



# **GUIDA ALLA DIVERSITA' ETNICA PER LE PMI**

Osservatorio sulle PMI della confederazione ellenica di artigiani e mercanti professionisti  
(IME/GSEVEE)



## INDICE

1. Introduzione
2. Glossario dei termini più rilevanti
3. Situazione attuale e sfide
4. La discriminazione sul posto di lavoro
5. Carte per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro
6. Panorami normativi europei e nazionali sulla lotta alla discriminazione
7. Opinioni ufficiali delle parti sociali sulla diversità etnica e la discriminazione sul posto di lavoro
8. Diversità etnica sul posto di lavoro ed in particolare nelle PMI
9. Il ruolo delle parti sociali nel promuovere la diversità etnica
10. Approcci e principi di gestione della diversità
11. Vantaggi per i datori di lavoro e i dipendenti delle PMI
12. Tecniche di risoluzione dei conflitti
13. Buone prassi
14. Contatti



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**Realizzato da:**

Osservatorio sulle PMI della Confederazione ellenica di artigiani e mercanti professionisti (IME/GSEVEE), Grecia

**In collaborazione con le seguenti organizzazioni:**

- Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO)
- Azione per l'uguaglianza, supporto, antirazzismo (KISA), Cipro
- Osservatorio sulle PMI della Confederazione ellenica di artigiani e mercanti professionisti (IME/GSEVEE), Grecia
- Università Degli Studi di Milano (UNIMI), Italia
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIP Veneto I.S.), Italia
- Iriv Conseil, Francia
- Videnscenter per l'integrazione (VIFIN), Danimarca



## INTRODUZIONE

Il progetto Erasmus+ **“Educare le parti sociali alla diversità etnica nelle PMI” (MigrAID)** affronta il tema della diversità etnica sul posto di lavoro nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) per facilitare l'integrazione dei lavoratori migranti. Diversità etnica, inclusione, gestione della diversità sul posto di lavoro, discriminazione e risoluzione dei conflitti sono le tematiche sulle quali sono incentrate tutte le attività del progetto.

Lo scopo principale di MigrAID è di rafforzare le competenze e le capacità delle parti sociali e dei migranti per comprendere, affrontare e gestire al meglio i temi sopracitati. I risultati principali del progetto sono: due studi di ricerca collegati sulla diversità etnica nelle PMI, due seminari rivolti alle parti sociali e ai migranti, una formazione di cinque giorni per le parti sociali, lo sviluppo di una piattaforma per la formazione online e la creazione di un simulatore per la risoluzione dei conflitti.

Nello specifico, lo scopo principale di questo Output, la **“Guida alla diversità etnica per le PMI”**, è di aiutare le PMI ad identificare meglio i principi, gli strumenti, e le procedure più adatte per promuovere la diversità etnica sul posto di lavoro. Questa Guida è stata costruita basandosi sui lavori, le conoscenze e l'esperienza del team di lavoro di MigrAID.

**Nello specifico, la guida alla diversità etnica per le PMI** è rivolta ad imprenditori, manager e dipendenti delle PMI nonché alle parti sociali (associazioni degli imprenditori e sindacati) al fine di:

- Migliorare la conoscenza sulla diversità etnica;
- Migliorare le capacità di gestione dei conflitti sul posto di lavoro;
- Promuovere l'integrazione dei lavoratori stranieri;
- Fornire delle buone prassi riguardo la gestione della diversità etnica nelle PMI e la gestione dei conflitti.

Per maggiori informazioni visitare il sito: [www.migraid.eu](http://www.migraid.eu)

## GLOSSARIO DEI TERMINI PIÙ RILEVANTI

<b>Risoluzione dei conflitti</b>	Il processo per cui due o più parti coinvolte in un disaccordo, disputa o dibattito giungono ad una soluzione che lo risolve.
<b>Diversità</b>	La convivenza di persone e gruppi differenziati dalle più diverse caratteristiche, innate o acquisite, come il sesso, l'età, la personalità, il colore della pelle, la nazionalità ecc.
<b>Gestione della diversità</b>	Approccio organizzativo strategico che considera le persone come risorse fondamentali per il successo dell'azienda, riconoscendo e valorizzando le specifiche caratteristiche che li differenziano (ad es.: età, genere, origine etnica, posizione socio-economica, ecc.)
<b>Discriminazione</b>	Si riferisce a stereotipi e pregiudizi, mentalità e comportamenti, pratiche e disposizioni formali ed informali che portino ad un trattamento ineguale di gruppi o individui a causa delle loro caratteristiche quali razza, etnicità, età, condizione socio-economica, genere ed orientamento sessuale.
<b>Molestia</b>	Pratiche, atteggiamenti e comportamenti di varia intensità che colpiscono negativamente una persona, specialmente se dirette ad una persona appartenente ad una categoria più debole o protetta.
<b>Integrazione</b>	Il lungo processo pluridimensionale per cui gli immigrati entrano e si adattano alla società che li ospita. Questo processo include differenti aspetti della vita: impiego, educazione, apprendimento della lingua, ecc.
<b>Pregiudizio</b>	Si riferisce a quelle convinzioni, pensieri, sentimenti e atteggiamenti che si possono avere nei confronti di un gruppo o di un individuo senza averne avuto una vera e diretta conoscenza in precedenza.
<b>Stereotipi</b>	Generalizzazioni semplicistiche riguardo gruppi di persone basati sulla categorizzazione sociale e le caratteristiche individuali.

<b>Xenofobia</b>	Atteggiamenti, pregiudizi e comportamenti che rifiutano, escludono e spesso sviscerano le persone, basati sulla percezione che siano estranei o stranieri rispetto alla comunità, alla società o all'identità nazionale.
------------------	--

## SITUAZIONE ATTUALE E SFIDE

Le migrazioni internazionali si riferiscono all'attraversamento dei confini di un'unità politica o amministrativa da parte di uno o più individui per un certo periodo di tempo. Include lo spostamento di diverse tipologie di migranti, rifugiati, sfollati e popolazioni sradicate. Secondo l'ultimo Rapporto della Commissione per gli affari economici e sociali delle Nazioni Unite, ci sono circa 258 milioni di migranti internazionali nel mondo, che rappresentano il 3.4% della popolazione mondiale.

Anche se questo numero rappresenta chiaramente una minoranza della popolazione globale, questo fenomeno sociale è diventato sempre più una delle maggiori priorità nei programmi politici a livello mondiale, nazionale e locale. Inoltre, la costante migrazione interna di cittadini europei tra i vari Paesi membri dell'Unione è un ulteriore fattore che ha reso le società europee e la forza lavoro sempre più diversificate.

Nell'UE ci sono circa 21.2 milioni di PMI, che rappresentano il 99.8% del totale delle aziende europee, ed impiegano 88.8 milioni di persone, ovvero l'equivalente del 66.8% della popolazione attiva nell'UE. Il contributo degli immigrati nelle economie delle società ospiti e il valore aggiunto che portano nelle aziende, e nelle PMI in particolare, sono inestimabili.

Tuttavia, la difficoltà di accesso degli immigrati al mercato del lavoro e le restrizioni poste ai servizi di assistenza per l'integrazione (es.: corsi di lingua, formazione al lavoro, consulenza) restano le maggiori sfide da affrontare in tutta Europa, anche per i Paesi partecipanti al progetto, come si può vedere nella tabella di seguito.

**CIPRO**

1. I cittadini di Paesi terzi sono esclusi dalla direttiva per la parità di trattamento in tema di occupazione.
2. Restrizioni ai diritti dei cittadini di Paesi terzi nel cambiare lavoro e datori di lavoro.
3. I cittadini di Paesi terzi non godono dei diritti dei lavoratori quali sussidio di disoccupazione e pensione.
4. Fallimento del governo nel concludere accordi bilaterali con I Paesi di origine dei migranti per facilitare il trasferimento dei loro contributi.
5. Il mercato del lavoro è segregato sia a livello orizzontale che verticale. I cittadini di Paesi terzi sono concentrati nei lavori non specializzati (es. lavoro domestico, agricoltura).

**ITALIA**

1. Difficoltà di agire contro la discriminazione sia nella sfera pubblica che in quella privata.
2. La natura dell'economia italiana, che si basa sulle PMI, rende difficile monitorare la discriminazione sul luogo del lavoro
3. Il lavoro sommerso rende la situazione ancora più complicata e quasi impossibile da monitorare.
4. L'accesso al pubblico impiego era consentito solamente agli italiani, fino alle recenti riforme.
5. In molti settori economici la discriminazione dei lavoratori migranti continua ad essere una pratica comune.

**DANIMARCA**

1. L'introduzione delle direttive europee ha sollevato la preoccupazione che i lavoratori danesi non specializzati vengano scartati in favore dei migranti o dei rifugiati.
2. Nei 'benefit per l'integrazione' (2015) in particolare si ha una discriminazione in quanto i cittadini che non sono stati residenti in Danimarca nei 7 degli ultimi 8 anni ricevono benefici ridotti,
3. Il decreto del governo (2014) che differenzia le richieste di permesso di lavoro basandosi sulla nazionalità giudica i cittadini di alcuni Paesi meno adatti all'integrazione di altri.

**FRANCIA**

1. Nel 2006, una legge sull'immigrazione ha creato una nuova categoria per classificare i migranti in base a "competenze e talenti" distinguendo gli stranieri altamente qualificati da quelli poco qualificati.
2. Gli immigrati hanno più probabilità di avere un contratto di lavoro a tempo determinato e di dover chiedere un permesso di lavoro.
3. Le PMI considerano le condizioni di assunzione degli immigrati come dissuasive, la qual cosa genera disuguaglianza nelle opportunità.
4. Non c'è una legge che obblighi le aziende ad adottare strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Tuttavia, lo Stato le incoraggia a promuoverla.

**GRECIA**

1. L'assenza di un panorama istituzionale coerente e la deficienza cronica della pubblica amministrazione greca ha portato ad un flusso di immigrazione mal regolamentato senza nessun collegamento ad uno specifico modello di crescita nazionale.
2. La crisi finanziaria ha scoperto una Grecia con una popolazione di migranti mal integrata rendendo ancor più difficile affrontare una crescente disoccupazione.
3. Si ha un'importante partecipazione della popolazione di immigrati in attività imprenditoriali in proprio.
4. C'è una cronica mancanza di personale nei servizi pubblici rilevanti per l'integrazione.

## LA DISCRIMINAZIONE SUL POSTO DI LAVORO

La discriminazione sul posto di lavoro è un tipo di discriminazione specifica che include tutti quei comportamenti, abitudini e percezioni che promuovono un trattamento iniquo sul posto di lavoro, contro una o più persone, sulla base di caratteristiche personali (razza, etnicità, orientamento sessuale, religione, credo, età, disabilità, ecc.).

In molti casi la combinazione di più tipi di discriminazione porta alla discriminazione multipla. La discriminazione multipla, anche se difficile da misurare, viene affrontata dalla maggior parte dei lavoratori che subiscono discriminazione. Per esempio, una donna anziana migrante può essere vittima di discriminazione sulla base della razza, del genere e dell'età.

La discriminazione sul posto di lavoro può essere diretta e indiretta. La discriminazione diretta si ha quando una persona riceve un trattamento meno favorevole di altri, sulla base della propria provenienza e/o delle caratteristiche personali. La discriminazione indiretta si ha quando una regola, una decisione, una procedura, una politica, un criterio o una pratica che a prima vista sembra neutrale perché teoricamente si applica a tutti, porta alla discriminazione per il modo in cui viene applicata, che va ad incidere negativamente su delle persone di una particolare provenienza/con particolari caratteristiche personali.

Esempi di discriminazione diretta si trovano in annunci di lavoro come: “azienda con sede ad Atene cerca un falegname – costruttore di mobili che sia greco e di massimo 40 anni” oppure “chiosco ad Atene cerca ragazze greche di massimo 30 anni con esperienza di servizio.” Entrambi gli annunci escludono i “non greci” (discriminazione basata sulla razza/etnicità) e pongono un limite d'età (discriminazione basata sull'età).

La discriminazione indiretta si ha, ad esempio, in caso di procedure per l'ammissione alle accademie militari e alle forze di polizia dove sono fissate le stesse soglie minime per uomini e donne. Considerate le caratteristiche fisiche di uomini e donne, ad

esempio riguardanti l'altezza, ponendo un unico valore come soglia minima (es. 1.75 cm) si agisce da deterrente per le donne che vogliono arruolarsi.

La diffusione della diversità sul posto di lavoro è l'unico approccio efficace per combattere la discriminazione. Le pratiche più diffuse considerate efficaci sono: (1) l'assunzione di persone con un'ampia gamma di caratteristiche ed esperienze personali, (2) lo sviluppo di un ambiente rispettoso dove le caratteristiche di ognuno siano accettate e comprese e (3) fornire a tutti le stesse opportunità in modo che ognuno possa esprimere il proprio potenziale.

Al di là del fatto che la discriminazione è illegale ed eticamente scorretta, è stato provato che la diversità aumenta la produttività, dando alle aziende maggior accesso a nuovi segmenti di mercato. Per questo motivo, molte aziende hanno attivato programmi e normative specifiche per incoraggiare l'assunzione, l'integrazione, la promozione e il mantenimento del posto di lavoro di persone che appartengono a gruppi socialmente vulnerabili.

Inoltre, prevenire e combattere la discriminazione sul lavoro e rispettare la diversità sono visti come fattori determinanti nel valutare la qualità del lavoro per i dipendenti.

Di conseguenza, la qualità del lavoro viene percepita come un concetto multidimensionale, che prende in considerazione sia l'ambiente di lavoro in modo completo sia molte caratteristiche specifiche della specifica posizione lavorativa quali: parità di genere, integrazione, polimorfismo e non discriminazione, le caratteristiche individuali dei lavoratori, e il collegamento tra le caratteristiche individuali dei lavoratori e le esigenze dei datori di lavoro di soddisfare tutte le parti coinvolte sul posto di lavoro.

## CARTE PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'UGUAGLIANZA SUL LAVORO

Le Carte per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro sono iniziative volontarie volte ad incoraggiare le aziende private e gli enti pubblici ad adottare pratiche per la promozione della diversità, sottolineandone i benefici e sostenendo le pari opportunità per i loro dipendenti. Dal 2005, sono state firmate 21 Carte per le pari opportunità in 18 Paesi membri dell'UE.

### Danimarca

La Carta per la Diversità danese è il documento che unisce varie Carte locali e regionali in Danimarca. La Carta per la Diversità di Copenaghen è stata varata nel 2011 e ha raggiunto le 500 firme in meno di due anni. Nel 2014 l'esperienza di Copenaghen si è estesa alla seconda e alla terza città della Danimarca, Aarhus e Odense, che hanno creato le proprie Carte per la diversità con un totale di 640 firme. Per maggiori informazioni: [www.mangfoldighedscharter.dk](http://www.mangfoldighedscharter.dk)

### Francia

La Carta per la Diversità francese, varata il 22 ottobre 2004, è stato il primo documento di questo tipo ad essere firmato in Europa, aprendo la strada a molte altre iniziative dello stesso calibro. La Carta è stata sostenuta da grandi organizzazioni, reti aziendali ed agenzie governative, e si concentra sull'aumentare la consapevolezza della diversità nelle PMI e nelle micro-imprese. Per maggiori informazioni: [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

### Italia

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro è stata varata il 5 ottobre 2009 dopo l'iniziativa della Fondazione Sodalitas con il supporto attivo dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità e del Consiglio nazionale per le Pari Opportunità. Per maggiori informazioni: [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

Nel 2010 è stata fondata una **piattaforma europea delle Carte della Diversità\*** che possa disseminare questa pratica in tutti i Paesi membri dell'UE.

\*[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en#platformnewsletter](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en#platformnewsletter)

## PANORAMI NORMATIVI EUROPEI E NAZIONALI SULLA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE

La lotta alla discriminazione e la promozione del principio della parità di trattamento sono al centro della politica europea in materia di occupazione e rapporti con l'industria e vengono promossi attraverso il diritto primario (es. trattati di fondazione) e il diritto secondario (es. direttive).

I seguenti testi giuridici sono considerati i più importanti in materia di occupazione dei migranti:

- **Direttiva 2014/66-EU:** definisce le condizioni di entrata e di residenza di cittadini provenienti da Paesi terzi in un panorama di trasferimenti intra-societari (Regno Unito, Irlanda e Danimarca non aderiscono).
- **Direttiva 2014/36-EU:** definisce le condizioni di entrata e di residenza di cittadini provenienti da Paesi terzi con lo scopo di un'assunzione stagionale.
- **Direttiva 2011/98-EU:** riguarda una singola richiesta di permesso di soggiorno e di lavoro nell'UE e un insieme comune di diritti per i lavoratori provenienti da Paesi terzi.
- **Direttiva 2009/50-EC:** definisce le condizioni di entrata e di residenza di cittadini provenienti da Paesi terzi con finalità di assunzione altamente qualificata, chiamata comunemente la direttiva "Carta blu".
- **Direttiva 2006/54-EC:** la direttiva sulle pari opportunità, che riguarda la parità di trattamento di uomini e donne nel lavoro e nell'occupazione.
- **Direttiva 2004/113-EC:** proibisce la discriminazione sulla base del sesso per l'accesso a beni e servizi.
- **Direttiva 2000/78-EC:** (nota anche come "Direttiva per la parità di trattamento in materia di occupazione"), proibisce la discriminazione sulla base dell'orientamento sessuale, della religione o del credo, dell'età o della

disabilità nel campo dell'occupazione e si concentra esclusivamente nel campo dell'occupazione affrontando in senso più ampio la discriminazione.

- **Direttiva 2000/43-EC:** (nota anche come "Direttiva sull'uguaglianza razziale"), proibisce la discriminazione sulla base della razza o della provenienza etnica nell'occupazione.

Tutti i Paesi membri dell'UE, compresi quelli partecipanti al progetto MigrAID, hanno implementato le direttive europee sopracitate inserendole nel loro quadro istituzionale. Nel dettaglio:

**Cipro** Nel 2004, Cipro ha promulgato una normativa specifica per trasporre le direttive europee antidiscriminazione (42(1)/2004, 59(1)/2004 e 58(1)/2004). Inoltre nel 2011 è stata varata una legge per la lotta a certe forme di razzismo e xenofobia (134(1)/2011) per trasporre nella normativa nazionale la decisione quadro del Consiglio 2008/913/JHA per la lotta ad alcune forme di razzismo e xenofobia mediante il diritto penale.

<b>Danimarca</b>	La Danimarca ha una legge contro la discriminazione nel mercato del lavoro dal 1996. Inoltre, una legge contro la discriminazione basata sull'origine etnica è stata introdotta nel 1971.
<b>Francia</b>	Le direttive europee sul tema sono state trasposte nella normativa nazionale francese dal 2003 al 2008. Considerato il panorama di queste leggi nazionali, è stata fondata l'Alta Autorità per la Lotta alla Discriminazione e la Parità (HALDE). Inoltre nel 2006 i sindacati e i datori di lavoro hanno firmato l'Accordo Nazionale Interprofessionale (ANI).
<b>Grecia</b>	Le politiche della Grecia nel campo della lotta alla discriminazione e alla promozione della parità di trattamento sono state introdotte dalla legge 3304/2005. Nel 2016, questa legge è stata sostituita dalla legge 4443/2016 che ha migliorato e rafforzato il panorama istituzionale.
<b>Italia</b>	Il panorama normativo di riferimento si basa sulle seguenti leggi: a) decreto legislativo 215/2003 che implementa la direttiva

2000/43/EC e b) il decreto legislativo 216/2003 che implementa la direttiva 2000/78/EC.
---

## OPINIONI UFFICIALI DELLE PARTI SOCIALI SULLA DIVERSITÀ ETNICA & LA DISCRIMINAZIONE SUL POSTO DI LAVORO

Il **Comitato Economico e Sociale Europeo (EESC)** ha sempre dimostrato una grande sensibilità e reattività alle questioni legate alla diversità etnica e alla discriminazione, a) mediante le varie opinioni e decisioni formulate sul tema (per informazioni visitate il sito dell'EESC: <https://www.eesc.europa.eu/en/policies/policy-areas/fundamental-and-citizens-rights/opinions>), e b) organizzando diversi tipi di attività volte ad estendere il dibattito su queste tematiche anche all'opinione pubblica.

Anche le parti sociali di tutti i Paesi che partecipano al progetto hanno dimostrato grande interesse al tema, attraverso opinioni e relazioni. Nello specifico:

### Cipro

Nonostante non esista un'opinione documentata e condivisa da tutte le parti sociali riguardo la discriminazione sul lavoro, tutti condividono la promozione della diversità sul posto di lavoro e la lotta alla discriminazione. In particolare, i sindacati hanno intrapreso importanti iniziative per la lotta alla discriminazione, che vanno dalle campagne per la sensibilizzazione agli studi di ricerca, alla fondazione di uffici dedicati nelle loro sedi.

### Danimarca

Le maggiori parti sociali danesi hanno ufficialmente dichiarato che l'istruzione danese dovrebbe essere gratuita, citando il fatto che le riduzioni nei finanziamenti per i programmi di formazione per gli immigrati porteranno a maggiori infortuni sul lavoro, una peggiore integrazione e minor coesione. Inoltre promuovono la diversità

sul posto di lavoro, avendo dichiarato che la diversità culturale può aiutare a creare un ambiente di lavoro migliore, più attraente e dinamico.

### **Francia**

Le quattro maggiori confederazioni sindacali francesi si sono impegnate nel promuovere la solidarietà tra i lavoratori stranieri sia a livello legale con la difesa dei diritti acquisiti che a livello sociale evitando l'esclusione e lo sfruttamento. Nell'aprile 2018 i sindacati hanno dichiarato la loro disapprovazione nei confronti della nuova legge sull'asilo e l'immigrazione, che porterà in primo luogo a nuova disgregazione dei diritti degli immigranti.

### **Grecia**

Il Comitato Economico & Sociale (ESC) in Grecia ha pubblicato finora cinque Report annuali, che includono osservazioni e proposte al governo greco e alle parti sociali perché promuovano il principio della parità di trattamento, enfatizzando l'importante ruolo del difensore civico greco.

### **Italia**

Dal 2004 il lavoro dell'organismo nazionale per la parità, chiamato Ufficio Nazionale Anti discriminazioni Razziali – UNAR, ha esteso la sua giurisdizione, gestendo i casi di discriminazione collegati alla nazionalità, al sesso, alla religione, alla disabilità, all'età o all'orientamento sessuale. Tuttavia, la mancanza di un Ministero per l'Integrazione risulta ancora un problema. Un importante risultato è stata l'adozione della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro" che ha portato alla creazione di una Carta della Diversità nel 2011, promossa da varie associazioni con la collaborazione del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministero per le Pari Opportunità. Nel 2017 le tre maggiori confederazioni sindacali in Italia (CGIL, CISL e UIL) hanno adottato il rapporto promosso dal ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali riguardo le politiche di immigrazione applicate all'ambiente lavorativo.

## DIVERSITÀ ETNICA SUL POSTO DI LAVORO ED IN PARTICOLARE NELLE PMI

Negli ultimi decenni le aziende europee hanno avuto una maggior presenza nella loro forza lavoro di donne, minoranze, migranti, persone più anziane o di diverse nazionalità. Si nota, dunque, un graduale cambiamento nella composizione della forza lavoro. La diversità etnica sul posto di lavoro riguarda tutti i dipendenti, pertanto si può ritrovare in ogni azienda.

Mentre è comunemente accettato che siano le grandi aziende a giocare un ruolo importante nell'adottare le politiche di gestione della diversità, la grande sfida è che queste politiche vengano adottate anche dalle piccole e medie aziende.

Le PMI avranno anche un ristretto numero di dipendenti, ma in totale impiegano 88.8 milioni di persone (il 66.8% della popolazione attiva dell'UE). Ci sono circa 21.2 milioni di PMI nella UE dei 28 Paesi (il 99.8% di tutte le aziende europee). Le PMI quindi sono le fondamenta dell'economia europea e in quanto tali rappresentano una potente e determinate leva per il cambiamento. Inoltre, le loro dimensioni operative le rendono più flessibili e più aperte all'innovazione. Grazie alla loro minor dimensione e alla maggiore flessibilità, le PMI possono raggiungere dei buoni risultati più velocemente dei grandi gruppi societari.

Come è stato citato in precedenza, le grandi aziende sono all'avanguardia in materia di lotta alla discriminazione e molto disponibili a condividere la loro esperienza e le buone prassi applicate con le PMI proattive. Le PMI beneficerebbero molto dell'input dei grandi gruppi che lavorano da più tempo con la gestione della diversità.

D'altro canto, in relazione alle politiche di gestione della diversità si devono prendere in considerazione le seguenti caratteristiche specifiche delle PMI

- Impiegano una forza lavoro minore (una media di 6.8 dipendenti), inclusi, spesso, membri della famiglia;

- Tendenzialmente non hanno o hanno solo in modo limitato processi di gestione delle risorse umane, il che significa anche mancanza di tempo per implementare delle politiche efficienti ed integrate sulla diversità
- Hanno preoccupazioni di carattere operativo più urgenti e spesso hanno paura di impegnarsi nella diversità perché ritengono le politiche per la gestione della diversità troppo onerose o anche logisticamente e strategicamente faticose da implementare;
- Si caratterizzano spesso per l'insicurezza economica, ciò significa che si devono occupare di problemi di carattere operativo più urgenti, legati anche alla sopravvivenza stessa dell'azienda, rispetto alla necessità di avere una forza lavoro diversificata;
- Spesso si scoraggiano dato l'impegno che viene chiesto. La gestione della diversità per le PMI viene ritenuta troppo onerosa, sia dal lato teorico che da quello pratico.

Tuttavia, senza il coinvolgimento attivo delle PMI, l'impulso alla gestione della diversità etnica nell'UE sarà costretto a restare marginale.

## IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI NELLA PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA

I sindacati europei e le associazioni datoriali giocano un ruolo attivo nella lotta alla discriminazione sul posto di lavoro sia attraverso la firma degli “accordi quadro” o anche attraverso altre iniziative meno istituzionalizzate. Il primo “accordo quadro” che tratta di discriminazione e parità di trattamento è quello relativo al congedo parentale (1995) ed ha acquisito validità legale nel 1996, con un voto a favore. Nel 2009, le parti sociali europee hanno revisionato l’accordo quadro del 1995, aggiornandolo

Anche il ruolo ed il coinvolgimento delle parti sociali nazionali in ogni Paese che partecipa al progetto è molto importante. Nello specifico:

**CIPRO:** La maggior parte dei sindacati di Cipro hanno chiare posizioni politiche riguardo la tematica della lotta alla discriminazione per motivi di razza e origine etnica; tuttavia, generalmente offrono pochi e semplici servizi di tutela contro la discriminazione che non sia di genere, quali la messa a disposizione di strutture di supporto, l’organizzazione di campagne di sensibilizzazione, di seminari ecc.

**DANIMARCA:** In Danimarca i sindacati, le associazioni degli imprenditori e le autorità pubbliche locali sono coinvolti nella pianificazione del processo di integrazione, che si svolge attraverso incontri dove i rappresentanti di tutti i settori cercano di identificare gli ostacoli e definire le soluzioni che facilitino il processo stesso. Il coinvolgimento delle diverse organizzazioni è considerato molto importante.

**FRANCIA:** Gli imprenditori e i sindacati in francesi percepiscono la migrazione come una fonte di ricchezza. A livello di sindacati, la Confederazione Generale del Lavoro (CGT) è impegnata nel promuovere la solidarietà verso i lavoratori stranieri, a livello legale difendendo i diritti acquisiti e a livello sociale per evitare l’esclusione e lo sfruttamento. La Confederazione del Lavoro Francese (CFDT) ha presentato delle iniziative per difendere il “vivere insieme”, come, ad esempio, informare la popolazione locale sull’attuale condizione degli immigrati.

**GRECIA:** Le parti sociali in Grecia hanno incorporato la questione dell'integrazione sociale dei migranti nel dialogo sociale e spesso agiscono concretamente in questa direzione. In alcuni casi, queste discussioni hanno portato ad iniziative congiunte, come ad esempio il programma di formazione sulla gestione della diversità (2015) con il patrocinio dell'Ufficio Centrale di Collegamento ILO di Atene. Inoltre i programmi di istruzione e di consulenza delle parti sociali dimostrano lo sforzo concreto di responsabilizzare la popolazione migrante occupata.

**ITALIA:** Le parti sociali e le autorità regionali hanno siglato diversi accordi sull'integrazione e l'inclusione sociale nel corso degli anni, comprese politiche residenziali ed educative. I Consigli Territoriali per l'Immigrazione (CTI) in Italia hanno promosso, con la collaborazione delle parti sociali, iniziative per l'integrazione socio-spaziale dei migranti.

## APPROCCI E PRINCIPI DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

La gestione della diversità è la strategia che include: a) iniziative ed azioni messe in atto dalle aziende e dalle organizzazioni, per creare un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato, e b) la promozione della parità di trattamento e la consapevolezza del rispetto della diversità in tutto il processo lavorativo.

Questo tipo di approccio strategico mira a migliorare la produttività, la competitività e la reputazione dell'azienda/organizzazione, riconoscendo le caratteristiche (positive) delle persone che ne fanno parte.

Per poter fornire un riferimento alle iniziative correnti e promuovere la creazione e l'implementazione di nuove buone prassi, sono state delineate delle linee guida specifiche per le PMI attraverso il documento **"Diversità al lavoro: 8 tappe per le PMI"**:

- 1. Pensare all'azienda:** l'imprenditore pensi alla sua azienda – i suoi punti di forza, le sue debolezze, i suoi problemi e le sue necessità. Stabilisca degli obiettivi (es. migliorare la soddisfazione del cliente) e definisca i passi da compiere. Non c'è bisogno di iniziare con strategie grandi e complesse ma anche con azioni più piccole.
- 2. Ricercare un bacino di talenti diversificato:** una delle preoccupazioni principali delle PMI riguarda selezione del personale, sia in termini di non riuscire a trovare personale sia in termini di rischiare di assumere la persona sbagliata. L'insuccesso delle selezioni nelle PMI è dovuto al fatto che gli imprenditori spesso si affidano al 'passaparola' e effettuano le selezioni basandosi sull'"impressione" avuta dalla persona (d'istinto).
- 3. Acquisire nuovi clienti ed esplorare nuovi mercati:** per raggiungere una clientela più diversificata c'è bisogno di diversità a livello di personale, o almeno della comprensione di quanto la clientela stessa possa essere diversificata. La diversità può essere in termini di età, genere, religione, etnicità, orientamento sessuale o abilità e comporta la necessità di comprendere vari cambiamenti e stili del segmento di mercato di riferimento.

4. **Pianificare l'azienda basandosi sulla domanda:** significa essenzialmente mettere le esigenze dei clienti davanti alla pianificazione aziendale.
5. **Migliorare la comunicazione con i dipendenti:** le ricerche mostrano che mentre molte PMI (e in particolare le micro-imprese) traggono benefici da un approccio informale e flessibile nella gestione del personale, questa atmosfera informale può essere un problema per il personale che (per vari motivi) non viene coinvolto e quindi viene escluso.
6. **Migliorare la propria immagine e reputazione:** utilizzare l'impegno dell'azienda alla "diversità" (imprenditore attento, sensibile alle esigenze della clientela e del proprio personale) come strumento di lavoro per migliorarne la produttività e reputazione (in particolare nei confronti delle aziende più grandi e del settore pubblico).
7. **Valutare ciò che si è fatto:** come tutto ciò che concerne l'azienda, è importante riflettere sull'impatto che la gestione della diversità ha e sui suoi costi e benefici (in termini di tempo, impegno e risorse).
8. **Chiedere aiuto e supporto:** per avere dei consigli utili gli imprenditori spesso fanno riferimento al loro commercialista, consulente finanziario, avvocato o collaboratore stretto. Tuttavia ci sono molti enti pubblici e privati che offrono supporto professionale, la maggior parte gratuitamente o con tariffe contenute se si richiedono consulenze private. Di seguito alcuni esempi:
  - I comuni, le associazioni dei commercianti, le camere di commercio, network di imprenditori, sindacati e associazioni di professionisti sono fonti di informazioni molto utili.
  - In molti casi il materiale necessario è disponibile su internet.
  - Altri imprenditori e manager locali sono sempre un'utile fonte di informazioni.
  - Discutere approcci e problematiche con dipendenti e amici che possono offrire pareri diversi.

## VANTAGGI PER I DATORI DI LAVORO E I DIPENDENTI DELLE PMI

Negli ultimi decenni si sono compiuti dei cambiamenti significativi per quanto riguarda la composizione della forza lavoro, a partire dai livelli gerarchici più bassi fino ad arrivare a quelli più alti. Ad esempio, c'è un aumento della partecipazione delle donne, di persone di diverse nazionalità, e di altri gruppi socialmente vulnerabili, all'interno della forza lavoro. In questo contesto, è stato chiesto alle aziende perché dovrebbero interessarsi alla diversità.

Al giorno d'oggi, le aziende che applicano attivamente le politiche a favore della diversità ritengono che il rispetto della diversità porti i seguenti vantaggi:

- rafforza i valori culturali all'interno dell'azienda;
- migliora la reputazione dell'azienda;
- crea maggiori incentivi e quindi una maggiore efficienza del personale;
- aumenta l'innovazione e la creatività tra i dipendenti;
- aiuta ad attirare e a mantenere i talenti migliori;
- migliora la reattività alle esigenze e alle aspettative della clientela;
- supporta l'accesso a nuovi mercati;
- contribuisce ad una maggiore adattabilità ai cambiamenti.

Tutti i vantaggi elencati possono aiutare l'azienda a differenziarsi sul mercato e permetterle di superare la concorrenza.

## TECNICHE DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI

La risoluzione dei conflitti è un importante aspetto della gestione della diversità sul posto di lavoro. Un conflitto sul posto di lavoro è una circostanza comune quando gli interessi, gli obiettivi e i valori delle parti coinvolte (datori di lavoro, dipendenti e immigrati) interferiscono uno con l'altro. Tuttavia, ci sono delle azioni generali e competenze personali che possono risultare molto utili quando si sta affrontando un conflitto che necessita una soluzione, indipendentemente dalla sua natura (es. una mentalità aperta in grado di analizzare i diversi punti di vista e prospettive coinvolte, e l'abilità di empatizzare, ascoltare con attenzione e comunicare in modo chiaro con tutte le parti coinvolte).

Inoltre, la risoluzione dei conflitti comprende una serie di tecniche che vengono utilizzate a seconda del tipo di confronto in corso e del contesto socio-culturale in cui si è verificato, come ad esempio:

### **Win-Win (Collaborazione)**

La collaborazione implica un tentativo di lavorare con l'altra persona per trovare una soluzione condivisa al problema, che soddisfi il più possibile entrambe le parti. Tale tecnica prevede l'identificare le preoccupazioni che hanno dato origine al conflitto e il trovare un'alternativa che soddisfi le esigenze di tutti coloro che sono coinvolti.

### **Compromesso**

Il compromesso implica il cercare un espediente o una soluzione accettabile che soddisfi entrambe le parti, anche se non pienamente (ogni parte deve "lasciare andare qualcosa")

### **Facilitazione**

La facilitazione è soddisfare le esigenze altrui prima delle proprie.

### Esempio rappresentativo di risoluzione di un conflitto

Miriam e Elisa lavorano nel settore ristorazione di un hotel molto prestigioso a Venezia. Miriam è peruviana, e anche se vive in Italia da qualche anno non parla ancora perfettamente l'italiano. Ciò nonostante Miriam è una lavoratrice molto zelante, arriva in anticipo e svolge tutte le mansioni che le vengono richieste.

Elisa d'altro canto lavora da molti anni come responsabile di sala, ha molta esperienza sul campo ma ha sempre lavorato con personale locale. Secondo Miriam Elisa tende a parlare molto velocemente e spesso mentre parla inserisce molte parole dialettali.

Durante i momenti più concitati, quando si aspettano molti clienti e ci sono eventi particolarmente importanti per l'albergo, si percepisce la tensione tra queste due donne, perché Elisa pensa che Miriam non abbia abbastanza esperienza e non la capisca, mentre Miriam pensa che Elisa non si esprima in modo educato e che non le comunichi le sue mansioni in modo che lei possa svolgerle in tempo utile. Miriam sta pensando di lasciare il lavoro, mentre Elisa non vuole perdere altro tempo nel selezionare nuovo personale.

### Cosa può essere fatto?

In questo caso il responsabile dell'area potrebbe migliorare la gestione della diversità offrendo in primo luogo un corso di lingua ai lavoratori immigrati e stabilendo un'adeguata sessione di formazione all'inizio del processo di selezione dei dipendenti. In questo caso Miriam potrebbe impegnarsi a migliorare la conoscenza della lingua, che potrebbe esserle utile anche in altri contesti, mentre Elisa potrebbe impegnarsi nel parlare più lentamente e cercare di spiegarsi meglio senza bisogno di alzare la voce. Per non creare maggiori conflitti, entrambe le dipendenti dovrebbero poter esprimere le proprie criticità, nel modo e nella sede adeguata, al direttore responsabile o a chi sia responsabile delle risorse umane.

## BUONE PRASSI

### Social Rights for Asylum Seekers – Social Rights for All (Cipro)

L'obiettivo del progetto EQUAL denominato "Social Rights for Asylum Seekers – Social Rights for All" (*'Diritti sociali per i richiedenti asilo – Diritti sociali per tutti'*) ha previsto lo sviluppo e l'implementazione di azioni pilota che risolvessero le problematiche dei richiedenti asilo e che contemporaneamente promuovessero la loro integrazione dal punto di vista sociale ed occupazionale. Orientamento, formazione linguistica e professionale con accompagnamento al lavoro e la creazione di un "Meccanismo di Mediazione e Supporto" sono stati provvedimenti che hanno affermato la rilevanza degli obiettivi e contribuito al successo del progetto.

### Integration Training – IGU (Danimarca)

In Danimarca, Integration Training – (*Formazione all'Integrazione*) IGU è un corso per rifugiati della durata di due anni che unisce un tirocinio retribuito presso un'azienda ad una formazione retribuita. L'azienda paga il salario del tirocinante e riceve un bonus pari a 20 mila o 40 mila corone danesi, a seconda della durata del tirocinio. Questo accordo è stato raggiunto attraverso la collaborazione di importanti stakeholders del mercato del lavoro danese, inclusi il governo danese, la Confederazione dei datori di lavoro danesi (DA) e il sindacato LO.

### Forum "Égalité des chances" (Francia)

CGPME, la confederazione francese delle PMI ha organizzato una campagna che ha coinvolto media, eventi pubblici e formazione nelle aziende per promuovere la valorizzazione della diversità, combattere gli stereotipi e aumentare l'occupazione. Questa campagna era parte del "Tour de France de la Diversité" (*'Tour de France della Diversità'*) che ha messo in contatto le aziende con le persone provenienti da aree ad alto tasso di disoccupazione e che devono affrontare enormi difficoltà per

entrare nel mondo del lavoro/trovare la loro prima occupazione. Uno dei principali obiettivi è stato quello di animare un dibattito riguardante i vantaggi che un'azienda può avere considerando la diversità uno dei pilastri della propria struttura organizzativa.

### **Equal Opportunities in Training (Grecia)**

Il Centro per la Formazione Professionale (KEK) della Confederazione Ellenica dei Professionisti e dei Commercianti (GSEVEE), in collaborazione con INTERSOS e con il supporto dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati, ha ideato ed implementato nel 2017 un progetto educativo chiamato "Equal Opportunities in Training" (*"Parità di Opportunità nella Formazione"*), all'interno del quale sono stati ideati ed implementati due seminari formativi rivolti ai rifugiati e ai richiedenti asilo, denominati: a) "Introduzione all'Acconciatura" e b) "Principi base dell'imprenditorialità".

### **AHEAD, Accompanying Handicraft Entrepreneurs Against Discrimination (Italia).**

Confartigianato, in collaborazione con vari attori e coinvolgendo i diretti beneficiari (gli immigrati), ha implementato quest'iniziativa molto ambiziosa che si concentra nel fornire alle PMI gli strumenti necessari per promuovere un cambiamento culturale che possa evitare il nascere di comportamenti o atteggiamenti discriminatori. Le principali attività di questo partenariato di sviluppo sono: 1. Creare un programma di formazione per i dipendenti sulle esigenze e le aspirazioni degli immigrati che sono già nel mondo del lavoro e vogliono iniziare un'attività in proprio; 2. Delineare un codice di buona condotta per le aziende; 3. Creare uno sportello informativo; 4. Svolgere attività di pubblicità dell'iniziativa; 5. Offrire attività di formazione per 42 manager e dipendenti.

## CONTATTI



INDIRIZZO: SIMONIDOU 14, ETKA-PEO 2ND FLOOR, 1045 NICOSIA, CYPRUS

TEL: +357 22877673, FAX: +357 22877672

EMAIL: [info@inek.org.cy](mailto:info@inek.org.cy), [loucas.antoniou@inek.org.cy](mailto:loucas.antoniou@inek.org.cy)

WEB: [www.inek.org.cy](http://www.inek.org.cy), [www.migraid.eu](http://www.migraid.eu)



INDIRIZZO: ARISTOTELOUS 46, EL30 ATTIKI, 10433, GREECE

TEL +30 2108846852, FAX: +30 2108846853

EMAIL: [siomadis@imegsevee.gr](mailto:siomadis@imegsevee.gr)

WEB: [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)



INDIRIZZO: ANSUINO DA FORLI no 64/a, 35134, PADOVA, ITALY

TEL +390 498658911, FAX: +390 498644769

EMAIL: [silvia.genero@enaip.veneto.it](mailto:silvia.genero@enaip.veneto.it)

WEB: [www.enaip.veneto.it](http://www.enaip.veneto.it)



INDIRIZZO: EMMANOUL BENAKI 71A, EL 30, ATTIKI, 10681, GREECE

TEL: +30 2103327760

EMAIL: [nbetz@inegsee.gr](mailto:nbetz@inegsee.gr)

WEB: [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr)



INDIRIZZO: BANEGAARDSPLADSEN 6, 1ST FLOOR, DKO3 SYDDANMARK, 7100 VEJLE, DENMARK

TEL: +4576813880

EMAIL: [THKHA@vejle.dk](mailto:THKHA@vejle.dk)

WEB: [www.vifin.dk](http://www.vifin.dk)



INDIRIZZO: 41 RUE HIPPOLYTE MAINDRON, FR10, ILE DE FRANCE, 75014, PARIS FRANCE

TEL: +33 157058265

EMAIL: [contact@iriv.net](mailto:contact@iriv.net)

WEB: [www.iriv.net](http://www.iriv.net)



INDIRIZZO: P.O. BOX 22113, NICOSIA CYPRUS

TEL: +357 22878181, FAX: + 357 22773039

EMAIL: [doros.p@kisa.org.cy](mailto:doros.p@kisa.org.cy), [Anthoula.p@kisa.org.cy](mailto:Anthoula.p@kisa.org.cy)

WEB: [www@kisa.org.cy](http://www@kisa.org.cy)



INDIRIZZO: VIA FESTA DEL PERDONO 7, 20122 MILANO, ITALY

TEL: +390 250312752, FAX: +390 250312026

EMAIL: [maurizio.ambrosini@unimi.it](mailto:maurizio.ambrosini@unimi.it)

WEB: [www.unimi.it](http://www.unimi.it)

