

ARGOMENTO N.6: ESEMPI DI BUONE PRATICHE NELLA GESTIONE DELLA DIVERSITA' IN EUROPA

SCOPO

Lo scopo di quest'ultima sezione è di migliorare la comprensione delle pratiche di gestione della diversità in Europa, analizzare i motivi per cui non sono così diffuse nell'area europea e riflettere sulle possibilità di rafforzare delle azioni collettive e individuali sul tema.

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.*

Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI): *è un sistema aziendale di auto-regolazione, sui temi della sostenibilità, dell'etica e dell'impatto sociale. Consiste nell'impegnarsi – a livello aziendale – in azioni, scelte e prassi etiche, al fine di creare un impatto positivo sull'ambiente circostante. Le politiche e prassi di RSI si applicano sia all'interno dell'azienda (risorse umane) sia al suo esterno.*

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.*

6.1: Introduzione

Come discusso nel Capitolo 5, prevenire e combattere la discriminazione e gestire la diversità è diventata una priorità per molte aziende ed organizzazioni sia del settore pubblico che di quello privato. In questo contesto e sulla base delle Carte per le pari opportunità adottate nei diversi Paesi, molte aziende ed organizzazioni hanno sviluppato delle buone prassi nel campo della gestione della diversità. In generale, si osserva che anche dove la sensibilizzazione alla gestione della diversità e le pratiche di gestione della diversità sono molto limitate, a causa delle

RISULTATI PREVISTI

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

- ✓ Conoscere i motivi per cui la lotta alla discriminazione in Europa è limitata.
- ✓ Comprendere il concetto di "Responsabilità sociale d'impresa" come quadro di riferimento all'interno del quale sviluppare buone prassi.
- ✓ Confrontare e valutare delle azioni specifiche – esempi di buone prassi – che sono state applicate a specifiche aziende europee
- ✓ Identificare le potenziali opportunità che si aprirebbero per il mercato europeo adottando delle migliori politiche anti-discriminazione

dimensioni ridotte delle aziende e del contesto locale e/o nazionale (es. Grecia), è possibile riscontrare alcuni esempi di buone prassi, specialmente in aziende che hanno una tradizione di responsabilità sociale d'impresa.

6.2: Le sfide nella gestione della diversità

GRECIA

L'esperienza europea ha rivelato che soprattutto le grandi aziende hanno sviluppato dei programmi di gestione della diversità. In questo contesto, le istituzioni europee di riferimento hanno perciò posto grande enfasi sulla diffusione di guide informative e buone prassi rivolte alle piccole e medie imprese. Considerando che in Grecia la maggior parte delle aziende sono di piccole o medie dimensioni, la necessità che si diffondano delle prassi di gestione della diversità in queste aziende diventa molto importante. L'esperienza ha mostrato finora che la diversità viene gestita dai dipartimenti/uffici risorse umane, che tipicamente si trovano solo nelle aziende grandi o molto grandi. Di conseguenza, mentre una grande azienda può avere le risorse per sviluppare una politica esaustiva sulla parità di trattamento e la gestione della diversità, un'azienda media o piccola raramente possiede tali risorse e potenziale. A livello europeo si rivela, inoltre, che "in particolare, le PMI più piccole spesso non colgono i benefici che la diversità può offrire loro e restano vulnerabili sul tema perché fanno affidamento sull'"istinto" e su una gestione informale dell'azienda."

Un'altra problematica è se e come la gestione della diversità si possa considerare un "lusso" in tempi di crisi. Come è già stato discusso, in un contesto di crescente disoccupazione e tensione nei rapporti di lavoro, la discriminazione contro categorie specifiche di lavoratori è in aumento.

La diversità nelle imprese greche era già considerata secondaria e gli effetti della crisi finanziaria sulla società hanno ulteriormente indebolito la discussione a riguardo. Secondo il "Global Report Randstad Workmonitor serie 3, 2015 - Diversità sul posto di lavoro" tutti gli indicatori delle aziende greche risultavano sotto la media globale (dei 34 Paesi coinvolti), confermando il concetto che le aziende greche sembrano essere meno reattive sulle questioni legate alla diversità. Tuttavia, molte grandi aziende hanno adottato di propria iniziativa delle carte sulla diversità, sottolineando la loro scelta come potenziale opportunità commerciale. Il "Great Place to Work Institute Grecia" include le iniziative per la gestione della diversità come criterio indipendente per la sua annuale classifica delle aziende considerate tra i migliori ambienti di lavoro in Grecia.

La gestione della diversità è, inoltre, uno degli argomenti di dialogo tra le parti sociali. In alcuni casi, tali tavoli di discussioni hanno portato ad iniziative condivise, come il programma di formazione

comune sulla gestione della diversità (2015) elaborato con il patrocinio dell'Ufficio di collegamento per l'immigrazione (ILO) di Atene, e con la partecipazione della Confederazione Generale del Lavoro greca (GSEE), la Confederazione ellenica dei professionisti, artigiani e commercianti (GSEVEE), la Federazione delle imprese greche (SEV), LA Confederazione greca per il turismo (SETE) e la Confederazione ellenica per il commercio e l'imprenditoria (ESEE).

CIPRO

Secondo il rapporto prodotto a seguito dell'ultimo meeting della Piattaforma Europea delle Carte della Diversità, tenutosi il 9-10 febbraio 2017¹⁶, le imprese e le istituzioni cipriote non hanno espresso interesse nel partecipare alla piattaforma. Questa mancanza di interesse nell'adottare e promuovere la gestione della diversità è in linea con la percezione prevalente del paese, con le modalità di esclusione dei migranti plasmate dal sistema migratorio, dalle politiche nazionali, dall'assetto strutturale e dalle pratiche amministrative, con l'assenza di una volontà politica a favore dell'inclusione e di misure concrete per combattere il razzismo e la discriminazione. Ciò è stato ulteriormente accentuato dalla crescita di movimenti di estrema destra e fascisti.

Considerando l'attuale sistema migratorio, per la stragrande maggioranza dei migranti di Paesi terzi che sono legati all'attuale regime rigido e discriminatorio per il lavoro e l'alloggio, l'integrazione è di natura molto limitata. Precisamente a causa di questo sistema, l'effettiva integrazione dei migranti nel mercato del lavoro, specialmente per i migranti provenienti dai Paesi Terzi e i rifugiati, non è contemplata dalle autorità come anche per la maggior parte degli imprenditori e dei sindacati, malgrado le ripetute dichiarazioni del contrario. Anche nel caso di migranti europei, che per legge hanno gli stessi diritti dei ciprioti, né lo stato né i le parti sociali hanno sviluppato delle politiche o delle misure che affrontino la loro integrazione sociale e lavorativa.

È chiaramente evidente che, finché questo modello migratorio e queste politiche non cambieranno drasticamente, l'integrazione dei migranti in generale, e nel mercato del lavoro in particolare, sarà inevitabilmente limitata. Tuttavia lo Stato, i sindacati, le associazioni degli imprenditori, la società civile in generale devono iniziare ad affrontare almeno i problema e le sfide più urgenti in relazione al tema immigrazione.

¹⁶ Disponibile presso http://fundaciondiversidad.org/wp-content/uploads/2017/03/Reporte_09_10_febrero_ChartersEuropeos_2017.pdf

Il governo, in consultazione con tutte le istituzioni pubbliche, le autorità indipendenti, i sindacati, le associazioni degli imprenditori, le ONG più importanti e le comunità dei migranti, devono per lo meno procedere verso lo sviluppo e l'attuazione di un piano d'azione nazionale contro la discriminazione e il razzismo. A tal fine, è fondamentale per le parti sociali fare pressione sul governo ed ottenere il supporto di tutti gli attori e delle forze coinvolte per combattere la discriminazione e il razzismo. I contratti collettivi sono un potente strumento, specialmente per i sindacati, per contribuire all'eliminazione della discriminazione e del razzismo.

Lo sviluppo dei programmi di formazione sui temi della lotta alla discriminazione, la gestione della diversità e dell'inclusione, che devono essere previsti sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, i migranti ed i cittadini ciprioti, è nelle mani delle parti sociali, che avrebbero questo compito inserito tra quelli principali delle loro strutture e statuti.

Se è importante che le iniziative come quella della Piattaforma europea delle Carte della Diversità opportunità siano opportunamente pubblicizzate dalle associazioni degli imprenditori, è altrettanto importante che anche i sindacati possano unirsi alla piattaforma, offrendo esempi concreti delle loro politiche anti-discriminazione.

È fondamentale che le parti sociali prendano conoscenza dell'essenza dell'integrazione dei migranti: ovvero, del fatto che tale processo dev'essere affrontato come un processo integrato di accoglienza dell'altro, di condivisione e arricchimento, di situazione positiva (win-win) per tutti. Perché, dopo tutto, chi trarrebbe beneficio se uno scienziato nucleare, obbligato a scappare dal suo Paese a causa di una guerra, fosse obbligato a lavorare in qualità di bracciante in una fattoria cipriota?

ITALIA

La "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro" è stata promossa da varie associazioni - Sodalitas, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, AIDDA (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda), Impronta Etica, Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti, Ufficio Consigliere Nazionale di Parità – con l'adesione del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministero per le Pari Opportunità. La Carta, che prevede una sottoscrizione volontaria, mira a "potenziare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro", "contribuire alla lotta contro ogni forma di discriminazione nel posto di lavoro – genere, età, disabilità,

origine etnica, religione, orientamento sessuale –[...]incrementare la diversità all’interno delle organizzazioni, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomini e donne”. Al fine di perseguire tali obiettivi sono stati identificate le seguenti azioni: 1) definire e applicare le politiche aziendali che, partendo dalla dirigenza, coinvolgono tutti i livelli organizzativi in accordo con i principi di uguale dignità e trattamento sul lavoro; 2) identificare le funzioni aziendali alle quali assegnare chiare responsabilità riguardo le pari opportunità; 3) superare gli stereotipi di genere attraverso politiche aziendali appropriate, ed azioni di formazione e sensibilizzazione, inclusa la promozione di specifici percorsi di sviluppo della carriera; 4) incorporare il principio della parità di trattamento nel processo che regola le assunzioni, la formazione e lo sviluppo della carriera considerando solamente le competenze, l’esperienza e il potenziale professionale delle persone; 5) sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli sul valore della diversità e sui differenti metodi di gestione della stessa; 6) monitorare periodicamente il processo delle pari opportunità e valutare l’impatto delle buone prassi; 7) identificare e fornire al personale gli strumenti per rendere effettiva la protezione della parità di trattamento; 8) fornire strumenti concreti per promuovere la conciliazione tra vita e lavoro [...], anche con le adeguate politiche aziendali e contrattuali, in accordo con i servizi locali pubblici e privati; 9) notificare il personale dell’impegno per una cultura di pari opportunità, informandoli dei progetti condotti in questo campo e i risultati concreti raggiunti; 10) promuovere l’impegno dell’azienda alla visibilità esterna, dando prova delle politiche adottate e dei progressi raggiunti nella prospettiva di contribuire ad una comunità unita e responsabile.

Per la promozione della Carta è stato stilato il documento chiamato “Bussola per le PMI. Un aiuto all’orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità”. Questo documento si rivolge soprattutto alle aziende presenti nelle regioni dell’obiettivo “Convergenza” (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), dove la presenza delle donne nel mercato del lavoro è molto bassa. Infatti, generalmente, l’idea della gestione della diversità presentata nella Carta affronta il problema del genere più che quello della parità razziale o etnica – anche se il documento preparatorio “Bussola per le PMI” suggerisce che un fattore di successo per le PMI sia la mancanza di discriminazione per motivi non solo di età, disabilità, genere, ma anche di origine etnica, religione, orientamento sessuale (Bussola per le PMI, p. 4). Il documento è stato supportato dalle associazioni degli imprenditori a livello locale (es. Confindustria Sicilia), dai sindacati (CGIL, CISL), dalle giunte regionali (Emilia Romagna, Sicilia, Calabria, Puglia, Campania, Lombardia, Basilicata, Lazio, Veneto, Liguria), dalle istituzioni locali e dalle autorità sanitarie pubbliche locali. È stata organizzata una rete di tavole rotonde regionali per promuovere la Carta, e per renderla radicata nel territorio. La Carta è stata firmata finora da 700 organizzazioni, con un totale di 700.000 dipendenti (http://www.cartapariopportunita.it/sostenitori/aziende_aderenti.aspx). Tuttavia, il numero di

sottoscrizioni della Carta non è molto indicativo della situazione attuale. L'elemento principale da prendere in considerazione è che in generale le PMI italiane non hanno sufficienti risorse economiche e gestionali per attivare al loro interno dei progetti di Gestione della Diversità. Per questo motivo la questione della diversità spesso è trattata secondo "buonsenso" (Valentini 2008), e non attraverso progetti strutturati.

Oltre alla Carta, non ci sono altri programmi nazionali che promuovono la gestione della diversità o le pari opportunità a livello industriale. Tuttavia, esistono programmi sviluppati a livello regionale e locale. Come detto in precedenza, i contratti collettivi nazionali trattano la questione dell'immigrazione solo in modo marginale e stabiliscono regole in favore di tutti i dipendenti, delle quali poi possono beneficiare specialmente i lavoratori immigrati. Pertanto non è possibile localizzare nelle contrattazioni collettive e nei contratti nazionali nessun tipo di strategia specifica per la gestione della diversità collegata alle differenze di razza, origine etnica o nazionalità.

Tuttavia, nonostante negli anni le associazioni degli imprenditori e i sindacati si siano interessati al problema in modo crescente, anche se primariamente secondo una prospettiva di genere, la gestione della diversità è stata lasciata principalmente alla sensibilità delle aziende. Sono, infatti, presenti numerose associazioni che hanno firmato la Carta per le pari opportunità e che hanno promosso o sono inseriti in progetti di Pari Opportunità e gestione della diversità a livello locale. Lo stesso si può dire dei sindacati che hanno firmato la Carta per le Pari Opportunità. È necessario sottolineare però che, nonostante la gestione delle diversità culturale sia di fondamentale importanza nei rapporti di lavoro, il risultato del sondaggio di TEAM (Trade Unions, Economic Change and Active Inclusion of Migrant Workers) condotto in sei Paesi europei, Italia compresa, ha mostrato che la gestione della diversità non è considerata una questione chiave nei programmi dei sindacati italiani (Davis, Jubany, 2015). I sindacati risultano, anzi, in difficoltà per quanto riguarda la promozione della mobilità delle carriere degli immigrati nelle aziende e all'interno delle loro organizzazioni, probabilmente per paura di conflitti con i lavoratori italiani. (Ambrosini, De Luca, Pozzi 2016).

L'integrazione degli immigrati in Italia è avvenuta in modo "subordinato". Per molto tempo l'entrata degli immigrati nel mercato del lavoro italiano è stato visto favorevolmente dai datori di lavoro perché essi sostituivano i lavoratori italiani in mansioni e settori dove gli italiani erano meno disponibili. L'inclusione di lavoratori stranieri non è mai stata osteggiata, anzi è stata addirittura supportata dai datori di lavoro, che in questo modo beneficiavano di una maggior disponibilità di manodopera più flessibile, e per la quale avevano la possibilità di non riconoscere (e non pagare) l'educazione e le competenze professionali. Il fenomeno della "sovra-formazione" (migranti più qualificati rispetto alla

professione che svolgono) è collegato alla cosiddetta “economy of Otherness” descritta da Calavita (2005).

La grande presenza di lavoratori immigrati nelle PMI così come nell’assistenza e nella collaborazione domestica ha favorito le seguenti condizioni: a) minori garanzie di stabilità (dovute alla dimensione di business dell’azienda); b) posizioni di basso livello, dove maggiore è il rischio di perdita del lavoro perché più facilmente sostituibili; c) contratti a tempo determinato (Fullin, Reyneri 2013). La presenza di immigrati nel mercato del lavoro italiano, quindi, è caratterizzata dall’alta instabilità e dalla mobilità, nonché dall’occupazione in posizioni poco qualificate. Queste condizioni, associate alla crisi economica 2007-2013, hanno creato una sorta di paradosso: da un lato, è aumentato il tasso di disoccupazione degli immigrati, in linea con il trend generale della popolazione lavorativa, ma dall’altro lato, risulta anche un aumento del loro tasso di occupazione, dovuto all’aumento del lavoro domestico e alla capacità dei migranti di trovare lavoro velocemente, in virtù del loro adattarsi ad ogni occupazione (Fullin, Reyneri 2013). Inoltre, la crisi economica ha eliminato molte posizioni lavorative di medio livello, ma in qualche modo ha mantenuto molte posizioni di basso livello, dove sono occupati la maggior parte degli immigrati. Il prevalente inserimento dei lavoratori immigrati nelle PMI e nella collaborazione domestica non ha, tuttavia, favorito la discussione sull’argomento della gestione della diversità. Infatti, questa questione è entrata nell’agenda delle politiche sociali soprattutto dal punto di vista delle differenze di genere – tra uomini e donne – e soprattutto nelle grandi aziende del settore pubblico, anche se, come abbiamo visto, anche in Italia è stata introdotta la Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro.

Lo stesso può essere detto per la lotta alla discriminazione. Infatti, nonostante l’esistenza di leggi sul tema, viene ancora posta poca attenzione all’eliminazione della discriminazione sul luogo di lavoro basata sull’origine etnica. Anche se è una questione cui i sindacati, il terzo settore e le ONG stanno cercando di dare visibilità politica attraverso eventi e campagne di sensibilizzazione, le azioni concrete sono ancora poche. La difficoltà nell’eradicare i casi di discriminazione riguarda soprattutto le piccole realtà economiche, come le piccole imprese o la collaborazione domestica. Nonostante gli immigrati possano utilizzare i servizi pubblici, privati e quelli del terzo settore per quanto riguarda la formazione professionale, l’orientamento lavorativo ed il collocamento, si è rilevato che in generale essi fanno poco uso di questi servizi, i quali - dall’altro lato – sono forniti da persone che non sempre hanno un’adeguata preparazione nel comprendere le necessità dell’utenza migrante. Alla luce di quanto esposto, si evince che le priorità in cui Stato, sindacati e associazioni degli imprenditori dovrebbero porre l’attenzione sono le seguenti:

- 1) Riconoscere le competenze lavorative dei migranti e sovrintendere al conseguente loro inserimento in professioni che non siano sotto-qualificate rispetto al loro capitale umano;
- 2) Implementare i decreti contro la discriminazione basata sulla razza, l'origine etnica e la nazionalità nel posto di lavoro, sia nelle aziende pubbliche che in quelle private, sia nelle grandi aziende sia nelle piccole e medie imprese;
- 3) Applicare i principi della gestione della diversità nella gestione delle risorse umane ad ogni livello dell'azienda;
- 4) Aumentare la partecipazione degli immigrati nei sindacati.

FRANCIA

Sono state promosse molte iniziative per promuovere la diversità, come il Marchio sviluppato dall'Associazione Nazionale dei Responsabili Risorse Umane (ANDRH) su richiesta dello Stato, finanziato dai fondi pubblici e lanciato nel 2008. Nel 2013, 381 entità giuridiche hanno ottenuto questo marchio, per un complessivo di 840.000 dipendenti; hanno aderito all'iniziativa ben l'85% delle aziende con più di 50 dipendenti. La Commissione, che valuta la richiesta di ricevere il marchio, riunisce rappresentanti dello Stato, sindacati, associazioni degli imprenditori e dei dipendenti, l'ANDRH e il Solidarity of Solidarity Institute (IMS), organizzazione composta da una rete di imprenditori.

Un'altra iniziativa è data dai *Diversity Trophies*, creati nel 2006 da un'agenzia per il lavoro con l'Associazione francese dei Manager per la Diversità (AFMD), l'ESSEC (Responsabile per la leadership e la diversità) e la Fondazione contro l'Esclusione (FACE). Vengono premiate le aziende che hanno attivato pratiche innovative ed ambiziose in termini di promozione e gestione della diversità con il "Grand Prix PME".

La diversità è diventata un'esigenza per un numero sempre maggior di aziende in Francia, indipendentemente dalla loro grandezza. Viene vista come un'opportunità per lo sviluppo e permette alle aziende di migliorare la loro immagine, potenziare le loro competenze e rispettare le leggi in vigore.

In Francia, dal 2004 in poi, è stata implementata la prima Carta per le pari opportunità, firmata da molte aziende, ed adottata poi anche in altri stati europei. Il suo obiettivo è di combattere tutte le forme di discriminazione nei confronti di chi è percepito come diverso, in senso ampio: genere, età, origine sociale o etnica. La sottoscrizione della Carta per le pari opportunità non è obbligatoria per tutte le aziende: le PMI possono scegliere se firmarla o meno, in quanto spesso non hanno un

dipendente che si occupi di risorse umane e di promozione della diversità. È importante sottolineare che la condivisione della Carta per le pari opportunità rimane su base volontaria, anche se è un passaggio essenziale per ridurre significativamente la discriminazione seguendo una linea guida comune per tutte le aziende. Un'analisi più precisa e regolare, basata sulla grandezza dell'azienda e sul suo settore, rende possibile combattere in modo più efficace le disuguaglianze e promuovere la diversità.

La diversità oggi è promossa dalla maggior parte dei sindacati, come ad esempio Medef (sindacato degli imprenditori) e i sindacati dei lavoratori. Inoltre, anche organizzazioni private sono molto sensibili sul tema: ad esempio, la Mosaik RH ha dato la possibilità ai migranti di trovare lavoro più facilmente, valorizzando le loro competenze; Ingeus – invece – offre alle aziende servizi innovativi di gestione delle risorse umane e promozione della diversità. Tuttavia, non ci sono controlli o obblighi da parte delle PMI, che non possiedono un dipartimento risorse umane e che spesso devono appoggiarsi a servizi esterni. La politica sulla diversità attivata dalle aziende è stata spesso associata ad una strategia di comunicazione, perché assume valore ed è attraente per il consumatore, tanto da non risultare chiaro a volte se sia una parte integrante della gestione delle risorse umane o semplicemente una strategia di marketing.

DANIMARCA

Il Segretariato per la Carta per le pari opportunità danese è l'organo ufficiale nazionale per la gestione della diversità. È guidato dall'associazione "Nydansker" ("Nuovi danesi") ed è stato fondato in collaborazione con il Ministero per l'infanzia, le pari opportunità, l'integrazione e le politiche sociali e la commissione europea. La Carta per le pari opportunità danese è un documento ufficiale, che può essere sottoscritto dalle aziende e dagli imprenditori che esprimono il loro supporto ad un mercato del lavoro danese a favore della diversità (Mangfoldighedscharter). I datori di lavoro e le aziende devono perciò rispettare ed applicare i principi stabiliti dalla Carta nella pratica.

La Carta per le pari opportunità danese unifica tutte le Carte locali e regionali sulla diversità presenti in Danimarca (Commissione europea, 2014). Attualmente esistono Carte ed attività che promuovono la diversità nelle tre città più importanti (almeno 1.100 firmatari) mentre diverse altre cittadine sottoscrivono la Carta nazionale (Det danske charter for mangfoldighed, 2014a).

Il Segretariato per la Carta per le pari opportunità danese offre informazioni, strumenti per la gestione della diversità e la possibilità di fare rete alle Carte locali, facilitando lo scambio di esperienze a tutti i livelli (Commissione europea, 2014). Ad esempio, è stato sviluppato uno strumento digitale che

contiene 50 consigli per gestire situazioni quotidiane in presenza di diversità (Det danske charter for mangfoldighed, 2014b). Le municipalità, a loro volta, forniscono informazioni, strumenti e possibilità di fare rete ai datori di lavoro (Det danske charter for mangfoldighed, 2014c).

Oltre alle Carte cittadine e alle loro attività, alcune imprese promuovono la gestione della diversità offrendo assistenza per la gestione della diversità. Es. CABI è un'azienda di questo tipo: è un'istituzione indipendente, promossa dal Ministero del Lavoro. CABI offre metodi, informazioni, strumenti e spunti alle agenzie per il lavoro e alle aziende che possono rafforzare la loro collaborazione al fine di rendere il mercato del lavoro più inclusivo. CABI offre corsi in tema di diversità e consulenza alle imprese (CABI, 2016). Anche l'associazione "Nydansker" (che ha fondato il Segretariato per la Carta per le pari opportunità danese) offre molti corsi riguardanti la diversità, oltre ad organizzare incontri culturali, seminari, ecc. (Foreningen Nydansker).

Molte delle sfide sul tema diversità sono parte dell'accordo citato in precedenza (cap. III), l' "Accordo delle tre parti". Questo accordo può essere visto come un passo nella giusta direzione, grazie al coinvolgimento degli attori principali sull'argomento, anche se può essere criticato perché è troppo concentrato sul tema dell'occupazione. La Confederazione dei datori di lavoro danesi (DA) è, tuttavia, positiva riguardo l'accordo, perché assegna più responsabilità alle autorità locali (Dansk Arbejdsgiverforening, 2017). Molte delle problematiche elencate in seguito richiedono, infatti, un cambiamento nell'amministrazione delle autorità locali e a livello politico, più che dei cambiamenti da parte dei sindacati e dei datori di lavoro:

1. I rifugiati e coloro che hanno attivato il ricongiungimento familiare sono spesso ritenuti non pronti per il mercato del lavoro. Secondo l' "Accordo delle tre parti" le autorità locali dovrebbero iniziare a considerare i rifugiati pronti per il mercato del lavoro, tuttavia ciò ancora non avviene. Vi è, dunque, la necessità di cambiare il modo in cui le autorità locali vedono i rifugiati. L'accordo stabilisce, inoltre, che la difficoltà di lingua non dev'essere considerata come un ostacolo all'assunzione (Toft, 2017).
2. Attualmente le competenze dei rifugiati, e loro opportunità di carriera non vengono prese in considerazione quando vengono distribuiti tra le municipalità locali. I rifugiati potrebbero ritrovarsi in un comune dove ci sono poche opportunità lavorative in relazione alla loro esperienza professionale pregressa. Il numero di rifugiati assegnati ad un comune dovrebbe, invece, tener conto delle opportunità lavorative presenti in quel territorio (Toft, 2017). I rifugiati dovrebbero, infatti, essere assegnati a comuni dove le loro competenze possono essere utilizzate (Pedersen, 2015).

Un controllo iniziale delle competenze dei rifugiati dev'essere, dunque, attivato e preso in considerazione quando si decide dove ospitare i rifugiati e i comuni di accoglienza dovrebbero ricevere queste informazioni, rendendo così più semplice il processo di avvicinamento tra le imprese e i rifugiati (Toft, 2017).

3. Lo sforzo per l'integrazione, es. come vengono stabilite le priorità sull'integrazione, varia molto tra i vari comuni: le possibilità di integrazione dei rifugiati dipendono molto dal quale comune cui vengono assegnati. C'è, dunque, la necessità di un impegno più uniforme da parte dei comuni (Pedersen, 2015 & Toft, 2017).
4. In Danimarca è presente una domanda crescente di persone con alti livelli di istruzione, di cui molti rifugiati e migranti solitamente non sono in possesso (Ritzau, 2015 & Toft, 2017 & Pedersen, 2015). Ciò implica una necessità di maggior attenzione nella selezione e maggior formazione. Inoltre, può anche significare che le agenzie per il lavoro potrebbero trovarsi a dover collare in larga parte i rifugiati su lavori non qualificati (Toft, 2017).
5. Un grande ostacolo è che circa il 70% delle aziende non vengano contattate dalle agenzie per il lavoro, che devono essere il collegamento tra chi cerca lavoro e le imprese (Toft, 2017). Ci potrebbero essere, dunque, molte opportunità di matching che non vengono sfruttate.

6.3: Responsabilità sociale d'impresa e gestione della diversità

La Responsabilità sociale d'impresa (RSI) è un concetto più ampio della gestione della diversità, ma può includerla. La RSI riguarda l'impegno volontario delle aziende ad attivare strategie che incorporino l'attenzione verso il sociale e l'ambiente e che sono espresse da pratiche rilevanti che contribuiscono ad uno sviluppo sostenibile, a relazioni positive con il capitale umano, alla solidarietà sociale e allo sviluppo di un rapporto di fiducia con la società locale e con l'ambiente esterno in generale." La RSI consiste nell'impegno etico delle imprese in azioni che vanno al di là da quelle imposte dalla cornice legislativa (che regola le loro attività), e che coinvolgono sia l'ambiente interno (risorse umane) che quello esterno. Nonostante la Responsabilità sociale d'impresa non implichi automaticamente l'attivazione di buone pratiche in termini di gestione della diversità, offre una cornice importante di valori etici. In altre parole, la RSI riflette la posizione politica dell'azienda ed è strettamente collegata alla società civile, operando delle scelte sulla base di criteri sociali ed ambientali. L'atteggiamento dell'azienda nel campo della protezione dell'ambiente, dei migranti, dei

rifugiati, del razzismo, e delle donne possono essere criteri che influenzano in modo più o meno rilevante il mercato di un prodotto.

6.4: Esempi di buone pratiche in aziende europee

6.4.1: Coco-Mat (Grecia)

L'azienda Coco-Mat viene da anni considerata un esempio di buone prassi nel campo della diversità e per questo motivo molte importanti relazioni europee la nominano. Sono presenti dipendenti di 13 nazionalità e 9 religioni e più del 45% dei dipendenti dell'impianto COCO-MAT dell'area industriale di Xanthi sono rimpatriati dall'ex URSS (150 dipendenti). Considerato che molti dipendenti non parlano il greco fluentemente, in risposta alle richieste dei suoi dipendenti, sono stati assunti degli insegnanti che due giorni alla settimana insegnano il greco ai dipendenti che non lo parlano. La politica di diversità dell'azienda prevede anche l'assunzione di persone disabili: indicativamente, 26 lavoratori diversamente abili lavorano in aree diverse dell'azienda. Come evidenziato sul sito della Rete greca per la RSI, "la sensibilità sociale di COCO-MAT non è recente, dato che il primo dipendente assunto dall'azienda è stata una persona diversamente abile, mentre i primi dipendenti della fabbrica di Xanthi erano migranti."

6.4.2. AXA (Francia)

AXA è stata una delle prime imprese a firmare la Carta per le pari opportunità francese nel 2004 e il Direttore Generale Claude Bébéar è stato tra coloro che hanno promosso l'iniziativa di adottare questa Carta a livello nazionale. La politica sulla diversità di AXA viene sviluppata nelle seguenti aree: assunzioni che riflettono la diversità della società francese, gestione delle risorse umane che rispetti la parità di opportunità, sviluppo di una cultura della diversità attraverso azioni di sensibilizzazione, la formazione e il dialogo con i sindacati, il supporto alle persone provenienti da gruppi sociali non privilegiati. In un contesto di promozione della diversità, l'azienda ha attivato, in particolare, le seguenti azioni:

- a) Sensibilizzazione e formazione: dal 2006, l'azienda ha attivato un importante numero di corsi di formazione e sensibilizzazione sul tema della diversità per i suoi dipendenti.
- b) Utilizzo di CV anonimi: nel 2006, AXA ha stabilito che coloro che si candidano per posizioni commerciali via internet inviano CV anonimi, e dal 2009 tale modalità è stata adottata per tutte

le posizioni lavorative. Contemporaneamente, l'azienda offre dei programmi di formazione per i reclutatori in merito alla cornice legislativa, le domande da evitare durante il colloquio, ecc., al fine di garantire un processo di selezione inclusivo.

- c) Programmi di assunzione per giovani provenienti da sobborghi disagiati nonché persone disabili.
- d) Firma di accordi collettivi con le associazioni di categoria per promuovere la diversità e la parità di trattamento.

6.4.3.: SAP (Germania)

La multinazionale del software SAP, con sede in Germania, dà lavoro a persone provenienti da 75 Paesi diversi. Oltre a dei programmi di formazione sulla diversità, sotto la supervisione del dipartimento della Salute e della Diversità, l'azienda ha attivato delle reti che mirano a valorizzare la diversità: ad esempio, *Business Women's Network @ SAP* è la rete delle lavoratrici donne dell'azienda; la rete *the Cultures @ SAP* mette insieme 20 reti informali fondate da lavoratori di diverse nazionalità; *Disability network @ SAP* e *the Severely Network Disabled Employees (SBV @ SAP)* sono rivolte ai lavoratori disabili. *The Generations @ SAP net45plus* coinvolge i lavoratori più anziani. Infine, c'è la rete *Homo sapiens @ SAP* che è rivolta alle problematiche dei dipendenti gay e bisessuali. Per le modalità di gestione della diversità l'azienda ha ricevuto il Diversity Award nazionale per ben due volte.

6.4.4: Batisol Plus (Francia)

Mentre è comunemente accettato che le grandi aziende sono quelle che giocano un ruolo guida nell'adottare le politiche di gestione della diversità, la sfida maggiore è l'adozione di queste politiche dalle PMI. La partnership Batisol Plus produce pavimenti e serramenti e dà lavoro a 42 dipendenti. Viene considerata come modello di buone pratiche e ha firmato la Carta per le pari opportunità francese. La politica della compagnia nel valorizzare la diversità è iniziata con il desiderio di impiegare più donne e persone provenienti da aree svantaggiate. Tuttavia, l'azienda si è dovuta scontrare in seguito con un altro problema: i lavoratori con più esperienza avevano, infatti, iniziato ad esprimere lamentele riguardo i lavoratori più giovani (es. "non prendono il loro lavoro seriamente", "arrivano in ritardo", eccetera). Avendo scoperto che tali problemi erano principalmente dovuti a stereotipi più che ad esperienze reali, l'azienda ha organizzato per tutti i lavoratori (giovani e anziani) una formazione giornaliera sul tema della diversità. La dirigenza dell'azienda ha trovato così un'immediata soluzione ai problemi che ha comportato, anche, un notevole miglioramento del clima aziendale.

6.4.5: Catena di supermercati Casino (France)

La multinazionale Casino, gruppo di aziende della grande distribuzione, è stata una delle prime aziende a firmare la Carta per le pari opportunità francese nel 2004, e dal 1993 ha attivato un'ampia politica di gestione della diversità. In questo contesto, nove aziende del gruppo hanno adottato una Carta morale, con la quale si impegnano a garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, alla formazione e allo sviluppo della carriera. Questo documento è integrato nei programmi di formazione per i neo-assunti. Per rendere effettiva a tutto il gruppo questa politica, è stata poi fondata una Commissione per il coordinamento della promozione della diversità, che coinvolge una rete di 56 rappresentanti locali. A livello centrale, è stato attivato un servizio reclami per ogni dipendente che possa essere considerato vittima di discriminazione.

Oltre al programma di formazione e sensibilizzazione sulla diversità per i dipendenti, l'azienda ha, inoltre, cercato di rendere le procedure di assunzione più oggettive in due modi: a) inizialmente, nel 2008 e nel 2011, l'azienda ha svolto due test virtuali, dove due candidati fittizi, che si differenziavano solo per provenienza, si candidavano per lo stesso lavoro. Questi test miravano a controllare le possibili divergenze nelle pratiche quotidiane di assunzione. In secondo luogo, b) per alcune posizioni lavorative l'azienda utilizza una procedura di assunzione tramite simulazione: i candidati vengono selezionati sulla base delle loro performance in condizioni lavorative reali. Questo processo permette alle persone con poche "credenziali" di essere messe alla prova nella realtà lavorativa e mostrare le loro competenze.

Dal 2010 il gruppo Casino si è concentrato sulle questioni di discriminazione religiosa e nel 2011 ha lanciato una campagna per affrontare la discriminazione sulla base dell'orientamento sessuale, in collaborazione con la Federazione Nazionale delle Organizzazioni Gay Friendly. Dal 2008 ha lanciato una serie di programmi di assunzione per giovani provenienti da aree disagiate. Inoltre, misure per assumere e mantenere al lavoro persone con più di 50 anni sono state inserite nel contratto collettivo firmato dai sindacati dell'azienda nel 2008. Infine, dal 1995, l'azienda ha firmato cinque contratti collettivi riguardo l'assunzione e l'impegno di persone disabili: come conseguenza, il 10.7% dei dipendenti di Casino sono disabili.

6.4.6: Bahn (Ferrovie tedesche)

La società ferroviaria tedesca è una delle aziende che hanno sottoscritto la Carta per le pari opportunità tedesca e che hanno attivato una politica di gestione della diversità ponendo l'enfasi sui lavoratori anziani. In considerazione del fatto che il 44% dei dipendenti ha più di 50 anni, tenuto conto dei cambiamenti demografici e la scarsità di professionalità specializzate per le necessità dell'azienda, la politica aziendale si è concentrata sulla formazione continua dei lavoratori anziani, e – in parallelo – il trasferimento di conoscenze ai giovani. Il mercato del lavoro interno e il servizio di collocamento delle ferrovie tedesche (DB Job Service GmbH) giocano un ruolo importante nel ri-collocare i lavoratori più anziani dove il fattore dell'età può essere sfruttato al meglio.

6.4.7: Eataly, Rusconi viaggi e Castelgarden (Italia)

Eataly è una grande azienda che si occupa di gastronomia ed è stata tra le prime in Italia a garantire ai dipendenti LGBT gli stessi benefit "familiari" dati ai dipendenti eterosessuali, come il congedo matrimoniale o per decesso di un familiare, anche prima che il governo italiano approvasse la legge sulle unioni civili (approvata solo nel 2016).

Rusconi Viaggi è una piccola impresa che lavora nel turismo e nel 2016 ha vinto il primo premio nel Welfare Index PMI (per il settore commercio e servizi). Nonostante sia una piccola azienda, la gestione si è impegnata molto nello sviluppo di una serie di politiche inclusive, come telelavoro (per persone che, per diversi motivi, potrebbe avere difficoltà a raggiungere la sede di lavoro), orari flessibili, polizza sanitaria integrativa, formazione (inclusa formazione linguistica) per lo sviluppo personale e professionale.

Un altro buon esempio di politiche per la gestione della diversità è l'azienda Castelgarden di Castelfranco Veneto. È un'azienda che si occupa della produzione di prodotti per il giardinaggio per un totale di 800 dipendenti, di cui 100 sono musulmani che provengono da diversi Paesi come Marocco, Ghana, Senegal, Tunisia, Togo, Guinea e Mali. È stata una delle prime aziende a soddisfare le esigenze dei dipendenti di religione musulmana offrendo loro uno spazio per la preghiera giornaliera. Nella stessa direzione, nella mensa interna dell'azienda è stato incluso un menù speciale adatto alle esigenze del personale musulmano praticante. Inoltre, durante il Ramadan l'azienda offre un maggior controllo della salute ai dipendenti, affinché possano seguire i precetti della loro religione durante quel periodo senza rischi per la loro sicurezza. Tutte queste decisioni sono state prese dopo delle consultazioni con i sindacati, ed hanno richiesto un intervento sia strutturale sia organizzativo.

6.4.8: Bilka (Danimarca)

Bilka, una catena di supermercati danesi, ha ricevuto il Diversity Award 2017 per il suo grande impegno nel creare le condizioni per far sì che i propri dipendenti possano seguire e formare i tirocinanti con varie forme di diversità nel miglior modo possibile. Le misure adottate vanno dalla creazione del ruolo di mentore, alla possibilità di svolgere tirocini ordinari, orari part-time, tirocini linguistici, mansioni poco pensanti e molto altro. I risultati ottenuti sono stati notevoli: in un gruppo di 22 tirocinanti "linguistici" (tirocinio per apprendere la lingua), ben l'80% ha trovato lavoro, di cui il 60% in Bilka e il 20% in altre aziende.