

## ARGOMENTO N.5: COMPETENZE E CAPACITA' PER LA GESTIONE E LA NEGOZIAZIONE DEL TEMA DELLA DIVERSITA'

### SCOPO

Lo scopo di questo modulo è di familiarizzare e prendere consapevolezza sulle questioni riguardanti la gestione della diversità a livello aziendale, con particolare attenzione alle Carte per le Pari Opportunità, e di fornire alcuni consigli pratici e una breve guida per punti per una migliore gestione della diversità nelle PMI.

### PAROLE CHIAVE

**Gestione della diversità:** *È la strategia, che include iniziative ed azioni messe in atto dalle aziende e dalle organizzazioni, usata per creare un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato, compresa la promozione della parità di trattamento e la consapevolezza del rispetto della diversità in tutto il processo lavorativo.*

**Carta per le Pari Opportunità:** *Accordi scritti che includono e favoriscono i principi base del rispetto e della diversità, che vincolano eticamente ma non legalmente le aziende e gli altri firmatari.*

**Buone prassi:** *Metodi lavorativi, iniziative od azioni adottati dalle aziende e dalle organizzazioni, in particolare in merito alle condizioni di lavoro e la gestione delle relazioni, che sono stati valutati positivamente per i risultati prodotti e sono, conseguentemente, considerati buoni esempi da imitare.*

### 5.1: Introduzione

Prevenire e combattere la discriminazione gestendo la diversità sul lavoro sono azioni prioritarie per molte aziende ed organizzazioni sia nel settore pubblico che nel privato. Ci sono diverse aziende ed operatori che pianificano azioni e prendono iniziative per la lotta alla discriminazione e per la gestione della diversità, che possono essere riconosciute come buone prassi quando portano a risultati positivi. Di seguito verranno presentati degli esempi di buone prassi attuati sia in aziende private che pubbliche.

### RISULTATI PREVISTI

Dopo aver completato lo studio della quinta sezione, i partecipanti saranno in grado di:

- ✓ Conoscere le migliori prassi aziendali per la gestione della diversità sul posto di lavoro.
- ✓ Confrontare e valutare l'efficienza e la replicabilità di azioni specifiche applicate a specifiche aziende pubbliche e private europee.
- ✓ Acquisire maggiore consapevolezza sull'efficacia delle azioni di gestione della diversità come strategia per aumentare la produttività dei dipendenti e la competitività dell'azienda.
- ✓ Conoscere le diverse possibilità a disposizione delle aziende per l'adozione di una politica più favorevole nel campo della lotta alla discriminazione.

## 5.2: Diversità nelle aziende e gestione della diversità

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 altri gruppi socialmente vulnerabili all'interno della forza lavoro. In questo contesto, è stato chiesto alle aziende perché dovrebbero interessarsi alla diversità.

Al di là del fatto che la discriminazione sia 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.

La gestione della diversità non si limita semplicemente alle procedure di assunzione o a migliori opportunità di avanzamento di carriera, ad esempio per le donne o altre persone che appartengono a gruppi socialmente vulnerabili. I vecchi programmi per le pari opportunità (le cosiddette 'azioni positive') degli anni Settanta, adottate soprattutto nell'area anglosassone, per l'assunzione e lo sviluppo professionale delle donne e delle persone appartenenti a gruppi sociali vulnerabili spesso erano limitati all'ufficio/dipartimento Risorse Umane e non anche a tutte le altre aree aziendali. In altre parole, anche se la normativa per la parità di trattamento e la legislazione delle azioni positive aiutava i gruppi socialmente vulnerabili ad avere accesso a posizioni lavorative da cui fino a quel momento erano esclusi, la loro estromissione dalle posizioni gerarchicamente più alte dell'azienda non permetteva loro una partecipazione paritetica completa.

Al giorno d'oggi, le aziende che applicano attivamente politiche a favore della diversità ritengono che il rispetto della diversità porti i seguenti vantaggi: a) il rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'azienda; b) il miglioramento della reputazione dell'azienda; c) la creazione di maggiori incentivi e quindi una maggiore efficienza del personale; e d) un aumento dell'innovazione e della creatività tra i dipendenti. Quindi, al di là delle implicazioni legali ed etiche che la discriminazione e il mancato rispetto della diversità possono portare, molte aziende vedono la gestione della diversità come un'opportunità per aumentare la propria produttività e competitività. Una gestione della diversità efficace forma i prerequisiti per un personale attento alla tematica e ha risultati positivi in termini di creatività, problem-solving e miglioramento dei rapporti coi clienti.

Accrescere la consapevolezza sul tema della diversità, nonostante sia necessario, non è di per sé sufficiente per parlare di gestione della diversità. Gestire la diversità significa "sviluppare in modo

attivo e consapevole un processo strategico comunicativo ed amministrativo orientato al lungo termine e ad una scala valoriale ben precisa, che accetta ed assume differenze e similitudini secondo una prospettiva aziendale, in grado di aggiungere valore all'azienda." La gestione della diversità comporta l'adozione di idee e pratiche all'interno delle operazioni quotidiane dell'azienda.

L'esempio più frequente usato per illustrare la differenza tra la gestione della diversità e i passati programmi per le pari opportunità/azioni positive è quello della casa della giraffa: "Pensa alla tua organizzazione come la casa di una giraffa. Le politiche per le pari opportunità sono state molto efficaci nell'aprire la porta di casa della giraffa per far entrare l'elefante, ma la casa non sarà confortevole per l'elefante fintantoché non verranno fatte importanti modifiche al suo interno. Senza tali modifiche la casa rimarrà a misura di giraffa e l'elefante non si sentirà "a casa".

### **5.3: Carta 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 pubbliche ad adottare pratiche per il potenziamento della diversità, sottolineandone i benefici. Le aziende e le istituzioni che sottoscrivono una Carta per le pari opportunità si impegnano a sviluppare ed implementare politiche di rispetto della diversità e di parità di trattamento in tutti i campi. La firma di questo documento è un buon punto di partenza per le aziende che vogliono adottare queste pratiche ed fornisce anche un quadro di riferimento. Dal 2005, sono state firmate dodici (12) Carte per le pari opportunità da piccole e medie imprese ed enti pubblici nell'area europea, a livello nazionale (Austria, Germania, Francia, Spagna, Polonia, Italia, Svezia, Lussemburgo, Belgio, Estonia, Irlanda e Finlandia). Le aziende o gli enti già firmatari sono i primi a supportare le iniziative a favore dell'adozione e diffusione delle Carte. Nel 2010, le Carte nazionali sono state "censite" ed è stata creata una piattaforma europea finanziata dall'UE con lo scopo di espandere questa prassi anche in altri Paesi membri.

### **5.4. Gestione della diversità nelle piccole e medie imprese**

Nel settembre 2006 la Commissione europea ha organizzato una conferenza dal titolo "Diversità nelle piccole e medie imprese." L'obiettivo principale era fornire una risposta alle necessità delle PMI sulle modalità per acquisire maggior consapevolezza, informazione e formazione sulle problematiche legate alla diversità. I materiali principali creati per i partecipanti alla conferenza includevano una brochure dal titolo: 'La diversità sul lavoro – 8 piccoli step per le piccole e medie imprese', riportati qui di seguito:

**PRIMO STEP: ANALISI**

Pensi alla sua azienda – i suoi punti di forza, le sue debolezze, i suoi problemi e le sue necessità.

La ricerca ha mostrato che pochissimi imprenditori o manager di PMI hanno tempo di pensare allo sviluppo dell'azienda, perché sono costantemente coinvolti nelle attività quotidiane dell'azienda stessa. Prima di implementare delle politiche a favore della diversità, si ponga le seguenti domande:

- Cosa rende forte l'azienda?
- Cosa la indebolisce?
- Quali problemi ha avuto di recente l'azienda?
- Stiamo ottenendo il massimo dai nostri manager e dipendenti? Abbiamo il giusto mix di competenze ed esperienze per rispondere alle richieste operative e del mercato?
- Il mio stile manageriale permette agli altri di assumersi delle responsabilità ed essere produttivi?
- Quanto diversificato è il mercato? Sta diventando più o meno diversificato a seguito dei cambiamenti demografici, tecnologici e di stile di vita? Come sta rispondendo l'azienda?
- Quanto diversificata è la forza lavoro? Ad es.: differenti caratteristiche, stili, approcci, pratiche lavorative, nuovi modi di affrontare i problemi?
- Come vede le leggi sulla parità (ad es.: in termini di genere, razza/origine etnica, età, disabilità, orientamento sessuale, religione e opinioni personali)? Sono un'intrusione o un'opportunità di cambiamento?

**SECOND STEP: ASSUNZIONE**

Cerchi di distanziarsi dalle decisioni di staff prese sulla base di assunzioni valoriali personali e soggettivi.

La ricerca ha mostrato che quando il datore di lavoro prende decisioni e pone l'enfasi su propri valori, atteggiamenti e principi personali ci sono delle ripercussioni negative a livello aziendale. I valori personali possono portare ad errori e discriminazioni (consapevoli o meno) nel processo di selezione/assunzione, che possono poi rivelarsi costosi e portare a problemi legali che potrebbero nuocere gravemente all'azienda.

Come gestire il processo di assunzione:

- Descrivere le competenze, le conoscenze e l'esperienza necessari a ricoprire una determinata posizione lavorativa o un determinato ruolo nell'azienda.

- Costruire un “profilo professionale” che definisca le competenze e le esperienze necessarie per la posizione.
- Verificare che il profilo professionale non escluda nessuno a causa dell’origine razziale, nazionalità, credenze religiose, genere, orientamento sessuale, età o disabilità.

#### **Ulteriori step per le Piccole e Medie Imprese (PMI)**

- Adattare i vostri metodi per permettere (ed incoraggiare) le persone disabili a candidarsi.
- Evitare il “passaparola” per le procedure di assunzione. Considerare una serie di metodi di pubblicizzazione (es. centri per l’impiego, testate giornalistiche nazionali, locali o “bollettini”, scuole e università, organizzazioni comunitarie, agenzie di collocamento commerciale, bacheche dei negozi, siti web/internet).
- Menzionare di essere più che felici di ricevere candidature da parte di tutti i cittadini (appartenenti a tutte le comunità).
- Non porre limiti o intervalli di età negli annunci di lavoro.
- Parlare in modo informale del lavoro a potenziali candidati: ciò aiuterà ad includere persone che potrebbero essere preoccupate per la loro età, genere e/o disabilità ecc.

#### **Benefici:**

Una migliore corrispondenza tra le esigenze dell’azienda, le posizioni lavorative ed i profili del personale. Inoltre, incremento della fidelizzazione del personale ed aumento del potenziale innovativo.

#### **TERZO STEP: NUOVI MERCATI**

*Esplorate nuovi, potenziali mercati. La diversità dei clienti necessita diversità del personale, non semplicemente in termini di età, origine etnica e abilità, ma anche in termini di capacità di comprendere e riflettere i cambiamenti degli stili di vita e delle motivazioni dei consumatori e del mercato, in tutte le sue forme.*

La ricerca indica che molte PMI sono portate a focalizzarsi sulla loro consolidata base di mercato. Ciò significa che limitarsi ad operare in un mercato stabile e conosciuto e non trarre benefici dalle opportunità di mercato più ampie e diversificate. Tale limitazione è il risultato dell’ancorarsi a routine ormai assodate e alla mancanza di diversità interna che rende più difficile la nascita di nuove idee.

**Come fare:**

- Riconoscere la diversità e la scala di potenziali mercati a cui si può attingere (in termini di età, orientamento sessuale, origine etnica, disabilità).
- Ricercare i fabbisogni dei diversi gruppi all'interno dei potenziali mercati.
- Cercare dei feedback da clienti nei mercati target e sviluppare materiale pubblicitario che sia accessibile a tutti.
- Riconoscere i potenziali benefici di avere una corrispondenza di età, personalità, provenienza e stile tra clienti e lo staff (soprattutto dello staff che opera in prima linea).
- Scoprire ed utilizzare le opportunità dei nuovi media (es. podcast, social) per effettuare del marketing focalizzato su nuovi potenziali gruppi di clienti.
- Considerare la formazione del personale e l'accreditamento aziendale in certificazioni riconosciute o premi legati a specifici gruppi (es. lingua dei segni).

**Benefici:**

Aumentare le opportunità di accesso ai nuovi mercati attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e diversificando (la produzione, la vendita, il marketing, ecc).

**QUARTO STEP: ESIGENZE DEI CLIENTI**

*Mettere le esigenze dei clienti al primo posto nella strategia e pianificazione aziendali. Ciò assicurerà che l'ampia diversità dei bisogni della clientela si rifletta nel processo di pianificazione, richiedendo all'azienda di considerare le modalità per rispondere (in termini di profili, creatività, atteggiamenti, e formazione e sviluppo professionale del personale.)*

**Come fare:**

- Inserire la ricerca della diversità di mercato direttamente nei processi di sviluppo dei prodotti e dei servizi
- Sviluppare sistemi di comunicazioni esterni accessibili che permettano la raccolta regolare di feedback e nuove idee dai clienti (sia nuovi che esistenti). Integrare i feedback nel regolare processo di revisione dell'azienda.

**QUINTO STEP: COMUNICAZIONE INTERNA**

*Sviluppare forti sistemi di comunicazione interna*

Molte PMI sono penalizzate dalla scarsa comunicazione tra il manager e lo staff. I sistemi di comunicazione interni dovrebbero essere sviluppati per permettere e promuovere la libera circolazione di idee, conoscenze, informazioni e soluzioni.

**Come fare:**

- Programmare riunioni di staff regolari – che possono avere un focus aziendale o sociale – assicurandosi di non escludere nessuno a causa dell’orario o del luogo stabiliti. È anche importante avere delle riunioni strutturate con una programmazione condivisa che faciliti una discussione giusta ed equa.
- Permettere ed incoraggiare lo staff a suggerire idee, in forma anonima se necessario, sia in maniera scritta che orale (es. bacheche, “cassetta per i suggerimenti”)
- Utilizzare un sistema di valutazione per fornire un feedback al personale.
- Assicurarsi che venga rispettata la riservatezza del personale

**Benefici:**

Il riconoscimento e (l’applicazione) della diversità di idee, conoscenze e prospettive, crescendo all’interno dell’azienda, aumenta il coinvolgimento e l’impegno del personale.

**SESTO STEP: IMMAGINE E REPUTAZIONE DELL’IMPRESA**

*Usare il vostro impegno a favore della diversità come uno strumento di business e marketing in termini di reputazione, public relations e acquisizione dei contratti (in particolare con aziende più grandi e del settore pubblico)*

La ricerca ha mostrato che le grandi aziende e le istituzioni pubbliche richiedono sempre più alle PMI di fornire informazioni sulle loro politiche sulla parità e sulla diversità nei casi di appalti lavorativi.

Aver attivato questa tipologia di politiche interne si è rivelato essere un elemento di vantaggio nell’acquisizione di contratti di lavoro.

**Come fare:**

Attraverso lo sviluppo di politiche formali ma semplici sulla diversità :

- Preparare con l'aiuto del personale un breve resoconto delle politiche rientranti nel campo della diversità attuate durante l'anno (es. orario di lavoro flessibile vicino alle festività religiose, ecc.).
- Stabilire un programma di formazione e registrare qualsiasi attività di formazione svolta sulle problematiche collegate alla diversità.
- Specificare le misure che sono state attivate per selezionare ed assumere nuovo personale.
- Includere dichiarazioni sul rispetto della diversità nelle brochure, vademecum e linee guida dell'azienda, come si farebbe con le questioni relative a salute e sicurezza.
- Monitorare e raccogliere informazioni sul personale e sui clienti ed iniziare con questa attività come punto di partenza per sviluppare una strategia inclusiva. Compiere poi delle revisioni annuali per valutare e verificare l'aumento della diversità. Tuttavia, è vero che in molti stati membri dell'UE la raccolta di dati personali è una questione molto sensibile ed infatti, nella maggioranza dei paesi europei, nessun datore di lavoro raccoglie questa tipologia di dati.

**Benefici:**

Incrementare le relazioni con i fornitori locali/nazionali/internazionali ed aumentare le opportunità lavorative.

**SETTIMO STEP: VALUTAZIONE**

*Valutare i potenziali costi e benefici dell'implementazione delle politiche sulla diversità.*

L'implementazione delle politiche sulla diversità richiede tempo e risorse ed i benefici derivanti devono essere evidenziati. La valutazione dev'essere un processo comune che aiuti i titolari, i manager e lo staff a capire perché vengono intrapresi certi passi, sostenere l'impegno nei confronti dell'intero processo e incoraggiare il futuro sviluppo di queste politiche.

**Come fare:**

- Pensare a cosa deve essere messo in campo per lo sviluppo del processo (costi) in termini di tempi di gestione e risorse dell'azienda.
- Pensare a quali potrebbero essere i risultati: es. miglioramento della comunicazione, miglioramento dei rapporti con e tra il personale, ecc.
- Pensare ai potenziali benefici: es. soluzioni alla carenza di manodopera; riduzione dei problemi con il personale come stress ed assenteismo; accesso a nuovi mercati; miglioramento delle performance nei mercati esistenti; accesso al talento; incremento dell'impegno profuso dal

personale esistente; aumento dell'innovazione e della creatività; miglioramento della reputazione.

- Rivedere la situazione su base annua.

### **Benefici:**

Una misurazione efficace e sistematica dei costi e dei benefici delle politiche del personale è essenziale per sostenere i piani aziendali esistenti e costruire le basi per maggiori investimenti.

## **OTTAVO STEP: SUPPORTO ESTERNO**

*Cercare supporto esterno per l'adozione di processi sulla diversità.*

La maggior parte degli imprenditori tendono ad appoggiarsi ai loro commercialisti, avvocati o ai collaboratori più stretti per lo sviluppo di varie tematiche, comprese quelle in oggetto. Tuttavia esistono molte altre istituzioni pubbliche e private che offrono assistenza professionale, soprattutto con costi ridotti nel caso di sovvenzioni pubbliche (in particolare quelli finanziati dal Fondo Sociale Europeo). Le autorità locali, ad esempio, sono solitamente in grado di fornire informazioni sul tema. Le organizzazioni professionali, le camere di commercio e simili sono inoltre delle fonti di informazioni molto utili, assieme ai principali sindacati. In molti casi, anche l'istituzione finanziaria (banca) di appoggio sarà in grado di indirizzare nella direzione corretta.

### **Come fare:**

- Iniziare con un contatto di cui ci si fida e che sia in una posizione ottimale per aiutare sul tema.
- Discutere le necessità dell'azienda apertamente con un contatto esterno in grado di vedere l'azienda con "occhi" nuovi (e indipendenti).
- Lavorare con il contatto selezionato per identificare i legami tra le problematiche maggiori dell'azienda e specifici ambiti dell'area risorse umane al fine di sviluppare politiche e approcci formali sul tema dell'inclusione e della gestione della diversità.
- Discutere queste politiche con gli altri manager e con il personale.
- Richiedere al contatto selezionato lo sviluppo, l'implementazione e la revisione continua delle politiche adottate in azienda.

### **Benefici:**

I benefici di un approccio più formale sono evidenziati in tutto il corso di questo documento.