

## GIORNO 4. GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI

### 4.1 PRESENTAZIONE DEL QUARTO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

Avendo ora una conoscenza specifica su cosa sia esattamente la gestione della diversità, questa giornata sarà dedicata alle PMI e su come la gestione della diversità può essere utile alle piccole e medie imprese. Verranno descritte le maggiori difficoltà che le PMI devono affrontare ma anche le maggiori opportunità che possono creare affrontando la tematica della diversità etnica e culturale. Restando in tema, i partecipanti approfondiranno la conoscenza della **Guida all'attuazione delle pratiche per la diversità nelle PMI** dell'Unione Europea e delle **Carte per la diversità** già in uso nei diversi Paesi partecipanti. Verranno descritti e discussi esempi di buone prassi di gestione della diversità in grandi aziende ed in PMI. Infine, i partecipanti continueranno a lavorare sui loro progetti di proposta per la gestione della diversità.

I principali risultati previsti per il quarto giorno sono: 1. Imparare a contestualizzare nelle PMI la conoscenza già acquisita sulla gestione della diversità; 2. Identificare le particolarità che caratterizzano le PMI e le principali opportunità e difficoltà che esse devono affrontare per rendere effettive le iniziative sulla gestione della diversità; 3. Imparare ad elaborare strategie concrete di gestione della diversità per le PMI e migliorare ulteriormente le competenze manageriali per renderle effettive; 4. Migliorare le competenze di comunicazione intersettoriale per coinvolgere tutti i possibili partner coinvolti nel processo per sostenere una cultura orientata alla diversità.

### 4.2 L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI

Un settore specifico che può trarre profitto dalla presenza di una forza lavoro diversificata è quello delle PMI, sia nel caso di dipendenti immigrati sia nel caso di imprenditori (titolari della PMI) immigrati. Ciò è particolarmente importante perché evidenzia le capacità e le possibilità che le persone con un diverso background etnico e culturale possono apportare nello sviluppare nuovi prodotti e servizi (es. ristoranti etnici, specifici servizi di estetica, nuove rotte di trasporto, tra gli altri); revitalizzando attività in declino (ad esempio mercati locali, sarti e calzolai), rivolgendosi a clienti immigrati e quindi scoprendo nuovi segmenti di mercato, e potenzialmente espandendo le attività economiche oltre i confini nazionali (Ambrosini, 2012; Morgan et. al., 2018).

Per comprendere il ruolo fondamentale delle PMI nell'economia europea e le potenzialità latenti del settore, si può far riferimento al lavoro dell'**EASME, l'Agenzia esecutiva per le piccole e le medie imprese** dell'Unione Europea e a i dati pubblicati nella **SME Performance Review della Commissione Europea**<sup>5</sup>. Secondo l'ultimo report del 2016-2017, le PMI danno lavoro a 93 milioni di persone, totalizzando il 67% dell'occupazione totale per il settore non finanziario nell'Europa 28, e generando il 57% del valore aggiunto per il settore non finanziario dell'Europa 28. Quasi tutte le PMI (93%) risultano essere micro-imprese con meno di 10 dipendenti. All'interno del settore non finanziario, le PMI svolgono un ruolo molto importante nell'ospitalità e nella ristorazione, nei servizi alle imprese e nell'edilizia: per ognuno di questi settori hanno fornito nel 2016 più dell'80% dell'occupazione dell'Europa 28. Il report annuale fornisce una sinossi del volume, della struttura e dell'importanza delle PMI per l'economia europea in generale, la possibilità di confrontare i diversi Paesi e una panoramica sulle prestazioni del passato (dal 2008) e quelle previste (fino al 2018).

Un'altra importante fonte di informazione è l'**Osservatorio sulle PMI della Commissione Europea**, fondato dalla Commissione Europea nel dicembre 1992. L'ultima indagine dell'Osservatorio è stata effettuata alla fine del 2006

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni e dati specifici che verranno presentati durante la formazione per i cinque Paesi partecipanti al progetto MIGRAID: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)

e includeva interviste a 16.339 PMI (in totale 17.283 imprese). I risultati hanno mostrato che, specialmente a causa della mancanza di conoscenza sui mercati stranieri, solo meno di una PMI su 10 ha riferito di avere un fatturato dovuto alle esportazioni (8%). A partire da questi dati, solo il 5% delle PMI europee hanno riportato di avere controllate o joint venture all'estero. Queste partnership estere, tuttavia, sembrano avere un impatto diretto sull'occupazione nei Paesi di origine delle PMI: il 49% delle PMI coinvolte hanno confermato che le loro partnership non hanno effetti sull'occupazione nel loro Paese, mentre il 18% ha riferito che l'occupazione è aumentata ed il 3% che è diminuita. Tuttavia, molti intervistati hanno segnalato che la competizione è aumentata nei loro rispettivi settori, e l'innovazione per produrre e commercializzare nuovi prodotti è una sfida, soprattutto a causa della mancanza di lavoratori qualificati. Alcuni di questi problemi vengono affrontati anche dalle imprese più grandi, che però hanno le risorse per attirare e mantenere il personale migliore e promuovere l'innovazione, mentre le PMI generalmente non possiedono tali risorse.

Attivare un programma focalizzato sulla diversità, può offrire alle PMI un approccio più efficace per attirare talenti appartenenti anche a minoranze, migliorando la competitività dell'impresa sul mercato grazie a maggiori e più diversificate competenze e maggiore innovazione. Un'agenda per la diversità può anche ampliare la potenziale clientela, espandendo l'abilità delle PMI a vendere più prodotti ad un maggior numero di clienti – fattore questo da non sottovalutare, soprattutto quando la forza lavoro è troppo ristretta perché ci possa essere molta diversità tra gli stessi dipendenti (**Diversity for Talent and Competitiveness Report – Report per la diversità per il talento e la competitività 2007-2013**).

Per riassumere, alcuni dei maggiori benefici derivanti dall'attuazione di un approccio di gestione della diversità nelle PMI sono: 1. Attirare, assumere e mantenere in azienda i talenti, specialmente immigrati e minoranze; 2. Ridurre l'assenteismo/la rotazione dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro più enfatico, 3. Potenziare la creatività/l'innovazione; 4. Aumentare la fidelizzazione della clientela; 5. Ampliare gli accordi commerciali con i fornitori; 6. Accrescere il valore del brand; 7. Fornire visibilità e fiducia agli stakeholder; 9. Avere accesso a nuovi mercati; 10. Ottemperare alla normativa nazionale ed europea anti-discriminazione e 11. Prevenire i conflitti sul luogo di lavoro.

Alcune PMI suggeriscono, inoltre, che una politica per la diversità può aiutare il personale a sentirsi parte dell'azienda e quindi incrementare il senso di lealtà e devozione verso il proprio lavoro. Altre sottolineano che quando i dipendenti con molti anni di esperienza lavorano insieme ai nuovi dipendenti, condividendo le loro conoscenze e competenze, sono d'aiuto ai nuovi arrivati, che così si formano più velocemente. Le poche PMI che sono attive a livello internazionale possono comprendere meglio la maggiore diversità dei clienti, incrementando l'opportunità di accedere a nuovi mercati. In generale, la diversità è stata riconosciuta come un aiuto a creare un brand rispettabile e socialmente responsabile anche per le PMI.

D'altro canto, tuttavia, ci sono una serie di condizioni molto particolari che caratterizzano le PMI e che sono percepite come difficoltà nell'attivazione di strategie per la gestione della diversità e di cambiamenti organizzativi in generale, quindi:

- 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 alla sopravvivenza stessa dell'azienda, rispetto alla necessità di avere una forza lavoro diversificata;
- Spesso si scoraggiano dato l'impegno che viene richiesto. La gestione della diversità per le PMI viene

ritenuta troppo onerosa, sia dal lato teorico che da quello pratico.

Le limitate dimensioni delle PMI possono sembrare un ostacolo a renderle più diversificate a livello culturale; tuttavia, sono proprio le dimensioni limitate che permettono loro di essere più flessibili e implementare in breve tempo uno specifico cambiamento o nuovo processo. Inoltre, al giorno d'oggi è possibile accedere a formazione (gratuita e non) da diversi partner sociali come le agenzie europee, sindacati, associazioni di categoria, istituzioni accademiche, e a bandi pubblici e privati per ricevere fondi in favore di progetti sulla diversità. Infine, le multinazionali e le grandi aziende, che hanno molta più esperienza a livello di diversità, sono tendenzialmente disponibili a condividere le loro esperienze, insegnamenti e buone pratiche con le PMI proattive.

### 4.3 COME COSTRUIRE UNA STRATEGIA PER LA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI

Subito dopo l'ultimo sondaggio dell'Osservatorio, nel 2008 la Commissione ha finanziato uno studio per capire cosa significhi "diversità" per le PMI. Questo studio all'epoca ha coinvolto i 27 membri dell'UE e comprendeva questionari ed interviste a titolari/manager di PMI di tutte le grandezze e di tutti i settori. Alcuni dei risultati principali hanno rilevato che la maggior parte dei titolari delle PMI non riconoscono il linguaggio usato dalle organizzazioni governative per descrivere l'idea di diversità, e, tuttavia, fanno già molte cose collegate effettivamente all'idea di diversità, come – ad esempio – la flessibilità sull'orario di lavoro, per promuovere la produttività.

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 sul lavoro: 8 tappe per le PMI"<sup>6</sup>:

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 – tenendo in considerazione: • Forza lavoro • Assunzioni • Formazione • Comunicazione • Stile manageriale • Clientela • Normativa a tutela dei lavoratori e la legge. 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 piccole.
2. **Ricerca un bacino di talenti diversificato:** una delle preoccupazioni principali delle PMI riguarda la 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' ed effettuano le selezioni del personale basandosi sull' "impressione" avuta dalla persona (l'istinto) più che su un preciso approccio metodologico.
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 le motivazioni e gli stili mutevoli del segmento di mercato di riferimento.
4. **Pianificare l'azienda basandosi sulla domanda:** significa essenzialmente mettere le esigenze dei clienti davanti alla pianificazione aziendale.

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni consultare anche: "Turning Diversity Into Talent and Competitiveness for SMEs". European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013).

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 ha un impatto sull'azienda, è importante riflettere anche sull'impatto che la gestione della diversità ha sull'impresa, in termini di costi e benefici (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. Ad esempio: i comuni, le associazioni dei commercianti, le camere di commercio, network di imprenditori, sindacati e associazioni di professionisti sono fonti di informazioni molto utili.

#### IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI NEL PROMUOVERE LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA E L'INTEGRAZIONE DEI MIGRANTI

È a questo punto che il ruolo delle parti sociali, quali sindacati, associazioni degli imprenditori, reti professionali e associazioni civiche, tra gli altri, diventa fondamentale come supporto esterno alle PMI per la promozione delle pratiche per la diversità, la lotta contro la discriminazione, e la facilitazione dell'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro. Le risposte di questi partner possono variare dall'assistenza legale, in particolare per gli immigrati (regolari e irregolari), alla formazione in differenti settori.

Per esempio, durante lo studio **"The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace" - 2005 ("Lo studio di sostenibilità della Diversità: buone prassi sul luogo di lavoro")** commissionato dalla Commissione Europea, è stato segnalato che il ruolo di questi intermediari nella promozione della diversità nelle PMI è tendenzialmente legato alla fornitura di informazioni e al supporto sulle modalità per selezionare la persona giusta per una specifica posizione lavorativa, o altre questioni legate alla gestione delle risorse umane. Un altro tipo di supporto può essere dato fornendo guide, brochure, e altro materiale informativo riguardo la normativa del lavoro, le problematiche legate alla diversità, mediazione e negoziazione soprattutto con i lavoratori immigrati, le opportunità di rete, e, in misura minore, il supporto finanziario per rendere effettive le strategie per la diversità e i diversity awards.

Tuttavia, entrando nel dettaglio, le risposte delle parti sociali si differenziano molto da paese in paese, come è stato dimostrato dalla ricerca empirica intrapresa dal progetto MIGRAID, dove le risposte in Paesi come la Danimarca e la Francia sono chiaramente molto diverse da quelle date ad esempio in Cipro o in Grecia.

In Danimarca i sindacati, le associazioni degli imprenditori e le autorità pubbliche locali sono coinvolti nella pianificazione del processo di integrazione per immigrati e rifugiati, che si svolge attraverso incontri dove i rappresentanti di tutti i settori cercano di identificare insieme gli ostacoli e definire le soluzioni che facilitino il processo d'integrazione stesso. Le parti sociali promuovono anche la diversità sul posto di lavoro, sostenendo l'idea che la diversità culturale crea un ambiente di lavoro migliore, più

attraente e dinamico.

In Francia, ad esempio, i quattro maggiori sindacati sono impegnati nel promuovere la solidarietà con i lavoratori stranieri, a livello legale difendendo i diritti acquisiti, e a livello sociale al fine di evitare l'esclusione e lo sfruttamento. Tali associazioni creano partnership con i centri per l'impiego pubblici, con gli enti per la formazione permanente e con le imprese, e sono coinvolte a diversi livelli e in varie misure sul tema dell'integrazione. Le misure vengono implementate tramite comitati tecnici, aumentando la consapevolezza degli attori coinvolti, fornendo interpreti e formazione linguistica in francese per gli immigrati e i rifugiati ed offrendo supporto nella ricerca di un impiego tramite, ad esempio: valutazione, costruzione di un piano professionale, tecniche di ricerca del lavoro, preparazione ai colloqui e agli incontri con i datori di lavoro ecc. Sono attivi inoltre in centri di formazione professionale e linguistica che forniscono corsi di orientamento e formazione. Infine, hanno sviluppato una rete di supporto all'interno del posto di lavoro: accompagnano i migranti lungo il processo di firma del contratto, agendo come intermediari con l'imprenditore. Inoltre, la rete di aziende e organizzazioni firmatarie della Carta per la Diversità sono tra le più attive nella promozione delle pratiche per la diversità all'interno del posto di lavoro.

Diverso, invece, è il caso della Grecia e, soprattutto, di Cipro. In entrambi i paesi, i sindacati hanno intrapreso importanti iniziative per la promozione della diversità, l'integrazione dei migranti e la lotta alla discriminazione. Specialmente in Grecia, i programmi di formazione e consulenza promossi dalle parti sociali sono la misura più importante attivata per sostenere i lavoratori migranti. A livello di patrocinio e processi politici, le parti sociali sono coinvolte in istituzioni come la Commissione Economica e Sociale (OKE) e la Commissione Nazionale per i Diritti Umani (EEDA). Il loro coinvolgimento ha contribuito concretamente alla creazione di un clima di dialogo sociale, e di una chiara condanna del razzismo e della discriminazione sul luogo di lavoro dei migranti e, più recentemente, dei rifugiati, facendo chiari riferimenti ai più recenti contratti collettivi nazionali. A Cipro la situazione è più complessa: non è presente un piano d'azione nazionale per l'integrazione degli immigrati, le risorse sono limitate, e il ruolo dei sindacati e delle organizzazioni civiche risulta semplicemente un lavoro di consulenza senza il supporto dei datori di lavoro e delle istituzioni locali/nazionali. In termini di promozione della diversità all'interno delle PMI, la partecipazione delle parti sociali può sensibilmente migliorare. Il report della piattaforma europea delle Carte della Diversità (che verrà spiegato nella sezione successiva) indica, per esempio, la mancanza di interesse delle aziende e delle organizzazioni cipriote ad unirsi alla piattaforma. Questa mancanza di interesse non è irrilevante, considerando il flusso migratorio presente nel Paese e la mancanza di volontà a livello politico nel combattere in modo deciso la discriminazione ed il razzismo. Sembra che anche in Grecia la gestione della diversità nelle aziende e nelle organizzazioni non sia una priorità, anche se alcune grandi aziende hanno adottato delle carte per la diversità di loro iniziativa. La crisi economica degli ultimi anni ha colpito duramente entrambi i Paesi, sia Cipro che Grecia, e una conseguenza è stata non solo la nascita di movimenti di estrema destra nazionalisti e razzisti, ma anche l'accantonamento della regolamentazione delle questioni sociali, comprese quelle legate alla diversità e alla sua gestione.

#### 4.4 CARTE PER LA DIVERSITÀ

Proseguendo sul tema di dove ricevere supporto al di fuori della propria azienda/organizzazione, è necessario nominare una delle più importanti iniziative a livello europeo in materia di diversità. Le **Carte per la Diversità** sono iniziative volontarie volte ad incoraggiare le aziende private e gli enti pubblici ad adottare pratiche per sviluppare il potenziale della diversità, in termini di razza, origine etnica, orientamento sessuale, genere, età, disabilità e/o religione, sottolineandone i benefici. Firmare una Carta per la Diversità è un importante punto di partenza per le aziende che vogliono impegnarsi in tale campo, fornendo una base per sviluppare politiche prendendo spunto da iniziative preesistenti: uno

dei principali scopi di queste Carte è, infatti, la promozione e la diffusione costante di una maggiore sensibilizzazione verso la diversità, così come l'offerta di servizi di formazione e consulenza.

Dal 2005, sono state firmate sette Carte per la Diversità in Europa, che supportano e promuovono buone prassi per la gestione della diversità in migliaia di multinazionali, PMI ed enti pubblici. Queste Carte per la Diversità si basano sul principio che la gestione della diversità, resa effettiva attraverso il rispetto e il riconoscimento della diversità dei lavoratori, sia un indicatore strategico di buone prestazioni. Le Carte per la Diversità, operando a livello nazionale ed essendo finanziate da organizzazioni pubbliche e private, forniscono inoltre un "marchio" (un brand) che indica impegno verso le problematiche relative alla gestione della diversità, e possono essere molto rilevanti per la reputazione dell'azienda.

Nel 2010 le Carte per la Diversità europee sono state raccolte per creare una piattaforma finanziata dalla Commissione Europea nell'ambito del progetto *"Supporto alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità nel mondo del lavoro in Europa"*<sup>7</sup>. Una migliore conoscenza delle Carte per la Diversità presenti nel proprio Paese può diventare un'importante fonte di informazioni per conoscere le iniziative dei partecipanti, ed un modo produttivo per essere parte di una rete che si impegna concretamente a promuovere la diversità come strategia di business.

#### 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. I creatori della Carta sono stati Claude Bébéar, Amministratore Delegato di AXA, e Yazid Sabeg, Presidente del consiglio di Amministrazione di SII. 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. Il comitato direttivo unisce altre linee guida etiche per la famiglia (AIDAF), le donne (AIDDA), i cristiani (UCID) e le cooperative (etica per la stampa). L'iniziativa è stata supportata dall'allora Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Maurizio Sacconi, e l'allora Ministro per le Pari Opportunità, Mara Carfagna. Per maggiori informazioni: [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

### 4.5 CASI POSITIVI DI PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI E IN ALTRI PARTNER SOCIALI

Sono stati osservati casi molto positivi di gestione della diversità etnica (ed altre iniziative riguardo la diversità) nelle grandi società ed aziende. L'implementazione di queste iniziative sono agevolate da molte caratteristiche peculiari di queste aziende, come ad esempio la loro stessa grandezza, le attività

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni sulla piattaforma: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

e le trattative internazionali, la varietà dei mercati dove svolgono le loro attività e la varietà di prodotti e servizi offerti, la complessità dei loro dipartimenti di risorse umane (che in molti casi comprendono un dipartimento per la mobilità globale), la quantità di risorse umane ed economiche che possono investire in attività collegate alla diversità.

Nonostante sia difficile per le PMI replicare queste strategie o anche solo singole iniziative applicate in queste realtà di business, senza dubbio forniscono dei buoni esempi, informazioni importanti e, in molti casi, tali grandi aziende sono disponibili a fornire un supporto diretto alle piccole aziende che siano interessate a sviluppare un percorso verso la gestione della diversità. Alcuni casi studio si possono trovare in Coccozza & Cimaglia (2010):

- **Kodak Corporate** ha promosso una formazione online sul tema della diversità in generale e in particolare sulla prevenzione delle molestie per tutti i dipendenti: <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
- **Deutsche Bank** ha attivato il Programma di Diversità Interculturale: un supporto concreto per l’inserimento degli stranieri arrivati in Germania da vari Paesi dove esistono sedi del gruppo Deutsche Bank Group: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
- **Ikea** ha sviluppato un percorso per valorizzare la diversità in modo da stimolare la riflessione sugli ostacoli che possono emergere nella gestione e nell’implementazione delle politiche per la gestione della diversità. Con il progetto “Pluralità” (Sesto Fiorentino, Italia) l’azienda ha deciso di esaltare l’eterogeneità della forza lavoro come fulcro dal quale far partire il cambiamento delle dinamiche e stimolare la creatività dei dipendenti. Nel perseguire questo obiettivo, a livello manageriale le politiche dell’azienda sono state orientate verso una gestione delle risorse umane basata sull’inserimento di una forza lavoro composta secondo la composizione della popolazione del Paese dove si trova il negozio, attivando quindi i processi di integrazione interculturale tra dipendenti nativi e stranieri: [:https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) e <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>
- **Accenture** ha sviluppato una strategia completa di gestione della diversità. In particolare, l’azienda ha creato un programma chiamato “Miglior posto di lavoro per le donne”, che mira a promuovere, riconoscere e valorizzare l’approccio femminile al lavoro e la “differenza di genere” in termini di cultura, competenze, stile di leadership e ad evidenziare come le risorse diverse generino concretamente valore aggiunto per le persone e le organizzazioni. Inoltre, l’azienda ha creato un programma di tutoraggio per gli studenti universitari appartenenti alle minoranze, chiamato “Impegno a valorizzare studenti di successo”. Oltretutto, l’azienda è molto impegnata a formare i suoi dipendenti (molti dipendenti Accenture hanno seguito corsi di formazione al Q Center, nei dintorni di Chicago, oppure in uno dei centri regionali vicino Londra e Kuala Lumpur). In tali località, dipendenti da tutto il mondo hanno l’opportunità di incontrarsi e imparare gli uni dagli altri, cooperare e creare collaborazioni professionali. Queste formazioni continuano poi online con più di 20.000 corsi disponibili in rete, in aula virtuale, e altre risorse formative per soddisfare ogni esigenza: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

È anche possibile trovare esempi positivi di gestione della diversità tra le associazioni degli imprenditori, i sindacati ed altri tipi di partner sociali, per esempio:

**AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination. Confartigianato. Roma, Italia:** Insieme ad altri attori e coinvolgendo i beneficiari diretti (immigrati), questa iniziativa molto ambiziosa si concentra su fornire alle PMI gli strumenti adeguati per promuovere un cambiamento culturale così che si possano evitare comportamenti o atteggiamenti discriminatori. Tramite una strategia integrata, la partnership ha portato avanti le seguenti attività: 1. Interviste dirette con un campione di lavoratori immigrati; 2. Programma di formazione per gli impiegati sui bisogni e le necessità degli immigrati che sono già inseriti nel mercato del lavoro e per coloro che desiderano mettersi in proprio; 3. Campagne informative con la distribuzione di materiale in varie lingue riguardo le

opportunità per gli immigrati che vogliono diventare imprenditori; 4. Elaborazione di codici di condotta; 5. Creazione di uno sportello informativo in collaborazione tra Confartigianato e UniCredit per lo sviluppo dell'imprenditorialità degli immigrati; 6. Attività pubblicitarie, incluse conferenze di apertura e chiusura, manuali contro la discriminazione e per la diffusione di buone prassi; 7. Attività di formazione per 42 manager e dipendenti. Per maggiori informazioni: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

**Forum “Égalité des chances”. Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME, Francia:** Questa campagna ha coinvolto media, eventi pubblici e formazione nelle imprese per promuovere la sensibilizzazione alla diversità, combattere gli stereotipi ed aumentare l'occupazione. L'iniziativa “Egalité de chances” fa parte del “Tour de France de la Diversité” e ha messo in contatto le aziende con persone provenienti da aree con alta disoccupazione e che affrontano gravi difficoltà nell'entrare nel mercato del lavoro/trovare una prima occupazione. Uno dei principali obiettivi dell'iniziativa è stato animare un dibattito sottolineando i vantaggi per le aziende a rendere la diversità uno dei pilastri della loro organizzazione. Per maggiori informazioni: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>

**Proexport – Associazione dei produttori e degli esportatori di frutta e verdure nella regione spagnola di Murcia:** I partner di tale iniziativa hanno deciso di sostenere e riconoscere gli sforzi dei propri lavoratori, di 104 nazionalità diverse, attraverso la produzione e la pubblicazione di un libro di ricette internazionali intitolato: “Sowing flavours”. In collaborazione con ONG e il consiglio comunale di Torre Pacheco, la raccolta delle ricette dei lavoratori è stata organizzata per riflettere sulla diversità culturale delle campagne della Murcia e per fornire ai lettori i migliori consigli per trasformare la cucina di ogni casa in un melting pot di culture. Per maggiori informazioni: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Diversi esempi possono essere trovati tra le PMI e tra le aziende che hanno iniziato come PMI:

**Agromartín, Huelva, Spagna:** questa azienda agricola è nata negli anni 70 come PMI ed è un buon esempio di come la gestione della diversità ha migliorato la diversità all'interno dell'azienda e la capacità di raggiungere diversi mercati stranieri. Avendo una parte dei dipendenti di origine straniera, l'azienda si è semplicemente impegnata nell'informarsi delle caratteristiche dei lavoratori, nel conoscere e la loro situazione personale, ad esempio celebrando le buone notizie e i compleanni con feste, ecc; in tal modo ha generato un ambiente di lavoro positivo, sopperendo alla solitudine che molti lavoratori sentono, essendo lontani dal loro Paese e dalla loro famiglia. Un ambiente di lavoro positivo produce una forza lavoro più fidelizzata e ciò aumenta la produttività. Per maggiori informazioni: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

**Convers Télémarketing, Nizza, Francia:** Si tratta di un call-centre dove lavorano 160 persone. Convers Télémarketing ha diverse particolarità: in primo luogo è specializzata in mercati di nicchia ad alto valore aggiunto (si tratta di campagne di telemarketing interaziendale). In secondo luogo, la sua forza lavoro è insolitamente diversificata e stabile (con un turnover basso). Attrarre e mantenere dipendenti con un forte profilo intellettuale, indipendentemente dalla loro origine etnica, disposti ad orari di lavoro atipici e a forti responsabilità al di fuori del lavoro, è stato possibile grazie alle diverse particolarità di Convers Télémarketing. La prima particolarità, ad esempio, è che Convers Télémarketing offre orari di lavoro flessibili. Flexitime è un nuovo tipo di contratto lavorativo dove sono i dipendenti a scegliere quando lavorare, e quante ore lavorare giornalmente, settimanalmente o mensilmente per arrivare a svolgere il proprio lavoro. Presso Convers Télémarketing, i dipendenti possono scegliere tra 20, 25, 30 o 35 ore settimanali secondo le loro necessità. Per maggiori informazioni: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

#### 4.6 GRUPPI CHE LAVORANO INSIEME VERSO UNA PROPOSTA COMUNE DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Nell'ultima parte del **QUARTO giorno**, seguendo il lavoro di gruppo già iniziato nel **secondo** e nel **terzo** giorno, ai partecipanti verrà chiesto di indentificare esattamente i **benefici e le difficoltà** relative all'implementazione delle loro proposte di gestione della diversità nei contesti organizzativi che avevano scelto. Inoltre, dovranno identificare le modalità più efficienti per **coinvolgere diverse parti sociali rilevanti**, che possano lavorare insieme per rendere effettiva la loro proposta, e svilupperanno una breve **strategia di comunicazione** per promuovere la partecipazione attiva di questi stakeholder.

In questa giornata i partecipanti completeranno l'analisi dei loro casi di studio e aggiungeranno alle loro proposte iniziative concrete, secondo le linee guida proposte da "**Diversità al lavoro. Una guida per le PMI**" (pagine 44 e 45 di questo manuale formativo). Infine, verrà loro chiesto di compilare una **Diversity Checklist** come ulteriore punto di riferimento (vedere il manuale "Turning Diversity into Talent and Competitiveness in SMEs" – "*Trasformare la Diversità in Talento e Competitività nelle PMI*" pagine 55 e 56, che può essere scaricato dal sito della Commissione Europea: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=en>); e lavoreranno sul formato della **Presentazione Finale** delle loro proposte, che saranno presentate durante l'ultimo giorno di formazione.