della forza lavoro hanno effetti particolarmente positivi per quanto riguarda la spinta verso l'innovazione. L'idea che c'è alla base è che il vantaggio di avere gruppi di lavoro differenziati al proprio interno nasca da due tensioni diverse. Da un lato, infatti, una composizione differenziata dei gruppi di lavoro consente di generare un pensiero non omologato e divergente che può spingere verso soluzioni di prodotto e di processo innovativi. Dall'altro, avere persone espressione di condizioni e culture diverse consente di disegnare prodotti e servizi capaci di rispondere a bisogni di

consumatori e utenti diversi tra loro: fuori dalla stagione dei consumi di massa, il mercato globalizzato spinge verso una maggiore capacità di profilare i consumatori e di trovare forme differenziate di relazione con consumatori diversi tra loro. I miglioramenti nel lungo periodo sono accompagnati da miglioramenti anche nel medio e breve periodo, in particolare per quanto riguarda la possibilità di aprire nuove fette di mercato, di migliorare il posizionamento in mercati esistenti, di rispondere alle esigenze di composizione della forza lavoro, fino a possibili miglioramenti dei flussi finanziari.

Il rapporto **tra politiche di diversity e miglioramento delle performance economiche aziendali non è però lineare** e universalmente riconosciuto. In particolare, l'impatto in termini di innovazione della diversa composizione della forza lavoro sembra essere più forte e deciso per quei settori e per quegli ambiti di lavoro in cui non è preminente l'esigenza di una competenza specialistica omogenea. Il confronto tra diversi settori, infatti, ha consentito di definire come i benefici siano fortemente specifici del contesto che promuove politiche di diversity, essendo legati alle strategie, alle posizioni di mercato, alle configurazioni organizzative e alle culture aziendali delle singole aziende. Alcune ricerche hanno, inoltre, messo in evidenza come i livelli di appartenenza e di performance dei gruppi di lavoro possano essere connessi all'omogeneità piuttosto che all'eterogeneità dei suoi membri. Al di là delle performance economiche e di mercato, le politiche di diversity si legano a effetti su molteplici dimensioni che concorrono a determinare il successo di un'azienda. Le azioni di Diversity Management possono, per esempio, produrre effetti sul senso di appartenenza e di identificazione della forza lavoro agendo sul piano più puramente affettivo legato al sentirsi riconosciuti come parte di una comunità aziendale inclusiva. I benefici sul fronte della forza lavoro si possono avere anche nella diminuzione dei tassi di turnover e di assenteismo, concorrendo alla creazione di un ambiente di lavoro che può generare un maggior grado di benessere e di coesione interna.

L'Interactional Model of Cultural Diversity (IMCD) di Cox (1991) descrive come il clima aziendale legato alla composizione della forza lavoro possa generare un impatto positivo o negativo sulle carriere e sulle prestazioni individuali. Le politiche di Diversity Management contribuirebbero, in questo senso, alla creazione di un ambiente di lavoro che consenta a ogni lavoratore di sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione e, pertanto, di spingerlo a essere più innovativo, creativo e legato agli obiettivi aziendali. Si possono registrare effetti anche sul fronte comunicativo, con un rafforzamento dei flussi di comunicazione e di scambio d'informazione all'interno di network fortemente eterogenei al proprio interno. Si possono avere, infine, benefici sul piano simbolico e sulla reputazione sociale di un'azienda che può valorizzare di fronte a diversi stakeholder la propria capacità di composizione e gestione della propria forza lavoro. Le pressioni esterne, rappresentate dal quadro normativo come dagli stimoli legati all'ambiente sociale più generale o alle dinamiche dei mercati di riferimento, indubbiamente concorrono a determinare condizioni favorevoli o contrarie allo sviluppo di azioni di diversity. I fattori aziendali sembrano, però, essere quelli più determinanti. Fanno parte dei fattori aziendali, per esempio, le pressioni interne legate alla quantità di elementi di differenziazione della forza lavoro e alla profondità delle distanze culturali e sociali conseguenti, così come la trasparenza nei processi decisionali e nei criteri che concorrono alle carriere aziendali. Quanti hanno guardato al Diversity Management partendo dal punto di vista aziendale hanno messo in evidenza come gli investimenti e i costi necessari per realizzare politiche di diversity siano legati soprattutto alle competenze necessarie a livello di management per fare i conti con una forza lavoro eterogenea.

Le **competenze di management sono**, infatti, quelle che **consentono di valorizzare le diversità** tra i membri di un gruppo di lavoro e che consentono di prevenire o gestire gli eventuali conflitti e attriti che si potrebbero creare. Da molti analisti e operatori del Diversity Management, però, una lettura legata principalmente ai ritorni economici dell'azienda è giudicata limitata. In particolare, è criticata la riconduzione delle politiche aziendali ad aspetti puramente di gestione delle risorse umane, ignorando il ruolo che la collocazione nell'organizzazione del lavoro ha nella riproduzione della stratificazione sociale e nella conferma della distanza tra i gruppi sociali. Non è un caso che in Europa il principale strumento di diffusione delle pratiche di Diversity Management sia rappresentato dalle Diversity Charter, ovvero le Carte della Diversità, documenti di pubblico interesse, spesso promosse o riconosciute da istituzioni pubbliche, che coniugano gli interessi aziendali con la promozione dell'equità sociale e con il contrasto alle discriminazioni.

Il contesto europeo e il radicamento del concetto di diversità

Il Diversity Management in Europa a inizio anni Novanta è ancora un tema poco conosciuto e una pratica ancor meno utilizzata. Nella maggior parte degli stati europei, con la parziale eccezione di Inghilterra e Olanda, non ci sono state radicate pressioni all'azione verso la gestione della diversità quali possono essere state per gli Stati Uniti le esperienze dell'Equality Employment Opportunity e dell'Affirmative Action o la presenza allargata di un settore di professionisti del management che si occupavano di queste questioni. Le spinte che hanno permesso la costruzione di condizioni favorevoli perché le pratiche di Diversity Management potessero attecchire in Europa sono riconducibili a tre vettori principali: la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali, sulla base di evidenze tratte da ricerche di carattere comparativo che dimostrano la presenza di discriminazioni su base etnica e razziale nel mercato del lavoro; l'influenza della Commissione Europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione. Gli anni Novanta sono stati, dunque, segnati dall'incremento di iniziative per combattere le discriminazioni e disseminare buone pratiche relative all'integrazione lavorativa di immigrati ed *ethnic minorities*. Sono, inoltre, aumentate le ricerche comparative che mettono l'accento sulla presenza di discriminazioni razziali all'interno del mercato del lavoro europeo, tra cui spicca quella condotta dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions di Dublino (oggi Eurofound) che nel 1996 sostiene come in ogni Stato analizzato (16 in tutto) ci siano evidenze di discriminazioni dirette nell'accesso al mercato del lavoro su base razziale o etnica, quali il rifiuto di assunzione sulla base del colore della pelle o del background migratorio, e indirette, quali facilitazioni all'impiego per famiglie di lavoratori già assunti dall'azienda.



Questa ricerca sottolinea altresì il generale disinteresse rispetto a questi temi da parte di datori di lavoro, tecnici, sindacalisti, mostrando come il tema non è prioritario all'interno delle aziende in quegli anni. È del 1999 invece la pubblicazione dell'iniziativa di ricerca che l'International Labour Organization (ILO) ha portato avanti per sette anni, "Combating discrimination against (im)migrant workers and ethnic minorities in the world of work": tra le altre cose, in questa pubblicazione si rendono evidenti i meccanismi di discriminazione razziale in entrata nel mercato del lavoro negli stati europei in cui è stata condotta (Olanda, Inghilterra, Finlandia, Spagna e Belgio) e si dà inizio alla stagione della valutazione rispetto all'efficacia degli interventi di carattere formativo ed educativo su questi temi. Nel 1995 sono invece le parti sociali europee che firmano a Firenze la Joint Declaration on the Prevention of Racial Discrimination and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace, con l'obiettivo di rafforzare le buone pratiche connesse a questi temi, sulla base di assunti di carattere etico ma soprattutto economico, seguendo il filone statunitense connesso ai vantaggi di impresa rispetto all'immagine aziendale e al confronto con nuovi clienti. L'ultima sezione di questo documento prevede la compilazione di un *Compendium of Good Practice*, realizzato due anni dopo sempre da Eurofound, che riporta 25 buone pratiche provenienti da 15 Stati dell'Unione Europea, includendo compagnie pubbliche e private, sindacati, accordi collettivi, codici di condotta, iniziative locali e nazionali. È sempre del 1997 la conferenza a chiusura del progetto di ricerca "Gaining from Diversity", organizzata dall'European Business Network for Social Cohesion (oggi CSR Europe) con l'obiettivo di aumentare lo scambio di buone pratiche a livello europeo rispetto a misure concrete per raccogliere le opportunità e le sfide messe in campo dall'aumento della diversità. A fronte delle evidenze emerse da queste esperienze, l'Unione Europea comincia a spingere i Paesi membri affinché adottino provvedimenti e nel 1997, "Anno Europeo Contro il Razzismo", la lotta alle discriminazioni diventa uno degli assi prioritari per la Commissione Europea. Nel giugno del 2000 l'Unione Europea ratifica la Carta dei Diritti Fondamentali (2000/C 364/01) adattando il principio di uguaglianza di trattamento rispetto a diversità di provenienza o di origine etnica, chiedendo agli Stati membri di modificare le proprie leggi nazionali in favore del rispetto di questo principio anche e soprattutto in ambito lavorativo. Se negli ambiti istituzionali e scientifici è dunque la lotta alle discriminazioni l'asse principale attorno a cui vertono gli interventi, è proprio in quegli anni che diverse tra le più importanti aziende europee cominciano a considerare pubblicamente la diversità come valore aziendale. Nel 2000 l'ottavo Congresso Mondiale di Human Resources a Parigi individua nella diversità una nuova fonte di vantaggio competitivo. Sono questi anni in cui cominciano a diffondersi espliciti programmi che riprendono il concetto di Diversity Management,

rispondendo in ambito economico alle stesse spinte strutturali che ne hanno mosso l'avvio nel contesto statunitense: cambiamenti demografici, globalizzazione, crescita di mercati differenziati, espansione del settore dei servizi, sviluppo organizzativo.

Lo sviluppo del Diversity Management in Italia

Lo sviluppo di politiche di Diversity Management è strettamente legato, come si sa, ai mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro; infatti, come per altri contesti a livello internazionale, anche il panorama italiano si sta caratterizzando, sempre più, per una forte crescita della diversificazione della forza lavoro. Le principali tendenze attraverso cui si manifesta il processo di cambiamento sono almeno tre. La prima si riferisce all'aumentata presenza femminile nel mercato del lavoro, con una differente distribuzione di genere nei settori di attività come nelle gerarchie organizzative.

Nel 2012 le donne che

lavorano sono

aumentate di 110 mila

unità rispetto al 2011

(Istat 2013) e, oltre alle

occupate, aumenta il

numero delle donne

disposte a lavorare: la

quota di quelle che

passano nella categoria

delle forze lavoro

potenziali o della

disoccupazione cresce

dal 16,5 a circa il 24 per

cento. Le donne, però,

continuano a essere

pagate meno rispetto

agli uomini: il gender pay

gap italiano è dell'11,5 per cento e, a parità di altre condizioni, in media la retribuzione oraria delle donne è dell'11,5

per cento inferiore a quella degli uomini. Una seconda forma di diversificazione del mercato del lavoro è riscontrabile

nella presenza sempre più diffusa di lavoratori immigrati nel sistema lavorativo. L'Italia è, infatti, un Paese che accoglie

consistenti flussi di popolazione straniera (in particolare extracomunitaria), e ciò fa aumentare in modo esponenziale la

quota di personale non italiano nei luoghi di lavoro, perlopiù nei settori dell'industria e dei servizi (edilizia, settore

meccanico, ristorazione, settore agroalimentare, servizi di cura alla persona). Dal 2007 al 2013 l'occupazione degli

stranieri è aumentata di 853 mila unità e nello stesso periodo l'incidenza degli stessi nel mercato del lavoro italiano è

cresciuta, raggiungendo nel 2013 il 10,5 per cento del totale degli occupati, con punte del 19,7 per cento nelle costruzioni

e del 13,6 per cento in agricoltura e aumenta, inoltre, in modo rilevante nelle aree del lavoro esecutivo e manuale e nelle

classi di età più giovani poiché il lavoro non qualificato continua a costituire la forma principale di inquadramento della

forza lavoro straniera.

Crescente è poi il peso dalla componente straniera nei servizi di cura, settore in cui l'80 per cento del totale della forza

lavoro occupata è immigrata. Il terzo aspetto riguarda l'allungamento progressivo della vita media che determina,

all'interno delle organizzazioni, situazioni di compresenza di persone di età differente con aspirazioni e prospettive

connesse alla propria specificità. Accanto a questi profondi cambiamenti nella composizione della forza lavoro e nella

struttura occupazionale del contesto italiano, un ulteriore elemento che ha reso possibile una maggiore attenzione al

tema del Diversity Management è sicuramente la riforma riguardante il collocamento obbligatorio dei disabili avviata

attraverso vari interventi legislativi dalla fine degli anni Novanta, la quale ha favorito lo sviluppo di una sensibilità che

guarda a **modalità di inserimento lavorativo delle persone con disabilità** non esclusivamente connesse al rispetto

dell'applicazione formale della normativa. Nonostante gli interventi legislativi, però, solo il 16 per cento delle persone

con disabilità tra i 15-74 anni ha un'occupazione lavorativa (Istat 2012), rispetto al 40 per cento Paesi OCSE e al 49 per

cento del totale della popolazione. Circa un quarto degli occupati con limitazioni funzionali (24,4 per cento) manifesta

problemi nello svolgimento dell'attività lavorativa, in particolare con riferimento all'orario di lavoro e al tipo di lavoro

che svolge, per motivi di salute o per difficoltà funzionali (camminare, vedere, sentire), mentre l'11,7 per cento mette

in evidenza la mancanza di offerta di modalità di lavoro flessibili (orario, telelavoro, possibilità di svolgere lavori meno

faticosi). Seppure nei confronti di chi ha una disabilità la società contemporanea abbia individuato appositi strumenti



culturali e normativi per ridisegnarne la collocazione sociale, sono ancora presenti delle criticità. Tra queste, per esempio, l'assenza di un modello di governance a livello nazionale (Messori 2009) che coinvolga tutti i soggetti si aggiunge a un sistema nel quale le competenze sono parcellizzate e l'assetto legislativo diversificato a livello regionale. Infine, un ulteriore elemento discriminatorio riguarda la dimensione riferibile all'orientamento sessuale; da una recente ricerca dell'Istat su "La popolazione omosessuale in Italia" (Istat 2012) emerge come la popolazione in generale ritenga che in Italia vi sia una qualche forma di discriminazione verso la comunità omosessuale e ancor più verso le persone transessuali. Il 41,4 per cento degli intervistati ritiene, infatti, non opportuno che una persona omosessuale eserciti la professione di insegnante, il 28,1 per cento di medico e il 24,8 per cento di politico. Per quanto riguarda invece la percezione delle stesse persone LGBT queste dichiarano di aver subito discriminazioni durante la ricerca di un alloggio (10,2 per cento), nei rapporti con i vicini (14,3 per cento), nell'accesso a servizi sanitari (10,2 per cento) oppure in locali, uffici pubblici o mezzi di trasporto (12,4 per cento). Sotto il profilo della letteratura e della ricerca, tali trasformazioni hanno alimentato in Italia, in un processo tuttora in corso, una graduale estensione del focus di attenzione: l'iniziale e quasi esclusivo interesse, dai primi anni Novanta, per la differenziazione di genere nei contesti lavorativi si è progressivamente articolato, lasciando spazio a riflessioni e contributi che si focalizzano su altre dimensioni attraverso cui si esprime la diversità organizzativa, quali l'età, l'origine/provenienza e l'esperienza della disabilità (Bombelli e Finzi 2006; 2008; Visconti 2007). E, come sottolinea Monaci (Monaci 2012), in Italia, come in altri contesti, è stato proprio il lavoro sulle diversità di genere ad aver prodotto validi strumenti di analisi e intervento. In generale, le discriminazioni colpiscono le persone per la provenienza, per il genere, l'orientamento sessuale, l'età, le idee politiche e la militanza sindacale, e spesso tali discriminazioni si attuano proprio sul posto di lavoro, in particolare al momento dell'ingresso, del colloquio, producendo talvolta l'esclusione del candidato. I dati che emergono dalla ricerca condotta dall'UNAR nel 2014 nell'ambito del progetto "diversitalavoro"¹ confermano questa tendenza: le denunce di atti discriminatori riconducibili al lavoro sono state infatti il 18,8 per cento del totale contro il 16 per cento del 2013, anno in cui il lavoro aveva subito un importante ridimensionamento rispetto all'anno precedente (nel 2012 questo tipo di denunce erano infatti il 37,7 per cento), lasciando il primato al settore dei mass media, che anche per il 2014 figura al primo posto (24,9 per cento). Il principale momento in cui si verificano gli atti discriminatori riconducibili al lavoro è, anche per il 2014, l'accesso all'occupazione (79,7 per cento; nel 2013 era il 71,9 per cento). Rispetto al 2013 risultano più frequenti episodi di discriminazione riconducibili alla razza e all'etnia (nel 2014 sono il 53,6 per cento; nel 2013 il 37,7 per cento) più che all'età (34,9 per cento; nel 2013 il 47,8 per cento).

Le nuove frontiere del diritto antidiscriminatorio tra direttive europee e ordinamento interno

Nell'ultimo decennio sono giunte a maturazione, sul piano interno ma pure su quello comunitario, pur se con obiettivi diversi, esigenze di riassetto e di razionalizzazione della materia del cosiddetto diritto antidiscriminatorio. Tali esigenze sono motivate dalla sedimentazione di materiali normativi, avvenuta progressivamente nell'arco di un trentennio, dal consistente apporto fornito dalla giurisprudenza delle Corti, dalla rinnovata risposta istituzionale alla base giuridica introdotta dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam e dagli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali e dalla conseguente ridefinizione delle nozioni che ne stanno alla base. Rispetto alle direttive del 2000, che riguardano i nuovi fattori di discriminazione (razza e origine etnica, religione, convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale), le direttive di genere 2002/73 e 2004/113 appaiono motivate dall'esigenza di assumere una nozione di discriminazione comune ai diversi fattori, andando così a chiudere un percorso circolare nato con l'affermazione del principio di parità salariale uomodonna, nonché dall'esigenza di estensione del campo di applicazione dal tradizionale settore del mercato e del rapporto di lavoro, a quello dell'accesso ai beni e servizi e alla loro fornitura, così come a quello delle prestazioni sociali, come sperimentato dalla direttiva sulla parità di trattamento indipendentemente dai fattori di razza e origine etnica (direttiva 2000/43). Nasce, quindi, una nuova declinazione delle politiche di pari opportunità non solo limitata alla parità di genere, tema consolidato nell'*aquiscomunitarie*, ma estesa alla valorizzazione di tutte le differenze che possono caratterizzare la persona, dall'etnia alla religione, dalla disabilità all'orientamento sessuale e all'identità di genere. Alla base della direttiva 2006/54 del Parlamento europeo, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, non c'è solo l'esigenza di riordino e rifusione del testi normativi ma la volontà di creare un provvedimento ad ampio raggio. Tale provvedimento non si limita alle misure di carattere



normativo per l'attuazione della parità di trattamento ma mira a coinvolgere, attraverso gli Stati Membri, tutti i soggetti interessati, dalle istituzioni territoriali alle parti sociali, dai datori di lavoro pubblici e privati ai responsabili della formazione professionale, alle organizzazioni non governative (ong) affinché siano combattute tutte le forme di discriminazione. La direttiva 2006/54, inoltre, oltre a dare sistematicità alle direttive pregresse in materia di parità e di pari opportunità uomo/donna, anche alla luce della giurisprudenza della Corte di giustizia, pone attenzione al reiterato richiamo, operato nei **considerando** preliminari e negli articoli 20, 21, 22 e 26, alla mobilitazione delle istituzioni e della società civile per promuovere l'effettività del diritto fondamentale di eguaglianza e non discriminazione. La consapevolezza del debole grado di effettività del diritto antidiscriminatorio, nella sua struttura tipica di obbligo negativo, è stata ben presente al legislatore comunitario che ha richiamato l'attenzione all'esigenza di "effettiva e completa parità", di "completa parità", di "piena parità nella pratica", interessandosi, così, ai profili di sostanzializzazione del diritto antidiscriminatorio che implicano l'affermazione di obblighi positivi in capo, per esempio, ai datori di lavoro e allo Stato, tramite la creazione di organismi *ad hoc*. Tali organismi, detti **equality bodies**, hanno il compito di promuovere la realizzazione di azioni positive volte a evitare o compensare svantaggi provocati da uno qualunque dei fattori di discriminazione vietati, incentivare la diffusione di informazioni sulle normative antidiscriminatorie attraverso qualsiasi mezzo appropriato e incoraggiare misure adeguate per il dialogo tra le parti sociali al fine di promuovere il principio di parità di trattamento e il confronto con tutte quelle formazioni sociali che hanno un interesse legittimo alla lotta contro le discriminazioni. Accanto alle misure normative riconosciute comunque sufficienti di per sé, sul piano legale, a contrastare efficacemente la diffusione di pratiche antidiscriminatorie, viene data, dunque, una maggiore importanza alle politiche di accompagnamento, attraverso l'utilizzo di strumenti di **soft law**, di programmi e misure di sensibilizzazione, volti a prevenire, informare, orientare comportamenti conformi al rispetto del principio di uguaglianza, coinvolgendo, su una base di volontarietà un'ampia gamma di soggetti, istituzioni centrali e locali, associazioni, attori sociali, imprese, perché diano un contributo per l'integrazione delle persone vittime di discriminazioni. In questa accezione di pari opportunità a trecentosessanta gradi, appare, perciò, necessaria l'adozione di politiche integrate, che tengano conto dei diversi fattori di discriminazione (anche in relazione alle cosiddette discriminazioni multiple), nonché dei diversi campi di applicazione delle normative (assistenza sociale, recupero urbano, politiche scolastiche e universitarie, sanitarie ecc.).

La complessità del fenomeno, unita a un quadro normativo che appare frastagliato in relazione ai diversi fattori di discriminazione, sembra esigere, quindi, momenti di raccolta delle informazioni, di valutazione e monitoraggio dell'impatto delle politiche e il raccordo delle istituzioni anche attraverso la costituzione di reti, perché l'obiettivo di lotta alle discriminazioni possa essere perseguito efficacemente. A tal fine la Strategia per promuovere l'uguaglianza e la non discriminazione, definita dalla Commissione Europea già nel giugno 2005, mira ad assicurare, con maggiore effettività, la lotta alle discriminazioni, l'affermazione del valore delle diversità e la promozione di pari opportunità attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati e attraverso l'utilizzo di strumenti e di approcci innovativi che abbiano un impatto reale sulla complessità del fenomeno discriminatorio. Il nuovo approccio comunitario al tema delle discriminazioni si caratterizza, pertanto, rispetto al passato, per una visione più complessa del fenomeno, non contrastabile solo sul piano normativo e della repressione giudiziaria grazie alla varietà degli strumenti messi a disposizione: tra questi, una funzione rilevante è giocata dalla definizione di politiche di inclusione, che agiscono su un piano diverso ma complementare, rispetto a quello della lotta alle discriminazioni. A tal riguardo, la Comunità Europea ha cercato di favorire la promozione da parte degli Stati membri di una politica di miglioramento dell'occupazione e di lotta all'esclusione sociale, che si ponga su un piano di contiguità rispetto all'obiettivo normativo di lotta alle discriminazioni. Non vengono, dunque, messe in campo solo misure di armonizzazione, espressamente escluse dagli articoli 128 e 137 del Trattato, bensì un nuovo metodo aperto di coordinamento che, sulla base di orientamenti comuni, comporti l'adozione di piani nazionali contenenti misure volte a favorire l'occupazione e a promuovere l'inclusione sociale delle persone a rischio di discriminazione. La combinazione di strumenti diversi di **hard law** e **soft law**, così come di finalità non solo repressive, ma anche promozionali e preventive, è quindi la "nuova frontiera" del diritto antidiscriminatorio.

L'UNAR come garante dell'effettività dei meccanismi di tutela

In Italia il recepimento della direttiva comunitaria 2000/43 con decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 215, ha portato alla costituzione di un nuovo organismo per il contrasto alle discriminazioni di razza e origine etnica. Grazie al decreto legislativo 215/2003 è istituito, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le pari opportunità, l'**UNAR**, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, con la funzione di costituire un presidio di garanzia e di controllo della parità di trattamento e dell'operatività degli strumenti di tutela per le discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica. A oggi l'Ufficio, in attuazione degli indirizzi stabiliti con Direttiva del Ministro **pro tempore** delegato per le pari opportunità, ha ampliato il suo raggio di azione garantendo la tutela contro ogni forma di discriminazione originata anche da fattori quali le convinzioni personali e religiose, l'età, la disabilità, l'orientamento sessuale e l'identità di genere, in tutti i settori pubblici e privati della vita sociale come il lavoro, l'assistenza sanitaria, l'istruzione, l'accesso ai beni e ai servizi, la protezione sociale. La tendenza riscontrabile in Italia e in altri Paesi a costituire organismi unici (*single body*) per il contrasto di tutti i tipi di discriminazione, o a far confluire in un unico organismo competenze già spettanti a diversi organismi specializzati, è incoraggiata positivamente dalla Commissione Europea in quanto mostra come gli Stati membri siano disposti ad andare oltre le norme minime stabilite dal diritto comunitario, contribuendo in modo significativo allo sviluppo della politica europea contro le discriminazioni.



L'attività dell'UNAR per la prevenzione e rimozione delle discriminazioni

Le attività fondamentali svolte dall'UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, sono incentrate sul versante dell'informazione, sensibilizzazione e formazione dell'opinione pubblica, in particolare delle persone appartenenti a gruppi a rischio discriminazione, sui temi della parità di trattamento. L'UNAR, infatti, con la raccolta delle segnalazioni di comportamenti discriminatori attraverso il Conctat Center multilingue (raggiungibile tramite servizio telefonico e via web), istruisce i casi segnalati e fornisce consulenze e pareri qualificati, da rendersi eventualmente anche in giudizio, svolgendo, così, una rilevante azione di assistenza legale nei confronti delle vittime della discriminazione. L'elevato numero di segnalazioni pervenute è il risultato delle numerose campagne di sensibilizzazione e di comunicazione sui mass media, di educazione nelle scuole e di informazione nei luoghi di lavoro intraprese dall'UNAR e dall'acquisita consapevolezza da parte della popolazione italiana e immigrata del diritto a non essere discriminati, consapevolezza recentemente acquisita nel nostro Paese. Attraverso l'analisi e lo studio dei casi di denuncia raccolti, inoltre, ha luogo un'importante attività conoscitiva del fenomeno discriminatorio, che consente di approfondire la distinzione tra discriminazioni percepite e discriminazioni reali e di vagliare l'efficacia dei diversi strumenti utilizzabili per rimuovere dette situazioni. Gli strumenti utilizzati per rimuovere definitivamente i fenomeni che originano le discriminazioni sono tanti: l'informazione resa ai soggetti denunciati, il contatto con gli autori dei comportamenti discriminatori, le forme di pressione o di *moral suasion* attraverso l'invio di inviti o raccomandazioni, il coinvolgimento di soggetti terzi (enti e associazioni) o di pubbliche autorità con funzioni di mediazione (sindaco, autorità garanti, amministrazioni sanitarie o scolastiche), la sigla di protocolli contenenti codici di condotta (per esempio con le associazioni sindacali), l'assistenza legale resa a chi intende promuovere un'azione in giudizio, anche tramite le associazioni ed enti registrati che svolgono attività di tutela contro le discriminazioni e, infine, le informazioni e osservazioni orali o scritte rese in giudizio. L'attività dell'UNAR sul fronte dei rapporti con le realtà associative è volta alla formazione e all'informazione reciproca, una sorta di *mutual learning* in un campo che risulta molto vasto e poco conosciuto, che tocca soprattutto i settori del lavoro, della salute, della scuola, dell'accesso ai servizi pubblici e sociali (settori che risultano più esposti al fenomeno discriminatorio). Gli interventi specifici in tali ambiti mirano all'eliminazione di regole e prassi direttamente o indirettamente discriminatorie attraverso la definizione di linee guida che favoriscano la crescita di una cultura dell'integrazione e contribuiscano all'eliminazione di pregiudizi e stereotipi fortemente radicati nella società a causa, spesso, di una scarsa conoscenza del fenomeno migratorio.

Che cos'è la leadership inclusiva

La **leadership inclusiva** si basa sulla creazione di un gruppo ad alto livello di condivisione e che comprenda diverse età, formazioni, etnie, livelli di preparazione, culture e generi. Puntare sulla *diversity* ti consente di attrarre un numero maggiore di professionisti e quindi ampliare la rosa di competenze. Avere più personalità preparate ti consente di stabilire un rapporto migliore con i clienti ma anche con i tuoi fornitori.

Tante teste, tante idee. Il principio di base della leadership inclusiva è quello di avere a disposizione tanti progetti da sviluppare e molte novità. Con le diverse competenze inserite nel gruppo, puoi così puntare alla ricerca di **soluzioni innovative** e attivare diverse collaborazioni proficue per metterti in linea e superare i competitor.

L'approccio alla diversità è sempre vincente ma da sola non basta. Per questo motivo, devi unire una **leadership** che sappia valorizzarla al massimo delle sue possibilità. Diceva Vernā Myers: "Diversity è essere invitati a una festa, inclusione è essere invitati a ballare". In sintesi una leadership autentica e inclusiva viene conseguita attraverso un viaggio di apprendimento permanente e auto creativo che ci metta in contatto con noi stessi, con gli altri e il mondo intorno a noi. Il nostro concetto di leadership mette al centro l'individuo nella sua interezza e valorizza le relazioni. Al fine di percorrere questo viaggio, abbiamo identificato 10 caratteristiche o qualità che supportano le persone nell'essere più autentiche e inclusive. Di seguito un elenco delle qualità evidenziate:

- Generare cambiamenti
- Mente creativa
- Coraggio
- Punti di forza e intelligenze
- Prontezza interiore - Inner Readiness
- Riflessione
- Umanità
- Senso d'insieme
- Costruire relazioni
- Mente aperta

Tutti i partecipanti al progetto devono essere trattati in modo rispettoso e corretto, oltre che essere coinvolti in ogni decisione. Valorizza le tue **risorse** e sviluppa le loro competenze puntando di tutti i punti di forza. Sfrutta tutte le loro caratteristiche per trarne il meglio per il gruppo e per tutta l'organizzazione. Da soli non si fa strada ed è per questo che devi puntare tutto sulla collaborazione proattiva e determini un vantaggio per il gruppo. Consenti a ogni persona di dare il meglio di sé e monitora i **risultati del team**, che saranno migliori quanto più sarà forte e vincente il lavoro di squadra. Le leader inclusive considerano la diversity come un'**opportunità di crescita** non solo per il gruppo ma per tutta l'azienda. Dimostrano un impegno concreto e finalizzato alla realizzazione di piani sul lungo periodo, mettendosi in gioco quotidianamente per garantire il meglio in ogni progetto. Inoltre, non sono condizionate dal giudizio e sono disposte a lavorare per **superare tutti i limiti**. Sanno riconoscere gli errori e imparare da ogni sbaglio, per superare tutti i momenti critici che si possono presentare durante la giornata lavorativa. Apprezzano tutti i contributi e sanno trarne vantaggio.

Essere inclusive non è un dono ma è un **mestiere**. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, questa caratteristica si acquisisce con il tempo e non è immediata né recepita da tutti allo stesso modo. Potresti rimanere stupita dalle risposte a un eventuale **sondaggio** condotto in azienda e sviluppato sulle impressioni dei tuoi dipendenti. Basterebbe solo fermarsi a pensare per un momento e pensare a come coinvolgere tutti nei progetti di lavoro. Non sarà solo il **clima** a migliorare, ma anche i risultati di tutte le risorse coinvolte nel lavoro e nella progettualità. La **crescita personale** e professionale si può anche imparare attraverso delle utili lezioni di coaching, che insegnano a cambiare prospettiva e avviare un nuovo tavolo progettuale fatto di nuove consapevolezza e nuovi comportamenti. Com'è lecito aspettarsi, non basta la buona volontà per fare di te una leader inclusiva. Per avere dei buoni risultati, devi essere pronta a metterti in gioco e mettere il dubbio tutto quello in cui hai creduto fino a questo momento.

Considera anche che non avrai sempre tutta la squadra a disposizione e che parte delle tue risorse lavoreranno da remoto. Cerca di capire come prendere il meglio dalla **tecnologia** senza rendere il tuo team troppo ibrido. Sfrutta quest'occasione per sviluppare al meglio le capacità di tutti e usarle a favore tuo e del tuo progetto. La chiave della leadership inclusiva è solo una e punta sulla valorizzazione delle caratteristiche delle persone. Per avere uno spettro sempre più ampio di competenze devi però puntare tutto sulla diversità, non solo di competenze ma anche di genere, d'età, di provenienza,

di storie personali. Ogni risorsa sarà un tassello utile per comporre il grande puzzle del tuo progetto, che non può fare a meno di tutte le conoscenze trasversali offerte da una diversity della quale non puoi più fare a meno. All'inizio, il lavoro sarà maggiore e più complicato ma non devi disperare e continuare a perseguire i tuoi obiettivi fino a che non otterrai i risultati sperati che - con la leadership inclusiva - sono ormai garantiti.

Politiche attive di inclusione nei contesti lavorativi

Promozione di azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa

Per dare forza e impulso alla diffusione del principio di parità di trattamento, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali promuove, in collaborazione con il mondo del terzo settore, progetti e azioni positive volte a eliminare le situazioni di svantaggio che impediscono la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale nella collettività. **Sono state, quindi, avviate dall'UNAR azioni positive in grado di promuovere strategie ampie e sistematiche per la rimozione degli ostacoli strutturali che sono alla base delle condotte discriminatorie.** Ciò avviene, per esempio, nel caso delle discriminazioni razziali in ambito lavorativo, tramite protocolli d'intesa e strategia d'intervento coordinate con le parti sociali, così come, in altri ambiti di discriminazione, mediante accordi istituzionali e interventi sistematici in grado di incidere sui fattori sottostanti alla discriminazione stessa. Così, considerato che numerosi casi di discriminazioni segnalati, come le difficoltà nelle procedure di accesso a forme di finanziamento, richiedono un impegno e un'opera di sensibilizzazione verso l'istituzione o l'ente discriminante e costituiscono una casistica che va ben oltre il caso specifico segnalato, l'Ufficio non può limitarsi ad assicurare la risoluzione nei confronti del singolo ma valuta l'opportunità di un'azione di indirizzo generale sulle politiche di inclusione con protocolli, raccomandazioni e linee guida, realizzando, con tutti gli stakeholder interessati, un'importante attività di promozione della parità di trattamento. I progetti e le azioni positive promosse dall'UNAR mirano, quindi, a cambiare radicalmente il paradigma sociale e il modo con il quale ciascuno si confronta con la diversità. Occorre modificare decisamente la considerazione della diversità e intenderla come una risorsa, un'occasione di crescita, di sviluppo, di conoscenza e di arricchimento per tutti.

L'UNAR, dunque, non mira solo a tutelare, sul piano strettamente legale, le vittime di discriminazione ma aspira a un vero e proprio cambiamento culturale che vada al di là della tutela dei diritti dei singoli. Per arrivare a ciò bisogna coinvolgere il pubblico, gli educatori e, infine, i media che devono essere **incoraggiati a valorizzare le diversità**, come risorsa, a combattere l'**hate speech**, gli stereotipi e promuovere l'uguaglianza di tutti i gruppi sociali, a cominciare da quelli più esposti all'esclusione sociale come rom, immigrati, disabili, persone LGBT ecc. L'Ufficio, quindi, pur con le limitazioni imposte dalla sua attuale configurazione giuridica e dall'assenza di poteri sanzionatori, sin dai primi anni di attività è diventato un significativo presidio istituzionale a tutela dei diritti fondamentali delle persone vittime di discriminazioni, contribuendo ad attuare, nella realtà sociale, lavorativa e culturale del Paese, il principio di uguaglianza sostanziale tra cittadini italiani, stranieri e minoranze etniche. Nella sua veste di *equality body*, ha considerato come prioritario il mercato del lavoro, un settore centrale di intervento per l'elaborazione e la realizzazione di efficaci politiche antidiscriminatorie.

Per questo motivo, dal 2005 ha elaborato **una strategia sul Diversity Management che parte dalle grandi aziende** per poi concentrarsi, in questi ultimi anni, sulle PMI, sulle public utilities e sulle pubbliche amministrazioni per diffondere questo nuovo paradigma delle differenze come valore e risorsa per la società. Come anticipato, in Italia le pratiche di Diversity Management presentano dei ritardi rispetto alle esperienze di altri Paesi europei. Da un'indagine su 150 direttori del personale di imprese italiane con più di 250 dipendenti, condotta dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi School of Management, emerge che solo il 21 per cento delle imprese italiane con oltre 250 dipendenti adotta pratiche di Diversity Management e che il 29 per cento non è interessato all'argomento, mentre il 50 per cento non ha ancora deciso cosa fare: pur dichiarandosi interessati, non hanno ancora introdotto alcun intervento dedicato. Le aziende più grandi sono quelle più sensibili al Diversity Management: dal 21 per cento di imprese con più di 250 dipendenti si passa al 46 per cento per le imprese con più di mille dipendenti. Le imprese che hanno adottato pratiche di Diversity Management sono, inoltre, quelle con la forza lavoro che maggiormente si identifica con le varie forme di diversity: hanno una percentuale maggiore di donne (42 per cento contro 35 per cento nelle imprese non adottanti e non interessate a farlo), di popolazione sotto i 30 anni (23 per cento contro 17 per cento) e dichiarano di impiegare una percentuale di omosessuali pari al 2 per cento, contro l'1 per cento delle altre imprese. Se il 77 per cento delle imprese con esperienze di Diversity Management considera tale modalità gestionale una leva per gestire il

benessere dei lavoratori, solo il 23 per cento ha introdotto una figura responsabile e solo il 16 per cento un'unità organizzativa *ad hoc*, il più delle volte collocata all'interno della funzione delle risorse umane. Tuttavia, quando l'indagine prova ad approfondire le prassi concrete utilizzate dalle imprese, si evidenzia che anche le imprese che ne fanno uso utilizzano un set limitato e generico di pratiche, mentre le analisi dimostrano come non sia la singola prassi bensì un sistema integrato di interventi a essere il più adeguato a garantire risultati positivi in termini di clima organizzativo e outcome operativi. Dai risultati dell'indagine si rileva dunque uno stato dell'arte del Diversity Management italiano con dei numeri ancora lontani da quelli di altri Paesi; per esempio, nel 2004 la Germania registrava un tasso di adozione del 39,4 per cento, mentre l'Unione Europea arrivava al 48 per cento nel 2005. Come rilevato da un'indagine empirica di Pezzillo Iacono e altri (Pezzillo Iacono 2009), considerevole è la discrepanza tra enunciazioni di principio e pratiche orientate alla gestione delle diversità in una popolazione significativa di imprese medio grandi a prevalente proiezione internazionale, ovvero tra le stesse organizzazioni maggiormente in possesso dei requisiti e delle risorse per attuare iniziative di governo della diversità. Di seguito, prima di analizzare le azioni di sensibilizzazione promosse dall'UNAR, viene presentata una breve descrizione dei principali caratteri che contraddistinguono l'adozione di pratiche di Diversity Management nel contesto italiano.

La specificità italiana

Il tessuto economico-imprenditoriale italiano è, come noto, costituito in larga parte da aziende di piccole e medie dimensioni³, spesso a conduzione familiare; una realtà che si distanzia sensibilmente dalla tipologia di impresa al centro delle esperienze e dei modelli di diversity nel mondo anglosassone: la grande impresa (di solito internazionalizzata) quotata in borsa e ad azionariato diffuso. Questa tipologia di impresa medio-piccola prevalente in Italia influisce anche sulla progettazione e implementazione di azioni di Diversity Management: per mancanza di risorse da investire in progetti dedicati, si assume come obiettivo strategico la valorizzazione delle diversità. Non è un caso, infatti, che le esperienze italiane di Diversity Management siano circoscritte prevalentemente a imprese di grandi dimensioni e in particolare a gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del Paese di origine. Basti pensare a multinazionali come ENI, Autostrade, Finmeccanica che presentano un bilancio sociale di responsabilità in impresa e politiche rivolte a una forza lavoro composita. Inoltre, solo le imprese con più di 250 addetti sono oggetto di un rapporto biennale sulla situazione del loro personale maschile e femminile in ognuna delle professioni e in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei livelli, dei passaggi di categoria o di qualifica, di altri fenomeni di mobilità, dell'intervento della Cassa integrazione guadagni, dei licenziamenti, dei prepensionamenti e pensionamenti e della retribuzione effettivamente corrisposta. Azioni progettuali di Diversity Management adottate da grandi gruppi societari, come quelli sopracitati, sono state implementate in diversi campi, alcuni esempi: quello della maternità (Carire-Cassa di Risparmio di Reggio Emilia); in favore dei lavoratori over 45 o per le neo mamme (Unicredit Produzioni Accentrate SpA); investimenti per l'ergonomia per favorire l'integrazione del personale femminile sul posto di lavoro (Michelin); per la valorizzazione delle competenze dei disabili (IBM); a favore dei lavoratori di origine straniera (La Feltrinelli in partnership con il servizio di mediazione al lavoro del comune di Milano); per l'estensione dei benefit aziendali a coppie e famiglie omosessuali (Eli Lilly). Ci sono poi le esperienze di Diversity Management maturate all'interno delle aziende per il trasporto locale, come per esempio l'ATAC di Roma e l'ATM di Milano, dove sono stati realizzati sul luogo di lavoro asili nido aziendali in supporto alla genitorialità dei propri dipendenti, e le Ferrovie dello Stato, dove, invece, è stato realizzato il progetto "scambio di binario, inversione dei ruoli" per accompagnare e gestire la maternità in azienda. Esperienze di Diversity Management sono state realizzate anche in alcune public utilities, come per esempio l'ENEL che ha costituito l'unità "People Care" della direzione del personale con lo specifico obiettivo di fornire nuovi strumenti e servizi per migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita professionale aumentando la qualità del sistema lavorativo. Relativamente alle PMI, le azioni di Diversity Management riguardano in particolare le pratiche di conciliazione vita-lavoro nelle imprese (CNA). Da questa breve descrizione emerge un quadro delle iniziative più importanti e di alcune significative esperienze di Diversity Management che si sono sviluppate in particolare nell'ambito delle grandi aziende e delle multinazionali, ma che mostrano, però, ancora una limitata implementazione da parte delle piccole e medie imprese. Si può riproporre, allora, l'interrogativo avanzato da Bernardi (2008): in che termini possiamo parlare di Diversity Management nelle PMI italiane, nelle quali si registrano ed evidenziano livelli di aziendalizzazione non elevati e strumenti di gestione delle Risorse Umane non sviluppati, se non addirittura assenti? Ha senso riprodurre le esperienze e gli strumenti del Diversity Management maturati nelle grandi imprese? In che modo declinarli e/o elaborare un modello più coerente con le caratteristiche delle PMI? Una prima risposta a tali domande è un incentivo a favorire lo sviluppo di una cultura della diversità nelle PMI italiane, arriva dalla realizzazione, nel luglio del 2012, della Bussola per le PMI, curata dalla Fondazione Sodalitas, che fornisce una guida pratica all'attuazione dei principi della Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul Lavoro. La Bussola intende infatti approfondire aspetti della gestione delle risorse umane finora non ampiamente dibattuti proponendo un percorso

di cambiamento con misure già sperimentate nella loro realizzazione pratica. In particolare, i temi affrontati nella Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro sono stati proposti e riletti in una chiave più comprensibile e vicina alle esigenze e alla sensibilità delle PMI.

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro è stata lanciata in Italia nell'ottobre 2009 sulla scia delle iniziative francese e tedesca: è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. La Carta si configura come un quadro di riferimento valoriale a cui le imprese aderenti si rivolgono nella fase della sua applicazione; contiene, infatti, non prescrizioni dettagliate ma pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamento, sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo. Sarà poi ciascuna impresa aderente a prevedere, in considerazione del proprio contesto aziendale e alla luce di eventuali programmi già realizzati, un'implementazione dei principi della Carta. L'Italia, sulla scorta delle esperienze di Francia e Germania, pur riconfermando il contrasto a tutte le forme di discriminazione e tenendo presente la particolare specificità del proprio tessuto socio lavorativo dove, in particolare, il tasso di attività della componente femminile è al di sotto di quello medio europeo (49,6 per cento il primo e il 63,5 per cento il secondo), ha provveduto all'inserimento nella Carta di due punti specifici: superare gli stereotipi di genere e fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Attraverso la sottoscrizione della Carta le imprese intendono quindi contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro: genere, età, disabilità, provenienza, fede religiosa, impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Tali obiettivi possono essere perseguiti percorrendo dieci azioni concrete, suggerite dall'esperienza di successo di imprese all'avanguardia nell'affrontare tali sfide. La sottoscrizione di questi principi, come detto, prende la forma di un impegno volontario assunto singolarmente dall'impresa, favorendone così l'attuazione pratica.

Nello specifico, le azioni concrete sono le seguenti:

- **definire e attuare politiche aziendali che**, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- **individuare funzioni aziendali** alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- **integrare il principio di parità** di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
- **sensibilizzare e formare** adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- **monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
- **individuare e fornire** al personale strumenti interni a garanzia dell'effettiva tutela della parità di trattamento;
- **individuare strumenti concreti** per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio;
- **comunicare al personale**, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- **promuovere la visibilità esterna** dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

In Italia, il patrocinio istituzionale all'iniziativa della Carta è stato assicurato dall'adesione del Ministero del Lavoro e del Ministero per le Pari Opportunità, mentre per la sua affermazione è stato costituito il Comitato Promotore Nazionale, una partnership pubblico/privata costituita da: Ufficio Consigliera Nazionale di Parità, Gabinetto del Ministro per le Pari Opportunità e reti di impresa orientate socialmente (Fondazione Sodalitas, AIDAF, AIDDA, Impronta Etica, UCID). Al Comitato Promotore Nazionale sono attribuiti compiti propositivi e di coordinamento, le cui principali funzioni sono:

- **la definizione delle politiche generali** e delle strategie di sviluppo nazionali e locali;
- **la definizione dei processi chiave** (adesioni alla Carta, monitoraggio di andamento e impatti prodotti, anche con l'elaborazione di un Rapporto Annuale, identificazione e valorizzazione delle pratiche più innovative);
- **il coordinamento** dei Tavoli Regionali;
- **le relazioni con la Commissione Europea** e la collaborazione a progetti comunitari.

I Tavoli Regionali hanno la funzione di incoraggiare, promuovere e favorire la diffusione sul territorio della “Carta” e contribuiscono ad arricchire la bussola di riferimento adottata a livello nazionale attraverso l'individuazione di strumenti di monitoraggio del processo di adesione a livello locale in grado di rilevare le specificità territoriali, mettendo in evidenza congruità e difformità tra i diversi territori. Sottoscrivendo la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro l'aderente assume infatti l'impegno di monitorare e rendicontare regolarmente i progressi realizzati all'interno della propria azienda. È sulla base poi dei risultati del monitoraggio che viene realizzato un Rapporto Annuale della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro: uno strumento nazionale in grado di rendere conto dettagliatamente delle modalità attuative più frequenti e dei cambiamenti prodotti all'interno delle stesse aziende. Il Rapporto risponde anche all'esigenza delle organizzazioni di confrontarsi con le soluzioni adottate dalle altre aderenti, fornendo un utile benchmark con profili anche dimensionali e settoriali. Gli aderenti alla Carta, tra aziende e Pubbliche Amministrazioni, sono circa 900, con un numero complessivo di dipendenti che raggiunge le 700.000 unità. Tra gli esempi di buone pratiche implementate, tra gli altri, sono evidenziati: la definizione di politiche aziendali e l'individuazione di funzioni aziendali; il superamento degli stereotipi di genere; la promozione di strumenti di conciliazione; la comunicazione al personale e la promozione della visibilità esterna. Dai risultati di un sondaggio, di cui si è dato già conto con riferimento al contesto europeo, realizzato dalla Commissione Europea e pubblicato nell'ottobre del 2014, sono 150 gli aderenti alla Carta italiana che hanno partecipato all'indagine e a cui corrispondono oltre 480.000 dipendenti. Il 20 per cento dei rispondenti sono imprese manifatturiere, il 6 per cento del settore finanziario e assicurativo mentre circa il 19 per cento sono uffici della pubblica amministrazione. Complessivamente, i rispondenti dichiarano di aver rilevato dei miglioramenti in diversi settori: minori conflitti tra dipendenti dovuti a differenze legate a cultura, età ecc. (37 per cento); miglioramento della propria immagine esterna e reputazione (30 per cento); maggiore innovazione e creatività dei dipendenti (14 per cento); maggiore capacità di attrazione e di consolidamento di persone di talento (10 per cento); migliore risposta alle aspettative di una clientela diversificata (10 per cento). Con riferimento ai gruppi target, l'obiettivo principale delle attività che hanno a oggetto la diversità si identifica con: parità di genere (65 per cento); disabilità (24 per cento); diversità di età (19 per cento); discriminazione razziale o etnica (10 per cento); orientamento sessuale (7 per cento); religione e convinzioni personali (2 per cento).

Analisi di alcune pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane

Allo stato attuale, non esiste una rassegna delle buone esperienze di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane, dove, a differenza del settore privato, le esperienze concrete di Diversity Management sono ancora a uno stadio embrionale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo. Dalla ricognizione realizzata emerge un quadro in cui esperienze di pratiche di Diversity Management sono il più delle volte risposte singole date a situazioni contingenti che non riflettono un indirizzo di policy definito e coordinato, tanto da farle apparire come interventi isolati. Inoltre, un ulteriore aspetto che identifica le esperienze rilevate nelle pratiche adottate nelle amministrazioni pubbliche riguarda la tipicità dell'obiettivo posto, trattandosi di interventi sporadici, non programmati all'interno di una cornice decisionale più ampia, non riescono a intervenire sulla gestione del tessuto organizzativo dell'amministrazione e quindi appaiono scarsamente efficaci nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa nonché all'output operativo.

Malgrado siano numerose le dichiarazioni d'intenti fatte proprie dai responsabili delegati dalle amministrazioni pubbliche per promuovere politiche di Diversity Management, le proposte che si sono poi trasformate in interventi reali sono decisamente esigue. Una conferma di tale tendenza è data per esempio **dall'elevata adesione delle amministrazioni** alla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, a cui hanno fatto seguito limitati interventi dedicati. Quella che segue è la descrizione di alcune esperienze di interventi realizzati da amministrazioni pubbliche locali all'interno della categoria del Diversity Management; l'intento è esclusivamente quello di mostrare i caratteri che maggiormente identificano tali pratiche, senza voler attribuire a esse la definizione di buone prassi.

La formula utilizzata per la costruzione di un possibile modello interpretativo delle esperienze rilevate assume come focus non la categoria oggetto di discriminazione (gender, disabilità, provenienza, orientamento sessuale) ma l'obiettivo principale della potenziale politica adottata dall'amministrazione, identificata quest'ultima sulla base dei caratteri prevalenti dell'azione di diversity individuata. Sono quindi proposti due macro gruppi di politiche:

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

B. Politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi.

Nel primo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a:

- favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita personale; favorire la parità delle condizioni di accesso al lavoro, la parità retributiva e gli avanzamenti di carriera;
- migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro.

Nel secondo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a favorire l'integrazione socioculturale e a contrastare le discriminazioni basate sull'orientamento sessuale.

Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento

Numerose sono le iniziative adottate dalle pubbliche amministrazioni per favorire azioni di conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita quale elemento centrale nel contesto delle politiche di pari opportunità. Azioni di conciliazione sono presenti nell'ambito dei Piani Sociali di Zona (legge 328/2000), nelle azioni dei CUG (Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) o mediante specifici protocolli. Tra queste, solo per riportare un esempio, la provincia di Belluno ha siglato un Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni finalizzate alla conciliazione tra attività lavorativa e impegni familiari, anche tramite l'utilizzo del part-time. Attraverso il Protocollo l'amministrazione autorizza la riduzione dell'orario di lavoro a tempo parziale in presenza di figli minori fino al compimento del terzo anno di età, prevedendo la possibilità di prorogare il part-time per ulteriori tre anni. Per gli interventi che favoriscono la parità delle condizioni di accesso al lavoro e gli avanzamenti di carriera, la Provincia di Lecco ha promosso il progetto Women ALPnet che si inserisce nelle iniziative volte a sostenere l'introduzione del principio di gender mainstreaming nei processi e programmi di sviluppo locale. Gli altri partner del progetto sono: la Provincia di Torino, la Provincia Autonoma di Trento, la Regione Lombardia, il Centro di Iniziativa Europea di Milano, la società S&T di Torino, l'associazione Frau & Arbeit di Salisburgo, l'Union Régionale des Associations Centre d'Information pour les Femmes et les Familles (URACIFF) di Lione, l'Università di Lugano e il Centro di Sviluppo Regionale di Capo d'Istria. L'obiettivo del progetto è lo sviluppo di una rete di cooperazione stabile fra i Centri Risorsa Donna attivi nello Spazio Alpino che l'amministrazione si propone di mantenere e sviluppare anche dopo la conclusione del progetto. L'obiettivo finale è fornire alle donne supporto e assistenza tecnica in grado di garantire pari accesso alle risorse locali e regionali attraverso la promozione di una cooperazione, in un'ottica di genere, fra gli attori pubblici e privati dello sviluppo.

Il **Progetto Women ALPnet** si basa sulla considerazione che un'attiva partecipazione delle donne ai processi di sviluppo economico locale dipende da almeno quattro condizioni fondamentali:

- la possibilità di accedere alle informazioni;
- la possibilità di accedere alle risorse;
- l'opportunità di una reale crescita professionale individuale (ampliando in tal modo le possibilità di carriera personale e superando stereotipi e fattori di discriminazione);
- la costruzione di una forte rete di cooperazione per lo sviluppo di azioni di mainstreaming di genere a livello istituzionale, sociale ed economico.

La condizione delle donne che vivono nello Spazio Alpino è influenzata dalle disparità economiche e territoriali che caratterizzano la zona, e che diventano più marcate e più evidenti su scala ridotta. Questo è particolarmente evidente nelle aree prealpine e montuose più svantaggiate, che sono scarsamente collegate ai centri urbani, rischiano lo spopolamento, soffrono la mancanza di servizi, hanno un mercato del lavoro ristretto – spesso legato a impieghi stagionali – e dove il potere economico della popolazione è debole. Il tasso di occupazione femminile è in queste aree più basso rispetto a quello maschile e le donne sono meno integrate nei settori economici classici, e quando lavorano, svolgono per lo più impieghi part-time o mal retribuiti. Per contrastare questa situazione e promuovere lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità del genere femminile, molte regioni dello Spazio Alpino hanno sviluppato i “Centri Risorse Donne”. Il progetto Women ALPnet promuove appunto la collaborazione tra i diversi “Centri Risorse Donne” che in ambito rurale contribuiscono al miglioramento della vita economica e sociale. Un'altra esperienza che si inserisce nelle attività rivolte a favorire l'inclusione e ridurre le condizioni che generano disparità di trattamento è quella della Provincia di Bologna che, nell'ambito delle iniziative promosse a sostegno delle pari opportunità, ha individuato, nell'ambito del Piano triennale di Azioni positive 2004-2006, la parità retributiva come uno degli elementi strategici per dare attuazione ad azioni positive finalizzate a impostare cambiamenti e soluzioni innovative in grado di modificare

radicalmente alcuni presupposti che condizionano il rispetto di principi contenuti sia nella normativa comunitaria sia in quella nazionale. I beneficiari del progetto sono le dipendenti delle amministrazioni locali.

L'implementazione di questo progetto all'interno di un contesto territoriale omogeneo, qual è la Provincia di Bologna, aveva l'obiettivo di fornire al sistema della Pubblica Amministrazione locale, le seguenti opportunità:

- **avere un quadro d'insieme** omogeneo dei disequilibri di genere all'interno della Pubblica Amministrazione;
- **disporre di uno strumento** che dal quadro d'insieme consenta di andare in profondità per ciascun Ente;
- **disporre in modo sistematico** di una mappatura dell'attuale situazione retributiva dell'ente che evidenzii, per ciascun profilo o categoria, o aggregazioni di profili omogenei, il livello retributivo medio e gli scostamenti da questo con evidenziazione delle voci retributive che ne condizionano le differenze (per esempio, indennità di disagio, indennità di rischio);
- **promuovere azioni positive** di sostegno al riequilibrio retributivo attraverso azioni dirette interne all'Ente (contrattazione decentrata);
- **disporre di informazioni** da utilizzare nelle attività di negoziazione sindacale, a livello decentrato e di primo livello, con l'obiettivo di promuovere azioni di riequilibrio delle disparità o di contenimento dell'accentuarsi di tali differenze;
- **creare una rete di Enti** che attraverso analisi omogenee possano effettuare benchmark sulla dotazione organica e sui livelli retributivi (analisi sia per genere sia per organizzazione nel complesso);
- **disporre di un sistema** che permetta di effettuare simulazioni dell'impatto economico che produce sul bilancio dell'ente una variazione degli istituti salariali.

Attraverso questo progetto la provincia di Bologna ha rilevato l'esistenza all'interno della propria organizzazione sia di differenziali retributivi di significativa rilevanza – analizzati per prestazioni di analogo valore –, sia l'esistenza di segregazione di genere orizzontali e verticali causa spesso degli stessi differenziali salariali rilevati.

A seguito della ricerca della Provincia di Bologna, e delle successive attività di diffusione dei risultati, si è rilevato sul territorio nazionale un aumento della consapevolezza dell'importanza del tema e del fatto che, anche nelle amministrazioni pubbliche possono essere presenti significativi elementi di discriminazione sia sul piano delle retribuzioni sia su quello dell'accesso alle funzioni sia sui percorsi di carriera. Tra le azioni volte a migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro, il comune di Bologna, nel Piano delle Azioni Positive 2012-2014, ha, inoltre, promosso un progetto per la valorizzazione dei lavoratori con problematiche di disabilità con l'obiettivo di migliorare la loro qualità della vita all'interno del luogo di lavoro. Tra le azioni è prevista una formazione rivolta a tutti i dipendenti, su base volontaria, sui temi dell'antidiscriminazione (disabilità, genere, provenienza, orientamento sessuale) e una raccolta di dati con l'obiettivo di avviare un'indagine partecipata su tale tematica. L'obiettivo finale consiste nella rielaborazione delle informazioni e la predisposizione di una banca dati delle competenze per un miglior impiego delle risorse umane. Da segnalare, inoltre, come in ogni Comune con più di 50 mila abitanti è prevista la figura del Disability Manager: professionisti che lavorano nel campo della disabilità. In Italia, il loro ruolo ha trovato una prima legittimazione istituzionale nel 2009 grazie al "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana. Linee guida per gli enti locali" a cura del tavolo Tecnico istituito tra Comune di Parma e Ministero del Lavoro, della salute e delle Politiche Sociali. Il Disability Manager ha il compito di raccogliere le istanze dei cittadini disabili e delle loro famiglie, di attivare il lavoro in rete di tutti gli enti e i soggetti coinvolti, di veicolare i bisogni delle persone disabili verso i servizi esistenti, di mettere in atto ogni azione volta a favorire l'accessibilità, urbanistica e non solo, e a evitare ogni forma di discriminazione. Vi sono poi le esperienze di quelle amministrazioni che hanno introdotto le clausole "sociali" nei bandi del Comune. Per esempio, sempre a Bologna, il Consiglio Comunale di Bologna nel novembre del 2013 ha approvato il Regolamento sulle clausole sociali che introduce negli appalti pubblici l'obbligo di prevedere una quota di personale assunto tra le categorie di cittadini che si trovano in difficoltà. Una quota minima pari al 5 per cento delle spese annue del Comune per appalti sia di forniture di beni sia di servizi, dovrà essere destinata all'inserimento lavorativo di invalidi, persone svantaggiate, cassaintegrati, disoccupati di lungo periodo, ultracinquantenni, giovani inoccupati, adulti soli con figli. L'uso della clausole sociali non è una novità assoluta, in Italia; infatti un numero seppur esiguo di amministrazioni, a partire dai comuni di Torino, Venezia, Roma e Milano, ha già applicato norme analoghe.

Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi

Nell'ambito di questo gruppo di pratiche, la Provincia di Prato insieme alla Cooperativa Autotrasporti Pratese (CAP) e alla Caritas Diocesana hanno promosso il progetto "Mediatori in bus" per formare 16 verificatori e 6 persone extracomunitarie, provenienti dalla Nigeria e dal Maghreb. Il progetto, che mira all'integrazione socioculturale delle numerose etnie presenti sul territorio attraverso l'introduzione di una figura con competenze specifiche nel trasporto pubblico locale: il mediatore culturale. Le attività si articolano in due fasi distinte:

- **la formazione**, rivolta agli addetti alla verifica e ai mediatori culturali;
- **l'operatività assistita**, in cui gli stessi partecipanti alla formazione sono chiamati a svolgere la funzione di mediatori culturali intervenendo nelle situazioni più delicate e conflittuali a bordo degli autobus.

I partecipanti al progetto hanno un'età che va dai 33 ai 54 anni. Si tratta di personale abitualmente a contatto con l'utenza presente sui bus e che con maggior frequenza si trova ad affrontare situazioni di criticità legate all'attività di verifica svolta. Nell'ambito delle politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi nei confronti delle persone LGBTQ, il Servizio LGBT del comune di Torino¹² nel 2010/11 ha partecipato al progetto, cofinanziato dall'Unione Europea, "Contro l'omofobia. Strumenti delle Amministrazioni Locali Europee. AHEAD" in partenariato con le Città di Barcellona e Colonia e con istituzioni accademiche europee, tra cui il CIRSD e dell'Università degli Studi di Torino. Il risultato del progetto è stato la pubblicazione del Libro Bianco europeo "Combattere l'Omofobia. Politiche locali di parità rispetto all'orientamento sessuale e all'identità di genere" che raccoglie buone prassi realizzate dalle amministrazioni locali europee. Gli obiettivi locali, invece, sono stati:

a) la progettazione e sperimentazione di quattro kit formativi a carattere innovativo e replicabili sulle tematiche LGBT rivolti rispettivamente a scuola secondaria di primo grado, servizi per le famiglie, Centri per l'Impiego e Polizia Municipale;

b) la realizzazione della ricerca "Partnership e legittimazione nelle politiche locali LGBT".

Il Servizio LGBT, inoltre, ha avviato numerose attività, tra cui la programmazione di percorsi formativi rivolti ai dipendenti della Pubblica Amministrazione con la finalità di rendere gli operatori capaci di:

- **interagire positivamente** con le persone LGBT, offrendo risposte adeguate ai loro bisogni;
- **progettare servizi e iniziative** tenendo conto che tra i fruitori ci sono anche le persone LGBT;
- **creare un clima accogliente** e rispettoso nei confronti di colleghe e colleghi LGBT all'interno dell'ambiente di lavoro.

Oltre al Comune di Torino, anche quello di Bologna, con il Piano Generale di Sviluppo 2012-2016 ha dichiarato il proprio impegno per il superamento di qualsiasi forma di discriminazione basata sul genere e sull'orientamento sessuale. A tal fine il comune ha svolto un'indagine allo scopo di conoscere la presenza e il grado del pregiudizio di genere e dell'omofobia fra i propri dipendenti, con l'obiettivo di assumere decisioni e promuovere azioni di sensibilizzazione e di formazione per migliorare l'attività del pubblico servizio rivolto alla cittadinanza. Diversi sono gli istituti o tavoli di concertazione costituiti dalle amministrazioni per favorire la parità in relazione all'orientamento sessuale. Per esempio, dall'ottobre 2007, il comune di Napoli ha attivato il Tavolo di concertazione permanente tra le Associazioni LGBT e il Comune stesso. Il Tavolo si propone di agire per denunciare il persistere di una cultura di discriminazione ai danni delle persone omosessuali e transessuali, caratterizzata da fenomeni omo e transfobici, atti di bullismo, violenza, prevaricazione e odio; evidenziare l'assenza di strumenti efficaci per l'affermazione dei diritti di piena cittadinanza e dignità delle persone omosessuali e transessuali; sensibilizzare al valore della diversità, dell'integrazione e della solidarietà; promuovere un Piano integrato di azioni contro l'omofobia, per il rispetto delle diversità e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro delle persone omosessuali e transessuali; avviare percorsi formativi di "cultura del rispetto delle diversità" nelle scuole di ogni ordine e grado.

Si segnala, infine, la rete RE.A.DY, Rete Nazionale delle Pubbliche Amministrazioni Anti Discriminazioni per orientamento sessuale e identità di genere, che raccoglie le amministrazioni locali e regionali che hanno avviato politiche per favorire l'inclusione sociale delle persone omosessuali e transessuali, sviluppando buone prassi e promuovendo atti e provvedimenti amministrativi che tutelano dalle discriminazioni. Nel novembre del 2005 si è svolto un primo incontro, all'interno del COM. Pubblica Amministrazione di Bologna, come momento di confronto fra le Pubbliche Amministrazioni; nel maggio del 2006, in un successivo incontro al FORUM PA di Roma, è stata annunciata l'intenzione da parte dei Comuni di Roma e Torino di promuovere una Rete nazionale per sviluppare adeguate politiche e diffondere buone prassi finalizzate al superamento di ogni discriminazione nei confronti delle persone lesbiche, gay,

bisessuali, transessuali e transgender. Sono stati i primi passi che nel giugno del 2006 – durante gli eventi del Torino Pride – hanno portato i rappresentanti di diverse Pubbliche Amministrazioni a incontrarsi per definire una Carta di Intenti, contenente le finalità, gli obiettivi e le azioni della nascente Rete. È la prima volta in Italia che gli Enti Locali e Regionali si mettono in rete per promuovere culture e politiche delle diversità e sviluppare azioni di contrasto alle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere.

Le azioni di sensibilizzazione dell'UNAR nei luoghi di lavoro

Essendo uno dei compiti dell'UNAR quello di promuovere azioni positive e contrastare le discriminazioni etniche e razziali nei luoghi di lavoro, nel 2010 l'Ufficio ha sottoscritto un protocollo d'intesa con le parti sociali: CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confartigianato, Confapi, CNA, Confcooperative, Legacoop, Coldiretti, Confagricoltura, Confcommercio, Confesercenti. Attraverso tale protocollo UNAR si è posto l'obiettivo di individuare le strategie di intervento più idonee per promuovere azioni positive e contrastare le discriminazioni etniche e razziali nei luoghi di lavoro. A questo scopo, è stata creata una Cabina di regia insieme alle parti sociali nazionali con funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività oggetto del Protocollo. Tra le attività indicate dal protocollo che UNAR si è impegnato a realizzare sono stati previsti:

- la diffusione della massima conoscenza degli strumenti normativi e amministrativi di tutela e di promozione della parità di trattamento e di contrasto alle discriminazioni su base etnica e razziale nel mondo del lavoro nonché una serie di interventi in tale ambito;
- la realizzazione di iniziative di formazione e di informazione nel settore produttivo anche predisponendo percorsi formativi per il migliore utilizzo delle risorse nazionali ed europee e per la valorizzazione a tal fine degli strumenti messi a disposizione dalla contrattazione;
- riconoscimenti pubblici a soggetti del mondo economico e produttivo e alle rappresentanze sindacali particolarmente impegnati nella creazione di una cultura di convivenza interculturale e di pari opportunità;
- la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e di promozione di azioni positive, in accordo con le parti sociali firmatarie e con il coinvolgimento delle rispettive strutture a livello territoriale.

A seguito della sottoscrizione del protocollo e dei numerosi incontri periodici tra UNAR e le parti sociali è emersa la decisione di promuovere un programma *ad hoc*, nei luoghi di lavoro, durante la Settimana di azione contro il razzismo organizzata ogni anno in concomitanza con il 21 marzo “Giornata Mondiale contro il razzismo”. Dal 2012 sono già state realizzate quattro edizioni della “Settimana di azione contro il razzismo nei luoghi di lavoro” con decine di eventi realizzati in tutto il territorio nazionale con il coinvolgimento delle parti sociali e delle associazioni del terzo settore. Ogni anno si è voluta approfondire una tematica relativa al mondo del lavoro: nel 2014, per esempio, si è voluto approfondire il tema relativo ai costi economici della discriminazione e il concetto della differenza come risorsa per l'impresa, mentre nel 2015 il focus della settimana, contrassegnata dal titolo “Accendi la mente, spegni i pregiudizi”, è stata la diversità come fattore che caratterizza il mondo dei trasporti nazionale (Ferrovie dello Stato) e locale (ATAC Roma).

La promozione della diversità nell'ambito della selezione del personale

Dal 2007 l'UNAR ha avviato il Career Forum Diversità lavoro allo scopo di incidere sulle cause strutturali della discriminazione e promuovere concretamente il Diversity Management e l'inclusione lavorativa nel mondo del lavoro. Come è stato dimostrato anche dalle analisi presentate in questa ricerca, uno dei maggiori problemi di inserimento lavorativo delle persone di origine straniera, delle persone disabili e delle persone transgender è la difficoltà di accesso al mercato del lavoro in fase di selezione del personale. L'obiettivo del Career Forum è proprio quello di creare occasioni di confronto e scambio tra aziende e persone portatrici di diversità, allo scopo di far venire meno diffidenze e pregiudizi e favorire, quindi, l'incontro fra domanda e offerta di lavoro. Giunto alla sua 18ª edizione, nel 2014 due riconoscimenti importanti sono stato riservati a Diversità al lavoro, il primo a Parigi con la sua presentazione come best practice europea, davanti a una platea di oltre 600 esperti internazionali, in occasione della decima edizione dell'High Level Event on Diversity Management. Durante l'evento sono stati discussi i temi della diversità nell'Unione Europea: risultati, sfide attuali e prospettive sul tema. DiversitàLavoro è stato presentato all'interno del panel “The role of different social and economic actors in promoting diversity at the work place”. Il secondo riconoscimento importante è stato quello di inserire il Career Forum nel programma dell'Employment Week del Semestre di Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea. Nel corso delle due edizioni del 2014, il cui slogan è stato “Cerchiamo talenti cui offrire pari opportunità nel mondo del lavoro”, a Milano nel mese di giugno e a Roma nel mese di novembre, si è registrato un sensibile incremento del numero dei partecipanti e conseguentemente sono aumentate le opportunità di informarsi, di

orientarsi e di avere un incontro diretto con i responsabili del personale di grandi aziende italiane e internazionali. È stato rinnovato il portale web www.diversitalavoro.it, attraverso il quale è possibile avere informazioni sugli eventi, consultare le opportunità di lavoro disponibili e candidarsi direttamente inviando il proprio curriculum vitae e preparando la propria partecipazione al Career Forum Diversitalavoro. Inoltre, a preparazione degli eventi, sono stati organizzati degli incontri dedicati, con seminari e workshop gratuiti rivolti a:

- **candidati** (persone con disabilità, persone di origine straniera e persone transgender) per metterli in condizione di affrontare al meglio i colloqui di selezione che si tengono in occasione del Career Forum Diversitalavoro e, più in generale, di aiutarli nella ricerca del lavoro;
- **recruiter aziendali.**

Gli incontri sono stati coordinati dall'UNAR coinvolgendo istituzioni ed enti che operano sui temi dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, delle persone di origine straniera e delle categorie LGBT. Il progetto prevede, inoltre, per le imprese che hanno inserito nel proprio organico persone tramite Diversitalavoro, uno speciale riconoscimento, che nel 2015 è stato consegnato alle imprese che nell'anno precedente avevano inserito nella propria azienda persone incontrate durante i Career Forum Diversitalavoro: American Express, Banca Popolare di Milano, Edison e Intesa Sanpaolo. Nel 2014, i candidati selezionati e invitati agli eventi sono stati complessivamente 2008, mentre 1131 sono stati i candidati presenti ai tre Career Forum di Diversitalavoro (Roma, Milano e Napoli) i quali hanno sostenuto presso le 41 aziende partecipanti migliaia di colloqui face-to-face. I candidati in queste occasioni erano soprattutto appartenenti alle categorie protette (78 per cento) e laureati (74 per cento) prevalentemente in discipline economiche. I *job posting* pubblicati sul sito di Diversitalavoro sono stati 61 e 1405 le candidature ricevute sul sito in risposta agli annunci. Coloro che si sono candidati sono stati per il 74 per cento laureati, per l'8 per cento universitari/laureandi e per il 18 per cento diplomati. L'80 per cento dei candidati sono italiani, di questi il 78 per cento sono gli iscritti alle categorie protette, mentre il 20 per cento sono le persone di origine straniera (l'81 per cento dell'Europa dell'Est e il 19 per cento del Sud America e Africa). Si è stimata una partecipazione delle persone appartenenti alla categoria transgender intorno al 2 per cento dei partecipanti. Nel 2015 la novità più importante del Career Forum è stata l'apertura di una nuova location nel Triveneto, infatti con l'evento organizzato a febbraio nella città di Padova si è voluto cominciare ad aprire Diversitalavoro a un mercato fatto di piccole e medie aziende, che rappresentano il più consistente tessuto imprenditoriale italiano. Infine, uno dei più grandi successi del progetto è stato quello di vedere un Paese all'avanguardia nelle politiche di inclusione sociale, come la Svezia, prendere spunto da Diversitalavoro. Arbetsformedlingen, infatti, la più grande agenzia governativa di collocamento, ha replicato nell'ottobre del 2013 il format dell'evento italiano. Punto di partenza è stata l'idea di iniziare dall'incontro personale per favorire l'inclusione lavorativa e superare i pregiudizi. Prima di organizzare l'evento Project National Matching, che a Stoccolma era diretto esclusivamente a immigrati con istruzione di alto livello nel campo ingegneristico, lo staff del Ministero svedese ha partecipato all'edizione 2013 milanese di Diversitalavoro. Al progetto svedese National Matching hanno partecipato 33 aziende rappresentative di tutto il territorio svedese e 550 erano gli utenti altamente specializzati che hanno aderito al progetto di *matching*.

La promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI italiane

Nel campo del Diversity Management, UNAR, con vari progetti, ha tentato di promuoverne le prassi ed estenderne i tradizionali ambiti in cui è conosciuto, spostandosi dalle grandi multinazionali alle PMI, dal Nord al Sud e dal privato al pubblico. Essendo le PMI spesso inserite in un ambiente caratterizzato dalla presenza sempre più consistente di una forza lavoro portatrice di diversità è per loro prioritario investire in un approccio teso all'inclusione delle differenze. A tale scopo l'UNAR ha finanziato il progetto "Realizzazione di attività rivolte a migliorare l'informazione e l'inclusività delle imprese sui temi del Diversity Management nelle Regioni Obiettivo Convergenza" con l'obiettivo di sensibilizzare le Piccole e Medie Imprese (PMI) delle quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) a un approccio improntato al "Diversity Management" ovvero al modello che pone al centro della gestione delle risorse umane la valorizzazione e l'integrazione delle diversità, con particolare attenzione alla sensibilizzazione in merito alle discriminazioni dovute all'età, all'orientamento sessuale e identità di genere, alla razza ed etnia, alla religione e alle disabilità. Una delle attività del progetto ha prodotto una ricognizione e analisi del tessuto produttivo territoriale, attraverso la mappatura delle buone prassi aziendali in tema di inclusione dei lavoratori. Destinatari dell'intervento sono state le piccole, medie e grandi imprese esistenti sul territorio, Enti Pubblici vigilati, Aziende controllate e/o partecipate dalle Regioni Obiettivo Convergenza. Sono stati, quindi, organizzati cicli di seminari formativi presso ciascuna delle quattro Regioni Obiettivo Convergenza denominati "Diversity Management e PMI", con l'intento di offrire anche a questo tipo di imprese un quadro chiaro, da un punto di vista normativo e operativo, delle possibilità offerte dall'adozione di strategie di Diversity Management e al contempo stimolare relazioni virtuose tra imprese e persone

appartenenti a categorie discriminate, per mezzo della messa a fuoco di potenzialità e competenze spesso sottovalutate a causa di stereotipi e discriminazioni. Partendo dalle buone prassi europee e nazionali, i seminari hanno rappresentato l'occasione per divulgare le conoscenze in materia e illustrare i risultati ottenuti dal questionario di rilevazione somministrato a un campione di 1300 imprese dislocate nelle quattro Regioni Obiettivo Convergenza, al fine di effettuare una mappatura delle pratiche aziendali più virtuose per l'inclusione dei lavoratori e, più in generale, individuare gli interventi più efficaci che fanno riferimento a un approccio di diversity. Un altro progetto promosso dall'UNAR durante il 2014 e inizio del 2015 è stato Diversa-mente il cui obiettivo principale è stato quello di realizzare e sviluppare azioni di Diversity Management sempre nelle Regioni Obiettivo Convergenza, coinvolgendo le persone appartenenti a categorietradizionalmente discriminate da una parte, e le piccole e medie imprese (PMI), gli Enti pubblici, le Aziende controllate e/o partecipate dalle quattro Regioni Convergenza e tutti gli stakeholder che si occupano della lotta alla discriminazione dall'altra, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento lavorativo delle persone a rischio di discriminazione. Per raggiungere gli obiettivi del progetto sono state implementate una serie di attività, tra cui:

- la sensibilizzazione culturale del mondo del lavoro attraverso il coinvolgimento delle piccole e medie imprese (PMI) e delle istituzioni;
- la valorizzazione della diversità e l'individuazione di posti di lavoro all'interno delle PMI per persone che spesso sono vittime di discriminazione;
- attività di empowerment verso cittadini potenzialmente discriminati al fine di promuovere un atteggiamento proattivo sul lavoro e di valorizzarne competenze, nuove idee e contributi unici;
- career day dedicati, sul modello dell'evento nazionale Diversitalavoro nelle città di Cosenza, Salerno, Palermo e Bari, come occasione d'incontro tra la domanda e l'offerta del mercato del lavoro.

Sempre nell'ambito della promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI nel 2014, l'UNAR, in collaborazione con Italia Lavoro SpA, ha lanciato il progetto DJ (Diversity on the job) un programma sperimentale per la promozione dell'inserimento lavorativo di soggetti fortemente discriminati e svantaggiati. Il programma è stato finalizzato alla creazione di reti territoriali integrate di supporto all'inclusione socio lavorativa rivolte a soggetti vittime di discriminazione e marginalizzazione sociale e lavorativa attraverso il coinvolgimento di associazioni e stakeholder localizzati nelle quattro Regioni Obiettivo Convergenza. Il progetto si è rivelato efficace non solo nel promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e a forte rischio di discriminazione, attraverso servizi di orientamento e coaching e la realizzazione di tirocini della durata di tre mesi, ma anche nel realizzare un'azione di capacity building dell'associazionismo nei percorsi di accompagnamento individualizzati. Nel 2014, a seguito dell'avvio del progetto, sono stati attivati 246 percorsi di orientamento e tirocinio nelle quattro regioni obiettivo convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia), sono stati coinvolti complessivamente 24 soggetti promotori (enti di formazione o accreditati come tali), 29 associazioni di settore (relative ai due target rom e LGBT) e 152 aziende che hanno ospitato i tirocinanti. I risultati ottenuti rispetto alla domanda generale sul tirocinio hanno dimostrato un elevato indice di soddisfazione rispetto alle finalità del progetto e la formazione ha avuto un'alta incidenza del grado di soddisfazione dei destinatari. I tirocinanti la definiscono, infatti, come funzionale, adeguata e costruttiva e affermano, in genere, di aver imparato a gestire meglio gli strumenti a loro disposizione. Gli stessi tirocinanti hanno dichiarato inoltre di aver vissuto il periodo di formazione non solo come un aumento delle proprie competenze e conoscenze rispetto a uno specifico lavoro o rispetto alle modalità generali del mondo del lavoro, ma anche come spunto e occasione di crescita personale. In conclusione, le attività sperimentali e i progetti di innovazione sociale condotti da UNAR in questo ambito, partendo dall'assunto che la diversità è soprattutto una ricchezza e non un ostacolo per le aziende, hanno finito per sensibilizzare tante organizzazioni produttive a valutare le proprie componenti di diversità come un vantaggio nella competizione e a sfruttare come un'opportunità il privilegio di raccogliere al proprio interno importanti contributi di differenze. Ne consegue che le aziende, anche in Italia, stanno piano piano apprendendo che, oltre a misurare la propria capacità di generare reddito e avviarsi sulla strada delle nuove tecnologie, devono riuscire a lavorare sulle differenze, individuandole e valorizzandole, per una cultura d'impresa destinata a vincere.