

# Toolkit per la disseminazione delle buone pratiche sul diversity management e l'anti-discriminazione



Project co-funded by the European Union – DG Justice – Progress Programme  
Diversity on the MOVE – DyMove – Codice di Progetto Numero: JUST/2013/PROG/AG/4985/AD

---

# La nascita del Diversity Management negli Stati Uniti (1)

- A partire dagli anni Sessanta, negli Stati Uniti, l'irrompere sulla scena sociale e politica del *Civil Rights Movement* eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito pubblico.
  - Prendono avvio le politiche di *Affirmative Action* e i sistemi di quote, il primo strumento attraverso cui, nelle organizzazioni pubbliche, si cerca di rappresentare alcune diversità (*gender, race*) che compongono il "caleidoscopio" della società americana.
-

---

# La nascita del Diversity Management negli Stati Uniti (2)

- Nel corso degli anni Ottanta, le politiche reaganiane smantellano progressivamente il sistema dell'Affirmative Action, risultato più alto delle conquiste sociali degli anni Sessanta e Settanta.
  - Nello stesso periodo alcuni processi (la crescita dei flussi migratori in direzione del Nord America, il superamento del modello produttivo fordista, la finanziarizzazione dell'economia, la progressiva "femminilizzazione" del mercato del lavoro) contribuiscono ad aumentare l'eterogeneità del mercato del lavoro americano.
-

# La nascita del Diversity Management negli Stati Uniti (3)

- Molte organizzazioni avviano iniziative di promozione della diversità, capitalizzando i background formativi e di esperienza dei propri dipendenti.
- Si moltiplicano gli studi che mettono in luce i vantaggi economici connessi all'impiego di una forza lavoro proveniente da contesti culturali diversi: incentivo al cambiamento, spinta a trovare soluzioni innovative, capacità di rispondere all'eterogeneità dei clienti e dei mercati, aumento del *commitment* dei dipendenti, creazione di un ambiente di lavoro più armonioso.
- Si fa strada la convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenta competitività dell'impresa, produttività e profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione.

---

# La via europea al Diversity Management (1)

Negli anni Novanta il Diversity Management approda nel contesto europeo. Le spinte che permettono tale approdo sono riconducibili a tre traiettorie:

1. la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali;
  2. l'influenza della Commissione Europea nel sostenere misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro;
  3. la risonanza del Diversity Management all'interno di aziende multinazionali che, a partire dal modello americano, cominciano ad adottare tale paradigma.
-

---

# La via europea al Diversity Management (2)

- Il Diversity Management in Europa è quindi il prodotto di uno sforzo congiunto tra settori aziendali e il sistema politico e istituzionale di diversi Stati membri e soprattutto dell'Unione Europea.
  - La stretta connessione tra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico forma il substrato che porterà al varo delle Carte della Diversità, la "via europea" al Diversity Management. A partire dal 2004, quattordici Carte della Diversità sono lanciate in altrettanti Paesi dell'Unione Europea (approfondimento *Cittalia*)
-

---

# Il Diversity Management in Italia (1)

- La prospettiva del Diversity Management, negli ultimi anni, si sviluppa anche nel panorama italiano.
  - Il retroterra di tale diffusione è la crescente diversificazione della forza lavoro in Italia. Sono tre le tendenze attraverso le quali si manifesta questo processo: l'aumentata *presenza femminile* nel mercato del lavoro; la presenza sempre più diffusa di *lavoratori migranti*; l'allungamento progressivo della *vita media*, che determina, nelle organizzazioni, una compresenza di persone con età, aspirazioni e prospettive diverse.
  - Dall'ottobre 2009, anche l'Italia ha una "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro".
-

## Il Diversity Management in Italia (2)

- La diffusione di pratiche di Diversity Management in Italia è a macchia di leopardo. Nel settore privato, la netta prevalenza, in Italia, di aziende di piccole e medie dimensioni influisce in maniera significativa sulla possibilità di progettare azioni di Diversity Management, soprattutto per mancanza di risorse da investire in progetti dedicati. Le esperienze italiane sono per lo più circoscritte a imprese di grandi dimensioni, come i gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del paese di origine, mentre si registra una ridotta implementazione da parte delle piccole e medie imprese.
- Nel settore pubblico, le esperienze concrete di Diversity Management sono ancora a uno stadio embrionale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo. Si tratta di risposte singole a situazioni contingenti, che non riflettono un indirizzo di policy definito e coordinato. Una conferma di tale tendenza è l'elevata adesione delle amministrazioni pubbliche alla Carta per le pari opportunità, a cui tuttavia hanno fatto seguito limitati interventi dedicati.

## Il Diversity Management in Italia (3)

Nel 2003 è stato istituito, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le pari opportunità, l'UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), presidio di garanzia e di controllo della parità di trattamento e dell'operatività degli strumenti di tutela per le discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica. Oggi l'Ufficio ha ampliato il suo raggio d'azione, garantendo la tutela contro ogni forma di discriminazione originata anche da fattori quali le convinzioni personali e religiose, l'età, la disabilità, l'orientamento sessuale e l'identità di genere, operando in tutti i settori pubblici e privati della vita sociale come il lavoro, l'assistenza sanitaria, l'istruzione, l'accesso ai beni e ai servizi, la protezione sociale.

Le attività di UNAR:

- ▣ *Attività per la prevenzione e la rimozione delle discriminazioni*
- ▣ *Azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa*
- ▣ *Azioni di sensibilizzazione nei luoghi di lavoro*
- ▣ *Promozione della diversità nell'ambito della selezione del personale*
- ▣ *Promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI italiane*

# Public Utilities:

## 8 Paesi, 12 Società:

- **Irlanda:** Dublin Bus, Irish Rail, Transdev Ireland
- **Inghilterra:** Transport for London (TFL), Transport for Greater Manchester (TFGM).
- **Francia:** Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF), Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP).
- **Belgio:** Société des Transports Intercommunaux Bruxellois (STIB)
- **Austria:** Österreichische Bundesbahnen (ÖBB)
- **Spagna:** Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)
- **Olanda:** Nederlandse Spoorwegen (NS)
- **Danimarca:** Danske Statsbaner (DSB)

# Cosa emerge da questa rassegna? (1)

- Interventi sulle **strategie di reclutamento**, volte a un cambiamento nella composizione della forza lavoro, all'insegna di una maggiore eterogeneità (in termini di genere, età, presenza di disabilità, provenienza, religione, orientamento sessuale);
- **programmi di formazione**, anche rivolti a target specifici all'interno dell'azienda, volti ad aumentare il livello di consapevolezza sui temi legati alla *diversity* e ad aumentare le competenze necessarie alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e centrato sulla valorizzazione delle diversità;
- Programmi di **sensibilizzazione** sul tema dei pregiudizi, degli stereotipi, della discriminazione e di promozione dell'intercultura;
- attività centrate sulle **dinamiche relazionali** all'interno dell'azienda, quali i programmi di mentoring o di networking, volte ad aumentare la densità e la qualità delle reti interne e dei processi che le attraversano;

## Cosa emerge da questa rassegna? (2)

- attività centrate su **processi di valutazione** e su **sistemi di incentivi** che tengono conto delle diversità presenti in azienda;
- attività di conciliazione, in particolare centrate sulla **conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro**, che rendono flessibile l'organizzazione del lavoro (nei tempi e negli spazi) per andare incontro a esigenze connesse con la fase di vita del lavoratore e della lavoratrice e con i ruoli sociali a questa associati;
- sistemi di **welfare aziendale** che affrontano le condizioni di vita dei lavoratori e delle lavoratrici offrendo servizi che consentono la promozione della salute, facilitano la gestione dei carichi familiari, promuovono la qualità dei consumi personali e familiari;
- strumenti di **comunicazione** rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'azienda per promuovere i temi connessi con il Diversity Management, per affermare la cultura aziendale e per promuovere l'impegno aziendale sul Diversity Management.

---

# **Annex 1 – Linee Guida sul Diversity Management**

---

---

## 1) Cosa intendere per Diversity Management

- Il Diversity Management è l'insieme delle strategie volontariamente e intenzionalmente messe in atto da un'organizzazione per modificare le proprie caratteristiche, attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di persone espressione delle molteplici diversità presenti nella società.
-

---

## 2) Il Diversity Management è un generatore di coesione e inclusione sociale

- Soprattutto per le Amministrazioni pubbliche e per chi gestisce servizi pubblici il Diversity Management è, prima di tutto, uno strumento per generare coesione ed inclusione sociale, per garantire uno sviluppo collettivo all'insegna delle pari opportunità e dell'uguaglianza di diritti. Il Diversity Management ha il compito di trasformare un'organizzazione da essere orientata verso un gruppo maggioritario a essere centrata sull'eterogeneità del proprio ambiente culturale. In questo modo le strategie messe in atto concorrono a rafforzare la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è privilegiato o svantaggiato per le proprie caratteristiche.
-

---

### 3) Il Diversity Management è un fattore di crescita per l'organizzazione riflessiva

- Il Diversity Management consente a un'organizzazione di svilupparsi quale organizzazione riflessiva, sostituendo al modello organizzativo gerarchico e verticale un modello organizzativo circolare, in cui il ciclo delle politiche di gestione aziendale e il coinvolgimento dei diversi livelli dell'organizzazione consente di promuovere innovazione e crescita. L'organizzazione riflessiva è anche un'organizzazione che legittima e promuove la partecipazione delle persone che la compongono, nella convinzione che siano competenti a parlare di sé e della propria condizione nel contesto lavorativo.
-

---

## 4) Il Diversity Management è orientato all'innovazione

- La differenziazione della composizione della forza lavoro, accompagnata da coerenti politiche di Diversity Management, consente di rafforzare il capitale umano e organizzativo, promuovendo un contesto rivolto all'innovazione. Una composizione differenziata dei gruppi di lavoro consente di generare un pensiero non omologato e divergente che può spingere verso soluzioni innovative. Avere persone espressione di condizioni e culture diverse consente di disegnare servizi e prodotti capaci di rispondere a bisogni diversi tra loro.
-

## 5) Il Diversity Management contribuisce al benessere organizzativo

- Le politiche di Diversity Management contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro che consente a ogni lavoratore di sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione e, pertanto, lo spinge a essere più innovativo, creativo e legato agli obiettivi aziendali. Si possono registrare effetti anche sul fronte comunicativo, con un rafforzamento dei flussi di comunicazione e di scambio d'informazione all'interno di network fortemente eterogenei al proprio interno. Infine, si producono benefici sul piano simbolico e sulla reputazione sociale di un'organizzazione, che può valorizzare di fronte a diversi stakeholder la propria capacità di gestione dell'ambiente di lavoro.

## 6) Il Diversity Management implica un forte ingaggio da parte di chi ha ruoli di decisione e di gestione dei processi organizzativi

- L'impegno in prima persona di chi ha ruoli di decisione e di gestione dei processi organizzativi è una condizione necessaria per sviluppare il Diversity Management. Occorre, infatti, creare un clima e le condizioni che legittimino l'emersione delle differenze e che consentano di sviluppare azioni concrete. Così come occorre assicurare la consapevolezza delle persone che lavorano per l'organizzazione in relazione all'importanza dell'implementazione di una gestione improntata al Diversity Management.

## **7) Le politiche di Diversity Management devono essere accompagnate da interventi di aumento delle competenze**

- La gestione delle diversità all'interno di un'organizzazione non è un processo semplice e indenne da resistenze e passi falsi. Per questo le politiche di Diversity Management devono essere sostenute da interventi che sviluppino le competenze interculturali delle persone coinvolte dalle politiche. L'ambiente di lavoro interno all'organizzazione deve avere, infatti, le necessarie competenze gestionali, relazionali e comunicative, che consentano di promuovere il confronto tra persone portatrici di diversi quadri di riferimento e di diverse condizioni.

---

## 8) Le politiche di Diversity Management sono specifiche per ogni organizzazione

- Gli interventi di Diversity Management vanno calati all'interno della specifica realtà di un'organizzazione pubblica o privata, Ente o azienda, nel concreto della sua organizzazione e dei suoi processi di funzionamento, a partire dalla composizione della forza lavoro e della sua stratificazione, così come dalla cultura aziendale e dal modo in cui questa si esprime. La costruzione di politiche specifiche, inoltre, consente di promuovere da subito il consenso intorno alle azioni da sviluppare.
-

---

## 9) Le politiche di Diversity Management efficaci sono centrate su una chiara definizione dei processi

I processi attraverso cui occorre transitare nella costruzione delle politiche di *diversity* possono essere sintetizzati in:

- raccolta dati e analisi dell'azienda centrate sulla ricostruzione della composizione della forza lavoro, dei processi organizzativi e gestionali, della cultura aziendale, del grado e della qualità delle relazioni;
  - attività di coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'azienda, con particolare attenzione verso il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei vertici aziendali e delle figure di management;
-

## (continua)

- la definizione e negoziazione delle aree di intervento, degli obiettivi di cambiamento, del piano di azione e degli interventi;
- la negoziazione delle risorse necessarie alla realizzazione del piano di azione;
- la costituzione di un gruppo interno responsabile dell'implementazione delle azioni, con una chiara definizione dei ruoli all'interno dell'azienda e all'interno del gruppo responsabile;
- la predisposizione di un sistema di monitoraggio e valutazione del processo intrapreso per garantirne il livello di *accountability*, per consentire una gestione del processo centrata sulle evidenze e sulla misurabilità dei suoi effetti.

---

## 10) Le politiche di Diversity Management efficaci sviluppano interventi in un'ottica multidimensionale

- Le politiche di Diversity Management efficaci sviluppano interventi in un'ottica multidimensionale, promuovendo l'inclusione delle persone e riducendo i pregiudizi. Le iniziative di Diversity Management si muovono quindi, contemporaneamente, su più piani: strategie di reclutamento; programmi di formazione; programmi di mentoring o di networking; strumenti e strategie di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro; sistemi di welfare aziendale; strumenti di comunicazione.
-