

Il Diversity Management per una crescita inclusiva

Strategie e strumenti

A cura di
Marco Buemi, Massimo Conte,
Gabriele Guazzo

la Società



FrancoAngeli

Indice

Premessa	
di <i>Fiammetta Mignella Calvosa</i>	pag. 9
Sommario	» 15
Logical Framework della ricerca	» 19
1. Un'introduzione al Diversity Management	» 21
1. Tra individuo e gruppi sociali	» 22
2. Le organizzazioni e il Diversity Management	» 24
3. Il concetto di diversità	» 25
4. Il Diversity Management e le aziende	» 26
5. Gli interventi di Diversity Management	» 30
2. Diversità e Management negli Stati Uniti	» 32
1. Uguaglianza e diversità all'epoca dei diritti civili	» 32
2. La rivendicazione della diversità negli anni Settanta e Ottanta	» 33
3. Nascita e affermazione del Diversity Management negli Stati Uniti	» 35
4. Ambivalenze e sfide	» 38
3. La via europea al Diversity Management	» 41
1. Il contesto europeo e il radicamento del concetto di diversità	» 41

2. Dalle politiche di uguaglianza alla gestione problematizzata della diversità	pag. 43
3. La via europea alla diversità	» 46
4. Le Carte europee della Diversità	» 49
4.1. La Piattaforma di scambio delle Carte della Diversità a livello europeo	» 50
4.2. Le Carte della Diversità: i casi francese, tedesco, belga e spagnolo	» 51
4.3. Le Carte europee della Diversità: bilancio di un'esperienza	» 61
4.4. Intervista a Juan Gonzalez-Mellizo	» 67
4. Esperienze significative	» 71
1. Pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche in Europa	» 71
1.1. Barcellona (Spagna)	» 71
1.2. Londra (Regno Unito)	» 75
1.3. Copenaghen (Danimarca)	» 78
1.4. Anversa (Belgio)	» 82
1.5. Lipsia (Germania)	» 87
2. Pratiche di Diversity Management nelle public utilities in Europa	» 90
2.1. Irlanda	» 90
2.2. Inghilterra	» 95
2.3. Francia	» 99
2.4. Belgio	» 102
2.5. Austria	» 104
2.6. Spagna	» 105
2.7. Olanda	» 107
2.8. Danimarca	» 109
2.9. Italia	» 111
5. Il Diversity Management in Italia	» 113
1. Lo sviluppo del Diversity Management in Italia	» 113
2. Le nuove frontiere del diritto antidiscriminatorio tra direttive europee e ordinamento interno	» 116

3. L'UNAR come garante dell'effettività dei meccanismi di tutela	pag. 119
4. L'attività dell'UNAR per la prevenzione e rimozione delle discriminazioni	» 119
5. Promozione di azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa	» 120
6. La specificità italiana	» 123
7. La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro	» 125
8. Analisi di alcune pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane	» 128
8.1. Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento	» 130
8.2. Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi	» 134
9. Le azioni di sensibilizzazione dell'UNAR nei luoghi di lavoro	» 136
10. La promozione della diversità nell'ambito della selezione del personale	» 137
11. La promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI italiane	» 139
Conclusioni	» 143
Linee guida sul Diversity Management	» 151
Bibliografia	» 155

Premessa

di *Fiammetta Mignella Calvosa*

La globalizzazione, i flussi migratori, l'internazionalizzazione dei mercati, la crescente esigenza di relazionarsi con stakeholder e utenze eterogenei, danno vita a spinte che incidono fortemente sulla composizione della forza lavoro e dei pubblici di riferimento, e pongono le organizzazioni pubbliche, private e non profit, davanti alla necessità di dover agire in modo strutturato per fronteggiare tale cambio di paradigma. Le metropoli multiculturali generano contiguità fra diverse appartenenze (territoriali, etniche, culturali, religiose ecc.) e diversi sistemi simbolici di riferimento, aumentando la possibilità di attriti e conflitti.

All'interno delle organizzazioni complesse, in particolare di quelle che a vario titolo sono riconducibili al settore dell'Amministrazione Pubblica, i processi di cambiamento attivati dalle spinte appena accennate, non possono non partire da una riconsiderazione della vita lavorativa delle risorse interne, ma anche del servizio erogato ai cittadini, in considerazione degli aspetti ambientali, sociali ed economici dell'organizzazione stessa, ponendo al centro i temi dell'inclusione – intesa come condizione imprescindibile di coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti gli attori – e dell'innovazione che vanno tradotti in valori fondanti dell'agire pubblico.

Nello specifico si tratta, in definitiva, di diffondere una cultura della differenza che sia realmente esperita all'interno delle organizzazioni come elemento fondante del processo decisionale e, imprescindibilmente, del processo democratico.

Spesso quando si affronta il tema del Diversity Management si tende a non porre la dovuta attenzione alla duplice valenza che lo contraddistingue (o che dovrebbe contraddistinguerlo). Da una parte, infatti, questo si concretizza in nuove modalità di gestione delle risorse umane interne fondate sulla valorizzazione delle specificità individuali; per altro verso vi è la necessità di comprensione della differenza che contraddistingue le varie tipologie di utenza, e dunque della reale presenza di fruitori multipli, a cui va

garantito l'accesso al servizio pubblico e, al tempo stesso, va facilitata la comprensione dei processi. In tal senso, una cultura della non omologazione dei processi organizzativi ma anche, in un certo modo, dei servizi erogati, non può che produrre una maggiore tensione a che si consolidi anche una cultura dell'accoglienza delle diverse istanze provenienti dai diversi soggetti. In particolare, per l'Amministrazione Pubblica, l'implementazione o meno di strategie di gestione improntate sui processi di Diversity Management segna la differenza fra lo sviluppo della capacità di cogliere le sfide globali attraverso la generazione di coesione e inclusione sociale, oppure il rischio di un agire pubblico che produce uno sviluppo collettivo ad alto tasso di disuguaglianza e di polarizzazione delle opportunità di crescita culturale, sociale ed economica di tutti cittadini.

Il Diversity Management può produrre effetti largamente positivi solo laddove sia in grado di sostenere il cambiamento attraverso l'apporto che ciascuna risorsa può conferire nell'affrontare sfide, criticità e opportunità, sia interne che esterne all'organizzazione. Ben oltre dall'essere un mero approccio di gestione della diversità riconducibile al miglioramento della comunicazione tra le parti, il Diversity Management si configura come una modalità di azione complessa e trasversale per la costruzione e il consolidamento del benessere organizzativo, un benessere direttamente correlato al raggiungimento di condizioni diffuse di maggiore confronto, scambio, flessibilità, condivisione, ma anche maggiore capacità di essere, per il settore pubblico, permeabile alle spinte di innovazione e cambiamento orientate all'*empowerment* delle singole specificità delle persone.

Pensare a una strategia che traduca in potenzialità le eterogeneità – intese come caratteristiche identitarie delle persone – significa, *in primis*, intervenire sulla cultura dell'organizzazione. In tale scenario un'efficace comunicazione interna e organizzativa rappresenta sicuramente un fattore strutturale e strategico per la vita dell'organizzazione stessa, poiché in grado di incentivare la circolazione di idee, ma anche di favorire i processi di condivisione degli obiettivi e dei valori della Pubblica Amministrazione, tanto quanto una più proficua partecipazione alla vita lavorativa, grazie allo sviluppo di una migliore conoscenza reciproca. In tal senso, proprio la graduale transizione, tuttora in corso nella Pubblica Amministrazione, da modelli gestionali di tipo *top-down* a modelli circolari rappresenta un elemento che può funzionare da traghettatore di istanze per l'attivazione di un più efficace flusso di scambi orientato a sviluppare il riconoscimento e l'arricchimento reciproco, nonché la costruzione di una base di conoscenze utili a ripensare i modelli organizzativi stessi, al fine di trasformare la presenza della differenza all'interno delle risorse umane in fattore differenziale positivo.

La differenza di genere, di origine, di cultura, di religione, di potenzialità di azione, segna l'opportunità, per l'Amministrazione Pubblica, di poter accedere a un bacino di patrimoni cognitivi e di conoscenze multiple che possono dar vita a un ambiente organizzativo più incline a far emergere soluzioni, opzioni operative, istanze negoziali originali e innovative, proprio perché prodotte da processi di generazione di idee la cui connotazione creativa è strettamente dipendente dall'apporto di visioni differenti. Tale ricchezza, tuttavia, può esprimersi in termini di vantaggio organizzativo solo se "coordinata" e alimentata attraverso percorsi di miglioramento delle competenze, anche relazionali e metacomunicative, al fine di evitare che si creino, all'opposto, condizioni di difficile condivisione dei significati, di difficoltà comunicativa, di scarsa coesione o anche, nella peggiore delle ipotesi, di incomprensione e intolleranza. In altri termini, nel settore pubblico, praticare azioni orientate al Diversity Management significa operare per stimolare l'attivazione di processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere le risorse cognitive, creative e relazionali insite in gruppi di lavoro caratterizzati dalla diversità (intesa come riferita a istanze molteplici) degli attori, al fine di creare superfici d'intervento sufficientemente permeabili all'eterogeneità degli approcci, dei saperi, delle culture, delle capacità, da vivere come elementi costituenti di base nella ricerca di soluzioni creative e strategiche dei problemi dell'organizzazione stessa.

In tal senso, il progetto DyMove risulta di particolare importanza proprio alla luce dell'oggettiva scarsità di modelli di azione in ambito pubblico che possano rappresentare un riferimento per comprendere e meglio definire la tipologia, la funzione e le modalità di utilizzo degli strumenti di comunicazione organizzativa per la gestione della differenza.

DyMove affronta per la prima volta in Italia il tema in modo sistematico, analizzando ambiti di applicazione di processi di Diversity Management sia a livello nazionale che internazionale. Il progetto si prefigge l'obiettivo di definire strumenti operativi, ma anche modalità di pianificazione e valutazione degli interventi di *empowerment* in termini di qualità delle relazioni, della comunicazione e dell'organizzazione del lavoro in contesti in cui si voglia sviluppare un processo di valorizzazione della differenza.

L'analisi effettuata dello stato dell'arte a livello internazionale ha inoltre rappresentato uno strumento utile all'elaborazione di nuove strategie nazionali per promuovere il Diversity Management e il principio di pari opportunità nei luoghi di lavoro, anche grazie alla definizione di una short list trasferibile a diversi contesti operativi per orientare i processi di innovazione organizzativa.

Anche alla luce di quanto maturato nel corso del lavoro di studio che ha

rappresentato parte integrante del progetto, va rilevato come sia emerso che ciò che qualifica una pratica reale di Diversity Management è la qualità e la natura delle procedure con cui si giunge ad attuarla. Nelle organizzazioni complesse, nel processo di adozione di uno stile improntato al Diversity Management, non sono solo i decisori che definiscono le applicazioni di tali modelli, che bloccano l'implementazione di essi, ma piuttosto qualcosa di altra natura, in parte empiricamente impalpabile, ma concreto e oggettivo, che è riconducibile al consenso dei soggetti che operano nelle organizzazioni stesse, ma anche alla legittimazione di tale approccio e alla capacità di proporre soluzioni basate sulla partecipazione di soggetti portatori di valori diversi, soluzioni che vadano adeguatamente e pubblicamente discusse, comprese, condivise, accettate e percepite come giuste, magari anche da chi in esse non si riconosce, ma sente come legittimo, inclusivo e rappresentativo il processo attraverso il quale si è operato.

In altri termini, introdurre il Diversity Management significa anche sviluppare processi di qualità totale che si radichino su una prassi consolidata di valorizzazione delle risorse umane.

In ultima analisi, una road map che potrebbe facilitare lo sviluppo di una cultura di Diversity Management nella Pubblica Amministrazione e nelle aziende pubbliche potrebbe essere anche quella che scaturisce dalla traslazione e rivisitazione di alcuni principi di base della gestione delle organizzazioni orientata alla qualità totale. In tal senso, infatti, è importante ancorare i modelli di Diversity Management a una corretta *definizione del contesto* in cui l'organizzazione opera, al fine di individuare, da un lato le varie manifestazioni di eterogeneità del pubblico interno – nonché gli aspetti che influiscono sulla gestione di tali differenze – e, dall'altro, le diverse esigenze e aspettative di tutti gli attori, anche esterni, e di chiarire ed esplicitare quali sono i valori di riferimento dell'agire dell'amministrazione. Di fondamentale importanza è poi l'*impegno della leadership*: questa, come si è detto, conferendo unità di intenti e di indirizzo all'organizzazione, dovrebbe dimostrare il proprio impegno nel sostenere il valore della differenza, attraverso la definizione chiara di una politica per lo sviluppo del Diversity Management, anche assegnando in modo trasparente ruoli e responsabilità. Punti di forza e punti di debolezza, così come le opportunità e le minacce connessi a un'impostazione di gestione improntata al Diversity Management, vanno considerati attraverso una corretta *pianificazione* dei processi organizzativi, che consenta di prevedere gli eventuali impatti sia interni, che esterni che tale innovazione potrebbe produrre. L'organizzazione, una volta decisa l'applicazione di principi di tutela e valorizzazione della differenza, dovrebbe altresì mettere in atto pratiche di *sostegno con-*

creto all'innovazione, mettendo a disposizione risorse, acquisendo le dovute competenze, assicurando la necessaria consapevolezza delle persone che lavorano per l'organizzazione in relazione all'importanza dell'implementazione di una gestione improntata al Diversity Management. In una tale impostazione, gli impegni presi non potranno che essere sottoposti, nel tempo, a un processo di *valutazione* continua in merito all'effettivo rispetto dei principi e degli intenti che si è annunciato di voler perseguire, con l'obiettivo di generare una tensione costante al *miglioramento* anche grazie alla previsione e all'attuazione di azioni correttive, al fine di produrre coesione fra tutti gli attori coinvolti che verranno messi in condizione, così, di creare essi stessi valore e beneficio reciproco.

Affinché la gestione orientata al Diversity Management possa realmente propagarsi nelle organizzazioni pubbliche, è fondamentale che si sviluppi in maniera diffusa un'interiorizzazione culturale del valore aggiunto e dell'impatto positivo, in termini di innovazione e inclusione, della differenza. Il progetto DyMove rappresenta, per il nostro Paese, una tappa fondamentale in questa direzione e vede l'UNAR come attore istituzionale protagonista di tale processo innovativo, primariamente impegnato nell'opera di disseminazione e alimentazione di tale cultura, e nel tessere una rete di sostegno e di sviluppo di buone pratiche, rete che oggi è in grado di offrire un contributo fondamentale in termini di conoscenza, di elaborazione di metodi e di costruzione di strumenti.

Sommario

1. La categoria di Diversity Management è composta da un eterogeneo insieme di strategie volontariamente promosse in ambito aziendale, al fine di modificare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di lavoratori che sono espressione delle diversità presenti nella società. Le prime teorizzazioni legate alla *diversity* hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali "minoritari", ma progressivamente si è sempre più posto l'accento sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha coinciso con l'emergere di una concezione della diversità come connessa a un'identità individuale complessa e multidimensionale, e ha implicato un'estensione della diversità da fattori primari e imm modificabili (il genere, l'origine etnica, l'età, le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita (la situazione familiare e i ruoli a questa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo). L'ipotesi alla base del Diversity Management è che una gestione della forza lavoro centrata su promozione e valorizzazione delle diversità garantisca elementi d'innovazione (di prodotto, ma anche di processo e di pratica aziendale) che possono fare emergere un'azienda e darle un vantaggio competitivo nel mercato. V'è la convinzione che mettere al centro delle politiche aziendali le diversità crei un ambiente di lavoro produttivo, in cui i talenti sono pienamente utilizzati e valorizzati.

2. Il Diversity Management emerge come esito di un itinerario che ha avuto inizio negli Stati Uniti a partire dagli anni Sessanta, quando l'irrompere sulla scena sociale e politica del Civil Rights Movement eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito pubblico americano e dà avvio alle politiche di *affirmative action*. A partire dagli anni Ottanta, la crescita dei flussi migratori in direzione del Nord America, il superamento del modello produttivo fordista, la finanziarizzazione dell'economia

e la femminilizzazione del lavoro contribuiscono ad aumentare l'eterogeneità del mercato del lavoro americano. 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.

3. Negli anni Novanta il Diversity Management approda nel contesto europeo. Le spinte che permettono tale approdo sono riconducibili a tre traiettorie: la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali; l'influenza della Commissione Europea nel sostenere misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende multinazionali che, a partire dal modello americano, cominciano ad adottare tale paradigma. Il Diversity Management in Europa è il prodotto di uno sforzo congiunto tra settori aziendali e il sistema politico e istituzionale di diversi stati membri e soprattutto l'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. Le Carte sono documenti brevi, che contengono una serie di impegni circa la promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambiti di lavoro. I sottoscrittori, appartenenti sia al settore privato che a quello pubblico, si impegnano a sviluppare, realizzare e promuovere politiche di diversità nei contesti organizzativi e negli ambiti di lavoro. La stessa Commissione Europea incoraggia imprese e amministrazioni pubbliche a considerare il Diversity Management come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e della loro politica di sviluppo, anche grazie a una piattaforma di scambio delle Carte della Diversità inaugurata nel 2010. Tra i principali limiti del sistema delle Carte, v'è il fatto che esso si basa su impegni volontari. La loro applicazione, inoltre, risente del clima politico dei singoli Paesi in cui sono promosse. La terminologia usata nelle carte, infine, è molto business oriented, cioè finalizzata soprattutto a incoraggiare

l'adozione di strumenti di gestione della diversità tra i soggetti privati. Essa si è quindi rivelata poco adattabile alle esigenze delle pubbliche amministrazioni, che sono dei puzzle molto più complessi di un'azienda.

4. La prospettiva del Diversity Management, dall'inizio degli anni Novanta, si sviluppa anche nel panorama italiano, caratterizzato da una crescente diversificazione della forza lavoro. 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". La diffusione di pratiche concrete di promozione della diversità, in Italia, ha luci e ombre. La netta prevalenza 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. Non è un caso che le esperienze italiane siano 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. Le esperienze concrete di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche, infine, 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 alla Carta per le pari opportunità, a cui tuttavia hanno fatto seguito limitati interventi dedicati.

N. B. Il report di ricerca dedica un capitolo all'analisi delle più significative pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche e nelle public utilities in Europa.

Logical Framework della ricerca

Nel seguente quadro logico, sono sinteticamente descritti gli obiettivi, le attività e i risultati prodotti dalla ricerca. Sono inoltre indicati il capitolo o il paragrafo all'interno dei quali ciascun tema è trattato.

	Storia ed evoluzione del Diversity Management	Analisi delle carte della diversità europee	Pratiche di Diversity Management nelle Amministrazioni Pubbliche in Europa	Pratiche di Diversity Management nelle public utilities in Europa
Obiettivo	Costruire una panoramica dell'evoluzione storica e concettuale della categoria e delle pratiche di Diversity Management.	Costruire una panoramica e una ricostruzione storica della vicenda delle Carte della Diversità adottate dai Paesi Europei.	Costruire una panoramica delle pratiche e delle buone prassi di Diversity Management in amministrazioni pubbliche di città europee.	Costruire una panoramica delle pratiche e delle buone prassi di Diversity Management nelle public utilities dei trasporti europee.
Attività	Analisi desk della letteratura italiana e internazionale dedicata al tema.	Analisi desk della letteratura dedicata al tema e delle 14 Carte della Diversità finora adottate in Europa.	Interviste e incontri con rappresentanti delle amministrazioni coinvolte, analisi della letteratura sul tema e della documentazione prodotta dalle stesse amministrazioni.	Interviste e incontri con rappresentanti delle aziende coinvolte, analisi della letteratura sul tema e della documentazione prodotta dalle aziende.
Risultati	Ricostruzione della nascita del Diversity Management negli Stati Uniti e della sua successiva diffusione, tanto nel settore pubblico quanto in quello privato, in Europa e in Italia.	Presentazione delle principali caratteristiche delle 14 Carte della Diversità adottate, a partire dal 2004, da altrettanti Paesi europei. Approfondimento dei casi francese, tedesco, belga e spagnolo.	Analisi delle politiche di inclusione e promozione delle diversità adottate dalle amministrazioni di 5 città europee: Barcellona, Londra, Copenaghen, Anversa, Lipsia.	Analisi delle politiche di inclusione e promozione delle diversità adottate da 14 public utilities europee. Paesi coinvolti: Irlanda, Inghilterra, Francia, Belgio, Austria, Spagna, Olanda, Danimarca, Italia.
Nel volume				
	Capitoli 1, 2, 3 e 5	Paragrafo 3.4	Paragrafo 4.1	Paragrafo 4.2

1. Un'introduzione al Diversity Management

Il concetto di Diversity Management abbraccia le diverse strategie che le aziende promuovono volontariamente per cambiare le caratteristiche del proprio ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione, la promozione di lavoratori che sono espressione delle tante diversità presenti nella società e attraverso interventi sull'organizzazione del lavoro.

Il Diversity Management è un fenomeno complesso, che non può essere considerato a se stante, poiché la sua riuscita dipende anche dalle politiche di pari opportunità presenti e attuate in un determinato Paese.

I programmi centrati sulle pari opportunità si pongono come obiettivo primario quello dell'occupabilità delle fasce a rischio di emarginazione lavorativa. Una delle strade percorse per garantire pari opportunità per tutti è stata la previsione di misure esplicite di promozione (le azioni positive) di lavoratori appartenenti a categorie per ragioni diverse in condizione di svantaggio. Le politiche di pari opportunità sono principalmente guidate dai cambiamenti legislativi; sono rivolte a ripristinare una situazione di giustizia sociale, contrastando il danno subito da gruppi sociali e promuovendo il fatto che i lavoratori siano trattati sulla base di criteri connessi con il proprio lavoro e non in base alla loro appartenenza a un gruppo sociale.

In questo modo le leggi sulle pari opportunità e sull'antidiscriminazione, così come le politiche centrate sulle azioni positive e affermative, hanno aiutato i gruppi sociali che si trovavano in una collocazione svantaggiata nel mercato del lavoro ad avere accesso a una varietà di lavori da cui erano esclusi.

Le politiche di Diversity Management, invece, oltre a mettere l'accento sulla necessità di compensare gli elementi di svantaggio a carico di chi è portatore di una diversità, cercano di collocare i lavoratori provenienti da gruppi sociali non maggioritari, da fasce meno tutelate, meno qualificate e con minor potere d'influenza all'interno dell'organizzazione aziendale.

La sfida della diversità, dunque, sta non tanto nel rappresentare nella propria forza lavoro le diversità sociali, ma nel creare le condizioni (non solo organizzative, ma anche riferibili alla cultura aziendale nel suo complesso) in cui è minimizzato il rischio che la diversità crei barriere e conflitti ed è massimizzata la sua capacità di migliorare la performance delle persone e delle aziende.

Certo, il concetto di diversità è ancora un concetto che richiama l'esistenza di uno standard maggioritario che costituisce la norma rispetto al quale definire la diversità quale scostamento. Siamo ancora lontani, tanto nel livello di consapevolezza diffusa quanto nelle prassi aziendali, dal potere abbandonare il concetto di diversità per riconoscere la centralità del concetto di identità, ovvero la valorizzazione di una prospettiva centrata sull'individuo e sulle sue specificità, sulle sue specifiche competenze e attitudini, sul suo specifico sistema di valori. Così come non si può non prendere in considerazione il fatto che il significato attribuito alle diversità è più una conseguenza della gerarchia di potere e di status che non una causa: la naturalizzazione delle diversità è un modo per rendere razionale, naturale appunto, l'iniqua distribuzione di ruoli, di valore e di sicurezze (Visconti 2007).

1. Tra individuo e gruppi sociali

La forza con cui è vista l'appartenenza a un gruppo socialmente definito e la forza con cui è fatto proprio il tema dell'equità aiutano a individuare diversi possibili orientamenti nelle politiche di Diversity Management.

In alcuni orientamenti il Diversity Management è visto come il passaggio da approcci centrati sui gruppi sociali, l'appartenenza ai quali costituirebbe il rischio di trovarsi in condizioni di svantaggio, ad approcci centrati sull'individuo (Liff 1997): le diversità non si distribuiscono più sulla base dell'appartenenza a un gruppo sociale, ma sono proprie della persona, del lavoratore o della lavoratrice. Secondo tali orientamenti le politiche di Diversity Management avrebbero il compito di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi valorizzato.

In altri orientamenti gestire le diversità è connesso con la valorizzazione di diversità socialmente definite. Questo approccio include le iniziative che, per esempio, garantiscono percorsi di formazione per gruppi sottorappresentati nei processi di gestione e di decisione, o iniziative che tengono conto di fattori culturali e sociali nella gestione dei tempi e dei carichi di lavoro. Così le diversità sono ricondotte all'appartenenza a un

gruppo sociale (essere di religione islamica e, quindi, potere avere un regime alimentare diverso) e le scelte dell'azienda si orientano verso un ambiente di lavoro che si organizza prendendo in considerazione le conseguenze connesse a tali diversità. Con questo orientamento, come si nota, viene attribuita una maggiore rilevanza all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento della parità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Un terzo approccio punta a generare effetti simili a quelli delle politiche di pari opportunità promuovendo politiche che si rivolgono a tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro appartenenza a gruppi sociali, per esempio promuovendo percorsi che valorizzano talenti e competenze senza prendere in considerazione le eventuali diversità sociali. In questi orientamenti è bassa la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Altri indirizzi, infine, riconoscono le diversità legate all'appartenenza a un gruppo sociale come base per un trattamento differenziale che consenta di raggiungere obiettivi di lavoro altrimenti non possibili o posizioni aziendali altrimenti non accessibili. Un esempio di realizzazione sono i diversi regimi di lavoro e di carriera per le donne con un carico di assistenza familiare. In questi orientamenti è alta la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è basso il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Il confronto tra i diversi approcci ci porta a ragionare sul peso che la società assegna all'appartenenza a gruppi sociali, a forme di rappresentanza e di tutela, piuttosto che all'individuo. Un tema particolarmente significativo perché porta a riflettere sul modo in cui si costruiscono le relazioni aziendali e sul peso che hanno gli organismi di rappresentanza, tanto quelli aziendali (cominciando dai sindacati) quanto quelli connessi con i processi di *voice* e *advocacy* dei gruppi che vivono una condizione di discriminazione e di svantaggio. Negli ultimi anni molte voci del mondo dell'accademia e molte esperienze di aziende hanno spostato l'attenzione verso l'individuo, facendo coincidere una visione centrata sul singolo, quale portatore di un'irriducibile individualità, con una visione centrata sull'interesse dell'azienda. Una visione che è stata molto criticata per la tendenza di una parte del mondo aziendale a privilegiare un approccio individualista al concetto di diversity che entra in conflitto con le solidarietà di gruppo e con il riconoscimento di bisogni e diritti collettivi all'interno del contesto di lavoro.

2. Le organizzazioni e il Diversity Management

Il Diversity Management presuppone che la forza lavoro abbia una composizione differenziata, anche se oggi le strategie aziendali sono ancora centrate sul reclutamento, oppure sulla differenziazione dei consumatori o degli utenti, piuttosto che dei lavoratori.

Il tema della costruzione di un ambiente di lavoro differenziato da parte delle aziende chiama in causa le modalità di reclutamento dei lavoratori, nella consapevolezza che è molto più semplice e quasi naturale riprodurre l'omogeneità della forza lavoro, piuttosto che promuoverne l'eterogeneità. Le pratiche di reclutamento, infatti, spesso non problematizzano la differenziazione della composizione dell'ambiente di lavoro (privilegiando altri aspetti quali le competenze necessarie o i requisiti formali) o si affidano a meccanismi informali che privilegiano canali e reti tradizionali e consolidate. La stessa quotidianità all'interno di un ambiente di lavoro tende a perpetuarne le caratteristiche di omogeneità, attraverso processi di attrito selettivo che possono dimostrarsi espulsivi nei confronti di chi porta condizioni o caratteristiche non coerenti con quelle del gruppo maggioritario.

Per questo i tradizionali approcci alla gestione delle diversità si sono concentrati innanzitutto sull'allargamento delle diversità presenti nel contesto aziendale, puntando a cambiare la composizione della forza lavoro. Oppure, si sono concentrati sull'affrontare le criticità proprie di un ambiente di lavoro che raccoglie persone con background e caratteristiche diversi tra loro, promuovendo un maggior grado di consapevolezza e di sensibilità verso gli stereotipi e i comportamenti discriminatori. Quest'ultimo approccio ha generato anche risultati contraddittori, soprattutto quando gli interventi di sensibilizzazione sulle diversità non erano calati nello specifico contesto aziendale e connessi ai suoi obiettivi, rischiando di rafforzare gli stereotipi e le distanze tra i diversi gruppi.

La consapevolezza delle specificità del contesto di lavoro e degli obiettivi aziendali dovrebbe condurre, piuttosto, a individuare i fattori di cambiamento e orientare la scelta di azioni che siano coerenti con questi.

Per le aziende può essere interessante comprendere a quale tipo ideale di organizzazione corrispondono per comprendere quale grado di Diversity Management è più coerente. Taylor Cox (1991) propone, per esempio, tre diversi tipi di aziende a cui corrispondono diversi tipi di strategie.

L'organizzazione monolitica è quella demograficamente e culturalmente omogenea. I lavoratori che non appartengono al gruppo maggioritario (tipicamente in Europa, uomini e bianchi) si trovano spesso segregati nei lavori meno riconosciuti, meno qualificati e peggio pagati; in ogni caso,

lontano dai processi decisionali. In un'azienda di questo tipo i processi di reclutamento tendono a riprodurre la composizione omogenea del gruppo maggioritario e a rafforzare la segmentazione interna.

L'organizzazione plurale ha una forza lavoro maggiormente eterogenea, rispetto all'organizzazione monolitica, e si impegna per adeguarsi alle leggi e alle politiche pubbliche legate alla parità di trattamento nei luoghi di lavoro. Promuove azioni per contrastare le discriminazioni sul posto di lavoro e attiva percorsi di formazione e sensibilizzazione per il proprio management e per i propri lavoratori. Alla maggiore eterogeneità nella composizione della forza lavoro corrisponde, però, ancora una ridotta integrazione nei processi decisionali e gestionali e un ambiente in cui sono presenti conflitti e contrasti tra i diversi gruppi presenti.

L'organizzazione multiculturale è caratterizzata da: una cultura diffusa che valorizza e promuove le diversità, incorporandole nel processo di costruzione dell'azienda; una struttura, formale e informale, che integra le persone nei processi decisionali e di gestione valorizzandone le caratteristiche individuali; bassi livelli di conflittualità e di distanza tra i diversi gruppi.

Nell'ottica di Cox, 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. Solo così le strategie messe in atto concorrerebbero a realizzare due obiettivi: rafforzare la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è privilegiato o svantaggiato per le proprie caratteristiche e migliorare la produttività e la capacità di generare profitti attraverso cambiamenti interni all'organizzazione.

3. Il concetto di diversità

La lettura da dare alle politiche di Diversity Management dipende anche dal modo con cui è interpretato il concetto di diversità. Se le prime teorizzazioni legate al diversity hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali definiti come minoranze rispetto alla società maggioritaria, le successive hanno cominciato a porre l'accento soprattutto sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha portato a una concezione della diversità percepita come oggetto di svantaggio nell'inserimento lavorativo, a una concezione della diversità come identità individuale complessa e multidimensionale. Così come ha implicato un'estensione della diversità

da fattori primari e imm modificabili (tipicamente, il genere, l'origine etnica, l'età o le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita e di crescita delle persone (tipicamente la situazione familiare e i ruoli a questa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo).

Il modello proposto da Kandola e Fullerton (1998) distingue tra le diversità visibili, che si riferiscono a elementi fisici quale il sesso, l'età o il colore della pelle, e diversità invisibili, che riguardano tratti di personalità o scelte di orientamento personale come l'identità di genere.

La multidimensionalità del concetto di diversità e delle sue possibili declinazioni ha, indubbiamente, aiutato a superare una visione riduttiva delle diversità che rischiava di fare coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un'essenzializzazione e naturalizzazione delle sue caratteristiche. Per altro verso, nelle interpretazioni più radicali, sembrano svanire i legami sociali e i fattori di contesto, ignorando che i differenziali di potere e le linee di frattura all'interno di un luogo di lavoro comportano l'attribuzione delle persone a un gruppo sociale. Una lettura che cerca di evitare i due rischi del riduzionismo dei gruppi e dell'indifferenziazione degli individui è quella di Cox che definisce la diversità come il variare delle identità sociali e culturali tra persone che vivono insieme in un contesto di lavoro o di mercato. Una proposta di questo tipo rende la diversità rilevante nel momento in cui è socialmente rilevante perché, per esempio, contribuisce alla differenziazione e segmentazione all'interno di un'organizzazione.

4. Il Diversity Management e le aziende¹

Il Diversity Management in chiave aziendale si basa sulla premessa che mettere al centro delle politiche aziendali le diversità crei un ambiente di lavoro produttivo in cui chiunque può sentirsi valorizzato, un luogo in cui i talenti siano pienamente utilizzati e in cui siano raggiunti gli obiettivi organizzativi. Questo è il motivo che ha spinto molte aziende a promuovere politiche di diversity, ma che ha anche portato a un lento scivolamento da argomentazioni connesse con il principio di equità e di tutela dei lavoratori appartenenti a categorie discriminabili verso l'inte-

¹ Il tema del rapporto tra Diversity Management e aziende, in particolare per quanto riguarda la dimensione del ritorno economico e di performance aziendale, è trattato da molte pubblicazioni. Tra queste ricordiamo: European Commission (2003; 2013a; 2013b); Di Stefano e Maznevski (2007); Monks (2007).

resse dell'organizzazione aziendale sui ritorni connessi alla composizione della propria forza lavoro.

Le aziende si sono trovate ad adottare politiche rivolte alla composizione della forza lavoro per tre motivi principali: motivi etici, che hanno spinto a scegliere politiche che rendessero evidente la responsabilità sociale d'impresa e che mostrassero come le aziende facessero proprie convinzioni etiche diffuse nella società; motivi normativi, che hanno spinto ad adeguare le forme del proprio management e le condotte aziendali a quanto richiesto da un quadro normativo in cambiamento proprio sui temi dell'equità, delle pari opportunità e della sostenibilità; motivi economici, legati all'attesa di benefici derivanti dalla composizione della propria forza lavoro.

La gestione delle diversità è diventata, partendo da questo terzo e ultimo motivo, un principio sul quale ragionare in termini di competenze di management, di investimenti da preventivare, di ritorni positivi attesi.

L'acquisita consapevolezza dei cambiamenti del mondo contemporaneo ha spinto molte aziende a percorrere la strada del Diversity Management. Soprattutto le aziende multinazionali, impegnate in mercati diversi e presenti in diversi Paesi, hanno cominciato a fare i conti con alcuni cambiamenti: la diversificazione dei consumatori, dei loro bisogni e dei valori culturali a partire dai quali si rivolgono all'esperienza di consumo; la diversificazione dei mercati del lavoro e la moltiplicazione delle composizioni identitarie della forza lavoro; il confronto con i propri competitor maggiormente centrato su elementi immateriali di concorrenza; una maggiore consapevolezza da parte dei cittadini su quali debbano essere i valori sociali che un'azienda deve rispettare.

In particolare, una parte del mondo aziendale e di quanti si occupano di economia aziendale ha cominciato a verificare quali fossero i benefici portati dalle politiche legate alla gestione della forza lavoro. L'ipotesi di fondo è che il passaggio a una gestione di una forza lavoro centrata sulla promozione e valorizzazione della sua eterogeneità garantisca elementi d'innovazione (di prodotto, ma anche di processo e di pratica aziendale) che possano fare emergere un'azienda e darle un vantaggio competitivo nel mercato. Il lavoro di analisi condotto da centri studi, riviste del mondo aziendale, accademici ha, infatti, individuato benefici di lungo e di medio-breve periodo.

Nel lungo periodo la differenziazione nella composizione della forza lavoro è letta come uno strumento che consente di rafforzare la competitività perché sembra avere un effetto di rafforzamento del capitale umano e organizzativo: due elementi che, insieme con il capitale cogni-

tivo, costituiscono asset immateriali determinanti per guadagnare vantaggio competitivo.

In particolare, secondo molte aziende, le politiche volte a promuovere la differenziazione nella composizione della forza lavoro hanno effetti particolarmente positivi per quanto riguarda la spinta verso l'innovazione. L'idea che c'è alla base è che il vantaggio di avere gruppi di lavoro differenziati al proprio interno nasca da due tensioni diverse. Da un lato, infatti, una composizione differenziata dei gruppi di lavoro consente di generare un pensiero non omologato e divergente che può spingere verso soluzioni di prodotto e di processo innovativi. Dall'altro, avere persone espressione di condizioni e culture diverse consente di disegnare prodotti e servizi capaci di rispondere a bisogni di consumatori e utenti diversi tra loro: fuori dalla stagione dei consumi di massa, il mercato globalizzato spinge verso una maggiore capacità di profilare i consumatori e di trovare forme differenziate di relazione con consumatori diversi tra loro.

I miglioramenti nel lungo periodo sono accompagnati da miglioramenti anche nel medio e breve periodo, in particolare per quanto riguarda la possibilità di aprire nuove fette di mercato, di migliorare il posizionamento in mercati esistenti, di rispondere alle esigenze di composizione della forza lavoro, fino a possibili miglioramenti dei flussi finanziari.

Il rapporto tra politiche di diversity e miglioramento delle performance economiche aziendali non è però lineare e universalmente riconosciuto. In particolare, l'impatto in termini di innovazione della diversa composizione della forza lavoro sembra essere più forte e deciso per quei settori e per quegli ambiti di lavoro in cui non è preminente l'esigenza di una competenza specialistica omogenea. Il confronto tra diversi settori, infatti, ha consentito di definire come i benefici siano fortemente specifici del contesto che promuove politiche di diversity, essendo legati alle strategie, alle posizioni di mercato, alle configurazioni organizzative e alle culture aziendali delle singole aziende. Alcune ricerche hanno, inoltre, messo in evidenza come i livelli di appartenenza e di performance dei gruppi di lavoro possano essere connessi all'omogeneità piuttosto che all'eterogeneità dei suoi membri.

Al di là delle performance economiche e di mercato, le politiche di diversity si legano a effetti su molteplici dimensioni che concorrono a determinare il successo di un'azienda.

Le azioni di Diversity Management possono, per esempio, produrre effetti sul senso di appartenenza e di identificazione della forza lavoro agendo sul piano più puramente affettivo legato al sentirsi riconosciuti come parte di una comunità aziendale inclusiva. I benefici sul fronte della forza lavoro

si possono avere anche nella diminuzione dei tassi di turnover e di assenteismo, concorrendo alla creazione di un ambiente di lavoro che può generare un maggior grado di benessere e di coesione interna.

L'Interactional Model of Cultural Diversity (IMCD) di Cox (1991) descrive come il clima aziendale legato alla composizione della forza lavoro possa generare un impatto positivo o negativo sulle carriere e sulle prestazioni individuali. Le politiche di Diversity Management contribuirebbero, in questo senso, alla creazione di un ambiente di lavoro che consenta a ogni lavoratore di sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione e, pertanto, di spingerlo 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.

Si possono avere, infine, benefici sul piano simbolico e sulla reputazione sociale di un'azienda che può valorizzare di fronte a diversi stakeholder la propria capacità di composizione e gestione della propria forza lavoro.

Le pressioni esterne, rappresentate dal quadro normativo come dagli stimoli legati all'ambiente sociale più generale o alle dinamiche dei mercati di riferimento, indubbiamente concorrono a determinare condizioni favorevoli o contrarie allo sviluppo di azioni di diversity. I fattori aziendali sembrano, però, essere quelli più determinanti. Fanno parte dei fattori aziendali, per esempio, le pressioni interne legate alla quantità di elementi di differenziazione della forza lavoro e alla profondità delle distanze culturali e sociali conseguenti, così come la trasparenza nei processi decisionali e nei criteri che concorrono alle carriere aziendali.

Quanti hanno guardato al Diversity Management partendo dal punto di vista aziendale hanno messo in evidenza come gli investimenti e i costi necessari per realizzare politiche di diversity siano legati soprattutto alle competenze necessarie a livello di management per fare i conti con una forza lavoro eterogenea. Le competenze di management sono, infatti, quelle che consentono di valorizzare le diversità tra i membri di un gruppo di lavoro e che consentono di prevenire o gestire gli eventuali conflitti e attriti che si potrebbero creare.

Da molti analisti e operatori del Diversity Management, però, una lettura legata principalmente ai ritorni economici dell'azienda è giudicata limitata. In particolare, è criticata la riconduzione delle politiche aziendali ad aspetti puramente di gestione delle risorse umane, ignorando il ruolo che la collocazione nell'organizzazione del lavoro ha nella riproduzione della stratificazione sociale e nella conferma della distanza tra i gruppi

sociali. Non è un caso che in Europa il principale strumento di diffusione delle pratiche di Diversity Management sia rappresentato dalle Diversity Charter, ovvero le Carte della Diversità, documenti di pubblico interesse, spesso promosse o riconosciute da istituzioni pubbliche, che coniugano gli interessi aziendali con la promozione dell'equità sociale e con il contrasto alle discriminazioni.

5. Gli interventi di Diversity Management

La modellizzazione degli interventi di Diversity Management (Mauri e Visconti 2004) è resa difficile dalla necessità di calare gli interventi all'interno della specifica realtà aziendale, 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. In questa sede si rileva come la scelta di intraprendere processi di gestione centrati sulla diversity costringa le aziende a ragionare su un periodo lungo di investimento, quello necessario a mutare una cultura aziendale e ad accompagnare i cambiamenti organizzativi necessari, oltre che i cambiamenti nella composizione della forza lavoro. In particolare occorre che l'investimento da parte delle aziende tenga in conto l'esigenza di allineare il sistema di management (con particolare attenzione verso la gestione delle risorse umane) agli obiettivi di cambiamento e di rendere coerente la strategia e l'organizzazione aziendale con la scelta di lavorare nell'ottica del Diversity Management.

I processi (Monaci 2012) attraverso cui occorre transitare nella costruzione delle politiche di diversity possono essere sintetizzati in:

- la 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;
- le 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;
- 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.

Le iniziative che sono generalmente promosse e fatte rientrare negli interventi di Diversity Management possono essere:

- strategie di reclutamento, volte al cambiamento nella composizione della forza lavoro all'insegna di una maggiore eterogeneità;
- 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;
- 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;
- attività centrate su processi di valutazione e su sistemi di incentivi che tengano conto delle diverse diversità presenti in azienda e della loro differenziazione in base a bisogno e prestazioni;
- attività di conciliazione, in particolare centrate sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, che rendano flessibile l'organizzazione del lavoro (nei tempi e negli spazi di lavoro) 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 affrontino le condizioni di vita dei lavoratori e delle lavoratrici offrendo servizi che consentano la promozione della salute, facilitino la gestione dei carichi familiari, promuovano 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.

2. *Diversità e Management negli Stati Uniti*

1. Uguaglianza e diversità all'epoca dei diritti civili

La diversità è uno dei concetti centrali del lessico sociale e politico americano. Non a caso, il motto che fonda la nascita degli Stati Uniti d'America come nazione è *e pluribus unum*. Da sempre terra di immigrazione, gli Stati Uniti si narrano come la nazione in cui le mille identità che l'abitano trovano composizione. La storia americana, per certi versi, può essere letta, ed è stata effettivamente letta, come la storia di una dialettica tra diversità e identità. Ma si tratta di una dialettica conflittuale. A cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, infatti, l'*unum*, l'unità immaginaria della nazione americana, si frattura. Tale frattura avviene con l'irrompere sulla scena sociale e politica del Civil Rights Movement, con una parte della nazione americana che prende la parola per chiedere uguaglianza.

La rivendicazione di eguali diritti si inserisce, in questa prima fase, in una cornice universalistica. Si richiede di mettere tra parentesi le diversità affinché tutti, a partire dalla minoranza afroamericana, possano godere di un accesso su base paritaria ai diritti sociali e alla cittadinanza. Anche i movimenti femministi e il nascente movimento per i diritti delle persone omosessuali, basandosi sulla premessa di una cittadinanza uguale e individuale, adottano fino alla fine degli anni Sessanta una simile prospettiva. La lotta per l'inclusione, anche per questi movimenti, coincide con una progressiva cancellazione delle diversità. Solo così pare possibile rendere universale, aperta e inclusiva una cultura, quella americana, rivelatasi fino a quel momento sessista, razzista, omofobica e classista.

La risposta istituzionale a questa domanda di uguaglianza è la firma dell'Equal Pay Act, voluto nel 1963 da John Fitzgerald Kennedy, e del Civil Rights Act, promosso dallo stesso Kennedy ma entrato effettivamente in vigore con la firma di Lyndon Johnson nel 1964. Se con l'Equal

Pay Act vengono abolite le disparità salariali sulla base del genere, il Civil Rights Act rende illegale la segregazione razziale nelle scuole, sul posto di lavoro e nelle strutture pubbliche. Nello stesso periodo vengono, inoltre, inaugurate le politiche di Affirmative Action. Il termine compare per la prima volta negli Executive Order dei presidenti Kennedy e Johnson, che definiscono l’Affirmative Action come uno strumento “to hire without regard to race, religion, and national origin”. Le azioni positive istituiscono sistemi di quote, il cui obiettivo è colpire le discriminazioni, compensare i gruppi minoritari per le passate persecuzioni e rendere le istituzioni pubbliche, come le università, gli ospedali e le forze di polizia, più rappresentative della composizione eterogenea della popolazione americana (Anderson 2004).

Si tratta, però, di strumenti imperfetti e ampiamente contestati. Da un lato, le critiche di segno liberale considerano le politiche di Affirmative Action uno strumento di *discriminazione al rovescio*, in conflitto con il criterio del merito. Dall’altro, c’è chi le ritiene discriminatorie su una base di classe, dal momento che favoriscono membri della middle class afroamericana, a spese della working class di origine europea. Al di là di tali critiche, gli anni Sessanta e Settanta negli Stati Uniti rimangono per tutti anni in cui inizia a essere promosso e sperimentato empiricamente il concetto di diversità.

2. La rivendicazione della diversità negli anni Settanta e Ottanta

Benché tradizionalmente ricondotto al nome di Martin Luther King Jr., quello dei diritti civili non è un unico movimento con un unico leader. Gli Stati Uniti degli anni Cinquanta e Sessanta, al contrario, sono attraversati da una pluralità di movimenti, molto più fluidi di quanto non siano solitamente rappresentati. Il Civil Rights Movement è il risultato aggregato di iniziative diffuse su tutto il territorio nazionale, che coinvolgono migliaia di gruppi e milioni di persone, che praticano le strategie e le tattiche più disparate: legali e illegali, istituzionali e non istituzionali, violente e non violente. Alcuni di questi gruppi, a partire dagli anni Settanta, promuovono una progressiva radicalizzazione delle questioni che hanno orientato i movimenti sociali del decennio precedente. Il Black Power, i movimenti studenteschi, le proteste contro la guerra del Vietnam, la crescente diffusione dei femminismi e la nascita del Gay Liberation Movement sono solo alcuni esempi di come le *minoranze*, attraverso l’azione collettiva, tentano un passo avanti rispetto alle impostazioni universaliste prevalenti negli anni Ses-

santa, che avevano portato a una progressiva istituzionalizzazione – e relativo impoverimento – delle domande di uguaglianza.

Questa nuova stagione di rivendicazioni, al contrario di quella precedente, mette un accento particolare sul tema della diversità; rifiuta l'afflato universalista dei movimenti degli anni Sessanta e la promessa, giudicata illusoria, di una progressiva inclusione delle minoranze nello spazio liscio della cittadinanza. L'azione collettiva, in questa diversa prospettiva, non può mettere tra parentesi la diversità, ma deve al contrario promuoverla. Deve mettere in luce non tanto la falsità delle affermazioni di principio sul carattere inclusivo della democrazia americana, quanto il fatto che l'universalismo, di per sé, si traduce inevitabilmente in assimilazione. L'inclusione, per come è concepita dai movimenti precedenti, ha il costo implicito di un'omologazione alle norme e ai valori della cultura dominante.

Al cuore di queste *politiche della diversità* c'è quindi una nuova idea di diversità. Essa è intesa non più come una rappresentazione negativa da smontare, ma piuttosto come un qualcosa che ha di per sé un valore e di cui è necessario riappropriarsi. Riappropriarsi della diversità significa, infatti, valorizzare la propria particolarità, prerequisito indispensabile per una reale autonomia e per il pieno sviluppo della soggettività individuale e collettiva. Si impone, quindi, l'idea della diversità come di un qualcosa di cui essere orgogliosi, cui non è possibile rinunciare se non al prezzo di una rinuncia a essere se stessi (Hall 2006).

Tale rappresentazione della diversità va di pari passo con una richiesta di autonomia. Ciò che tali movimenti rivendicano, infatti, non è il riconoscimento di diritti civili su base individuale, né l'inclusione su base paritaria nello spazio della cittadinanza, ma il riconoscimento dei diritti collettivi della propria comunità di riferimento, considerato la *conditio sine qua non* di una reale autonomia soggettiva. Valorizzare e tutelare le diversità, a partire da allora, diviene un tema egemonico nella cultura e nel discorso pubblico americano (Young 1996).

Le prospettive ispirate all'adozione di *politiche della diversità* sono state riprese, approfondite e criticate dagli studi sull'*intersectionality*. Tale ricerca è un'analisi delle modalità attraverso cui il sommarsi di diverse tipologie di diversità tenda a tradursi in un sommarsi di diversi tipi di discriminazione. Il background storico e teorico di tali studi può essere rintracciato nei dibattiti della Critical Race Theory e nella letteratura teorica del Black Feminism degli anni Settanta, che mettono in discussione l'idea che le *donne* siano una categoria omogenea, e contestavano l'idea che il genere è il primo fattore di discriminazione per le donne (bell hooks

1998). Gli studi sull'*intersectionality*, mettendo in luce il fatto che le dimensioni del genere, della provenienza e della classe si sommano nel determinare le reali condizioni di esistenza di milioni di donne americane e sottolineando il fatto che le discriminazioni subite dalle donne bianche di classe media sono diverse da quelle subite dalle donne della black working class, hanno il merito di avere reintrodotta la dimensione delle differenze di classe all'interno dei dibattiti sulla diversità (Crenshaw 1993; Hill Collins 2000).

Nel corso degli anni Ottanta, le *politiche della diversità* sono a loro volta messe in discussione, in quanto accusate di rafforzare le logiche di esclusione. Sempre più numerose sono le voci critiche, che sostengono che rovesciare le categorie dicotomiche, considerando positivo ciò che la maggioranza considera negativo, non avrebbe altro effetto se non quello di consolidare il valore della distinzione, che rimane costituita e funzionale alla maggioranza. L'obiettivo dovrebbe, dunque, essere quello di smontare e ridefinire le componenti culturali e simboliche che costituiscono le diversità, che in quanto tali sono socialmente costruite e storicamente situate. In tale ottica, la diversità è concepita come una *costruzione sociale* che intrattiene uno stretto rapporto con la dimensione del potere. Le diversità che hanno rilevanza sociale, lontano dall'essere un riflesso di distinzioni naturali e necessarie sono costruzioni sociali reificate, attraverso le quali il potere arriva a costituirsi e stabilizzarsi. Per questa ragione, prima di attuare politiche in nome della diversità, sarebbe opportuno avviare dispositivi che continuamente interrogano la supposta naturalezza delle strutture. Mettendo in discussione le categorie, i confini e le logiche che sottostanno alla produzione della diversità e della subordinazione. È in quest'ottica che si inseriscono, per esempio, le riflessioni della filosofa *queer* Judith Butler, per la quale la produzione continua di modalità ibride di esistenza è l'unica modalità possibile di non subire la diversità, ma di servirsene (Butler 2004).

3. Nascita e affermazione del Diversity Management negli Stati Uniti

Nel corso degli anni Ottanta, le politiche neoliberali reaganiane portano a un progressivo smantellamento delle conquiste sociali dei decenni precedenti. Le politiche per l'uguaglianza e le Affirmative Action sono tra i principali obiettivi di Ronald Reagan, la cui amministrazione taglia in maniera radicale i finanziamenti per l'Equal Employment Opportunity

Commission e la Civil Rights Division del Dipartimento di Giustizia. Uno degli effetti collaterali di tali scelte è spingere sul mercato del lavoro privato un numero considerevole di professionisti ed esperti dell’Affirmative Action, fino ad allora impiegati all’interno delle amministrazioni statali e federali. È all’interno delle comunità costituite da questi professionisti, ora impiegati in aziende private e nelle grandi multinazionali, che inizia a farsi largo l’idea che la promozione della diversità possa essere vista non più come un vincolo legale, ma come la possibile fonte di un vantaggio competitivo. Nel giro di pochi anni, si moltiplicano i programmi di ricerca che indagano l’impatto della diversità sulle performance aziendali. È questa, per sommi capi, l’origine del concetto e della pratica del Diversity Management negli Stati Uniti.

Le neonate politiche di diversity, d’altro canto, risultano subito in sintonia con i tempi. Il progressivo superamento del modello produttivo fordista, la crescente finanziarizzazione dell’economia, l’intensificazione dei movimenti globali di persone e la femminilizzazione del lavoro sono infatti processi che vanno tutti in direzione di un aumento della diversità in seno al mercato del lavoro americano. Nel 1987, l’Hudson Institute pubblica *Workforce 2000*, un rapporto di ricerca che prevede una vera e propria rivoluzione nella composizione della forza lavoro nordamericana, dando un particolare risalto ai fenomeni migratori. Lo *United States Census 2000*, il censimento promosso dall’amministrazione americana nel 2000, dà definitiva evidenza a quanto anticipato dello Hudson Institute. Dal 1990 al 2000, la popolazione ispanica negli Stati Uniti cresce dai 22 ai 35 milioni, divenendo per la prima volta nella storia la principale minoranza del Paese, superando la popolazione afroamericana. Le cosiddette *minoranze* costituiscono ormai la maggioranza della popolazione in sei delle otto principali aree metropolitane degli Stati Uniti. La diversità diviene sempre più un tratto centrale dell’esperienza quotidiana di milioni di persone ed è sempre più difficile identificare una figura centrale – come lo era stato fino a quel momento il maschio WASP – a partire dalla quale definire un *interno* e un *esterno* della società americana.

Da quel momento, molte organizzazioni nord americane avviano iniziative finalizzate a promuovere la diversità e si dotano di Diversity Plans con i quali incrementare l’eterogeneità dei propri lavoratori. Si afferma l’idea della necessità di favorire modelli di reclutamento in grado di utilizzare e valorizzare pienamente la diversità, capitalizzando i diversi background formativi e di esperienza dei propri dipendenti. Si moltiplicano gli studi che mettono in luce una serie di vantaggi prettamente economici connessi all’impiego di una forza lavoro proveniente da contesti

culturali diversi, come l'incentivo al cambiamento, la spinta a trovare soluzioni innovative, la capacità di rispondere all'eterogeneità dei clienti e dei mercati, l'aumento del commitment dei dipendenti, la creazione di un ambiente di lavoro più armonioso. Partendo dal presupposto che prospettive e orientamenti differenti producano soluzioni differenti, si fa strada la convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenta la competitività dell'impresa, la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione. In tale ottica, la diversity si inserisce nel quadro dei cosiddetti *intangible assets*, quegli elementi che definiscono il valore di un'impresa sulla base non solo della sua dimensione finanziaria e degli indicatori economici standard, come il fatturato e la capitalizzazione, ma anche di elementi immateriali, come brand, reputazione e brevetti, che le assegnano un vantaggio competitivo.

Tra le ragioni che contribuiscono a far sì che si affermino delle politiche di diversity, v'è il loro stretto rapporto con la capacità detenuta da un'azienda di attrarre talenti. Per potere essere riconosciuta come un'azienda di livello, in cui gli *skilled professionals* possano desiderare lavorare, questa deve essere sempre più dinamica nel trattare la questione della diversità, anche attraverso specifici programmi di formazione. Per questa ragione, la celebrazione della diversità si evolve in strategie interne il cui obiettivo è aumentare la produttività creando una cultura inclusiva, prendendo progressivamente congedo da una rappresentazione della propria forza lavoro secondo i codici tradizionali della cultura bianca e maschile. Includendo progressivamente, sia ai livelli più bassi della piramide organizzativa che all'interno del top management, tutti i segmenti minoritari della forza lavoro: donne, afroamericani, minoranze nazionali, disabili, anziani, LGBT.

Un altro motivo che spinge progressivamente le grandi organizzazioni americane ad adottare politiche di Diversity Management è la rapida trasformazione e differenziazione dei mercati globali. Il progressivo superamento del modello produttivo fordista e il graduale affermarsi di forme di produzione e consumo centrate sul cliente rendono infatti necessaria la creazione di prodotti sempre più targetizzati e implicano una costante attenzione alle trasformazioni dei diversi segmenti di mercato. Sul versante estero, si diffonde la convinzione che le organizzazioni monoculturali siano sempre più inadeguate nell'intercettare la domanda e i bisogni di un mercato oramai fattosi compiutamente globale. Sul versante interno, inoltre, pesa la crescita dei cosiddetti *minority markets*. Lo United States Census 2000 stima in oltre 750 miliardi di dollari il potere d'acquisto

combinato delle comunità afroamericana, ispanica e asiatica. Sullo sfondo di tali elementi, portare la diversità al proprio interno, valorizzando le diversità di professionalità, di approccio cognitivo e di orientamento etico dei diversi segmenti del mercato del lavoro, è il modo migliore, per un'organizzazione complessa, per decifrare la complessità e l'incertezza dei mercati globali, per comprendere e anticipare le nuove tendenze, per distinguersi dai propri concorrenti. L'allargamento in termini di diversity della propria base lavorativa diviene quindi, soprattutto per le industrie che producono di beni di consumo e servizi, una risorsa organizzativa indispensabile all'apertura di nuovi mercati.

4. Ambivalenze e sfide

Nel passaggio dal paradigma dell'Affirmative Action a quello del Diversity Management, la promozione della diversità nel contesto statunitense è progressivamente transitata da un piano squisitamente politico, relativo alla promozione dei diritti civili e della cittadinanza, a un piano che concerne la gestione delle risorse umane, quindi connesso alla creazione di nuove opportunità per le organizzazioni che l'adottano. È una traiettoria che parte dalla lotta politica per l'uguaglianza delle condizioni e approda ai paradigmi organizzativi e gestionali. È un itinerario non privo di ambivalenza.

Tra i vantaggi di questo cambio di paradigma, evidenziati dalla letteratura americana, c'è il fatto che il Diversity Management non si limita a perseguire criteri di conformità legale ma impegna l'organizzazione a incentivare in maniera attiva la diversità, facendone uno dei suoi principali fattori competitivi. Attraverso l'adozione di politiche di diversity, un segmento importante dell'universo aziendale americano ha spinto l'argomento "diversità" ben oltre un mero adeguamento alle linee guida federali in tema di pari opportunità e allo standard legale dell'Equal Employment Opportunity Commission. Ancora oggi, è questa la specificità americana del modo in cui è trattata la diversity. Se in altri contesti geografici, per esempio in Europa, sono le istituzioni a spingere perché le imprese facciano proprio un modello di gestione delle risorse umane che si ispiri ai principi del Diversity Management, negli Stati Uniti quegli stessi principi sono entrati a far parte, in molti casi, della cultura aziendale delle grandi imprese.

Dall'altro lato, sono molte le voci che evidenziano i limiti di quel cambio di paradigma, sostenendo che dare importanza alla diversità signifi-

fica marginalizzare progressivamente il tema dell'uguaglianza. I temi che avevano dominato il dibattito politico negli anni Sessanta e Settanta, primo fra tutti la lotta contro le disuguaglianze sociali, appaiono oramai definitivamente superati in favore delle istanze di autoaffermazione dell'identità personale e di gruppo collegate al tema delle diversità. È indubbio che, tra le ragioni del successo delle politiche di diversity, vi sia anche il fatto che, dopo la crisi definitiva degli strumenti improntati a una logica di Affirmative Action, esse sono risultate più facili da digerire per i settori più conservatori della società americana che avevano contribuito all'ascesa del reaganismo.

Può inoltre essere segnalato un limite più generale delle politiche imposte sulla categoria di diversità, di per sé rischiose in quanto tendono a definire identità coerenti e stabili, quando le identità, per definizione, sono un qualcosa di mutevole e mai definitivo. Naturalizzare le identità, fissare criteri rigidi attraverso i quali si definiscono le persone come *diverse*, porta con sé il pericolo di alimentare stereotipi. Significativi, a questo proposito, sono gli studi sul concetto di *whiteness*, che mettono in luce come le diversità trattate dal discorso sociale americano si sono via via definite a partire da una supposta omogeneità tra i *bianchi*. Omogeneità che non è mai realmente esistita, ma che è stata socialmente costruita per giustificare i dispositivi di discriminazione contro i *non bianchi*. L'identità immaginaria *bianca* è quindi divenuta, nella storia degli Stati Uniti, il fulcro attorno al quale si sono coagulate, costituendosi per opposizione, una molteplicità di rappresentazioni microidentitarie. Correndo il rischio di fare dello spazio sociale un luogo di giustapposizione di diversità intese in termini comunitari, che non producono altro effetto se non quello di cancellare le singolarità.

In fin dei conti, l'intera storia della cittadinanza americana e dei criteri per accedervi potrebbe essere letta attraverso la lente dell'eterno dilemma tra uguaglianza e diversità. Tra la richiesta di diritti uguali e quella di diritti particolari, vi è sempre stata un'oscillazione irrisolta e fortemente conflittuale. In alcune epoche storiche, tale dilemma ha rappresentato posizioni teoriche e politiche forti e irriducibili l'una all'altra. Posizioni rischiose se assunte in maniera parziale: se l'affermazione unilaterale della diversità rischia infatti di risolversi in emarginazione politica e sociale, un'affermazione altrettanto unilaterale dell'uguaglianza può produrre processi di assimilazione (Saraceno 2008).

La sfida è allora quella di provare a tenere insieme, sia pur in tensione, diversità e uguaglianza. In tale ottica, ciò che contraddistingue le strategie di Diversity Management è il tentativo di leggere il concetto di

uguaglianza nella sua stretta interdipendenza con quello di diversità: si è uguali non tanto se si è identici, ma se alcune diversità – quelle che riguardano il genere, il colore della pelle, la religione, la classe sociale, il livello di istruzione – sono irrilevanti rispetto all'accesso a determinate posizioni lavorative e rispetto alla partecipazione ad alcuni diritti e sfere di vita.

3. *La via europea al Diversity Management*

1. Il contesto europeo e il radicamento del concetto di diversità

Sono gli anni Novanta che vedono il *Diversity Manager* affondare le proprie radici all'interno del contesto europeo, diverso da quello osservato per gli Stati Uniti nel precedente capitolo sia a livello istituzionale, storico e sociale, sia perché il dibattito sulla questione delle uguaglianze e diversità parte da assunti differenti. A parte qualche grossa azienda con esperienza internazionale, che riprende l'esempio americano affrontando il tema delle pratiche manageriali interculturali e qualche università che attiva filoni di ricerca accademica per approfondire l'argomento, il Diversity Management in Europa a inizio anni Novanta è ancora un tema poco conosciuto e una pratica ancor meno utilizzata. Nella maggior parte degli stati europei, con la parziale eccezione di Inghilterra e Olanda, non ci sono state radicate pressioni all'azione verso la gestione della diversità quali possono essere state per gli Stati Uniti le esperienze dell'Equality Employment Opportunity e dell'Affirmative Action o la presenza allargata di un settore di professionisti del management che si occupavano di queste questioni.

Le spinte che hanno permesso la costruzione di condizioni favorevoli perché le pratiche di Diversity Management potessero attecchire in Europa sono riconducibili a tre vettori principali: la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali, sulla base di evidenze tratte da ricerche di carattere comparativo che dimostrano la presenza di discriminazioni su base etnica e razziale nel mercato del lavoro; l'influenza della Commissione Europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione.

Gli anni Novanta sono stati, dunque, segnati dall'incremento di inizia-

tive per combattere le discriminazioni e disseminare buone pratiche relative all'integrazione lavorativa di immigrati ed *ethnic minorities*. Sono, inoltre, aumentate le ricerche comparative che mettono l'accento sulla presenza di discriminazioni razziali all'interno del mercato del lavoro europeo, tra cui spicca quella condotta dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions di Dublino (oggi Eurofound) che nel 1996 sostiene come in ogni Stato analizzato (16 in tutto) ci siano evidenze di discriminazioni dirette nell'accesso al mercato del lavoro su base razziale o etnica, quali il rifiuto di assunzione sulla base del colore della pelle o del background migratorio, e indirette, quali facilitazioni all'impiego per famiglie di lavoratori già assunti dall'azienda. Questa ricerca sottolinea altresì il generale disinteresse rispetto a questi temi da parte di datori di lavoro, tecnici, sindacalisti, mostrando come il tema non è prioritario all'interno delle aziende in quegli anni. È del 1999 invece la pubblicazione dell'iniziativa di ricerca che l'International Labour Organization (ILO) ha portato avanti per sette anni, "Combating discrimination against (im)migrant workers and ethnic minorities in the world of work": tra le altre cose, in questa pubblicazione si rendono evidenti i meccanismi di discriminazione razziale in entrata nel mercato del lavoro negli stati europei in cui è stata condotta (Olanda, Inghilterra, Finlandia, Spagna e Belgio) e si dà inizio alla stagione della valutazione rispetto all'efficacia degli interventi di carattere formativo ed educativo su questi temi.

Nel 1995 sono invece le parti sociali europee che firmano a Firenze la Joint Declaration on the Prevention of Racial Discrimination and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace, con l'obiettivo di rafforzare le buone pratiche connesse a questi temi, sulla base di assunti di carattere etico ma soprattutto economico, seguendo il filone statunitense connesso ai vantaggi di impresa rispetto all'immagine aziendale e al confronto con nuovi clienti. L'ultima sezione di questo documento prevede la compilazione di un *Compendium of Good Practice*, realizzato due anni dopo sempre da Eurofound, che riporta 25 buone pratiche provenienti da 15 Stati dell'Unione Europea, includendo compagnie pubbliche e private, sindacati, accordi collettivi, codici di condotta, iniziative locali e nazionali. È sempre del 1997 la conferenza a chiusura del progetto di ricerca "Gaining from Diversity", organizzata dall'European Business Network for Social Cohesion (oggi CSR Europe) con l'obiettivo di aumentare lo scambio di buone pratiche a livello europeo rispetto a misure concrete per raccogliere le opportunità e le sfide messe in campo dall'aumento della diversità.

A fronte delle evidenze emerse da queste esperienze, l'Unione Europea comincia a spingere i Paesi membri affinché adottino provvedimenti e nel

1997, “Anno Europeo Contro il Razzismo”, la lotta alle discriminazioni diventa uno degli assi prioritari per la Commissione Europea. Nel giugno del 2000 l’Unione Europea ratifica la Carta dei Diritti Fondamentali (2000/C 364/01) adattando il principio di uguaglianza di trattamento rispetto a diversità di provenienza o di origine etnica, chiedendo agli Stati membri di modificare le proprie leggi nazionali in favore del rispetto di questo principio anche e soprattutto in ambito lavorativo.

Se negli ambiti istituzionali e scientifici è dunque la lotta alle discriminazioni l’asse principale attorno a cui vertono gli interventi, è proprio in quegli anni che diverse tra le più importanti aziende europee cominciano a considerare pubblicamente la diversità come valore aziendale. Nel 2000 l’ottavo Congresso Mondiale di Human Resources a Parigi individua nella diversità una nuova fonte di vantaggio competitivo. Sono questi gli anni in cui cominciano a diffondersi espliciti programmi che riprendono il concetto di Diversity Management, rispondendo in ambito economico alle stesse spinte strutturali che ne hanno mosso l’avvio nel contesto statunitense: cambiamenti demografici, globalizzazione, crescita di mercati differenziati, espansione del settore dei servizi, sviluppo organizzativo.

2. Dalle politiche di uguaglianza alla gestione problematizzata della diversità

Dagli anni Duemila emerge l’attenzione verso il tema delle diversità in diversi contesti europei quali Inghilterra, Olanda, Svezia, Danimarca, ma anche Finlandia, Belgio, e Italia, in maniera congiunta tra istituzioni, parti sociali e mondo aziendale. Queste attività formeranno il substrato che porterà all’avvio delle Carte della Diversità, da più parti descritte come la via europea al Diversity Management.

Ma risulta necessario fare un piccolo passo indietro. La questione della diversità e della gestione della diversità in Europa si costruisce seguendo due principali vettori: quello istituzionale e giuridico connesso alla lotta contro le discriminazioni, ai principi di uguaglianza e di pari opportunità; quello economico e aziendale, strettamente legato alla logica della performance e del profitto. Il “business case” della discriminazione porta avanti le ragioni economiche per il suo sviluppo: dai vantaggi nella prospettiva del reclutamento di nuovi talenti e di nuovi potenziali di sviluppo, alla relazione con clienti, fornitori, azionariati e diversi stakeholder presenti su un mercato multiculturale e mondializzato. Compare alle politiche di uguaglianza, soprattutto quelle che insistono sul-

l'asse della parità tra uomo e donna che si muovono sul piano del rispetto dei principi e delle norme giuridiche, le politiche di gestione della diversità sono invece percepite da un lato come adatte a considerare un insieme più vasto di categorie e di discriminazioni ma, dall'altro, come inscrivibili in una logica di efficacia economica e non di carattere etico e morale, connesso cioè alla garanzia dei diritti. Attraverso questo processo, da alcuni chiamato "managerializzazione della legge" (Laufer 2009), la sicurezza giuridica che vede i diritti delle categorie e degli individui discriminati a beneficiare della parità di trattamento sulla base di meriti uguali, rischia di trasformarsi in una retorica della diversità come business case: fondato su argomenti demografici (arrivo e conseguente necessità di integrare categorie di mano d'opera), economici (la diversità come ricchezza di talenti diversificati), manageriali (necessità da parte dell'impresa di gestire questa diversità), gestito unicamente attraverso politiche di gestione di risorse umane.

Mentre dunque il concetto di diversità si fa strada adagio nella scena europea, il modello statunitense di Diversity Management applicato al vecchio continente sembra incontrare qualche difficoltà: è proprio all'inizio degli anni Duemila che si moltiplicano gli studi, soprattutto all'interno del mondo economico e manageriale, che provano a comprendere in che misura l'approccio statunitense alla diversità possa diventare significativo nel contesto Europeo, e quali opportunità e rischi sono associati a questa trasposizione.

Il dibattito sul Diversity Management si trova spesso sganciato dalle dimensioni istituzionali, politiche e sociali del contesto produttivo dentro cui si inseriscono le azioni. In realtà, la visione universalistica del Diversity Management è messa da più parti in crisi, e diversi autori sostengono che tale pratica, sia come approccio organizzativo sia come approccio politico istituzionale, per funzionare debba rispecchiare la società dentro cui viene sviluppato e applicato e soprattutto dentro essa vada costruito.

La possibilità di trasporre *tout court* le strategie di Diversity Management nel contesto europeo presenta difficoltà elevate essendo, come già sottolineato, gli Stati Uniti caratterizzati da un contesto sociale, economico e legislativo diverso. Si possono individuare, dunque, diversi ordini di problematicità.

Sono diverse innanzitutto le condizioni che portano allo sviluppo di questo approccio: come visto nel precedente capitolo, il percorso che porta dalle Equal Employment Opportunities alle Affirmative Actions e da lì al Diversity Management, comporta che quest'ultimo negli USA si sia sviluppato "per superare i limiti delle azioni positive giudicate in contrasto con la

diffusione dei principi meritocratici” (De Vita 2011). In Europa è, invece, l’esigenza di mettere insieme due istanze, una connessa agli obiettivi di pari opportunità e l’altra alle esigenze produttive e di competitività economica delle imprese, a portare allo sviluppo delle strategie di Diversity Management che diventano, così, strumenti operativi per rendere più concrete le pari opportunità. In questo senso, va sottolineato che se nel contesto statunitense la stagione del Diversity Management si inserisce all’interno di una lunga tradizione in materia di Equal Opportunities, in Europa le politiche di gestione delle risorse umane orientate a formare personale specializzato nell’ambito della gestione delle diversità sono molto più recenti. È in questo senso che vanno lette le strategie di Diversity Management in Europa, più aderenti a nuove strategie di empowerment e di costruzione e valorizzazione delle capacità di ognuno.

In secondo luogo, in Europa le politiche del lavoro sono strettamente connesse alla contrattazione sindacale, che fatica a leggere come positive le politiche centrate sulla gestione delle diversità portate avanti dai vertici aziendali e connesse a un approccio legato all’aumento della competitività. I sindacati in Europa hanno storicamente lavorato attraverso le politiche di pari opportunità, basate sulla dimensione del gruppo e dell’appartenenza a determinate categorie sociali e difficilmente avrebbero potuto supportare come positivo un cambiamento di framework che portasse a vedere come obsolete le politiche e le procedure standardizzate volte alla minimizzazione delle discriminazioni.

Inoltre il contesto europeo è prevalentemente formato da piccole e medie imprese (PMI), il che costituisce un forte vincolo allo sviluppo delle strategie di Diversity Management, considerato il forte costo che questi interventi comportano in termini di revisione delle proprie strategie aziendali e di costruzione di strumenti effettivi di cui l’azienda si dovrebbe fare carico (formazione, addestramento, strumenti di comunicazione e monitoraggio ecc.).

Parlare di contesto europeo risulta altresì semplificatorio pensando alla questione della gestione delle diversità: dalle diversità interne ai mercati del lavoro alle pratiche connesse alla selezione del personale (pensiamo al *personalismo* presente in alcune zone del sud Europa che agevolava fino a poco tempo fa la selezione del personale all’interno dei familiari dei lavoratori anche attraverso accordi formali), fino alle diversità connesse al differente accesso al mercato del lavoro per gli immigrati, piuttosto che alla questione alquanto spinosa della nazionalità e dell’acquisizione della cittadinanza. Ogni contesto nazionale risponde in maniera differente alla questione dell’immigrazione e della diversità cultu-

rale interna al proprio Paese. La concezione stessa di diversità ha nei diversi Paesi connotazioni alquanto distanti: se in Francia è per esempio una parola che difficilmente veniva utilizzata prima dell'introduzione delle politiche di Diversity Management, più facilmente sostituita dall'accezione assimilazionista dell'uguaglianza, in Inghilterra ha un forte valore e radicamento, in connessione a un approccio fortemente multi-culturale. Tutto ciò si traduce in differenti visioni rispetto a questioni anche molto pratiche, come per esempio il censimento della popolazione e, quindi, la produzione di dati e statistiche sull'occupazione, che contempla la categoria di background etnico o razziale o di ethnic minority oppure no, modificando radicalmente il sottotesto dentro cui possono essere inserite e monitorate le politiche e le pratiche di Diversity Management.

3. La via europea alla diversità

Dopo diversi anni di applicazione sostanzialmente acritica del modello statunitense, in Europa le strategie di Diversity Management cominciano a essere utilizzate a partire dalla loro messa in discussione prevalentemente perché tacciate di non potere offrire protezione adeguata e perché rischiano di diminuire l'attenzione verso quei comportamenti che andrebbero eliminati, prima di pensare a una valorizzazione delle diversità.

Alcuni autori vedono nel Diversity Management un *softer term* in quanto: sarebbe utilizzato per dare priorità a pratiche di pari opportunità più leggere rispetto a quelle che comporterebbero cambiamenti strutturali; diluirebbe le istanze connesse alle discriminazioni razziali; rischierebbe di reificare le diversità, andando a perpetuarne l'esistenza in maniera acritica e aderente alla cultura dominante; verrebbe portato avanti non tanto per ragioni etiche o morali ma solo per questioni di competitività economica, con forti rischi di accantonamento una volta che queste politiche non risultassero più redditizie (De Vita 2011; Wrench 2005).

In Europa si fa strada l'idea che sia necessario abbandonare il carattere positivo e problematico delle strategie di gestione della diversità, che finiscono per riprodurle acriticamente, in favore del reinserimento nel dibattito di antiche questioni da cui non si può prescindere: la questione del potere (distribuzione, accesso e controllo delle risorse), dello status (i rapporti di subordinazione tra due o più gruppi sociali) e del numero (cioè la proporzionalità e la composizione dei diversi gruppi). La reinvenzione di nuove strategie di Diversity Management in quest'ottica porterebbe l'impresa a non vedersi più come agente solitario all'interno di un *va-*

cuum sociale, bensì a percepirsi (e a essere percepita dall'esterno) come appartenente a un tessuto politico, sociale ed economico in cui sviluppa le proprie attività produttive (De Vita 2011). In questa logica, nonostante rimangano le imprese il principale attivatore delle politiche di Diversity Management, queste ultime sono viste come attori funzionali solo se inserite in un sistema di governance più allargato, in cui è conveniente fare collaborare i diversi attori, istituzionali e non, che possono contribuire alle politiche di gestione della diversità. In questo senso Mor Barak (2005) parla di Global Diversity: per realizzare società realmente inclusive, secondo questo modello, è fondamentale agire su quattro livelli di cui solo il primo è quello del singolo contesto organizzativo: il secondo livello è quello connesso alla collaborazione tra azienda e comunità in cui è inserita; il terzo è quello delle collaborazioni a livello nazionale; il quarto è quello delle collaborazioni a livello internazionale.

Il Diversity Management in Europa si direziona verso questa stretta connessione tra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico in cui queste ultime sono inserite. In questa logica possiamo leggere la storia del Diversity Management in Europa, portata avanti grazie a uno sforzo congiunto dei settori aziendali più ampi e avanzati ma anche dai settori politico/istituzionali di diversi Stati membri e soprattutto dell'Unione Europea. Ed è proprio all'interno di questo contesto e di questo quadro di ragionamento che nascono le Carte della Diversità, che possono essere considerate con De Vita la "via europea alla diversità" (De Vita 2011).

Senza entrare nella storia che ogni singola Carta ha avuto all'interno del proprio contesto nazionale (approfondita nei prossimi paragrafi), si può provare a ragionare sul fatto che dal 2004 (anno in cui prende il via l'esperienza pionieristica francese) a oggi, le Carte della Diversità si sono andate diffondendo tra gli Stati europei con l'obiettivo di incoraggiare compagnie private ed enti pubblici a implementare e sviluppare politiche di Diversity Management. Le Carte della Diversità sono brevi documenti firmati su base volontaria dagli enti che vogliono porre l'accento sull'importanza della diversità all'interno del proprio ambiente lavorativo. Firmando la Carta, gli enti si espongono con la propria organizzazione, con i propri stakeholder e verso i propri clienti, in favore di politiche di gestione della diversità e di difesa del principio di uguaglianza senza discriminazione di genere, età, disabilità, provenienza o origine etnica, religione e orientamento sessuale.

Dal 2010 le piattaforme nazionali delle Carte della Diversità si sono unificate per lavorare congiuntamente a uno scambio di livello europeo.

Questa azione, realizzata a partire da valutazioni comparative delle attività delle Carte a livello nazionale, è stata sostenuta e finanziata dalla Commissione Europea attraverso il progetto “Support for voluntary initiatives promoting Diversity Management at the workplace across the EU”. Da ormai cinque anni è attiva la piattaforma, EU Platform of Diversity Charter, che agevola lo scambio tra gruppi di lavoro nazionali, permettendo loro di incontrarsi con scadenza regolare, condividere le proprie esperienze e le proprie attività, sviluppare strumenti comuni di valutazione, monitoraggio e diffusione delle pratiche messe in campo. È la stessa Commissione Europea che riporta, tra i grandi successi di questa esperienza, la forte adesione di aziende e organizzazioni: più di 7.100 enti (privati, pubblici, ong ecc.) in rappresentanza di più di 13.6 milioni di lavoratori e lavoratrici hanno firmato a oggi le 13 Carte (European Commission 2014).

L'ultima rassegna della Commissione Europea sullo stato dello sviluppo del Diversity Management tra i firmatari delle Carte della Diversità nell'Unione Europea ci aiuta a osservare come le pratiche di Diversity Management all'interno dei diversi Stati rispecchino le realtà nazionali, non aderendo acriticamente a un disegno omogeneo di carattere sovranazionale (European Commission 2014). Basti guardare i gruppi target a cui sono direzionate le iniziative di diversity in ogni contesto locale in relazione alla media europea: a livello europeo gli enti si preoccupano di gestione della diversità soprattutto rispetto a parità di genere (48 per cento), età (45 per cento), disabilità (44 per cento), background razziale o etnico (28 per cento), orientamento sessuale (16 per cento) e identità di genere (15 per cento). Se guardiamo, però, ai diversi contesti nazionali scopriamo che per esempio in Italia argomento prioritario rimane la parità di genere (con il 65 per cento) mentre gli altri target group sono sostanzialmente poco rappresentati nelle iniziative di Diversity Management: disabilità (24 per cento), età (19 per cento), background razziale o etnico (10 per cento), mentre orientamento sessuale e religione e credenze personali non arrivano nemmeno ai dieci punti percentuali (rispettivamente 7 e 2 per cento). Come esempio di confronto possiamo prendere quello della Germania, per cui la classifica degli argomenti è sostanzialmente invertita: parità di genere, disabilità e background razziale o etnico sono al primo posto (rispettivamente 65, 65 e 60 per cento), seguiti da età (50 per cento), orientamento sessuale (45 per cento), identità di genere (30 per cento), religione e credenze personali (20 per cento). Questo racconta come ancora oggi le diverse politiche e pratiche connesse al Diversity Management in Europa siano connesse alle diverse dimensioni della diversità strettamente ancorate ai contesti locali.

Le politiche e le pratiche di Diversity Management sono dunque il pro-

dotto del contesto in cui operano. Non possiamo considerare il Diversity Management come una mera traduzione di principi teorici che riguardano la diversità, bensì si tratta di soluzioni concrete a questioni complesse che riguardano argomenti diversificati, dalla questione della nazionalità e della cittadinanza, fino alla gestione dell'omogeneità e dell'eterogeneità delle popolazioni nazionali. Nei prossimi anni la sfida per le Carte della Diversità e in generale per le politiche e le pratiche di Diversity Management forse potrà risiedere proprio in questo spazio: sarà il Diversity Management capace di mettere insieme le istanze connesse al rispetto delle diversità senza reificarle, garantendo allo stesso tempo l'accesso universale ai diritti nel rispetto del principio di uguaglianza così radicato nel contesto europeo?

4. Le Carte europee della Diversità¹

A partire dal 2004, ben quattordici Carte della Diversità sono state create e lanciate in altrettanti Paesi dell'Unione Europea: Francia, Germania, Spagna, Austria, Svezia, Belgio, Italia, Lussemburgo, Polonia, Danimarca, Irlanda, Finlandia, Estonia e Repubblica Ceca. Le Carte sono nate su base volontaria con l'obiettivo di fornire alle imprese e alle amministrazioni pubbliche, nei rispettivi territori nazionali, uno strumento utile per valorizzare le diversità nell'ottica della realizzazione di maggiori benefici sia per le aziende in quanto "investitori", sia per le autorità pubbliche in quanto "sistemi organizzati", con l'aspettativa di ricadute positive in termini di consapevolezza e di benefici pratici sulla società nel suo complesso. Le carte sono dei documenti piuttosto brevi, i cui format sono stati predisposti da organizzazioni pubbliche e non governative, che contengono una serie di impegni circa la promozione della diversità e delle pari opportunità nei luoghi di lavoro. I sottoscrittori – appartenenti sia al settore privato che a quello pubblico – si impegnano attraverso di esse a sviluppare, realizzare e promuovere politiche di diversità nei loro contesti organizzativi e ambiti di lavoro, indipendentemente dalla provenienza o origine etnica, orientamento sessuale, genere, età, disabilità o religione dei lavoratori.

Il principio sul quale si basano le Carte è quello secondo il quale la ge-

¹ Per un approfondimento si rinvia ai seguenti materiali:

- www.ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_it.pdf;
- www.ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm;
- www.ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf;
- www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/LeCartedellaDiversita%C3%A0_.pdf;
- www.cartapariopportunita.it/approfondire/altre_carte_della_diversita_europee.aspx.

stione delle differenze, che a sua volta si fonda sui valori del rispetto e del riconoscimento del principio della parità di trattamento dei lavoratori, rappresenta un indicatore strategico di prestazione per i sottoscrittori. È infatti provato che una gestione efficace della diversità produce benefici significativi in termini di assunzioni, fidelizzazione dello staff, creatività, *problem solving* e *customer engagement*. Attraverso un'appropriata valorizzazione delle differenze, "non solo è possibile aumentare i margini di profitto attraverso l'innovazione e il risparmio in termini di efficienza, ma gli individui che verranno assunti nelle organizzazioni di lavoro – private e pubbliche – ne trarranno a loro volta giovamento, con il risultato che i livelli di soddisfazione riguardo al proprio lavoro e la lealtà dei dipendenti aumenteranno" (Monks 2007; O'Connor 2005).

Attraverso la sottoscrizione delle Carte, in definitiva, le aziende e le amministrazioni pubbliche decidono di "investire sulla diversità" partendo dal loro organigramma e dall'ambito organizzativo del lavoro, ritenendo che gli impegni assunti con l'adesione alle Carte siano un punto di partenza importante anche per migliorare le loro prestazioni e la loro efficienza. In questo senso questi strumenti rappresentano, per le organizzazioni aderenti, una sorta di "marchio" che attesta il loro impegno sul terreno della promozione della diversità a partire dalle questioni connesse con la gestione della diversità nel proprio ambito operativo. In via secondaria, le Carte promuovono anche la sensibilizzazione rispetto al tema della diversità, proponendosi di offrire servizi di formazione e consulenza nei vari contesti nazionali.

4.1. La Piattaforma di scambio delle Carte della Diversità a livello europeo

La Commissione Europea, sin dall'adozione della Carta francese nel 2004, ha sostenuto e promosso le Carte e incoraggiato le imprese e le amministrazioni pubbliche a considerare il Diversity Management come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e della loro politica di sviluppo. Questa azione di supporto è diventata più concreta nel 2010, quando la Commissione ha finanziato una Piattaforma di scambio delle Carte europee della Diversità nell'ambito di un progetto più ampio per il "sostegno alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità sul posto di lavoro nell'Unione Europea". Grazie a questa iniziativa, i promotori delle Carte dei singoli Paesi in cui queste sono state lanciate hanno avuto l'opportunità di unirsi in un forum di discussione e condivisione di idee, proposte e buone pratiche finalizzato a far crescere il movimento delle

Carte fino a coprire tutti i ventotto Paesi dell'Unione Europea, ad accrescere il numero di adesioni e a migliorare l'impatto delle iniziative nazionali.

Nell'ambito di questa azione, la Commissione Europea organizza degli eventi di alto livello – nella forma di conferenze interattive – per dare visibilità alle Carte e alle esperienze rilevanti nei vari Paesi ed elabora documenti utili per la policy, come studi, linee guida, report di valutazione e checklist per il Diversity Management, per approfondire il tema del contributo della diversità all'occupazione e alla crescita economica. Fino ad ora, sono stati organizzati tre incontri di alto livello nel 2012, 2013 e 2014, rispettivamente a Vienna², Varsavia³ e Parigi⁴. Oltre a questi eventi, la Piattaforma di scambio delle Carte europee della Diversità si riunisce regolarmente tre volte l'anno. L'ultima riunione della piattaforma si è tenuta a Praga il 23 gennaio 2015. Il punto di contatto centrale per le Carte è rappresentato da CSR Europe⁵, l'organizzazione che rappresenta il punto di riferimento per le imprese a Bruxelles sui temi della responsabilità sociale d'impresa (RSI).

Alcuni numeri chiave che caratterizzano la piattaforma sono rappresentati dall'alto numero di soggetti aderenti alle Carte: nell'ottobre del 2014, è stata registrata l'adesione di 7.100 organizzazioni pubbliche e private, per un totale di 13,6 milioni di lavoratori (Wondrak 2014), alle 13 Carte allora esistenti, a cui vanno aggiunti i 21 soggetti che hanno aderito alla Carta della Diversità della Repubblica Ceca approvata successivamente⁶.

4.2. Le Carte della Diversità: i casi francese, tedesco, belga e spagnolo

Charte de la diversité en entreprise (Francia)

La Charte de la diversité en entreprise⁷ è la Carta della Diversità francese. Lanciata il 22 ottobre 2004 da Claude Bébéar, Amministratore Delegato AXA e Presidente dell'Istituto Montaigne, rappresenta il primo docu-

² www.ec.europa.eu/justice/discrimination/files/minutes_hle_vienna2012_en.pdf.

³ www.ec.europa.eu/justice/discrimination/files/conclusions_hle_warsaw2013_en.pdf.

⁴ www.ec.europa.eu/justice/events/hle-2014/files/hle2014_report_en.pdf.

⁵ www.csreurope.org.

⁶ La Repubblica Ceca ha lanciato la sua Carta nel novembre 2014.

⁷ www.charte-diversite.com.

mento di questo tipo a essere stato firmato nell'Unione Europea e ha fatto da apripista alle altre Carte che sono state attivate successivamente, tra cui quella italiana. La Carta è stata sostenuta sin da subito da grandi organizzazioni⁸, reti o associazioni aziendali e da agenzie governative, e nel momento in cui si scrive è incentrata in particolar modo sulla sensibilizzazione delle Piccole e Medie Imprese e delle microimprese.

Sottoscrivendola, le imprese si impegnano a realizzare le indicazioni contenute in ciascuno dei sei articoli della Carta:

- sensibilizzare e formare al Diversity Management le persone responsabili (dirigenti e collaboratori) della gestione delle assunzioni e delle carriere;
- rispettare e promuovere il principio di non discriminazione nella gestione delle risorse umane dell'impresa. Questo principio sarà applicato in caso di assunzione, di formazione, o di promozione dei collaboratori;
- cercare di rispecchiare la diversità della società, in modo particolare quella culturale ed etnica, a tutti i livelli dell'azienda, qualsiasi siano le responsabilità;
- promuovere l'impegno di promozione della non discriminazione e in favore della diversità presso tutti i collaboratori dell'azienda, e informarli dei risultati delle politiche messe in opera;
- discutere l'elaborazione e l'implementazione delle politiche in favore della diversità delle risorse umane/Diversity Management con i rappresentanti del personale;
- pubblicare una sezione sulle politiche in favore della diversità delle risorse umane/Diversity Management (politiche, azioni messe in atto, risultati) nel rapporto annuale.

Al momento, la Carta francese può contare su circa 3500 adesioni, soprattutto di piccole e medie imprese ma anche di pubbliche amministrazioni. Il segretariato della Carta in Francia è coordinato dal 2005 da IMS-Entreprendre pour la Cité, un'organizzazione basata a Parigi che lavora con 230 aziende sui temi della responsabilità sociale d'impresa affiliata a CSR Europe. A seguito del lancio della Carta, in Francia si è sviluppato un ampio dibattito e sono stati attivati strumenti e iniziative in favore di politiche migliori per la gestione della diversità. Nel giugno 2005 è stato nominato per la prima volta un "Ministre Dèlèguè à la Promotion de l'Égalité des

⁸ L'idea di lanciare la Carta è nata dall'interesse suscitato dalla pubblicazione del rapporto *Les oubliés de l'égalité des chance* di Yazid Sabeg (Presidente del Consiglio di Amministrazione SSII) per l'Istituto Montaigne e dal successivo dibattito, con il coinvolgimento nella redazione del documento di alcune grandi imprese nell'ambito dell'Association Française des Entreprises Privés (AFEP).

Chances” sotto la cui egida è stato costituito un comitato promotore (di pilotaggio) a cui hanno preso parte anche altri Dipartimenti ministeriali come la Direction de l’Accueil, de l’Intégration et de la Citoyenneté e diverse associazioni di impresa francesi⁹. Tra le principali iniziative realizzate, vi è stato nel 2006 il Tour de France de la Charte de la diversité, una sorta di presentazione itinerante della Carta in 22 località diverse della Francia in occasione della quale sono state illustrate la Carta e gli strumenti correlati, come la guida Mode d’emploi per aiutare le imprese aderenti a creare il loro piano d’azione. Il modello di questa iniziativa è stato replicato tra l’ottobre 2008 e il marzo 2009 con un nuovo tour in 16 tappe chiamato Quartiers Libres pour l’Emploi, organizzato per volontà del Segretario di Stato alla Politique de la Ville per valorizzare le iniziative delle imprese – soprattutto delle PMI – nelle aree urbane. Nel 2010, nel 2012 e 2013 hanno avuto luogo altri tre Tour de France de la Diversité, sempre promossi dal Ministero per le politiche urbane.

La Carta francese rappresenta un esempio importante non solo perché è stata la prima in Europa, ma anche per alcune caratteristiche che le danno un valore speciale. In particolare, oltre all’elevato numero di iniziative promosse nell’ambito della Carta francese, è interessante notare l’impegno statuito a fornire un resoconto annuale delle azioni intraprese in favore della diversità. Le attività di reporting consentono in effetti un monitoraggio più puntuale delle attività e dei progressi ottenuti dalle organizzazioni aderenti sul terreno della gestione della diversità. Un’altra caratteristica importante della Carta francese è rappresentata dal fatto che la gran parte degli sforzi dei promotori sono stati orientati, dal 2007 in poi, soprattutto a far conoscere la Carta e a incoraggiarne l’adesione da parte delle Piccole e Medie Imprese, dal momento che la maggior parte delle grandi aziende aveva già aderito nei primi anni di implementazione. In questa ottica, acquisisce un’importanza particolare la piattaforma regionale creata dalla Carta francese grazie alla collaborazione con le reti associative partner per accompagnare le piccole e medie imprese nei percorsi di diversità.

La Carta francese si avvale di un sito web¹⁰ come portale principale attraverso il quale le aziende e le istituzioni interessate possono aderire all’iniziativa e ottenere, di conseguenza, informazioni e sostegno, compresi esempi di buone pratiche e altri strumenti per realizzare e monitorare le loro politiche. Sul sito della Carta francese sono presenti, tra le altre cose, i risultati del monitoraggio del 2012, effettuato attraverso un questionario di

⁹ Tra queste, Alliances pour la Responsabilité Sociale et Environnementale, Entreprise & Personnel, IMS, MEDEF (la Confindustria francese, dal marzo 2006).

¹⁰ www.charte-diversite.com.

30 domande. Da alcuni anni le aziende hanno l'onere di produrre il questionario annuale, a pena di essere cancellate dall'elenco dei firmatari della Carta¹¹. Il questionario esiste in due formati diversi, uno per le imprese con meno di 50 dipendenti e uno per le imprese più grandi.

Dal monitoraggio del 2012, emerge che la realtà imprenditoriale francese lavora maggiormente sul tema delle discriminazioni per disabilità e verso gli anziani, seguite dalle discriminazioni di genere. Un elemento di interesse che è emerso con evidenza dalla comparazione dei dati del monitoraggio con le medie nazionali, è la migliore performance delle imprese e delle organizzazioni che hanno aderito alla Charte su alcuni indicatori specifici come, per esempio, la presenza numerica delle donne manager, dei disabili, dei giovani e degli anziani, rispetto alle imprese che non hanno aderito alla Carta. Per esempio le donne manager, su una media nazionale del 33,6 per cento, raggiungono il 37 per cento delle presenze tra le aziende firmatarie mentre i giovani, dal 9,8 per cento della media nazionali, riscontrano nelle imprese aderenti un tasso di presenza del 18 per cento. Si tratta di risultati sicuramente positivi, che dovranno tuttavia essere ulteriormente valutati sulla base di futuri monitoraggi. In particolare in Francia, valutati gli ottimi risultati, è stato proposto un ulteriore questionario per differenziare l'azienda che ha appena firmato da quella che lo ha fatto già da tempo, l'azienda che si è impegnata di più da quella che lo ha fatto di meno, per sottolineare la diversità e i risultati nella qualità degli interventi.

Charta der Vielfalt (Germania)

Lanciata il 1° dicembre 2006 sul modello di quella francese, la Carta della Diversità tedesca ha l'obiettivo di promuovere la diversità sul posto di lavoro in nove campi: il genere, la nazionalità, la religione, l'abilità fisica, l'età, l'orientamento sessuale, l'identità e la filosofia o visione di vita. L'iniziativa fu lanciata da quattro multinazionali tedesche e sostenuta dal Ministro tedesco per l'Immigrazione, i Rifugiati e l'Integrazione e patrocinata direttamente da Angela Merkel, già all'epoca Cancelliere. I promotori hanno formalizzato i loro impegni nei seguenti punti:

- promuovere una cultura aziendale caratterizzata dal rispetto reciproco e dall'apprezzamento di ogni singola individualità. Si chiede che vengano create le condizioni per cui tutti (superiori e colleghi) rispettino,

¹¹ Per esempio, solo nel 2012 circa 400 imprese sono state escluse dall'elenco delle adesioni perché non avevano compilato i questionari per due anni consecutivi.

praticchino e conoscano detti valori. Ciò richiede un esplicito sostegno da parte dei capi e dei superiori;

- controllare e assicurare che i metodi di gestione delle risorse umane siano compatibili con le competenze, le abilità e i talenti esistenti dei dipendenti, così come con gli standard delle performance dell'organizzazione aderente;
- riconoscere la diversità dentro e fuori le organizzazioni, apprezzando le intrinseche potenzialità che vi risiedono, usandole vantaggiosamente per gli affari;
- assicurare che la diffusione della Carta sia oggetto di una comunicazione interna ed esterna alla società.
- rendere pubblici, su base annuale, gli effetti e le conquiste ottenute grazie alla promozione della diversità;
- sostenere e coinvolgere attivamente i dipendenti e colleghi nell'attuazione della Carta.

Nel settembre 2010 la Charta è diventata un partenariato pubblico-privato costituito da componenti delle 13 maggiori aziende nazionali e del governo tedesco. Il numero dei sottoscrittori ha superato le 2000 organizzazioni aderenti, con circa 8 milioni di lavoratori. Più della metà appartengono al settore privato, il 18 per cento sono grosse corporazioni o associazioni e il 16 per cento è rappresentato da amministrazioni pubbliche, tra cui Länder e Comuni. L'iniziativa e il mantenimento della Carta sono affidati all'associazione non profit Charta der Vielfalt e.V. e finanziati da un gruppo di grandi imprese (tra cui Adidas, BASF, BMW, Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Ernst & Young, E.ON, Ford, GE Germany, Henkel, Metro, Siemens, OSRAM) insieme al Ministero per l'Immigrazione, i Rifugiati e l'Integrazione.

La Charta ha dato vita al Diversity Day in Germania, un'iniziativa che si è svolta già in due edizioni, rispettivamente nel 2013 e 2014. Alla prima edizione, che ha registrato il coinvolgimento di più di 240 imprese e l'organizzazione di 360 iniziative in tutto il Paese, ha fatto seguito nel 2014 un'edizione da record, con 330 organizzazioni coinvolte e ben 600 iniziative in tutta la Germania. Nell'evento inaugurale tenutosi a Berlino 200 aziende, società e amministrazioni pubbliche hanno discusso di come dovrà essere organizzato il luogo di lavoro nel futuro e del ruolo significativo che la diversità ricopre in relazione all'organizzazione del lavoro. Tra le attività portate avanti dall'Associazione Charta der Vielfalt e.V., vi è anche l'elaborazione e pubblicazione di dossier tematici: il primo, intitolato *Jung- Alt- Bunt- Diversity und der demografische Wandel* è stato pubblicato nel 2012 e prende in esame il modo in cui i cambiamenti de-

mografici influenzano la società e impattano sulle discriminazioni. Il secondo dossier *Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität*, del 2013, tocca il tema del Diversity Management in relazione all'internazionalizzazione, affrontando il tema della sostenibilità in correlazione a quello della lotta alla discriminazione. Il terzo dossier, pubblicato nel 2014, è intitolato *Internationalität und Vielfalt im öffentlichen und Pflegebereich* e affronta i diversi modi per riconoscere la diversità e le strategie per contrastare in maniera efficace gli stereotipi e le discriminazioni inconsapevoli. Il progetto *Jugend denkt Vielfalt in NRW* punta invece a coinvolgere in un dialogo attivo 180 giovani, ai quali viene data l'opportunità di esporre le loro idee e di fare proposte sui temi della diversità in relazione al mondo del lavoro.

Come per la Carta francese, anche per quella tedesca, la principale fonte di informazione è rappresentata dal sito web¹², che fornisce anche un modulo per le organizzazioni che intendono aderire, una lista aggiornata delle adesioni e altre informazioni e strumenti utili.

Nella Carta tedesca particolarmente interessante è il riferimento alla "visione di vita" come fattore di diversità, dal momento che la *Weltanschauung* rappresenta una definizione molto ampia e onnicomprensiva e non è limitata unicamente alle convinzioni politiche ma copre in generale la diversità dei sistemi di valore e di principi che possono caratterizzare ciascun individuo.

Sul piano operativo, gli appuntamenti annuali promossi dall'Associazione della Charta hanno avuto un buon successo in termini di coinvolgimento dei territori, soprattutto con riferimento al settore privato. In un Paese in cui i problemi di discriminazione sono legati soprattutto all'attivismo dei movimenti di estrema destra e xenofobi, la sensibilizzazione capillare dei territori e in particolar modo di un target giovanile riveste un ruolo molto importante e questa necessità sembra essere stata ben individuata e trasferita nelle pratiche da parte dei promotori della Carta.

Nel 2009 è stato lanciato un sondaggio online sul futuro della Charta, che ha visto partecipare 383 organizzazioni sulle 628 che avevano aderito fino a quel momento (61 per cento del totale), tra le quali 83 grandi, 73 medie, 76 micro imprese, 85 pubbliche amministrazioni e 66 tra fondazioni, associazioni e organizzazioni di altra natura. Dal sondaggio è emerso che per le aziende partecipanti i principali vantaggi della Charta sono "rendere visibile l'impegno (89 per cento) e promuovere la creazione di reti (49 per cento), seguiti da incoraggiare la responsabilità sociale (39

¹² www.charta-der-vielfalt.de.

per cento) e fornire una piattaforma per le imprese (22 per cento)”. Rispetto all’evoluzione della Charta e alle aspettative per le attività future, le organizzazioni che hanno partecipato al sondaggio hanno conferito particolare importanza allo scambio di buone pratiche e all’implementazione del sito web (con un punteggio di 3,1 su 4) seguiti da guide, pubblicazioni e newsletter (punteggi intorno a 2,7 su 4). Rispetto al posizionamento della responsabilità per la gestione delle politiche per la diversità, questo varia a seconda del tipo di organizzazione, ma in generale è riconducibile alle Risorse Umane per le grandi imprese (64 per cento) e per le pubbliche amministrazioni (44 per cento), mentre i Consigli di Gestione e Supervisione hanno un ruolo chiave sotto questo aspetto per le PMI e per le fondazioni/associazioni. Rispetto alle categorie per le quali l’attuazione delle politiche di diversità è più avanzata, dal sondaggio risultano essere nelle prime posizioni il genere, la conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro e la nazionalità, seguiti a distanza da disabilità, età, convinzioni politiche e religiose e orientamento sessuale.

Dal sondaggio, infine, emerge un dato interessante che riguarda il grado di soddisfazione per il raggiungimento degli obiettivi: questo risulta essere maggiore per il settore privato (soprattutto per le piccole e medie imprese) che per la pubblica amministrazione.

La Carta della Diversità di Bruxelles Capitale di Regione (Belgio)

In Belgio, sulla base dell’assetto federale del Paese, ogni regione autonoma ha adottato una propria iniziativa sul tema della diversità. Dal 2002, la regione fiamminga ha attivato un piano d’azione¹³, quella vallona¹⁴ ha istituito una carta della diversità e la regione di Bruxelles Capitale ha promosso a sua volta, a partire dal dicembre 2005, una carta della diversità per le aziende. La Carta della Diversità di Bruxelles Capitale di Regione è stata firmata dal Ministro del Lavoro e dell’Economia del Belgio in collaborazione con l’Unione delle Imprese di Bruxelles (UEB) e con il Ministero di Bruxelles Capitale.

Nel caso di Bruxelles, la Carta è stata lanciata a seguito della pubblicazione di un rapporto di ricerca condotto dall’ULB (Université Libre de Bruxelles) e dall’Università di Leuven che riguardava la discriminazione nel mercato del lavoro e che aveva messo in evidenza gli alti li-

¹³ www.vlaanderen.be.

¹⁴ www.emploi.wallonie.be.

velli di discriminazione verso i lavoratori marocchini e turchi. Dalla ricerca era emerso che questi erano pagati di meno, era più difficile per loro trovare lavoro o ricollocarsi e non erano rappresentati a nessun livello apicale nel settore privato. Sulla base di questa ricerca, il Ministro del Lavoro e dell'Economia Benoît Cerexhe ha presentato un piano di azione in sei punti, il cui quinto punto era rappresentato dall'adozione della Carta.

La Carta contiene un elenco di indicazioni:

- intraprendere delle azioni di sensibilizzazione e di formazione sui vantaggi della non discriminazione e della diversità per i responsabili e i collaboratori che si occupano di risorse umane, della formazione e della gestione delle carriere;
- promuovere e rispettare l'applicazione del principio di non discriminazione in tutte le sue forme e in tutte le fasi della gestione delle risorse umane, in particolare durante l'assunzione, la formazione, la valutazione delle competenze e l'evoluzione della carriera professionale del personale;
- provare a riflettere la diversità della società brussellese e soprattutto la sua diversità culturale ed etnica, ai diversi livelli di qualifica del proprio personale;
- concretizzare la politica di diversità nell'impresa anche in funzione della propria specificità, stabilendo un piano della Diversità, sviluppato se necessario con l'aiuto di un consulente per la diversità messo a disposizione dalla Regione di Bruxelles Capitale;
- elaborare e mettere in opera il piano della Diversità nel quadro di un dialogo con il personale o con i suoi rappresentanti;
- comunicare l'impegno per la non discriminazione e in favore della diversità, le azioni realizzate, le pratiche e i risultati ottenuti.

Aderendo alla Carta, le imprese, le organizzazioni non profit e le istituzioni pubbliche si assumono dunque sei impegni, che vanno dalla promozione del principio di non discriminazione in tutte le sue forme nella gestione delle risorse umane fino all'introduzione di un Diversity Plan da sviluppare nei due anni successivi all'adesione, contenente azioni concrete per promuovere la diversità. Se il piano viene approvato dal comitato della Carta, le organizzazioni proponenti ricevono una *label diversité* – un'etichetta della Diversità – che possono utilizzare per le comunicazioni esterne per un periodo di due anni.

La Carta di Bruxelles conta al momento 162 adesioni – 159 nel settore privato e 3 da parte di enti pubblici, in particolare autorità locali – e 75 aziende che sono impegnate nella costruzione e implementazione di un Di-

iversity Plan. Alcune delle aziende che hanno aderito sono grossi gruppi o catene di distribuzione molto note in città, come Colruyt, Exki, Sodexo, GDF Suez. La Carta di Bruxelles è meno sostenuta da letteratura e strumenti rispetto alle carte francesi e tedesca. Il sito, per esempio, dà l'impressione di non essere stato aggiornato, al momento in cui si scrive, soprattutto in termini di monitoraggio delle attività svolte dai soggetti aderenti sulla base dei loro piani della Diversità¹⁵.

Al contrario, un elemento di interesse è sicuramente la possibilità, che viene data alle imprese aderenti, di avvalersi di un "consulente" o esperto in materia di non discriminazione e diversità, che può essere richiesto per aiutarle a sviluppare il loro piano d'azione o piano della Diversità che consiste in un processo che passa attraverso diverse fasi: la prima consiste nell'analisi qualitativa e quantitativa delle risorse umane per valutare la presenza e il grado di diversità dell'azienda; la seconda consiste in una valutazione fatta in relazione ad alcuni fattori specifici di diversità – età, genere, origine etnica o razziale e disabilità – sui quali viene effettuata una seconda analisi più approfondita; la terza fase consiste nell'identificazione di obiettivi specifici per l'azienda in questione, verso i quali essa deve indirizzare il proprio lavoro.

Un altro elemento particolarmente caratterizzante della Carta di Bruxelles è sicuramente l'etichetta della Diversità che agisce come un marchio di qualità per le aziende aderenti e che esse possono esibire per dare visibilità alla loro adesione ai principi della carta. Questo valore aggiunto nella comunicazione d'impresa, che dà anche testimonianza rispetto a un impegno sui valori della non discriminazione, non trova però riscontri automatici nelle pratiche e iniziative delle imprese aderenti e il rischio, in questo caso, è che l'aspetto esteriore della gestione della diversità sia usato esclusivamente per fini commerciali, piuttosto che venire incontro a delle esigenze concrete e operative di management.

Il Charter de la Diversidad (Spagna)

La Carta della Diversità spagnola è stata lanciata ufficialmente a Madrid nel marzo 2009 dall'Istituto Europeo per la Gestione della Diversità con il sostegno del Ministero per le Pari Opportunità, ma la presentazione della carta era stata già anticipata in occasione della conferenza finale del progetto PROGRESS *The Business Case of Diversity* tenutosi a Bruxelles

¹⁵ www.diversite.irisnet.be.

nel dicembre dell'anno precedente. I promotori della Carta sono stati l'Istituto Europeo per la Gestione della Diversità e la Fondazione Alares, i quali hanno dato vita alla Fundación para la Diversidad en España¹⁶ che si occupa di coordinare il Charter de la Diversidad. La creazione del documento nasce da un'iniziativa dell'Istituto Europeo per la Gestione della Diversità, che aveva realizzato un progetto DELPHI invitando 96 esperti a partecipare alla definizione del contenuto della carta spagnola. I componenti del gruppo di esperti provenivano da ogni settore economico-sociale: imprese, istituzioni e amministrazioni pubbliche, mondo accademico e associazioni. Insieme, hanno contribuito a redigere i punti della carta tenendo presenti il più possibile le sfide reali dei territori.

Il documento mira a incoraggiare la gestione della diversità e l'inclusione delle buone pratiche nelle imprese e nelle organizzazioni spagnole di altri settori per realizzare una strategia finalizzata a migliorare l'efficienza e la competitività del sistema economico, nel rispetto della diversità. I punti di adesione sono i seguenti:

- sensibilizzare: i principi di pari opportunità e di rispetto per la diversità devono essere inclusi nei valori dell'impresa o dell'ente pubblico ed essere diffusi tra gli impiegati;
- progredire nella costruzione di una forza lavoro diversificata: l'azienda o l'ente deve favorire l'integrazione di persone con profili diversi, indipendentemente dal genere, orientamento sessuale, provenienza, nazionalità, origine etnica, religione, credenze, età, disabilità;
- promuovere l'inclusione: l'integrazione deve essere effettiva e deve essere evitata ogni forma di discriminazione (diretta o indiretta) nel lavoro;
- considerare la diversità in tutte le politiche di gestione delle persone: la gestione della diversità non deve essere una pratica limitata alle risorse umane, ma deve costituire un fattore trasversale che deve essere presente in tutte le decisioni;
- promuovere la conciliazione dei tempi di famiglia, lavoro e tempo libero: le organizzazioni dovrebbero promuovere dei meccanismi che permettono l'armonizzazione della vita lavorativa con la vita familiare e personale di tutti i lavoratori;
- riconoscere la diversità dei clienti: le organizzazioni devono conoscere il profilo dei clienti e riconoscere che anche la loro diversità rappresenta una fonte di innovazione e sviluppo;
- diffondere e comunicare l'impegno agli impiegati: l'impegno rappre-

¹⁶ www.fundaciondiversidad.org.

sentato dalla firma della carta da parte dell'impresa deve essere condiviso trasversalmente in tutta l'azienda;

- diffondere e comunicare l'impegno in favore della diversità alle imprese fornitrici, invitandole a unirsi alla comunità di imprese che in Spagna aderiscono volontariamente alla carta;
- diffondere e comunicare questo impegno alle amministrazioni, organizzazioni d'impresa, sindacati e associazioni;
- dare visibilità alle attività che promuovono la non discriminazione, così come ai risultati ottenuti dalla realizzazione di politiche e pratiche per la diversità, nel rapporto annuale dell'azienda.

I firmatari sono più di 670 imprese e organizzazioni, tra cui PSA Peugeot Citroën, DKV, EMC2, Orange, Novartis, Iberdrola, Grupo Alares, Citi, Allianz, AXA, Grupo Femxa, Caixa Bank, Ferrer. Le aziende aderenti non sono tenute a versare tasse di iscrizione a differenza delle organizzazioni partner che pagano un contributo per il funzionamento della Carta di 300 euro se l'azienda è piccola e di 3.000 euro se l'azienda è di grandi dimensioni. L'organizzazione della carta spagnola è particolarmente attiva nell'organizzazione di seminari, incontri per lo scambio di buone pratiche e webinar sulla responsabilità sociale d'impresa e sulla diversità e produce studi valutativi e documenti di orientamento alle politiche come un libro bianco sulla diversità. I partenariati attivati con la Camera di Commercio di Madrid, con due università importanti e con alcune associazioni d'impresa rappresentano inoltre dei collegamenti importanti per dare più efficacia alle attività della carta, sfruttando connessioni migliori con poli e organizzazioni datoriali ma anche con esperti e accademici per dare un valido supporto alle politiche per la diversità promosse dalla carta spagnola in termini di elaborazione e analisi.

4.3. Le Carte europee della Diversità: bilancio di un'esperienza

L'ultimo sondaggio di Eurobarometro sulla discriminazione nell'Unione Europea, condotto in 27 Paesi membri dell'Unione Europea nel 2012 (prima dell'adesione della Croazia), ha rivelato che c'è un ampio consenso tra i cittadini europei sulla necessità di formare datori di lavoro e lavoratori sulle questioni della diversità (79 per cento), di monitorare le procedure di assunzione (76 per cento) e di monitorare la composizione della forza lavoro (69 per cento).¹⁷ In quest'ottica, l'iniziativa delle Carte

¹⁷ www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_it_en.pdf.

europee della Diversità rappresenta sicuramente uno strumento di grande rilievo. I risultati attesi, per chi promuove le Carte e per chi le sottoscrive, consistono in obiettivi di grande importanza, condivisibili sia dai datori di lavoro che operano nel privato, sia dalle amministrazioni pubbliche: un maggior riconoscimento del valore della diversità a tutti i livelli, lo sblocco del potenziale della diversità e la realizzazione di benefici per le organizzazioni aderenti.

In generale, dunque, l'esistenza delle Carte rappresenta in sé un fattore positivo, tuttavia tale sistema si basa su impegni volontari e la loro applicazione risente molto del clima politico dei singoli Paesi in cui sono promosse. Inoltre, nonostante gli indicatori quantitativi rispetto alle adesioni alle Carte siano molto positivi, il loro impatto effettivo risulta molto variabile da Paese a Paese e da organizzazione e organizzazione ed è molto difficile valutare con correttezza le ricadute di queste iniziative nei vari territori nazionali.

Nell'ottobre 2014, la DG Giustizia della Commissione Europea ha pubblicato il report *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*, redatto da Manfred J. Wondrak, nel quale vengono riportati i dati di una rilevazione condotta in relazione allo stato dell'arte dell'implementazione di 11 carte europee della diversità¹⁸. Il report non ha intenti comparativi ed è una sintesi degli undici sondaggi nazionali realizzati tra il maggio e il settembre del 2014, a cui hanno risposto in totale 1826 organizzazioni tra imprese e pubbliche amministrazioni corrispondente al 26 per cento del campione considerato. Rispetto alle imprese e agli enti che hanno partecipato al sondaggio¹⁹, un dato interessante è rappresentato dal fatto che, in totale, 1148 risposte (il 70 per cento del totale) sono state ricevute da organizzazioni che impiegano meno di 250 lavoratori e che quindi rientrano nella categoria delle piccole e medie imprese²⁰. Ciò sta a confermare l'importanza del coinvolgimento delle PMI sul fronte della gestione della diversità, dal momento che rappresentano la parte più importante del tessuto economico-produttivo dell'Unione Europea. Le aziende più grandi rappresentano il 30 per cento del campione e sono più rappresentative in Paesi

¹⁸ Sono esclusi dalla ricerca il Belgio, la Danimarca e la Repubblica Ceca che ha lanciato la sua carta successivamente.

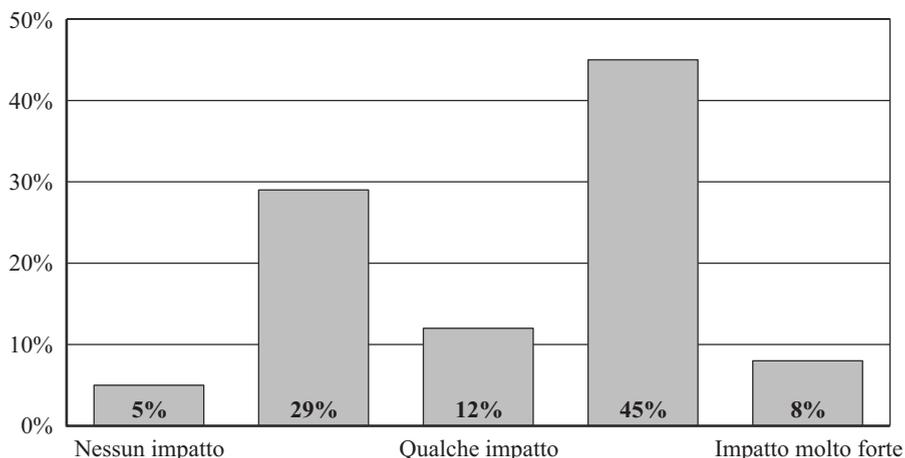
¹⁹ Rispetto alla tipologia delle organizzazioni intervistate, per lo più imprese, più di un terzo ha classificato le loro attività con il NACE-code "altri servizi e attività" (38 per cento), seguito dal 9 per cento con "Altro", dall'8 per cento con "manifattura", dal 7 per cento con "lavori sociali e cura della salute".

²⁰ Il 40 per cento di queste impiega addirittura meno di 10 lavoratori.

come la Germania, l’Austria, l’Irlanda e la Svezia. Un altro dato importante è rappresentato dal fatto che soltanto 48 dei firmatari delle carte intervistati (3 per cento) sono amministrazioni pubbliche.

Dai sondaggi è risultato che per la grande maggioranza (95 per cento) delle organizzazioni aderenti alle carte, queste hanno avuto un qualche impatto positivo sulle loro politiche e attività per la diversità, tuttavia in una scala da 1 (nessun impatto) a 5 (impatto molto forte) la media si attesta intorno a 3,23 anche se questo valore è più alto per i Paesi come la Francia (3,27) e la Spagna (3,88) che hanno lanciato la carta da più tempo.

Figura 1 – Quale impatto delle Carte sulle politiche e le azioni per la diversità? Percentuale di firmatari



Fonte: Commissione Europea, DG Giustizia

Tra le organizzazioni aderenti è emerso un sostanziale consenso sull’importanza del valore della Piattaforma di Scambio delle Carte della Diversità a livello europeo, anche se nell’ambito di alcune Carte è stato rilevato che non tutte le aziende e gli enti aderenti conoscevano la piattaforma e le sue attività. Rispetto a target e priorità, vi sono sostanziali differenze tra Paese e Paese, tuttavia in generale il focus principale delle iniziative sulla diversità delle imprese aderenti è sulle pari opportunità di genere (48 per cento), seguito dall’età (46 per cento per gli anziani, 45 per cento per i giovani), dalla disabilità (44 per cento) e dal fattore relativo alla provenienza etnica, razziale o nazionale (28 per cento). All’orientamento sessuale e all’identità di genere è dedicata in generale meno attenzione (rispettivamente, con il 16 per cento e il 15 per cento).

Solo una parte molto piccola delle organizzazioni aderenti alle carte (104 imprese che rappresentano solo il 6 per cento del totale) ha fornito i dati relativi a un aumento della diversità della composizione della loro forza lavoro in relazione ad alcuni target (per esempio + 29 per cento di persone coinvolte in programmi per il bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, + 28 per cento di persone appartenenti a minoranze etniche che sono entrate negli organigrammi), ma si tratta di risultati poco rappresentativi visto il tasso di risposta del campione. Tuttavia sono dati rilevanti in quanto danno un'idea di come il lavoro attraverso le carte può avere degli effetti concreti sulla composizione della forza lavoro delle aziende aderenti.

Un dato sicuramente interessante è rappresentato dal fatto che circa i due terzi delle organizzazioni che hanno aderito al documento programmatico hanno incluso la diversità nella loro cultura d'azienda, il 56 per cento ha integrato la diversità nella sua comunicazione interna ed esterna e il 46 per cento ha rivisto le sue procedure di gestione delle risorse umane integrando in esse i principi di non discriminazione e di promozione della diversità. Tuttavia, solo il 19 per cento delle organizzazioni intervistate usa indicatori di monitoraggio per le proprie politiche di diversità e questo dato dimostra quanto sia necessario dotare le imprese e gli enti che aderiscono di strumenti chiari ed efficaci per la valutazione o autovalutazione delle loro pratiche e iniziative, compresi esempi di buone prassi da sottoporre ai gruppi dirigenti, ai dipendenti e ai collaboratori.

Il sondaggio ha dimostrato che la gestione e promozione della diversità può avere anche un impatto economico positivo (dato riscontrato nel 25 per cento delle imprese intervistate). A partire dalla realizzazione delle politiche di diversità, infatti, molte delle organizzazioni intervistate hanno riferito di aver notato dei miglioramenti importanti in diverse aree di lavoro. Gli effetti positivi spaziano dall'integrazione della diversità nella politica di responsabilità sociale dell'azienda (nel 60 per cento dei casi) a schemi di comportamento più rispettosi della diversità (47 per cento), da un decremento dei conflitti all'interno dello staff di lavoro per ragioni causate da diversità culturali o di età (46 per cento) a un miglioramento della capacità di attirare e di mantenere in impresa risorse di talento (46 per cento).

Rispetto al tema dell'integrazione delle politiche di diversità nelle strategie organizzative, il 57 per cento degli intervistati ha dichiarato di avere indicato una persona responsabile della gestione della diversità. Per il 52 per cento di queste organizzazioni, queste figure sono integrate nell'area delle risorse umane, per il 25 per cento sono persone che fanno parte del top management. Solo il 7 per cento delle persone responsabili per la diversità sono assegnate alla responsabilità sociale d'impresa. Più del 60 per

cento delle organizzazioni intervistate ha dichiarato di aver creato dei meccanismi di reporting sulle attività di diversity che fanno capo direttamente ai consigli di amministrazione.

Le carte europee, comprese quelle illustrate a titolo di esempio in questo capitolo, hanno avuto origini diverse e forme di sviluppo differenti. In Francia e ancor più nel caso della Carta della Regione di Bruxelles, l'origine dell'iniziativa può essere fatta risalire a una reazione istituzionale a un clima politico e sociale caratterizzato in particolar modo da discriminazioni su base etnica e razziale. In Germania, invece, l'iniziativa della carta è stata lanciata e portata avanti soprattutto dalle imprese. D'altronde, come sottolineato in passato da alcuni studi sul Diversity Management²¹, i contesti storici, sociali ed economici in cui maturano le dichiarazioni di adesione ai principi di diversity condizionano fortemente il modo in cui la diversità è definita e di conseguenza il modo in cui è praticata la gestione della diversità. Queste diversità dipendono dai contesti storici, dal modo in cui sono maturati nei rispettivi Paesi diritti e i principi di base e dal modo in cui le strutture istituzionali e imprenditoriali si sono approcciate al tema della diversità.

L'origine e le caratteristiche dei vari Paesi rispecchiano in parte queste "diversità delle carte europee della diversità" e pongono una questione fondamentale, quella dell'armonizzazione – se non della standardizzazione – degli strumenti di diversity nell'Unione Europea. La Commissione Europea sta giocando in questo senso un ruolo fondamentale, soprattutto grazie al sostegno offerto mediante la Piattaforma di scambio che consente di amalgamare i vari ingredienti di diversity proposti a livello dei singoli Paesi. Se si vanno ad analizzare i testi delle carte e il loro funzionamento, in effetti, si può notare che tutti i documenti nazionali – pur presentando alcune differenze – condividono forti elementi comuni: un approccio originale che sollecita un impegno volontario assunto singolarmente dall'azienda o dall'ente aderente, piuttosto che rivolgersi alla generalità delle imprese con le ennesime linee guida; il coinvolgimento iniziale di gruppi ristretti di imprese promotrici di un piano per ampliare gradualmente le adesioni; testi normalmente brevi e basati su affermazioni di principio che partono da un preambolo valoriale e si limitano a indicare poche azioni concrete che riguardano spesso l'adozione di un piano d'azione o lo sviluppo di attività di monitoraggio; una concezione olistica

²¹ Si vedano Bellard e Rüling (2001) e Point e Singh (2003). In questi lavori precedenti al lancio delle carte europee della diversità, gli autori avevano analizzato i report annuali di diverse aziende francesi, tedesche e di altri Paesi europei, riscontrando differenze che avevano ascritto ai contesti storici, sociali e valoriali dei diversi Paesi.

del concetto di diversità nel quale vengono normalmente ricompresi tutti i tipi di discriminazione quali età, disabilità, genere, provenienza, religione, orientamento sessuale; e, infine, una forte partnership con le istituzioni pubbliche competenti prevista sin dall'inizio.

Il doppio target (settore pubblico e settore privato) e l'approccio molto inclusivo di queste iniziative rappresentano degli elementi interessanti, tuttavia si può affermare che in generale le strutture e le iniziative europee relative alle Carte risultano essere molto *business oriented*, finalizzate cioè soprattutto a incoraggiare l'adozione di strumenti di gestione della diversità tra i soggetti privati – come dimostrano la maggior parte dei *business cases* elaborati e messi in evidenza dalla Commissione Europea come buone pratiche. Il focus delle politiche della diversità rientra quindi soprattutto, per la Commissione Europea e per i promotori delle Carte nei vari Paesi che le hanno lanciate, nell'alveo del macrotema dell'occupazione e dello sviluppo economico, come dimostra anche la natura del punto di contatto operativo a Bruxelles per la Piattaforma, CSR Europe, che è un aggregatore di imprese sui temi della RSI. Da un'analisi dei casi, compresi i casi di studio relativi alle amministrazioni pubbliche, emerge una sostanziale differenza di impostazione nelle politiche orientate alla gestione della diversità tra il pubblico e il privato, con il primo caratterizzato da una maggiore complessità e il secondo caratterizzato da un approccio più aziendalista e orientato al profitto e all'efficienza.

Come dimostrano il sondaggio europeo citato in precedenza e anche alcuni sondaggi effettuati a livello nazionale, l'adesione e la soddisfazione per le Carte europee sono maggiori per le imprese che per le pubbliche amministrazioni. La ragione è probabilmente dovuta proprio al fatto che la trasposizione all'ambito pubblico di strumenti che sono stati elaborati soprattutto per avere una concreta applicazione nella gestione di sistemi aziendali non è quasi mai semplice e lineare, dal momento che per la pubblica amministrazione le politiche per la diversità assumono risvolti di policy più ampi e non possono essere confinate esclusivamente all'assetto organizzativo ma devono essere parte – informandola a loro volta – di una strategia più ampia che coinvolga, soprattutto nel caso delle autorità locali, la relazione con i cittadini e la dimensione dell'inclusione (o integrazione) positiva. Questi ultimi non sono solo clienti o utenti, ma il loro benessere rappresenta il fine ultimo di un'azione politica e di un approccio che si deve estrinsecare in una multiforme varietà di strutture, iniziative e strumenti che possono essere semmai ricondotti a un approccio complesso alla diversità, ma non all'utilizzo di uno strumento unico. Le pubbliche amministrazioni sono dei puzzle molto più complessi di un'azienda. Ciò fa sì che anche la

terminologia usata nelle carte possa risultare poco adattabile a sistemi amministrativi complessi che rispondono, in buona parte, a logiche diverse. In attesa che le autorità locali facciano propri i criteri di efficienza riscontrabili nel settore privato, forse potrebbe essere auspicabile che prendano vita delle carte o altre iniziative simili ritagliate maggiormente sulle sfide e sulle necessità delle Pubbliche Amministrazioni.

*4.4. Intervista a Juan Gonzalez-Mellizo**

a cura di *Gabriele Guazzo, Cittalia*

Dal 2004 a oggi, 14 Carte della Diversità sono state lanciate in altrettanti Paesi dell'Unione Europea. Qual è il bilancio delle Carte fino a questo momento? Stanno avendo successo? Quali sono i principali punti di debolezza di questi strumenti?

Nell'arco di dieci anni siamo passati da una sola Carta a ben 14 Carte della Diversità nell'Unione Europea. Ci aspettiamo di assistere al lancio di due nuove Carte della Diversità entro la fine del 2015. Oggi, le Carte della Diversità rappresentano più di 7.100 imprese e 13,6 milioni di impiegati e questi numeri stanno crescendo continuamente. Secondo l'ultimo sondaggio condotto dalle Carte della Diversità, quasi il 95 per cento delle organizzazioni (sui quasi 2000 firmatari delle Carte che hanno risposto) ritiene che la sottoscrizione della Carta abbia avuto un impatto sullo sviluppo delle proprie politiche e attività in favore della diversità. Questo ci dà buone ragioni per ritenere che la Carta della Diversità rappresenti uno strumento importante per migliorare il Diversity Management nel settore privato. Una delle sfide principali è quella di mantenere alta nel tempo la motivazione dei firmatari delle Carte e riuscire a monitorare le loro azioni. La misurazione dell'impatto delle strategie per la diversità è un altro passaggio cruciale. Le Carte lavorano insieme per affrontare queste e altre sfide e per trovare soluzioni in occasione degli incontri della Piattaforma dell'Unione Europea delle Carte della Diversità.

Cosa si può fare per migliorare l'impatto delle Carte delle Diversità nei diversi Paesi e qual è il valore aggiunto della Piattaforma di Scambio a livello europeo?

* Team Leader per le Politiche Anti-discriminazione, Commissione Europea, Direzione Generale per la Giustizia e i Consumatori. Unità D3, Coordinamento delle politiche per la non discriminazione e per i Rom.

Le Carte della Diversità hanno un grande impatto sulle politiche per la diversità dei loro sottoscrittori grazie alle linee guida, alle attività e ai corsi di formazione che forniscono. La Piattaforma di Scambio dell'Unione Europea delle Carte della Diversità dà alle Carte l'opportunità per uno scambio regolare di informazioni, di strumenti e di buone pratiche, oltre a fornire la possibilità di cooperare in studi e pubblicazioni (come nel recente *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*, del 2014). La Piattaforma favorisce inoltre progetti di gemellaggio tra le Carte per consentire un mutuo apprendimento rispetto ai servizi e alle azioni che le altre Carte forniscono ai loro firmatari per promuovere e realizzare la diversità.

Quali sono i principali risultati ottenuti dalla Piattaforma di Scambio e su cosa si concentrerà la sua azione nei prossimi mesi? In cosa consistiranno i prossimi incontri?

La Piattaforma di Scambio delle Carte della Diversità aiuta ad avere maggiore visibilità e sostiene la crescita a livello europeo delle varie iniziative volontarie sul Diversity Management, così come la promozione di business case che illustrano i vantaggi economici della promozione del valore della diversità. Lo fa attraverso pubblicazioni e conferenze. La Piattaforma ha anche messo in comunicazione tra loro le Carte esistenti, che adesso cooperano regolarmente su progetti congiunti e sta anche mettendo in relazione le Carte esistenti con quelle che stanno emergendo ora e ciò contribuisce alla rapida crescita del numero di queste iniziative. Nei prossimi mesi, la Piattaforma dell'Unione Europea comincerà a preparare il suo evento annuale di alto livello sulla gestione delle diversità, che quest'anno sarà organizzato assieme alla Presidenza Lussemburghese del Consiglio dell'Unione Europea il 28 ottobre a Lussemburgo. Una pubblicazione incentrata sulle PMI e sulla diversità è inoltre in fase di preparazione.

Dopo il lancio della Carta nella Repubblica Ceca, sono oggi 14 i Paesi coinvolti in questo processo, su un totale di 28 Paesi membri dell'Unione Europea. Altri 14 Paesi, pertanto, non sono ancora allineati. Cosa ne sarà dei Paesi che ancora non hanno una Carta della Diversità? Come pensate di coinvolgerli in futuro?

La Commissione Europea è consapevole dell'importanza del movimento delle Carte della Diversità e continua a sostenerlo. Stiamo lavorando per l'obiettivo di avere una Carta della Diversità in ciascuno degli Stati membri dell'Unione Europea. Nel 2015, abbiamo organizzato un primo corso di formazione per delle carte potenzialmente emergenti. Si è trattato di un evento di successo che ha visto la presenza di sette nuove, possibili

Carte della Diversità e siamo in contatto con tutte le organizzazioni interessate a lanciare una Carta. Grazie a questo corso di formazione, ci aspettiamo di dare il benvenuto nella Piattaforma delle Carte della Diversità a due nuovi Paesi entro la fine dell'anno. La Piattaforma ha inoltre delle linee guida per le carte emergenti e fornisce loro un sostegno individuale e personalizzato.

Gli strumenti delle Carte della Diversità sono ideati soprattutto per il settore privato, anche se nella maggior parte dei casi sono aperti anche alla partecipazione delle amministrazioni pubbliche. Nonostante diverse eccezioni, tuttavia, le autorità pubbliche nell'Unione Europea – e in particolare le autorità locali – non sembrano particolarmente interessate a integrare i principi del Diversity Management nelle loro politiche e nella loro organizzazione interna, né ad aderire alle Carte. Lei pensa che le Carte della Diversità rappresentino un valido strumento anche per le amministrazioni pubbliche, oppure non crede che sarebbe preferibile pensare a un'iniziativa più specifica per loro in futuro, ritagliata maggiormente sulle esigenze e sulla complessità che caratterizzano una struttura pubblica?

Il prossimo evento della Piattaforma dell'Unione Europea che sarà organizzato congiuntamente dalla Commissione Europea e dalla Piattaforma avrà un focus speciale proprio su questo punto. Ci sono molte possibilità che le amministrazioni pubbliche imparino dalle iniziative private esistenti come integrare la diversità nelle loro politiche interne e le Carte possono rappresentare uno strumento utile per loro in questo senso. Un buon esempio è rappresentato dalla Città di Lussemburgo, che ha sottoscritto la Carta della Diversità Lussemburghese (Diversity Charter Lëtzebuerg). La maggior parte delle Carte sono aperte all'adesione sia di organizzazioni private che di organizzazioni pubbliche. Tutte le Carte della Diversità che fanno parte della Piattaforma europea stanno lavorando insieme con un'autorità pubblica nei loro rispettivi Paesi e sempre più amministrazioni pubbliche hanno compreso l'unicità e l'importanza delle Carte della Diversità per la gestione delle diversità e hanno sottoscritto una carta.

Come possono la Commissione Europea e le autorità nazionali migliorare la loro collaborazione per favorire il raggiungimento di migliori standard qualitativi nei luoghi di lavoro a tutti i livelli? Che ruolo possono giocare le autorità locali a questo riguardo?

L'uguaglianza e la non discriminazione sono i principi fondanti dell'Unione Europea. Al fine di integrare questi concetti nelle sue politiche, compresa l'uguaglianza nel luogo di lavoro, la cooperazione con gli Stati membri è fondamentale. La Commissione facilita la cooperazione e il co-

ordinamento tra le autorità nazionali attraverso un Gruppo di Alto Livello sulla non discriminazione, sull'uguaglianza e sulle diversità, mettendo insieme rappresentanti governativi di 28 Paesi membri. La Commissione è anche consapevole del ruolo fondamentale che le autorità regionali e locali possono giocare per promuovere le diversità nei luoghi di lavoro, e molte delle Carte della Diversità funzionano grazie a delle reti o a delle agenzie che operano a livello locale. La Commissione mette a disposizione delle amministrazioni pubbliche (nazionali, regionali e locali) dei fondi attraverso il programma Diritti, Uguaglianza e Cittadinanza per progetti che sostengono la non discriminazione e l'uguaglianza, anche nei luoghi di lavoro.

4. Esperienze significative

In questo capitolo saranno presentate alcune pratiche rilevanti e buone prassi di Diversity Management realizzate nelle amministrazioni pubbliche e nelle public utilities di diverse città europee.

1. Pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche in Europa

1.1. Barcellona (Spagna)

Barcellona è una città nota internazionalmente per essere un centro turistica e con un'alta qualità della vita, ma è anche una città molto dinamica da un punto di vista economico che a partire dai Giochi Olimpici del 1992 ha saputo ridisegnarsi un'identità e aprirsi in maniera decisiva alla diversità. Sin dagli anni Novanta, il consiglio comunale di Barcellona ha sempre cercato di conciliare la tematica dell'inclusione sociale con quella della competitività economica della città, valorizzando la collaborazione con le associazioni e con i cittadini attraverso la loro partecipazione alle scelte di cambiamento urbano. La popolazione cittadina, dopo il forte calo demografico degli anni Settanta e Ottanta, è risalita a partire dagli anni Novanta fino a raggiungere 1,7 milioni di abitanti soprattutto grazie all'arrivo dei "nuovi" cittadini: tra il 2001 e il 2008 gli abitanti immigrati o con background straniero sono infatti cresciuti dal 3 al 17 per cento dell'intera popolazione urbana e oggi, dopo una sostanziale stabilizzazione del dato negli ultimi cinque anni, consistono in un totale di più di 250.000 persone¹ pari a circa il 17,5 per cento della popolazione, in gran parte

¹ I gruppi nazionali più numerosi sono quelli di Ecuador, Repubblica Dominicana, Italia, Marocco, Argentina, Pakistan e Cina.

giovani. Barcellona è una città molto attraente per le imprese, anche per quelle straniere, per questo la città è divenuta fortemente internazionalizzata, come dimostra l'adesione a diverse reti internazionali ed europee e la sua proiezione verso le relazioni internazionali. Questo forte elemento di *business diversity* l'avvicina ad altre realtà solo apparentemente molto distanti, come quella londinese.

Barcellona ha sviluppato una serie completa di piani di azione locali in relazione a moltissimi fattori di diversità. Così, c'è un piano per le persone LGBT², uno per le persone anziane³, uno per i giovani e gli adolescenti⁴, uno per la parità uomo-donna⁵, dimostrando in questo modo di avere intrapreso delle politiche e delle misure specifiche in relazione a tutti i principali fattori di diversità. Tutti i piani sono piuttosto avanzati e danno la misura di una spiccata sensibilità rispetto al tema della diversità.

Nel Piano locale sull'immigrazione⁶, in particolare, la promozione della diversità è citata come un elemento cardine e viene chiaramente affermato che uno degli obiettivi principali dell'amministrazione locale è quello di rendere gli abitanti più consapevoli del valore della diversità mediante la realizzazione di tre obiettivi: rendere la diversità visibile, affinché diventi la normalità; accettare e far accettare la diversità come una caratteristica inerente alla città; e aumentare la familiarità con diverse forme di espressione culturale. Tra le misure previste nel piano, vi sono anche la produzione di un rapporto sulla diversità culturale a Barcellona basato su dati primari del Consiglio Comunale e su dati secondari forniti da altre organizzazioni e, soprattutto, l'impegno a incoraggiare le imprese che operano sul territorio, a cominciare da quelle fornitrici, ad aderire alla Carta della Diversità spagnola. Nel Piano è inoltre statuito l'impegno a combattere la discriminazione e il razzismo incoraggiando la formazione e la sensibilizzazione mediante programmi e campagne promossi dall'Oficina per la No Discriminació – che ha l'obiettivo di prevenire la violazione di diritti sulla base di distinzioni di provenienza, orientamento sessuale o origine – e da altre asso-

² Pla Municipal per al collectiu Lesbià, Gai, Transsexual i Bisexual 2010-2015.

³ Pla municipal per a les persones grans 2013-2016.

⁴ Pla d'Adolescència i Joventut 2013-2016.

⁵ Pla municipal per a l'igualtat d'oportunitats real i efectiva entre dones i homes 2012-2015.

⁶ Pla d'Immigració de Barcelona 2012-2015, si veda il piano in inglese (BCN Immigration Plan) al sito www.bcn.cat/novaciudadania/pdf/pla_immigracio/pla_immigracio_en.pdf. Il riconoscimento della diversità è citato anche come una priorità in un altro documento, il Piano di Barcellona per l'Interculturalità, si veda www.bcn.cat/novaciudadania/pdf/en/PlaBCNInterculturalitatAng170510_en.pdf.

ciazioni locali. Nel Piano, spiccano inoltre la volontà di “introdurre nuovo sangue nell’Assemblea della Città e nei consigli distrettuali, così da garantire la partecipazione attiva alla vita pubblica di persone e organizzazioni di origini diverse” e di consolidare l’esperienza – esistente già da diversi anni – della Commissione Comunale sull’Immigrazione rafforzando la partecipazione in essa delle associazioni di immigrati.

Sul piano pratico, rispetto al tema dell’immigrazione, dopo il loro arrivo a Barcellona, gli immigrati non ricevono dal Comune dei servizi di sostegno specifici, ma vi sono delle agenzie che pur adottando un approccio *mainstream*, quindi basato sulla centralità dell’individuo, spesso sono in grado di declinare con successo il loro lavoro verso la promozione della diversità sociale. In particolare, la Città di Barcellona si è dotata fin dal 1986 di un’agenzia di sviluppo locale chiamata Barcelona Activa⁷ che ha il mandato di orientare la crescita del tessuto imprenditoriale e di diversificare lo sviluppo economico della città. Barcelona Activa si è rivelata uno strumento particolarmente efficace per favorire e valorizzare l’opportunità rappresentata dalla forte diversità della popolazione urbana, incanalandola nel tessuto imprenditoriale locale. Circa un terzo delle persone che partecipano alle attività di incubazione di impresa dell’agenzia di sviluppo sono, per esempio, immigrati, a fronte del 18 per cento che è il dato della loro presenza nella città catalana⁸.

L’agenzia di sviluppo ha numerosi programmi di formazione e un centro di consulenza e la sua caratteristica principale è quella di riuscire ad adattare questi strumenti – originariamente ideati per un mercato del lavoro e per una società meno diversificati – ai bisogni dei nuovi immigrati, incoraggiando lo sviluppo e la qualità del capitale umano. Oggi Barcelona Activa gestisce 30 programmi per l’imprenditorialità ed è diventata uno dei motori dell’occupazione e dell’innovazione nella città, organizzando ogni anno circa 1000 progetti di impresa che risultano in una media di 300 realtà imprenditoriali attivate. Con 40.000 partecipanti che ogni anno si rivolgono all’agenzia di sviluppo attraverso il Glories Entrepreneurship Centre, si tratta di una realtà molto importante per Barcellona. La gratuità dei servizi offerti per gli aspiranti lavoratori o imprenditori – tra cui l’aiuto alla costruzione di un business plan per l’idea imprenditoriale – rappresenta uno stimolo ulteriore e uno dei motivi per cui sono soprattutto i giovani immigrati a rivolgersi a Barcelona Activa. Grazie ai suoi servizi, sono nate imprese e attività che riguardano, per esempio, la produzione di specialità gastrono-

⁷ www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en.

⁸ *Cities of Migration, Innovation, Entrepreneurship, and Immigrants: Barcelona*, Si veda sito web www.citiesofmigration.ca/good_idea/barcelonactiva.

miche argentine, l'importazione di verdure peruviane o di vestiti dalla Cina, tanto per fare alcuni esempi. In generale, il suo tasso di successo è testimoniato dal fatto che il 60 per cento delle proposte arriva a diventare "impresa" e che più del 90 per cento delle imprese o start-up sopravvive oltre il primo anno. Non stupisce che questo grande incubatore sia stato considerato da più parti, per esempio dall'OCSE, da UN Habitat e da Eurocities come una buona pratica di innovazione ma anche di stimolo alla promozione della diversità attraverso un servizio che opera concretamente nell'ambito del lavoro e dello stimolo all'imprenditorialità.

Nell'ambito di Barcelona Activa, riveste particolare importanza il programma Porta 22. Nato nel 2003 in un distretto postindustriale di Barcellona, il progetto Porta 22 (Clark 2010, p. 41) rappresenta oggi uno strumento utilissimo per tutti coloro i quali sono alla ricerca di un'occupazione, o che vogliono cambiare lavoro ricollocandosi sul mercato, grazie a workshop e a corsi di formazione gratuiti e grazie alla possibilità di usare degli strumenti specifici di valutazione e autovalutazione attraverso la piattaforma online, un completissimo portale del lavoro messo a disposizione dal Comune. I corsi organizzati da Porta 22 sono unanimemente considerati un successo, dal momento che quasi il 65 per cento dei partecipanti, spesso di origine straniera, riesce a trovare lavoro grazie a essi, ma ciò che caratterizza in termini di *capacity* l'esperienza di Porta 22 è il software di gestione dei database di domanda e offerta di lavoro che si avvale di una profilazione accurata sia per la parte datoriale che per chi cerca lavoro (ben 150 domande a cui rispondere), favorendo al meglio l'incrocio dei bisogni. La piattaforma multimediale di Porta 22 ha circa 22.000 utenti all'anno. Tra questi, vi sono anche moltissimi immigrati. Mentre all'inizio veniva consultato prevalentemente da lavoratori desiderosi di migliorare le proprie competenze o di ricollocarsi, oggi Porta 22 – che fisicamente è rappresentato da una struttura di 2000 metri quadri con 45 postazioni internet completamente gratuite – è usato soprattutto da persone che hanno perso il proprio lavoro a causa della crisi o da giovani alla ricerca di una prima occupazione. Secondo l'OCSE, Porta 22 ha dimostrato di essere particolarmente importante per gli immigrati che vengono in contatto per la prima volta con il mercato del lavoro catalano e che hanno bisogno di un orientamento (OECD LEED 2009).

Nonostante le iniziative di Barcelona Activa non siano indirizzate in maniera specifica a dei gruppi o minoranze, la ricaduta in termini di valorizzazione e promozione della diversità delle buone pratiche di Barcellona per conciliare economia e società è senza dubbio molto forte. Barcellona non è solo una città con un brand molto forte e innovativo, ma realizza

davvero delle politiche per la diversità portandole nel cuore dello sviluppo imprenditoriale. Rimangono sullo sfondo alcuni elementi su cui la Città di Barcellona dovrà lavorare molto nei prossimi anni, in particolare l'assenza di servizi ritagliati sulle necessità specifiche delle minoranze e una politica linguistica ancora poco internazionalizzata, come emerge dal fatto che molti dei servizi offerti nell'ambito di Barcelona Activa sono espletati solo in catalano o in spagnolo. Ma al netto di tutto questo, Barcellona rappresenta sicuramente un esempio molto avanzato in Europa rispetto alla promozione della diversità nell'ambito del lavoro, come dimostra anche la sua adesione alla Carta per la Diversità spagnola e la promozione di questo strumento sul territorio.

1.2. Londra (Regno Unito)

Londra è una delle città più cosmopolite del mondo, con una straordinaria diversità. Nel panorama europeo rappresenta, infatti, un caso particolare, con più del 30 per cento della popolazione urbana costituito da cittadini che sono nati al di fuori del Regno Unito. L'approccio della città ai temi riguardanti la diversità non è ideologico, ma è molto pragmatico e manageriale e si basa sulla considerazione che policy makers e cittadini non possono fare altro che adattarsi alle grandi differenze presenti in città, cercando di stimolare la competitività del sistema economico attraverso la valorizzazione della stessa diversità. Quest'ultima, come sottolineato anche in documenti strategici della città come *Equal Life Chances for All*, rappresenta un grande punto di forza dal momento che favorisce l'innovazione e la crescita economica attraverso la contaminazione dei talenti. La condizione singolare di Londra ha fatto sì che il Sindaco, a capo della città metropolitana (Greater London Authority, GLA), manifestasse in più occasioni pubblicamente il suo disaccordo con le politiche nazionali del governo di coalizione dei conservatori e liberali caratterizzate da un approccio maggiormente integrazionista, pur appartenendo egli allo stesso partito conservatore. L'approccio della città di Londra rispetto al tema della diversità è tuttavia proiettato anch'esso verso un approccio mainstream nel quale i policy makers non prendono in considerazione specifiche comunità o gruppi, ma si riferiscono a politiche che mirano a trattare tutti gli individui con equità sulla base del fatto che ciascun individuo ha pari diritti (Raco, Kesten e Colomb 2014a).

Le politiche e le pratiche urbane di Londra maturano all'interno dell'Equality Act, una legge del 2010 che ha assegnato a tutti gli organismi

pubblici dei doveri specifici in relazione alla promozione dell'uguaglianza e alla tutela delle diversità. Ma Londra si distingue anche per aver adottato alcuni programmi che vanno oltre il mandato governativo e che hanno avuto una particolare visibilità ed efficacia negli ultimi anni. Tra questi, il Programma del Sindaco *Diversity Works for London* – lanciato nel 2005 e poi rinnovato fino al 2013 – è un'iniziativa pubblica che ha avuto l'obiettivo di fornire alle imprese londinesi un'expertise rispetto alla gestione della diversità, attraverso una serie di strumenti – tra cui delle piattaforme di scambio online – chiamati *Gold Standard Diversity System* e finalizzati a promuovere le pari opportunità in ambito lavorativo e le buone pratiche di valorizzazione della diversità da parte delle aziende presenti nel territorio. Nell'ambito del lavoro, il Sindaco della città metropolitana ha anche condotto una campagna molto forte per spingere tutta la parte datoriale a Londra ad adottare dei salari più alti per i lavoratori meno pagati, attraverso la campagna *Living Wage*. Ancora, il Sindaco incoraggia le aziende – attraverso il partenariato d'impresa – a coltivare la diversità negli ambienti e nelle strutture di lavoro, valorizzandola al loro interno come elemento di creatività e come fattore di competitività economica. Il focus sul valore creativo ed economico della diversità rappresenta, dunque, una costante dell'azione politica e amministrativa della Città. Le imprese sono chiamate volontariamente a far proprie queste indicazioni, ma questo approccio volontaristico sembra funzionare bene esclusivamente in un sistema come quello inglese dove la consuetudine e la persuasione morale spesso sono più importanti della norma scritta o del regolamento.

Parallelamente, sono stati fatti molti sforzi per cambiare l'approccio delle imprese agli appalti, spronandole a inserire nelle gare di subappalto delle clausole che incoraggiano la diversità: a questo proposito, nel 2010 è stata pubblicata una strategia chiamata *Unlocking Public Value: Leading London to Smarter Procurement* che mira a istituzionalizzare tale iniziativa e nel 2014 è stato lanciato un servizio di database chiamato *CompeteFor* che mira ad aiutare le piccole imprese e in particolare quelle con una forza lavoro più diversificata ad accedere ai contratti pubblici in condizioni di parità. A Londra va poi ricordato che il LOCOG, il Comitato organizzatore per le Olimpiadi di Londra del 2012, ha dato grandissima importanza alla promozione della diversità con la sua Strategia per la Diversità e l'Inclusione. Nelle sue attività di gestione di contratti, il Comitato ha chiesto alle imprese fornitrici di registrarsi al portale *CompeteFor* e di produrre un report di valutazione insieme a tutti gli altri documenti, sviluppato sulla base degli strumenti di autovalutazione messi a disposizione da *Diversity Works for London*.

Rispetto alla promozione di una forza lavoro diversificata, è da segnalare che sul portale del lavoro della Greater London Authority, dove sono segnalate le opportunità per lavorare per la città metropolitana, vi è in evidenza la sezione “Equalities”⁹ che definisce l’impegno dell’Autorità, sia in termini di principio che pratici, per promuovere la diversità nel suo staff. Tale impegno è espresso chiaramente in un documento che integra l’*Equality Act* nella politica urbana delle risorse umane¹⁰. La città è, quindi, impegnata attivamente a promuovere la diversità nell’ambito del lavoro, a partire dalla sua struttura organizzativa.

Non solo il Sindaco della Città metropolitana (London Greater Authority), ma anche il Lord Sindaco della City di Londra – il cui ruolo è quello di rappresentare, promuovere e sviluppare gli affari e i cittadini della City of London incentrati in particolar modo nel settore della finanza – si è impegnato pubblicamente sul fronte della promozione della diversità¹¹ con l’adozione e il lancio del programma *Power of Diversity*¹², un progetto di sensibilizzazione che si fonda sulla cooperazione di numerose imprese e che ha dato vita nel 2014 a una campagna itinerante che si è avvalsa di tre bus *double-decker*, chiamati *diversity bus*. Alcune dichiarazioni del Lord Sindaco sono particolarmente significative e ben rappresentano l’approccio del management della città al tema della diversità, sempre più pratico e business oriented. Fiona Woolf, prima donna eletta Lord Mayor, ha affermato infatti che “c’è sempre stata una ragione morale per l’inclusione, ma adesso c’è una chiara ragione economica per la quale dobbiamo incoraggiare il rispetto e la promozione della diversità. Londra sarà tagliata fuori da tutto se non coglierà i benefici della diversità – originalità, innovazione, prospettive giovani – mettendo gli individui talentuosi nella condizione di arrivare in alto e di avere successo”.

Al di là delle tante iniziative sulla gestione della diversità promosse in tutto il territorio urbano dai vertici politici, è tuttavia nei quartieri e a livello subcomunale che vengono realizzate molte pratiche di diversity, grazie anche alle possibilità offerte dal *new localism*, l’approccio del governo centrale che ridefinisce l’importanza delle politiche locali assegnando ad esse maggiori responsabilità. Molte iniziative di diversity a Londra hanno interessato aree specifiche della città e sono strettamente connesse con il design

⁹ www.london.gov.uk/city-hall/jobs/equalities.

¹⁰ www.london.gov.uk/sites/default/files/general_equality_duty_equality_act_2010_0.pdf.

¹¹ Il Lord sindaco di Londra deve essere distinto dal Mayor of London. Il primo è sindaco della Città, mentre il secondo è sindaco della metropoli di Londra e governa un’area molto più estesa.

¹² www.thepowerofdiversity.com.

urbano e con il recupero o la valorizzazione di spazi per la creatività e per l'imprenditoria giovanile, come il *Young Advisors Integration Programme* che ha formato in alcuni quartieri dei team di giovani consulenti che hanno il compito di interfacciarsi con le aziende del territorio per far capire loro come possono coinvolgere al meglio i giovani nelle pianificazione, gestione e valutazione delle loro attività. Molte altre iniziative hanno un carattere privato, ma spesso ricevono un sostegno dalla Città in forma di finanziamenti o di patrocinio (Raco, Kesten e Colomb 2014b). Molte di queste iniziative hanno riguardato dei quartieri caratterizzati da una forte *mixité*, in particolare le aree di Tottenham e Haringey che nel 2011 sono stati i quartieri dove più forti sono stati i famosi disordini sociali noti come "London riots". Tra queste iniziative è particolarmente interessante il programma *Opening Doors Network*, un incubatore di impresa sostenuto dalle autorità locali che fa leva proprio sul valore della diversità dei talenti per creare opportunità di lavoro partendo dai giovani¹³.

Londra è dunque una città sulla frontiera della valorizzazione e promozione della gestione della diversità e le sue caratteristiche di città dinamica e cosmopolita ne fanno un esempio interessante e per molti aspetti una buona pratica per altre città europee. Tuttavia, nonostante tutti gli sforzi profusi e nonostante Londra sia una città che valorizza la diversità a tutti i livelli, vi sono ancora numerose sacche di ineguaglianza e delle asimmetrie tra la composizione della società londinese in termini di provenienza etnica e nazionale, e la composizione della forza lavoro di enti pubblici importanti come, per esempio, la stessa Greater London Authority, che ha un tasso di diversificazione etnica della sua forza lavoro del 24 per cento, un dato molto alto in termini assoluti ma da confrontare con la composizione della comunità urbana che vede una presenza di persone Black, Asian, and Minority Ethnic (BAME) che va oltre il 50 per cento. Nonostante i tanti progressi realizzati, dunque, anche a Londra c'è ancora molto da fare.

1.3. Copenaghen (Danimarca)

La capitale della Danimarca è una città vibrante e con un'alta qualità della vita, caratterizzata da una notevole diversità – soprattutto etnica e nazionale – dei suoi cittadini¹⁴. Copenaghen ha inserito da molti anni la pro-

¹³ www.openingdoorsnet.biz.

¹⁴ Negli ultimi dodici anni, la percentuale dei cittadini con origini non danesi è passato dall' 11,5 al 22 per cento.

mozione della diversità tra gli obiettivi principali delle sue politiche, dichiarando apertamente di aspirare a essere “la città più inclusiva d’Europa”. In questo senso, sul tema del rispetto e della promozione della diversità la città di Copenaghen – non diversamente da altre città cosmopolite e con una forte autonomia politica e amministrativa come Londra – ha sempre avuto una posizione più avanzata rispetto alle politiche nazionali di riferimento che negli ultimi anni hanno assunto invece, in Danimarca, delle forme più integrazioniste rispetto al passato.

La diversità è percepita come un valore e al contempo come una necessità dal management della capitale danese, che ha elaborato alcuni documenti di policy e programmi nei quali è riuscito a integrare efficacemente questo concetto. Tra questi vanno citati, in particolare, *Get involved in the City. Citizenship + Inclusion* che ha rappresentato il documento di riferimento per la politica urbana di integrazione per il triennio 2011-2014, la *Politica per le aree svantaggiate a Copenaghen* incentrata su interventi di rigenerazione urbana e sociale in alcune aree specifiche, *Metropolis for People* che è un programma dedicato a rendere la città un posto dinamico e vivibile per tutti i cittadini e il *Piano d’azione per le politiche di inclusione* per i giovani che mira a facilitare la loro inclusione sociale adattando la politica comunale di integrazione all’area della formazione linguistica e della scuola.

Il fattore di diversità su cui la Città di Copenaghen ha lavorato maggiormente è quello che riguarda l’origine etnica, razziale o nazionale dei nuovi cittadini. La città, in particolare, ha promosso numerose attività in favore di questa tipologia di diversità nelle sue funzioni dirette di “datore di lavoro” e di facilitatore di livelli più alti di occupazione nel territorio urbano, in un’ottica di stimolo alla redistribuzione delle risorse e di riconoscimento di pari opportunità per tutti. In particolare, Copenaghen ha intrapreso sin dal 2006, sulla base del precedente Piano di Integrazione, un percorso per aumentare la diversità della sua forza lavoro, con risultati che si sono subito rivelati positivi da un punto di vista strettamente quantitativo. Tuttavia, in fase di revisione delle politiche nel 2009-2010, è emerso che la qualità dei posti di lavoro pubblici creati per persone di origine straniera è piuttosto scarsa, dal momento che questi lavori sono nella maggior parte dei casi di basso livello, per esempio sono concentrati nel settore delle pulizie e in altri settori di manovalanza. In altre parole, è stato raggiunto l’obiettivo di valorizzare e aumentare la diversità, ma non quello di garantire l’equità e la parità nelle opportunità di impiego.

Con la nuova politica di integrazione 2011-2014, Copenaghen ha voluto fare un ulteriore passo in avanti, riconoscendo la necessità di coin-

volgere tutti i portatori di interesse e i principali attori economici del territorio nella realizzazione dell'obiettivo di far sentire gli immigrati una parte attiva della città, comprese le aziende più importanti della città, gli istituti di formazione e le organizzazioni culturali. Così, nell'ambito di queste politiche, Copenaghen ha rivolto una forte campagna di sensibilizzazione alle aziende e alle organizzazioni private che operano sul suo territorio per promuovere proprio la diversità nel mondo del lavoro. Tale campagna pubblica incoraggia l'assunzione di personale straniero mediante la promozione di una Carta urbana della diversità grazie alla quale le imprese si impegnano a approfondire uno sforzo maggiore per integrare la diversità nelle loro politiche occupazionali. Si tratta di iniziative che non producono obblighi verso le aziende e che si basano su adesioni volontarie, come accade per tutte le Carte della Diversità esistenti in Europa. Nondimeno, si tratta di un caso abbastanza raro di città che promuove in prima persona una carta della diversità chiedendo al settore privato di affiancarla nel suo sforzo di diventare una città inclusiva e aperta. La Carta della Diversità di Copenaghen, promossa dal Dipartimento per l'Occupazione e l'Integrazione della città e ispirata all'Agenda per la Diversità elaborata da Londra in occasione dei Giochi Olimpici del 2012 e alla Carta della Diversità francese, è la prima delle tre carte danesi (le altre due sono state lanciate successivamente ad Aarhus e Odense) e quella che ha raccolto il maggior numero di adesioni, al momento più di 600¹⁵. La Carta è dotata di una sua organizzazione e gestione autonoma, anche se è legata all'organizzazione "ombrello" della Carta Danese, che funziona come un catalizzatore delle esperienze locali e come un centro di expertise e conoscenza. Dotata di un organo di gestione chiamato Diversity Board, la Carta di Copenaghen prevede per i firmatari l'adesione a tre semplici principi: la diversità è un punto di forza; tutti dovrebbero avere la possibilità di partecipare; tutti dovrebbero avere interesse a coinvolgere i cittadini. Le organizzazioni che firmano la Carta si impegnano a promuovere la qualità della vita e la crescita a Copenaghen integrando la diversità nelle loro normali politiche organizzative e aziendali e a contrastare ogni forma di discriminazione. Le imprese e le organizzazioni non profit che fanno parte del Diversity Board si assumono un impegno ulteriore, quello di promuovere pubblicamente e attraverso i media il programma della Carta. Tra le aziende che per prime hanno sottoscritto la Carta, vi sono Microsoft Danimarca, la Società Aeroporti di Copenaghen, la Confederazione delle industrie danesi (la Confindustria danese) e organizza-

¹⁵ www.blanddigibyen.kk.dk.

zioni non profit come Save the Children Danimarca e l'Istituto danese per i Diritti Umani. La promozione della Carta si inserisce dunque in una nuova politica di inclusione che non si limita a favorire e a monitorare l'occupazione dei nuovi cittadini o i risultati scolastici dei *newcomers*, ma che punta anche a incoraggiare un più forte senso di appartenenza comune alla città per tutti i cittadini, coinvolgendo in maniera olistica tutti gli agenti di sviluppo del territorio e in particolare le imprese. Copenaghen ha inoltre attivato un meccanismo di valutazione dell'impatto di queste politiche basato sui 10 indicatori promossi dal Consiglio d'Europa con l'Intercultural City Index¹⁶.

Oltre alla promozione della Carta presso le imprese e le organizzazioni locali, come anticipato, sin dal 2006 la Città di Copenaghen ha anche proiettato all'interno della sua struttura i principi del Diversity Management in relazione alle sue stesse politiche e pratiche occupazionali, ma non si è limitata a questo. Ragionando sul dato che la città non è solo un importante datore di lavoro, ma anche un compratore di servizi per un valore complessivo molto alto, a partire dal 2007¹⁷ Copenaghen ha attuato una politica attiva di promozione della diversità nel settore degli appalti, imponendo a tutti i fornitori del Comune delle clausole sociali per contratti che superano l'ammontare di mezzo milione di corone. Le clausole "soft" impongono ai fornitori di integrare pratiche di gestione della diversità nelle loro Risorse Umane, quelle "hard", in vigore dal 2010, prevedono per i fornitori l'obbligo di assumere un certo numero di disoccupati o di persone che hanno partecipato a dei programmi di formazione del Business Centre del Comune, spesso donne, giovani o persone con un background non danese. I risultati sono stati subito importanti, con più di 70 contratti firmati con clausole sociali "hard" che hanno consentito l'occupazione di oltre 200 persone. Copenaghen ha anche assegnato all'Ombudsman – il difensore civico per i reclami contro la pubblica amministrazione – il mandato di supervisionare le eventuali discriminazioni da parte della Città verso i cittadini cui vengono erogati i servizi o verso gli impiegati.

Rispetto alle politiche di promozione e sviluppo di impresa, il già citato Business Centre di Copenaghen offre dei corsi per persone con

¹⁶ www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cities/newsletter/newsletter11/newsletter11_index_EN.asp.

¹⁷ Copenaghen ha cominciato a integrare il principio di diversità nella disciplina degli appalti a seguito di una ricognizione che mostrava l'alto volume di affari derivante da questa attività economica, che consisteva nel coinvolgimento di 15.000 fornitori privati per un volume complessivo di circa 6,5 miliardi di Corone danesi. Fonte: *CLIP Case Study on Diversity Policy in Employment and Service Provision: Copenaghen*, 2008.

background non danese che aspirano ad attivarsi in percorsi imprenditoriali. Si tratta di corsi che mirano a fornire strumenti e capacità per avviare dei progetti individualizzati che fanno leva sulle competenze culturali e interculturali dei partecipanti (per esempio attività di import/export o servizi legati all'internazionalizzazione delle imprese danesi) e che hanno una finalità simile a quella detenuta, per esempio, da Barcelona Activa nella capitale catalana. Nell'ambito di queste attività, la città di Copenaghen ha attivato delle partnership con altre organizzazioni o è entrata in reti più ampie per incoraggiare un vero e proprio polo di sviluppo regionale dell'occupazione incentrato sulla valorizzazione della diversità, dei talenti e della creatività, come per esempio il Talent Bridge Project¹⁸ che punta a impiegare, valorizzare e a mantenere le risorse più creative e differenti nel territorio.

In definitiva, Copenaghen è stata protagonista di un percorso strutturato che l'ha portata a definire con precisione e a integrare in moltissimi suoi strumenti di policy e operativi la gestione della diversità. Ciò che colpisce maggiormente, tuttavia, non sono solo l'approccio della città al tema della diversità in quanto tale e il suo grande sforzo teso a creare un tessuto imprenditoriale e occupazionale, oltre che sociale, che tragga vantaggio dal valore aggiunto della diversità per rendere la città "inclusiva e vivibile per tutti", ma è la capacità che Copenaghen ha avuto di mettere in pratica i principi del Diversity Management applicandoli a settori, come quello degli appalti, in cui normalmente le amministrazioni pubbliche, ancor prima che i fornitori, sono restie ad accettare vincoli particolari. Da questo punto di vista, Copenaghen rappresenta sicuramente una pratica rilevante in Europa, a cui possono guardare anche altre città che desiderano intraprendere un percorso concreto di valorizzazione delle diversità attraverso gli strumenti offerti dal *public procurement*.

1.4. Anversa (Belgio)

La storia e l'evoluzione delle politiche e delle strutture per la gestione della diversità nella città di Anversa sono sicuramente interessanti perché la città fiamminga, seconda città del Belgio per numero di abitanti ma vero motore dell'economia del Paese, è stata protagonista di un percorso che l'ha prima portata a essere una delle città europee più all'avanguardia sul tema della gestione della diversità e poi a subire un'involuzione delle sue

¹⁸ www.talentcapacity.org/about/copenhagen-talent-bridge.

politiche per la diversità che hanno esposto il management urbano a svariate critiche da parte di associazioni e cittadini.

Negli anni Novanta, il Comune è stato criticato perché non impiegava abbastanza persone con origini straniere. Per questo il Servizio per l'Integrazione ha elaborato il Policy Plan *Ethnocultural Minorities (2000-2002)* con il quale ha proposto di aumentare l'impiego di personale straniero per il Comune dallo 0,5 per cento al 12 per cento in 10 anni. Viene fatto cadere il requisito della nazionalità belga per prendere servizio e viene istituita la figura di un *Diversity Consultant* che si deve interfacciare con i diversi servizi municipali per dare consigli su come comportarsi con gli utenti e con i lavoratori stranieri impiegati nella struttura. Nel 2003 viene istituito un *Urban Advisory Board for Ethnocultural Minorities*, che funziona come una Commissione di cittadini stranieri che rappresentano le associazioni locali, con potere consultivo, il quale però, in seguito, ha cambiato forma diventando il *Deliberation Council for Diversity and Equal Opportunities Policies*, fino al 2007¹⁹. In questo stesso anno, viene creato l'Ufficio per il Diversity Management, con lo scopo di dare un sostegno agli uffici comunali e ai loro interlocutori in relazione al tema delle diversità.

Anversa si poneva dunque come una città fortemente impegnata sul rispetto delle pari opportunità e per la valorizzazione della diversità. Tuttavia a partire dal 2007, pur rimanendo il focus sul rispetto delle diversità, la Città ha progressivamente adottato un approccio che può essere definito neossimilazionista, in cui le politiche per l'integrazione e per la diversità sono state da una parte diluite in un approccio mainstreaming che in molti casi ha rappresentato un pretesto per non attuare politiche efficaci, dall'altra sono state effettuate delle differenziazioni tra i cittadini di origine straniera e tutti gli altri cittadini che hanno penalizzato i primi rispetto ai secondi (Saeys *et al.* 2014). In particolare, nel 2007 il Comune ha introdotto la proibizione di usare simboli religiosi nelle posizioni di front office del Comune: il provvedimento sul Dress Code del 7 marzo è stato un caso dibattuto in tutta Europa²⁰. Al di là di

¹⁹ Tra il 2006 e il 2007, il piano d'azione *Living Together in a City of Everyone* (Atlas Document) mise in discussione la rappresentatività dei componenti dell'Advisory Board perché i membri delle associazioni non potevano considerarsi rappresentativi delle comunità di stranieri nel loro complesso. Fu quindi proposto e creato un *Deliberation Council for Diversity and Equal Opportunities Policies* che rappresentava più gruppi sociali, non solo gli immigrati. Nel 2007, il Deliberation Council non venne rinnovato dopo le dimissioni polemiche del Presidente della consulta.

²⁰ *Cities of Migration, Minding Minority Interests at City Hall*, www.citiesofmigration.ca/good_idea/minding-minority-interests-at-city-hall.

come la si pensi sul principio che ha informato tale provvedimento, la conseguenza è stata un decremento dell'efficacia dei precedenti provvedimenti per aumentare l'impiego di cittadini con background straniero presso gli uffici comunali e l'apertura di un fronte polemico e di un'accesa discussione incentrata soprattutto sulla libertà "negata" di portare il velo islamico in ufficio.

Pur mutando progressivamente il suo approccio e nonostante tutte le polemiche, il Comune non ha però mai abdicato all'impegno generale di valorizzare la diversità. Il *City Plan Diversity 2008-2012*, scritto dall'Ufficio per il Diversity Management, ha identificato sei sfide. Il quinto e il sesto punto sono particolarmente attinenti alla presente ricerca, laddove si dice che "5. The municipality and the Public Centre for Social Welfare (OCMW) set a good example by maximising diversity among their staff" e "6. The municipality encourages other actors (partners, enterprises, organisations) to implement more diversity among their staff". Sulla base dell'ultima clausola, la più dibattuta, il Consiglio Comunale di Anversa ha proposto una "clausola di diversità vincolante" nei contratti posti in essere dal Comune con i fornitori delle compagnie private: per ottenere un contratto con il Comune, le compagnie e le imprese dovevano soddisfare i criteri indicati. Questa clausola di "diversità", non molto dissimile da quelle praticate, per esempio, con successo a Copenaghen, è stata fortemente criticata dal settore privato che ha fatto presente che è la qualità del lavoro e del servizio che conta e non le caratteristiche delle persone che lo forniscono. Successivamente, questa clausola si è dimostrata essere non applicabile legalmente nel settore privato.

Nel 2008 viene creato ad Anversa l'ufficio *Living Together in Diversity* che dal 2009 si chiama soltanto *Living Together*, che unisce i precedenti uffici "affari sociali" e "Integral security". Questo cambiamento è stato criticato anche da alcuni all'interno del Comune che lo hanno accusato di appiattare le politiche per la diversità facendole confluire in calderoni che non tengono conto delle specificità dei fattori di diversità (per esempio cosa ha in comune un disabile con un immigrato algerino? come è possibile che si adottino per entrambi le stesse politiche?). Inoltre, l'unione di compiti sociali con mansioni legate al tema della sicurezza hanno fatto sì che ad Anversa cominciasse una progressiva "securitizzazione" dell'approccio al tema della diversità. Tale approccio ha preso corpo con il piano d'azione *Living Together in Diversity 2009-2011*, con il quale vi è stato uno spostamento dell'attenzione da tipi specifici di diversità a un concetto di "diversità" più ampio. Si è passati da un approccio con focus sulle minoranze etnoculturali a un approccio mainstreaming che va a ricomprendere

strategicamente nell'azione del Comune e a trattare tutti nello stesso modo diversi fattori di diversità: età, sesso e orientamento sessuale, religione, differenze socioeconomiche.

Se in generale l'approccio *mainstreaming* alla diversità rappresenta un elemento positivo, nel caso di Anversa si è trattato soprattutto di un *escamotage* per rendere queste politiche più accettabili per la popolazione nel momento in cui l'opinione pubblica – che ha aumentato le sue preferenze per movimenti di destra estrema come la *Vlaams Belang* – riteneva che le disposizioni in favore della tutela delle diversità rappresentassero in alcuni casi dei privilegi per le comunità di immigrati rispetto alla popolazione autoctona. La vittoria del Partito Nazionalista Fiammingo (N-VA) alle elezioni del 2013 ha reso le politiche urbane per la diversità sempre meno visibili. L'ufficio per il Diversity Management è stato chiuso e l'ufficio *Living Together* è stato ridimensionato. In particolare, gli istituti e le competenze in tema di gestione della diversità sono stati ridiretti verso gli uffici preposti agli affari sociali e alle questioni socioeconomiche, nell'ottica di rendere meno visibili e meno impattanti le politiche e le iniziative specifiche in favore della diversità, minimizzando il fenomeno del razzismo e della discriminazione²¹. Questo mutamento di rotta trova conferme anche nel dibattito sulla trasformazione dello slogan della città, che il sindaco aveva proposto di cambiare da “The city belongs to everyone” – un claim con focus sui diritti – a “The city belongs only to people who make an effort to belong to the city”, che invece è incentrato sui doveri. Dopo diversi dibattiti e polemiche interne, alla fine la città ha optato per il motto “Respect for ‘A’”.

Nel programma di governo della città per il 2013-2018, formalmente viene ribadita l'apertura e la cura per la diversità della città²². Tuttavia, nei fatti la città nel 2013 ha adottato un provvedimento fortemente di-

²¹ È significativa l'espressione usata dall'Assessore per la Diversità e l'Integrazione del Partito Nazionalista Fiammingo in un'intervista in cui ha minimizzato il fenomeno del razzismo: “Racism is a relative concept. I think it is a pity that the word is used so often nowadays. Is there racism? Maybe so. From the native population towards the immigrants? Maybe so. Conversely? Yes, that too. Today, however, racism is mainly used as an excuse for personal failure. [...] Yes, there is still a breeding ground for racism. But much less than we think. The more we talk about racism, the more we feed it” (*De Standaard*, 16 agosto 2013).

²² Programma di governo della città 2013-2018: “Anversa è una città per tutti, senza distinzione di colore, religione, orientamento sessuale o disabilità. La città vuole essere un esempio per tutti e quindi condurrà una forte politica a favore delle diversità” (p. 54). Si veda anche *Diversity policy in employment and service provision. Case study: Antwerp, Belgium*, nell'ambito della rete CLIP European network of cities for local integration policies for migrants, www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/clip.

scriminatorio, chiedendo ai cittadini non belgi di pagare 250 euro per la tassa di registrazione al Comune di Anversa. Dopo il ricorso delle opposizioni, la tassa è stata annullata dal Governatore della Provincia di Anversa perché in conflitto con la legge nazionale e con la libertà di movimento e di stabilimento dell'Unione Europea. Tuttavia, rimane il fatto che il Comune aveva adottato un provvedimento, seppur illegittimo, evidentemente discriminatorio.

Gli ultimi anni coincidono con una serie di tagli di budget ai finanziamenti per le attività culturali di molte associazioni di stranieri attive sul territorio, con le quali sono stati allentati i contatti. Sul piano dei finanziamenti dei progetti, il *Living Together in Diversity Policy Plan 2009-2011* aveva disposto che solo le proposte progettuali che corrispondono al criterio di “costruire ponti con la società mainstreaming/comunità di riferimento” potevano essere finanziate, limitando fortemente il budget a disposizione per le attività delle associazioni di stranieri che erano dirette alle loro comunità o gruppo etnico o nazionale di riferimento. Contemporaneamente, il budget pluriennale è stato riprogrammato e orientato maggiormente verso obiettivi di sicurezza urbana: se fino al 2013 la “diversità” era ancora menzionata come un’area di intervento specifica all’interno di un insieme di 33 aree tematiche, nel piano pluriennale 2014-2019 le aree tematiche sono state ridotte a 7 (una delle quali è “La città sicura” dedicata alla sicurezza urbana) e la parola “diversità” è scomparsa. Il tema della diversità è confluito invece dentro il tema “La città armoniosa” dedicato alle politiche sociali e all’integrazione, dotato di un budget inferiore a quello dedicato alla sicurezza.

Ad Anversa esistono ancora oggi molti uffici e strutture che si occupano di tutelare la diversità e combattere le discriminazioni: un ufficio dell’Ombudsman che gestisce anche una “discrimination hotline”, un Assessorato per la Diversità e l’Integrazione con l’Ufficio “Living Together” e un Ufficio “Diversità nel lavoro, nell’istruzione, nelle politiche per la casa, nella cultura, nello sport e tempo libero e nei servizi sociali” (Saeyns *et al.* 2014). Tuttavia, il percorso politico e amministrativo della città, con la progressiva securitizzazione delle politiche urbane e la diluizione delle politiche per la diversità dentro un approccio più assimilazionista, testimoniano un percorso di sostanziale involuzione rispetto a livelli di partenza di eccellenza, che è paradigmatico di come le politiche e le strutture per la gestione e promozione della diversità, seppur esistenti e funzionanti in ambito urbano, possano progressivamente essere svuotate di efficacia e perdere di importanza e visibilità per venire incontro a visioni politiche più conservatrici.

1.5. Lipsia (Germania)

Seconda città più grande dell'ex Germania Est con 535 mila abitanti, Lipsia ha assunto nel corso degli ultimi vent'anni un ruolo guida in fatto di politiche di inclusione e, più in generale, nella promozione di una migliore qualità della vita per tutte le diverse tipologie di residenti.

Tali strategie hanno contribuito a rispondere gradualmente alle problematiche emerse dopo la caduta del Muro di Berlino, particolarmente visibili sia nelle zone della città maggiormente colpite dai processi di deindustrializzazione sia nel resto delle periferie urbane. Dei 120 mila posti di lavoro nel settore dell'industria, negli anni Novanta ne sono stati conservati solo 20 mila, con una pressione molto forte nei confronti dell'amministrazione locale che ha dovuto far fronte ai problemi legati alla mancanza di attrattività del contesto urbano e alla perdita di abitanti: ancora oggi si contano circa 20 mila abitazioni sfitte in tutta la città, circa l'8 per cento del totale.

Alla crescita del settore terziario si è accompagnata sul finire degli anni Novanta la ripresa delle attività industriali, con l'insediamento di due importanti stabilimenti rispettivamente di proprietà di Porsche e Bmw, che hanno impiegato manodopera fortemente specializzata e favorito una più generale ripresa economica della città: negli ultimi dieci anni il tasso di disoccupazione in città è sceso dal 20 all'8 per cento.

La crescita economica ha favorito un graduale ripopolamento della città (circa 10 mila nuovi residenti all'anno) e l'arrivo di migranti da Paesi dell'ex Unione Sovietica, Polonia e Ucraina che si sono aggiunti ai vietnamiti già presenti in città prima della riunificazione.

Circa l'11 per cento della popolazione è composta da stranieri, per un totale di quasi 60 mila immigrati che fanno di Lipsia la città della Germania orientale con il più alto tasso di diversificazione etnica, razziale e nazionale (fatta eccezione per Berlino): una percentuale che resta comunque limitata se confrontata a quella delle città dell'Ovest ma comunque bastevole a spingere l'amministrazione comunale a definire strutture e politiche specifiche nei confronti degli stranieri residenti in città.

Lipsia è stata infatti la prima città a creare dopo la riunificazione un dipartimento specifico per l'integrazione dei migranti, che nel corso degli anni ha favorito un sempre più forte coordinamento fra i diversi dipartimenti comunali per affrontare problemi e tematiche legati all'inclusione sociale. Nel 2013 questo ufficio ha iniziato a sviluppare una strategia di base per favorire l'integrazione dei migranti, delineando un set di azioni utili per promuovere un clima di tolleranza in tutto il contesto urbano favorendo anche il coinvolgimento di associazioni già attive sul territorio.

Le 130 misure concrete contenute nel piano coinvolgono direttamente tutta l'amministrazione comunale nella promozione del Diversity Management e al contempo al contrasto a ogni forma di discriminazione. A questo scopo è preposto uno specifico ufficio dedicato al contrasto a violenze e discriminazioni, che favorisce con la sua azione lo sviluppo di competenze della società civile nell'ambito della tolleranza. I livelli nazionale, regionale (Bund) e comunale collaborano al finanziamento, per circa 100 mila euro all'anno, di azioni realizzate da associazioni locali sul tema del contrasto al razzismo attraverso l'educazione e la creatività.

L'ufficio promuove incontri e appuntamenti di formazione interculturale sul tema delle diversità e del contrasto alle discriminazioni, fornendo consulenza alle vittime di discriminazione e collaborando a stretto contatto con i differenti uffici comunali. Oltre a mostre, esposizioni e progetti realizzati in diverse tipologie di spazio urbano (tra cui anche gli asili nido), a Lipsia sono stati svolti anche corsi a frequenza obbligatoria per i dipendenti della locale società di trasporto pubblico su come gestire la comunicazione quotidiana ed eventuali situazioni di conflitto con gli stranieri.

Anche il comune di Lipsia ha organizzato attività facoltative di formazione alla multiculturalità per i suoi dipendenti ma più deciso è stato negli ultimi due anni l'impegno anche politico per far sì che l'amministrazione comunale rappresenti appieno la diversità del contesto urbano. Il Consiglio comunale ha infatti approvato nel 2014 una delibera che invita ad aumentare il numero di dipendenti provenienti dalle fasce meno rappresentate, dalle persone di origine straniera ai disabili. Pur rimanendo il limite dell'assunzione negli uffici pubblici di nuovi funzionari soltanto ai cittadini comunitari, l'entrata in organico di personale di origine straniera non andrà solo a rafforzare gli uffici a maggiore contatto con i migranti ma apporterà nuove competenze anche agli altri settori comunali, agevolando così la comunicazione con le diverse fasce di residenti. Attualmente tra i suoi 6000 dipendenti il comune impiega già personale di origine straniera, anche se non è possibile conoscerne il numero esatto poiché la legge impedisce una classificazione del personale pubblico per comunità d'origine.

In alcuni settori, come quello degli asili nido, si cerca sempre più di impiegare personale che parli le lingue straniere, così da favorire la comunicazione sia con i bambini che con le loro famiglie.

Lipsia è inoltre tra le poche città in Germania a disporre di un servizio linguistico che consente a ogni impiegato di prenotare il supporto da parte di un interprete in caso di problemi di comunicazione con gli stranieri residenti in città (sono oltre 165 le nazionalità rappresentate nel contesto urbano di Lipsia). Lanciato nel 2012, il servizio di interpretariato ha più che tri-

plicato i suoi costi nel giro dei suoi tre anni di attività, passando dai 40 mila euro investiti nel 2012 ai 138 mila previsti per il 2015, a riprova dell'utilizzo oramai abituale del servizio da parte dei dipendenti comunali. Il Comune ha inoltre provveduto alla traduzione di brochure e documenti come quelli riguardanti il sistema educativo e sanitario al fine di favorire una migliore conoscenza delle opportunità e dei diritti di cui possono godere i cittadini di origine straniera.

Attiva anche a livello internazionale nella promozione di buone politiche di integrazione come membro di ECCAR (European Coalition of Cities Against Racism) e grazie alla firma dell'*Integrating Cities Charter* lanciata nel 2013 da Eurocities, Lipsia è anche particolarmente attiva nel lancio di campagne di sensibilizzazione contro il razzismo, come nel corso delle due settimane di eventi, concerti e dibattiti previste ogni anno a marzo. L'evento fa il paio con la Settimana interculturale prevista in autunno, nel corso della quale sono organizzati circa 150 spettacoli in diverse location urbane.

Promuovere l'integrazione e la coesione sociale attraverso migliore occupazione è l'obiettivo che Lipsia ha perseguito nel corso degli ultimi anni con il programma *Neue Arbeit*, che ha avuto tra i suoi target specifici i giovani di origine straniera residenti nei quartieri più a rischio. Nelle zone a est della città la presenza di stranieri è infatti particolarmente elevata (circa il 30 per cento dei residenti) ed è proprio lì che si è maggiormente concentrata l'azione degli *Arbeitsladen* (letteralmente "negozi del lavoro"), centri per l'impiego attivati con personale comunale grazie ai finanziamenti del Fondo sociale europeo nell'ambito del Programma nazionale per i quartieri in crisi *Biwaq*. Tali strutture sono particolarmente attive nel contrasto alla povertà e segregazione economica attraverso uno scouting costante delle opportunità offerte dalle aziende del territorio e al miglioramento dei servizi per gli stranieri, dall'assistenza per il doposcuola dei giovani del territorio fino ai corsi di lingua. Tali interventi puntano a ridurre sensibilmente la percentuale di disoccupati tra gli stranieri, che è circa il doppio (16 per cento) rispetto al resto dei residenti, anche qui in diminuzione rispetto al passato ma più lentamente rispetto all'andamento complessivo.

Sul fronte delle pari opportunità, Lipsia promuove interventi attivi sia all'interno dell'amministrazione comunale che in città per favorire un maggiore accesso al lavoro da parte delle donne e una migliore considerazione del loro operato nel contesto amministrativo. I corsi di aggiornamento sull'eguaglianza tra i sessi sono obbligatori per i dirigenti pubblici mentre, pur non esistendo ancora formalmente delle quote rosa, il dibattito si sta particolarmente rafforzando in questo senso, in una città amministrata da una giunta composta da sei uomini e una donna. Il comune ha inoltre lanciato

servizi di assistenza psicologica e lavorativa per le donne, corsi di orientamento professionale e giornate contro la violenza. In collaborazione con le associazioni del territorio come *Terre des Femmes* viene inoltre gestita una Casa per le donne, che ha accolto nel corso degli ultimi anni circa 100 donne vittime di violenza.

A livello amministrativo è presente, inoltre, un settore nel dipartimento pari opportunità dedicato alla persone che convivono con persone dello stesso sesso mentre numerose eventi e iniziative culturali sono state lanciate negli ultimi anni per favorire il dibattito contro le discriminazioni nei confronti della locale comunità LGBT.

2. Pratiche di Diversity Management nelle public utilities in Europa

In Europa vi sono molte public utilities che mostrano costantemente il loro impegno nel combattere ogni tipo di abuso e discriminazione a sfondo razziale e a sostenere tanto i dipendenti quanto gli utenti del proprio servizio. Queste public utilities, che vengono descritte sommariamente nei seguenti paragrafi, hanno promosso campagne pubbliche di sensibilizzazione sui temi della diversità e delle discriminazioni oltre a organizzare corsi di formazione per gli operatori, iniziative sulle pari opportunità e sviluppare programmi volti a tutelare il benessere sui luoghi di lavoro.

2.1. Irlanda

In Irlanda è stata promossa, dall'Equality Authority irlandese e dall'Immigration Council of Ireland (una ong irlandese che si occupa di diritti umani), in collaborazione con Dublin Bus, Irish Rail e Transdev, un'azione di formazione chiamata: "Towards an inclusive public transport service in Ireland".

Delivery of diversity and anti-racism training and the development of diversity strategies by public transport providers in Dublin

Il programma, realizzato dopo una fase di ricerca, prevede campagne di sensibilizzazione e servizi rivolti a vittime di razzismo o di atti di discriminazione. Per le azioni di formazione è stato prodotto un pacchetto che, oltre

a offrire informazioni sui temi connessi con l'antirazzismo e le pari opportunità, fornisce strumenti di gestione delle diversità e conduce azioni di consultazione con i diversi stakeholder delle aziende di trasporto pubblico.

Gli obiettivi del programma di formazione sono:

- promuovere la comprensione dei temi associati all'equità, alle diversità e all'antidiscriminazione, in particolare per contribuire a creare un ambiente di lavoro inclusivo e supportivo;
- fornire al management le competenze e le esperienze necessarie a rispondere alle sfide e alle opportunità connesse con la gestione e la promozione di equità e diversità;
- fornire strumenti per la programmazione e per l'implementazione di strategie e azioni per la promozione delle pari opportunità e per il contrasto delle discriminazioni.

I tre temi di formazione sono, quindi: analizzare la comunità per comprendere le dinamiche delle diverse comunità che la compongono, la loro storia, le loro culture e le interazioni tra loro; riflettere sulle sfide poste dalla diversità nel settore dei trasporti; sviluppare le capacità connesse alla pianificazione delle azioni.

A ogni tema è associato un modulo di formazione che, attraverso tecniche attive e l'uso di strumenti, consente di integrare lo sviluppo di conoscenze specifiche con lo sviluppo di una sensibilità e di comportamenti corretti. Di seguito le aziende che hanno aderito al progetto.

Dublin Bus

Dublin Bus è la compagnia di trasporto pubblico che copre l'area di Dublino e della Greater Dublin. Impiega 3100 persone, con più di 50 nazionalità rappresentate.

Partecipa al Progetto sopracitato Towards an Inclusive Public Transport Service in Ireland ed è una delle 11 organizzazioni irlandesi che ha dato vita alla Diversity Charter nel 2012. Ha in vigore una Equality and Diversity Strategy dal 2003 e, in virtù di questo suo impegno, è tra le realtà selezionate dalla Commissione Europea quali buoni pratiche da censire nel *European Compendium of Good Practice in Diversity*.

La Strategia è supportata da un Piano d'Azione che fissa gli obiettivi di miglioramento e individua le azioni da promuovere per garantire un servizio di qualità per tutti gli utenti e per creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo in cui gli individui siano rispettati e dove le persone possano lavorare al meglio delle loro abilità.

Il Piano d’Azione indica il modo in cui i principi di equità e d’inclusione debbano essere applicati alla gestione delle persone, connette i principi al modo in cui è sviluppato e promosso l’impegno dell’azienda, coinvolge il personale riflettendo la diversità della forza lavoro, valuta i benefici dei cambiamenti promossi in relazione a equità e diversità.

Dublin bus intende la diversità come l’insieme delle capacità individuali, le qualifiche formative, l’esperienza di lavoro, il background culturale e gli altri attributi o esperienze rilevanti che sono portati dalle persone sul posto di lavoro. Gestire la diversità implica la capacità di connettere gli aspetti positivi delle diversità con i bisogni aziendali; è la creazione di un ambiente in cui ognuno può raggiungere il proprio potenziale e dove un’ampia gamma di abilità individuali, talenti e prospettive sono valorizzati e sostenuti. Lavorare in quest’ottica aiuta a garantire un servizio di qualità per gli utenti, migliora il morale dei lavoratori, riduce l’assenteismo e facilita la costruzione di un vero gruppo di lavoro.

Il Piano d’Azione concorre a realizzare tre obiettivi chiave.

Supportare e tutelare lo staff e i bisogni aziendali – A una posizione organizzativa, l’Equality and Diversity Officer, è demandato il compito di coordinare la realizzazione della Strategia e del Piano di azione; in particolare offrendo sostegno, informazioni e accompagnamento a tutto lo staff e ai manager e garantendo che le iniziative rivolte a equità e diversità diventino parte integrale delle attività di Dublin Bus. Come molte compagnie di trasporti è molto sensibile sul tema dell’accessibilità e ha una posizione organizzativa con il compito di monitorare e implementare azioni (Accessibility Officer).

L’impegno dell’azienda è riassunto in alcuni documenti indicanti le policy aziendali e le procedure da seguire perché in aree sensibili siano rispettati i principi di equità e diversity. Il documento *Dignity and Respect Policy* fornisce le informazioni necessarie alla prevenzione di comportamenti inappropriati sul luogo di lavoro e fissa le procedure per contrastare comportamenti scorretti, quali gli atti di prevaricazione o di aggressione a sfondo sessuale. Il documento *Transport for All Policy* definisce l’impegno di Dublin Bus per un servizio accessibile per tutti e che incontri i bisogni di gruppi specifici di utenti. La Recruitment and Selection Policy definisce le procedure da utilizzare per selezionare il personale e per garantirne la vita aziendale in modo che sia evitata ogni forma di discriminazione verso individui o verso gruppi di persone. La Work Life Balance Policy riconosce l’importanza di mantenere un equilibrio tra lavoro e vita personale e definisce le soluzioni aziendali che possono aiutare i dipendenti a trovare il proprio equilibrio nel quadro dei bisogni dell’azienda.

Costruire competenze e consapevolezza – Il piano d'azione si rivolge a tutti i settori aziendali e richiede l'impegno e la partecipazione di tutte le componenti, dal management ai sindacati. Punta a realizzare buone pratiche in tutte le attività di Dublin Bus. Ai manager e ai supervisor dell'azienda sono rivolti azioni formative e di sostegno perché possano rendere concreti al meglio i principi dell'equità e del diversity. A lavoratori e utenti sono rivolte campagne di formazione e di sensibilizzazione che diano informazioni, affrontino gli stereotipi, rafforzino il lavoro di gruppo e la capacità d'inclusione in tutte le attività aziendali.

Facilitare e guidare il cambiamento – Il Piano d'azione prevede il coinvolgimento di tutti gli stakeholder in tutte le fasi di progettazione e realizzazione e la promozione di campagne di comunicazione e di networking a livello locale, nazionale e internazionale.

Un piano di monitoraggio e di valutazione consente di raccogliere dati sulla composizione della forza lavoro, identificare le aree di bisogno su cui intervenire e monitorare la capacità di rendere l'azienda sempre più inclusiva.

Irish rail (Iarnód Éireann)

È un provider di trasporto pubblico su rotaia. Ha un Equality Programme il cui responsabile è il Direttore delle Risorse Umane, figure da cui dipendono le iniziative di equality e di diversity.

Nelle politiche aziendali il concetto di equality assorbe quello di diversity: al management è affidato il compito di assicurarsi che a tutti i dipendenti siano assicurati un luogo di lavoro sicuro ed equità nelle carriere all'interno dell'azienda secondo capacità e meriti.

L'Equality Programme copre le seguenti aree di possibile discriminazione: età, origine etnica, genere, religione, disabilità, status familiare e status coniugale, orientamento sessuale, appartenenza alla comunità dei Traveller. All'interno del Programma all'Equality Office è assegnato il compito di realizzare azioni di formazione e sensibilizzazione sulle diversità, sulla dignità e sul rispetto.

Le Politiche per le Pari Opportunità coprono:

- *il reclutamento*: gli avvisi di ricerca di personale e le pratiche di selezione devono essere eque e imparziali, l'accesso al lavoro e le carriere lavorative devono essere basate sui meriti;
- *le condizioni di lavoro*: l'ambiente di lavoro deve rispettare l'equilibrio tra lavoro e vita, rispettando tutti i dipendenti senza elementi discrimi-

natori. Il principio delle pari opportunità deve essere rispettato negli avanzamenti di carriera, nell'assegnazione e nella riqualificazione delle mansioni.

- *le opportunità di formazione e di carriera*: l'azienda incoraggia e sostiene la formazione per tutti i dipendenti. Prevede azioni positive quando una categoria di lavoratori è sotto rappresentata per aiutare a riequilibrare la composizione della forza lavoro.
- *la dignità e il rispetto nel luogo di lavoro*: all'interno dell'azienda sono contrastati tutti i comportamenti che possano connotarsi come bullismo o come molestie
- *l'antidiscriminazione sia per le discriminazioni dirette sia per quelle indirette*: sono, pertanto, contrastati tutti i comportamenti volti a trattare una persona in modo sfavorevole o a far pesare negativamente sul lavoro caratteristiche individuali.

Oltre all'Equality Programme l'azienda ha un Codice Etico che contribuisce a garantire alcuni degli obiettivi fissati dal Programma.

Una politica specifica è rivolta ai temi dell'accessibilità dei servizi di trasporto, con una guida e procedure per consentire un viaggio adeguato e confortevole anche a persone con ridotta mobilità.

Transdev Ireland

Si occupa di trasporto pubblico, in particolare cura la rete di tram della città di Dublino. Nasce dalla fusione di Veolia Transport Ireland con il network internazionale Transdev. Occupa più di 280 persone con 23 nazionalità rappresentate.

Le politiche di diversity rientrano nella CSR, quindi nella Responsabilità Sociale d'Impresa. Tra gli obiettivi legati alla strategia di CSR "Going the extra Miles" è citato "improve diversity and equality": nel documento sono riportati indicatori di miglioramento delle performance su temi connessi con il diversity.

Tra le iniziative promosse per raggiungere gli obiettivi 2014: sviluppare, in collaborazione con l'Immigrant Council of Ireland, un piano di sostegno per i dipendenti sui temi del diversity e delle pari opportunità; produrre e partecipare a campagne e iniziative su diversity e pari opportunità; sviluppare programmi su salute e benessere nel luogo di lavoro.

Ha un Diversity Support Programme con l'obiettivo di garantire un ambiente di lavoro sicuro per tutti.

Nel 2013 e nel 2014 ha condotto programmi di formazione per tutto il

personale, cominciando con gli operatori a contatto con l'utenza. I seminari puntavano a sviluppare le competenze, le conoscenze e le tecniche necessarie a interagire in modo efficace con contesti a differenziazione crescente. La formazione ha utilizzato approcci interattivi per garantire il coinvolgimento dei partecipanti. Al termine della formazione ci sono stati miglioramenti su alcuni aspetti:

- consapevolezza su pregiudizi, stereotipi, discriminazione e pregiudizi verso gruppi diversi;
- comprensione degli elementi chiave della diversità;
- comprensione delle diversità culturali nel settore dei trasporti;
- interculturalismo e discriminazione istituzionale;
- valutazione del ruolo del management e della cultura aziendale nell'affrontare i temi delle pari opportunità, dell'equità e della diversità, valutando le pratiche aziendali di Diversity Management, di gestione delle risorse umane e delle relazioni con i clienti;
- tecniche di gestione del conflitto.

Ha partecipato alla campagna Tacliking racism promossa in collaborazione con l'Immigrant Council of Ireland, per mostrare il proprio impegno a combattere ogni abuso e discriminazione a sfondo razziale, sostenendo tanto i dipendenti, quanto gli utenti. Ha fatto precedere la partecipazione alla campagna da percorsi di valutazione, di raccolta dati e di assessment per agire con maggiore consapevolezza delle dimensioni dei fenomeni. Nel 2013 ha promosso, insieme con altre aziende di trasporto, una campagna pubblica sui mezzi di trasporto dal motto "Dublin's Transport Links, Racism Divides. I trasporti di Dublino uniscono, il razzismo divide".

Nel corso degli anni ha anche promosso interventi di sensibilizzazione nelle scuole realizzati da proprio personale, in particolare attraverso il School mentoring programme.

Per il suo impegno sui temi dell'antidiscriminazione nel 2012 ha ricevuto il "Business Working Responsibly" Mark, il più alto riconoscimento per il CSR in Irlanda.

2.2. Inghilterra

Transport for London (TFL)

Transport for London è l'autorità locale che si occupa di trasporto pubblico a Londra; gestisce le linee dei bus, della metropolitana, dei tram, della ferrovia leggera, oltre alle linee fluviali. Gestisce, inoltre, la Congestion

Charge (la tassa per i veicoli di accesso al centro di Londra) e i semafori cittadini.

Al suo interno agisce il London TravelWatch, l'ente indipendente che rappresenta gli interessi degli utenti dei trasporti pubblici.

Transport for London produce un rapporto annuale sulla composizione della propria forza lavoro, confrontandone l'eterogeneità con i dati relativi alla popolazione di Londra. Degli oltre 23.000 lavoratori impiegati dall'azienda, il 22,8 per cento sono donne, il 27,6 per cento appartiene a minoranze etniche definite come Black, Asian, and Minority Ethnic (BAME), mentre 533 sono lavoratori che hanno dichiarato la propria disabilità.

All'interno del Rapporto sono contenuti i dati relativi ai risultati conseguiti dalle politiche e dagli interventi di pari opportunità e di diversity.

Le azioni promosse dall'azienda rientrano nella People Strategy: la Strategia attraverso cui Transport for London vuole fornire un servizio migliore promuovendo forme di reclutamento, gestione, sviluppo e riconoscimento di lavoratori con le dovute competenze e capacità.

Tra le azioni realizzate negli anni passati a partire dalla Strategia si possono elencare:

- interventi sulla flessibilità delle condizioni di lavoro per andare incontro a bisogni particolari di particolari categorie di lavoratori, promuovendo un più adeguato equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro;
- interventi sulle condizioni di lavoro che consentano alle persone con disabilità di raggiungere i propri risultati e di ricoprire i propri ruoli aziendali;
- processi di valutazione e monitoraggio dei risultati aziendali attraverso periodiche survey rivolte al personale sulle condizioni di lavoro
- interventi di sostegno ai ruoli di management per migliorarne la capacità di gestione della forza lavoro e dei processi aziendali;
- la partecipazione a iniziative di formazione e sensibilizzazione, particolarmente rivolte a giovani, anche attraverso programmi di mentoring aziendale.

Alcune delle iniziative promosse per il 2014-2015 sono volte a migliorare i risultati degli interventi di Diversity Management, tra queste:

- la partecipazione al portale promosso da Evenbreak, un'organizzazione che punta a far incontrare le aziende con persone con disabilità;
- il Diversity Champion Programme, per rafforzare la cultura dell'inclusione nei luoghi di lavoro attraverso workshop mirati;
- la partecipazione allo Springboard Women's Development Programme, per aiutare le donne impiegate dall'azienda a meglio focalizzare i pro-

pri obiettivi e le modalità di gestione dell'equilibrio tra i diversi tempi di vita e i diversi ruoli sociali;

- la partecipazione al Sector Skills Council, finanziato dal governo inglese e centrato su attività di mentoring e di formazione per donne;
- il monitoraggio dell'Equal Pay Audit, attraverso cui, dopo aver comparato i salari dei lavoratori che svolgono la stessa attività lavorativa sulla base del loro genere, appartenenza etnica, condizione di disabilità, orientamento sessuale ed età, sono promosse iniziative per ricomporre eventuali disparità di trattamento economico. Sono anche monitorati e riportati nel rapporto gli indicatori di performance dei lavoratori ripartiti per l'appartenenza ai gruppi identificati;
- la partecipazione a un programma nazionale rivolto a superare la sottorappresentazione attuale nella forza lavoro della popolazione appartenente a minoranze etniche.

All'interno dell'azienda è attivo uno Staff Network Group, un forum per tutti i dipendenti per condividere idee sui temi delle pari opportunità. Del network fanno parte sei diversi gruppi tematici, alcuni dei quali dedicati a target a rischio di discriminazione: appartenenti a minoranze etniche, persone con disabilità, persone LGBT e donne. Ogni gruppo tematico ha propri obiettivi di lavoro e promuove diverse attività nel corso dell'anno. Lo Staff Network Group gestisce anche un one-stop shop dove è possibile trovare le informazioni e gli strumenti necessari a misurarsi con diverse condizioni e promuove azioni di sensibilizzazione.

Nel processo di accreditamento dei provider di servizio pubblico una parte importante è dedicata a valutare la rispondenza dei candidati ai criteri connessi con l'accessibilità e con il rispetto dell'Equality Act.

Transport for Greater Manchester

Transport for Greater Manchester è l'autorità responsabile del trasporto pubblico nei 10 distretti della Greater Manchester. Al proprio interno esiste una posizione organizzativa, il Diversity Coordinator, il cui compito è monitorare e implementare le azioni che riguardano il rispetto dell'Equality Act.

Promuove una propria Equality and Diversity Strategy, seguendo nelle politiche aziendali quanto previsto dall'Equality Act. Alla strategia è connesso un Piano d'Azione che prevede per ogni biennio le attività da sviluppare e gli obiettivi da raggiungere e la cui realizzazione è affidata a un Equality and Diversity Team.

Gli assi su cui intervengono la Strategia e il Piano d'Azione sono:

- valutazione dell'impatto generato dalle nuove politiche, dalle nuove procedure e dalle nuove funzioni. Uno strumento di autovalutazione è messo a disposizione di chi ha compiti organizzativi e gestionali per verificare i risultati delle proprie attività e per individuare gli ambiti di miglioramento. Le valutazioni condotte a livello aziendale sono validate e sintetizzate dall'Equality and Diversity Team;
- raccolta e analisi dei dati sui temi connessi con equity e diversity per identificare le aree e i processi su cui intervenire. L'Equality and Diversity Team raccoglie a cadenza semestrale i rapporti sulle segnalazioni da parte dell'utenza e della forza lavoro, così come i rapporti sulle procedure di selezione e reclutamento, per individuare nuovi bisogni e nuove aree d'intervento;
- rispetto degli obblighi connessi con l'equità nei processi di gestione e decisionali, con particolare attenzione per le responsabilità del livello di management. Periodicamente il Team verifica le procedure e i comportamenti del livello di management per controllarne la correttezza e l'adeguatezza;
- coinvolgimento della comunità: un gruppo di lavoro si occupa del rapporto con gli stakeholder locali per verificare il modo in cui leggono l'attività di Transport for Greater Manchester, per identificare bisogni emergenti e per valutare l'efficacia delle proprie iniziative;
- formazione e sensibilizzazione per la propria forza lavoro sui temi connessi con equity e diversity. Sono promossi regolarmente seminari di formazione e di sensibilizzazione sui valori promossi dall'azienda e su condizioni che meritano particolare attenzione (per esempio disabilità, genere, professioni religiose), soprattutto perché riguardano la relazione tra l'azienda e i suoi clienti;
- promozione delle diversità all'interno della propria forza lavoro. L'Equality and Diversity Team verifica che le procedure di reclutamento e selezione rispettino gli standard previsti, che le campagne di reclutamento valorizzino le diversità, che ci sia una valutazione del grado di diversificazione della forza lavoro;
- sostegno ai gruppi di lavoro interni per inserire nei propri programmi di lavoro i temi connessi con equity e diversity. Nel corso degli ultimi anni sono stati realizzati, per esempio, progetti dedicati al contrasto del bullismo, alla promozione dell'uso dei trasporti pubblici per la comunità sorda, alla collaborazione con network nazionali.

Tra le attività promosse dalla Transport for Greater Manchester, una particolare rilevanza hanno le clausole sociali rivolte ai fornitori di servizi

di trasporto pubblico, sotto la dicitura di Responsible Procurement, quale strumento per diffondere buone pratiche all'interno delle aziende con cui entra in rapporti commerciali. Alle aziende fornitrici è richiesta la sottoscrizione di una Carta che regola i reciproci rapporti all'insegna della promozione dei valori dell'equità, del contrasto delle discriminazioni, di pratiche eticamente connotate e di sostegno del benessere nei luoghi di lavoro. L'Equality and Diversity Team verifica le informazioni fornite dalle aziende fornitrici e dai partner commerciali, per valutarne la rispondenza agli standard previsti nei contratti.

2.3. Francia

Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF)

La SNCF, società nazionale di trasporto ferroviario, è una delle principali aziende pubbliche di Francia. Si occupa dal punto di vista commerciale dei servizi di trasporto ferroviario di passeggeri e merci, dal punto di vista dell'ingegneria infrastrutturale, della gestione, dell'esercizio e della manutenzione della rete ferroviaria nazionale francese. SNCF ha 153.000 dipendenti, 245.000 se si considera l'intero gruppo. Con 6.530 assunzioni nel 2013, SNCF è il secondo *recruteur* in Francia.

Il tema della *diversité* è da tempo al centro delle politiche di gestione delle risorse umane. SNCF è tra i primi 33 firmatari della carta della diversità francese, la *Charte de la diversité en entreprise*, che a sua volta è la prima carta della diversità redatta in Europa, nell'ottobre del 2004. Nel 2014 SNCF ha pubblicato un rapporto dal titolo "Faire la différence sur la diversité", che riassume i principali dati di performance della società sul tema della diversity. Il commitment della società è esplicitato in apertura di rapporto: "Essere giovani senza formazione né diploma, essere riconosciuti come lavoratore portatore di handicap, aver passato la cinquantina, essere originario di altri continenti, di altre culture. [...] Tutte queste specificità necessitano di politiche o di programmi collettivi specifici per esprimere pienamente la ricchezza che esse portano all'azienda e ai suoi clienti". Per ciascuno di quegli elementi di diversità, SNCF ha costruito programmi specifici di inserimento.

A partire dal Plan Espoir Banlieues del 2008, SNCF ha aderito a diversi programmi ministeriali per l'assunzione di giovani, dai 18 ai 25 anni, poco qualificati provenienti dalle Zones Urbaines Sensibles (ZUS) o delle dalle Zones de Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS). Tra questi, i più importanti sono i piani Dynamique Espoir Banlieues, Engagement Emploi

dans les Quartiers, e la Convention Entreprises et Quartiers. SNCF, inoltre, organizza annualmente una Semaine de l'égalité des chances, giunta nel 2013 alla quinta edizione, un forum specificamente dedicato alla selezione e all'assunzione di personale proveniente dalle ZUS. Il 18 per cento dei nuovi assunti nel 2013 sono residenti delle ZUS o nelle CUCS. Nel solo anno 2013, SNCF ha assunto 500 giovani residenti nelle ZUS.

SNCF è fortemente impegnata, anche, sul fronte dell'impiego di forza lavoro femminile e intende sviluppare una cultura d'impresa fondata sull'uguaglianza e la *mixité* tra uomini e donne, anche favorendo una migliore articolazione tra la vita privata e la vita professionale. La componente femminile dei propri dipendenti è passata dall'8 per cento dei primi anni Ottanta al 19,9 per cento del 2013. Il 23 per cento dei nuovi assunti nel 2013 sono donne, contro il 17 per cento del 2006. 500 ingegneri e 315 membri del comitato esecutivo di SNCF sono donne. Esiste uno scarto del 5 per cento tra la remunerazione delle donne e quelle degli uomini a parità d'impiego, contro uno scarto medio del 20-25 per cento nelle imprese francesi. Infine, sono più di 3.000 le persone che partecipano a "SNCF su féminin", prima rete di donne all'interno di un'impresa francese.

SNCF ha una serie di programmi che favoriscono l'impiego di lavoratori senior. I dispositivi di accompagnamento dei lavoratori senior prevedono un piano di prevenzione degli infortuni sul lavoro, una ricca offerta di formazione, la lotta alle discriminazioni interne legate all'età e la messa in opera di dispositivi di cessazione progressiva dell'attività, come il "tempo parziale di fine carriera", miranti a un accompagnamento "dolce" al pensionamento. Nel 2013 sono stati assunti 293 collaboratori con più di 45 anni.

SNCF impiega 6.350 dipendenti con disabilità. Erano 3.000 nel 2003, e il piano diversità prevede l'assunzione di altri 500 lavoratori entro il 2015. Fatta eccezione per la funzione pubblica, è la società francese con il più alto numero di lavoratori con disabilità. A partire dal 1992, SNCF ha, infatti, siglato sei accordi successivi per favorire l'impiego dei lavoratori con disabilità. Tra gli impegni presi in tali accordi, v'è l'obiettivo di far perseguire una politica volontaria di integrazione dei nuovi lavoratori con disabilità in tutte le mansioni, garantire loro lo stesso percorso professionale degli altri lavoratori, prendere in considerazione la questione della disabilità nell'articolazione dei tempi di vita e di lavoro, perseguire una politica attiva di prevenzione dei rischi professionali, promuovere la formazione e l'informazione per un cambiamento del punto di vista sulla disabilità.

Per quanto riguarda la lotta contro le discriminazioni, uno studio condotto da Universum nel 2013 su 34.000 studenti usciti dalle scuole di commercio, ingegneria e management, rileva che SNCF è inserita tra le aziende

all'interno delle quali le minoranze sono maggiormente accettate. A partire dal 2010, 4.000 manager di SNCF hanno partecipato a corsi di formazione e di sensibilizzazione sul tema della diversità e della lotta contro le discriminazioni. Ogni anno, 150 responsabili della selezione del personale sono formati sulle modalità non discriminatorie di conduzione delle interviste di lavoro. SNCF ha inoltre elaborato, nel gennaio 2014, “Laïcité et neutralité. Un guide pour les managers”, uno strumento di accompagnamento ai manager del gruppo nella gestione di situazioni connesse alla religione, che indica in che modo trattare le questioni più delicate dal punto di vista della diversità religiosa, promuovendo il dialogo come strategia più valida per la soluzione delle questioni. Nel 2010 è stato inoltre elaborato un Plan d'action antidiscrimination, che struttura la politica di prevenzione dell'azienda. In tale quadro, SNCF organizza sessioni di formazione e sensibilizzazione, che coinvolgono i propri responsabili delle risorse umane, nelle quali si affronta la questione degli stereotipi, si mostra in che modo decostruirli, si condividono buone pratiche. Nel 2012 SNCF ha creato, infine, una procedura di allerta rivolta all'individuazione dei comportamenti discriminatori, grazie alla quale possono essere avviate inchieste interne promosse e condotte dalla Direction de l'Ethique de l'Entreprise. È importante sottolineare, per concludere, che l'azienda ha una Responsable Politiques de prévention et de lutte contre le discrimination.

Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP)

La RATP è la società di trasporto pubblico urbano di Parigi e dell'Île-de-France. Le sue divisioni operative gestiscono la metropolitana, una parte delle linee RER (Réseau Express Régional), un'estesa rete di autobus e tre linee tranviarie. Con i suoi 57.000 dipendenti, è la seconda più grande azienda, per numero di dipendenti, dell'area metropolitana di Parigi, trasporta, infatti, circa 3 miliardi di viaggiatori all'anno.

L'impegno di RATP sul fronte della diversità risale a metà dello scorso decennio. RATP è infatti tra i primi firmatari, nel 2004, della *Charte de la diversité en entreprise*. Dal 2007, è stata la prima impresa pubblica in Francia ad adottare la politica del CV anonimo, grazie alla quale ha eliminato la possibilità di qualunque criterio di esclusione nelle procedure di assunzione. Con l'apertura delle assunzioni anche a cittadini di nazionalità diversa da quella francese, la percentuale di stranieri è cresciuta, dal 2010, a un ritmo annuo di circa il 20 per cento.

L'azienda ha in atto una politica di inserimento di giovani dai 16 ai 26

anni a bassa qualifica, ai quali propone un percorso parallelo di formazione qualificata. Questi giovani rappresentano circa il 10 per cento delle effettive nuove assunzioni in Île-de-France. Oltre il 60 per cento dei nuovi assunti proviene dalle Zones Urbaines Sensibles (ZUS).

La RATP è inoltre impegnata nella promozione del lavoro femminile. Attualmente, le donne che vi lavorano sono il 19,8 per cento sul totale dei dipendenti. Per promuovere l'impiego femminile, infatti, ha istituito meccanismi che impediscono il rallentamento nei percorsi di carriera a causa dei congedi di maternità o d'adozione. L'azienda si è posta l'obiettivo di un aumento progressivo del tasso di femminilizzazione del proprio personale, soprattutto nelle due mansioni in cui la componente femminile è particolarmente sottorappresentata: i conducenti (le donne sono meno del 10 per cento) e la manutenzione della rete (meno del 5 per cento).

Anche l'impiego di persone con disabilità è fortemente incentivato. Nel 2012 i dipendenti con disabilità erano 1253. Con un protocollo d'accordo sottoscritto nel corso di quello stesso anno, RATP ha previsto di assumere, entro il 2015, altri 120 dipendenti con disabilità.

L'azienda non ha un responsabile diversity, né uno staff dedicato, ma il rapporto relativo alla Responsabilità Sociale d'Impresa include numerosi obiettivi di diversity.

RATP ha elaborato un piano denominato Vision 2020, di cui fa parte l'accordo 2013-2017 sulla formazione professionale continua e impegni in materia di condizioni di lavoro, salute e sicurezza. Sul fronte antidiscriminazione, RATP promuove una politica di sensibilizzazione diffusa rivolta ai manager dell'azienda. Nel 2011 ha varato un Code d'Ethique in cui centrali sono i temi della laicità e della non discriminazione e nel 2013 ha elaborato una dettagliata guida su *Laïcité et neutralité dans l'entreprise. Guide pratique à destination des managers*. Il testo offre delle linee guida in materia di relazioni interpersonali tra colleghi e tra dipendenti e utenti, sulle modalità con le quali devono essere trattati l'utilizzo di simboli e l'esternazione delle proprie convinzioni religiose e offre, inoltre, criteri per il trattamento delle questioni culturali e religiose nel contesto dei colloqui per l'assunzione in RATP.

2.4. Belgio

Société des Transports Intercommunaux Bruxellois (STIB)

La STIB è la società di trasporto pubblico locale di Bruxelles e del suo hinterland, composto dai 19 comuni che costituiscono la regione di Bru-

xelles-Capitale. La società gestisce 3 linee della metropolitana cittadina, 18 tranvie e 47 autolinee. Ha 7.251 dipendenti. Di questi, 6.499 sono di nazionalità belga, 504 di altri Paesi europei, 248 di Paesi extraeuropei. Complessivamente, sono 28 le nazionalità rappresentate tra i dipendenti della società (dati 2013). La componente femminile, cresciuta di 5 punti percentuali in pochi anni, è attualmente al 9 per cento. L'obiettivo dichiarato nel 2013 dall'azienda era di portare tale percentuale, entro il 2015, al 15 per cento. STIB è la prima compagnia in Belgio ad aver impiegato lavoratori non comunitari e la prima compagnia pubblica di trasporto ad aver impiegato delle donne. Il 28 febbraio 2007 ha firmato la Charte de la diversité de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le diversità sociali, culturali, linguistiche e intergenerazionali sono un driver di crescita fondamentale per una società che ha, al suo interno, circa 270 diverse mansioni. Per tale ragione, STIB promuove da diversi anni politiche attive per la promozione della diversità stessa. Nel 2008, è stata promossa un'indagine interna sul modo in cui i dipendenti fanno esperienza della diversità all'interno della società. Lo studio ha prodotto una serie di raccomandazioni e l'implementazione di alcuni progetti. Ma soprattutto, è all'origine dell'elaborazione del primo Diversity Plan dell'azienda, varato nel 2008 e relativo al quadriennio 2008-2012. Attualmente è in vigore il secondo Diversity Plan, relativo al periodo 2012-2016. Obiettivo del Diversity Plan dell'azienda è “to promote diversity and, first and foremost, to be a factor in ensuring equal opportunity, non discrimination, and the values of openness, tolerance, and mutual respect in the company”.

Tra le misure più significative inaugurate dai Diversity Plan di STIB, v'è la creazione di un Diversity Council, composto da 30 dipendenti, il cui obiettivo è monitorare l'attuazione del Diversity Plan stesso e rappresentare “the company's diversity in terms of age, gender, seniority, position, status, origin, language”. I membri del Diversity Council sono stati formati all'utilizzo di metodologie partecipative, ed è poi stato chiesto loro di svolgere un processo diagnostico sulla situazione attuale e sulle effettive capacità della società di onorare i propri impegni in termini di management della diversità. A partire da tale analisi, nel 2014 è stato elaborato un action plan contenente i progetti e le iniziative che dovranno essere implementati per raggiungere gli obiettivi previsti dal Diversity Plan per il 2016. Il Diversity Council è inoltre organo di consultazione per tutte le questioni aziendali che riguardano la diversity.

Per contenere il possibile impatto negativo degli episodi di discriminazione e per promuovere il benessere dei lavoratori, STIB ha inoltre implementato un programma di accompagnamento psicologico per i propri

dipendenti. Si tratta di un programma di aiuto psicologico innovativo e completamente gratuito, accessibile a tutti i dipendenti e alle loro famiglie. L'Employee Assistance Program (EAP) è un servizio indipendente e strettamente confidenziale, finalizzato a ristabilire il benessere dei dipendenti di STIB.

2.5. Austria

Osterreichische Bundesbahnen (ÖBB)

ÖBB è la società nazionale austriaca di trasporto ferroviario. Conta più di 39 mila dipendenti e trasporta circa 469 milioni di passeggeri l'anno (dati 2013). "Training", "diversity" ed "equal opportunity" sono i principi che orientano la politica aziendale sui propri dipendenti. Nel 2011, ÖBB ha firmato la Charta der Vielfalt, la carta della diversità austriaca che è stata licenziata nel 2010. Dal primo luglio 2011, ÖBB si è data uno strumento denominato Diversity Charta 2020, il cui obiettivo è garantire "equal treatment without regard to gender, age, ethnicity, sexual orientation or handicap; promotion of equal opportunities and a better reconciliation of work life and care responsibilities through special programmes. The policy provides for an institutionalisation of equality. Ten regional equality officers attend to and support colleagues who feel damnified or unfairly treated vis-à-vis the other gender. An equality committee develops special programmes". Obiettivo del programma è produrre una progressiva istituzionalizzazione delle pratiche e delle procedure di pari trattamento. Dieci Equality Officer regionali accompagnano e supportano i colleghi che sostengono di aver subito un trattamento sfavorevole all'interno dell'azienda. Un Equality Body costruisce e implementa costantemente programmi speciali. Gli obiettivi in termini di equality sono valutati su base quadrimestrale, e report periodici sono elaborati per il top management, al fine di migliorare le misure adottate dalla società per promuovere al tempo stesso diversità e uguaglianza. Nel dicembre del 2011 è stata istituita, anche, la figura del Diversity Officer del gruppo, funzione da allora svolta da Traude Kogoj.

Attualmente, la percentuale di forza lavoro femminile in ÖBB è l'11,3 per cento, ma la Diversity Charta 2020 ha fissato l'obiettivo di portare tale dato al 20 per cento, favorendo in particolare l'inserimento di donne in posizioni di top management. Tale obiettivo è perseguito attraverso una molteplicità di misure tra cui le assunzioni mirate di donne, posti riservati per le donne nei programmi di formazione dell'ÖBB Akademie, lo sviluppo di

un ÖBB Women's Network, e un training specifico in Gender & Diversity Management for Executives.

ÖBB, inoltre, promuove attivamente la diversità dei propri dipendenti anche in termini di diversità di origine nazionale e culturale. Il punto è chiaramente fissato negli obiettivi di CSR della società, dove si sottolinea l'importanza della "diversity of the Group's employees—a diversity which the Company quite deliberately uses to its benefit. At ÖBB, a migrant background is anything but an obstacle. On the contrary: in light of our multi-cultural society, we even actively promote it. People with different types of education and knowledge backgrounds offer diverse competencies for heterogeneous teams".

Il 3 giugno 2014, ÖBB è stata premiata, nell'ambito dell'iniziativa DiverCity, dalla Wirtschaftskammer Wien (Camera di Commercio di Vienna) per le modalità di gestione della diversità.

2.6. Spagna

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

Transports Metropolitans de Barcelona è la principale società pubblica che gestisce i servizi di trasporto della Región Metropolitana de Barcelona, compresi servizi di sicurezza e monitoring. È formata dalle società Ferrocarril Metropolità de Barcelona, SA (Metro) e da Transports de Barcelona, SA (Bus) che gestiscono rispettivamente la rete della metropolitana e degli autobus per conto dell'Área Metropolitana de Barcelona (AMB), unica azionaria. TMB è composta, anche, dalla società Projectes de Servei i Mobilitat, SA che gestisce il Teleférico di Montjuïc. L'azienda serve la città di Barcellona e 11 municipi dell'area metropolitana e ha 7.800 impiegati, di cui 4.060 sono conducenti di autobus. TMB è un'azienda firmataria del Charter de la Diversidad dal 2009, anno del suo lancio.

Il tema della *diversidad* all'interno delle politiche di TMB è strettamente intrecciato al tema dell'uguaglianza, soprattutto rispetto alle politiche rivolte al proprio personale interno.

L'organizzazione ha al proprio interno una Unidad de Integración y Participación (Unità di partecipazione e integrazione) e negli anni ha sviluppato alcune edizioni di Diversity Training and Awareness e alcuni corsi di Management of Internal Diversity.

In favore delle politiche di pari opportunità è stato sviluppato un Plan de Igualdad che include strategie per la conciliazione della vita personale e

lavorativa, sviluppando iniziative per l'inclusione di collettivi a rischio di esclusione sociale. Nel 2012, l'Unidad de Integración y Participación ha elaborato, inoltre, un report di sintesi rispetto alla questione dell'uguaglianza di genere, *Por l'igualdad efectiva de mujeres y hombres en Transports de Barcelona*. Questo documento fa il punto sulle azioni che l'azienda ha portato avanti in materia di uguaglianza dal 2002, analizzando attraverso diversi indicatori la situazione attuale dell'impresa comparandola con il quadro legislativo e proponendo cambiamenti concreti per il successivo triennio 2013-2015. La percentuale di donne all'interno dell'azienda è abbastanza equilibrata (sono il 50.95 per cento) ma solo il 5 per cento dei conducenti di autobus è donna. Rimandando sulle questioni di genere, tra le azioni portate avanti da TMB è interessante l'iniziativa che ha generato la produzione di un documento di raccomandazioni che fornisce spunti pratici per utilizzare un linguaggio che tenga conto dell'uguaglianza di genere e non vada a riprodurre schemi di carattere sessista all'interno dell'azienda.

Rispetto al tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro, si promuovono annualmente diverse iniziative: per esempio si sono introdotte eccezioni alle norme di scelta dei conducenti che erano basate unicamente sull'anzianità di assunzione per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In Metro si è concluso nel 2010 uno studio su come migliorare le attuali iniziative di conciliazione tra le necessità personali e il tempo di lavoro tra gli Agentes de Atención al Cliente, identificando le principali situazioni di difficoltà per i lavoratori e le lavoratrici e individuando le migliori strategie per risolverle. Sempre nell'ottica di favorire la conciliazione tra necessità personali e tempo lavorativo, TMB offre un servizio di assistenza sociale e giuridico-lavorativa che, per esempio, nel 2010 ha effettuato 339 colloqui a personale di Metro e 370 per Bus, riguardanti prevalentemente: assistenza a separazioni, disabilità di figli o famigliari, problemi famigliari causati da dipendenza; questioni specifiche connesse all'ambito lavorativo (permessi, riduzione di orari, mediazione dei conflitti ecc.), sociofamiliari (adozioni, disabilità, anziani, terapie specifiche), risoluzione di casi di molestie.

Rispetto all'integrazione di lavoratori con disabilità, TMB ha in atto una politica di inserimento di persone con disabilità fisica, psichica o sensoriale per cui nell'arco dell'anno 2010 ha assunto 16 dipendenti con disabilità, per arrivare a un totale di 154 dipendenti con disabilità per il settore autobus e 76 per il settore metropolitana nell'anno 2010.

Grande importanza viene data al piano della comunicazione interna e al rafforzamento del messaggio sociale, per conseguire un maggiore coinvolgimento e il miglioramento del clima interno di lavoro, fortificando l'orgo-

glio di appartenenza all'azienda da parte di tutti i lavoratori e lavoratrici. Si vogliono così facilitare le relazioni lavorative e potenziare gli stili di management che generano sinergie positive tra il direttivo e i collaboratori.

Le politiche di TMB investono in modo particolare sul tema dell'accessibilità di cui l'azienda è attiva promotrice: dal 2010 ha un Plan Director de Accessibilidad Universal, documento che riafferma il coinvolgimento della compagnia rispetto al principio di pari opportunità, alla diversità e al diritto di tutti ad avere una vita indipendente. Il piano è frutto del lavoro di una commissione interna di tecnici che hanno analizzato e valutato i progetti necessari per dare risposta alla necessità di accessibilità, tanto in ambito operativo della rete di trasporti come in ambito corporativo. Attraverso questo piano (e i successivi aggiornamenti) TMB si impegna a continuare a migliorare la qualità delle sue installazioni e dei suoi veicoli secondo i principi di accessibilità universale per tutte e tutti, grazie alla collaborazione con altri attori implicati fa sì che la catena dell'accessibilità non venga interrotta. L'azienda coinvolge i diversi collettivi che possono beneficiare degli interventi, garantendo la diffusione a livello europeo delle buone pratiche messe in campo. Sono circa una decina gli interventi armonizzati da TMB in quest'ottica: dalla costruzione di rampe di accesso agli autobus e di infrastrutture per la metropolitana, al mantenimento delle infrastrutture di accesso ai mezzanini quali ascensori e rampe meccaniche all'implementazione di tecnologie informatiche e comunicative negli autobus, fino alla formazione e sensibilizzazione rispetto alla questione della diversità per il personale dell'impresa. Parlando di cifre, nel 2010 sono 113 le stazioni di metropolitana dotate di un ascensore e 108 quelle che dispongono della facilitazione per salire sui vagoni del treno, sulle 138 esistenti, mentre il 100 per cento degli autobus è accessibile per persone con mobilità ridotta.

2.7. Olanda

Nederlandse Spoorwegen (NS)

Nederlandse Spoorwegen (NS) è il principale operatore di trasporto su rotaie in Olanda. Il gruppo NS gestisce, attraverso le diverse aziende da cui è composto, il trasporto su rotaie dentro e fuori il contesto olandese (oltre a Olanda, anche in UK e Germania), la gestione e il mantenimento di linee ferroviarie e treni, la commercializzazione dentro le stazioni di treni, per un totale di 32.155 dipendenti (anno 2013), di cui il 72 per cento in Olanda e il 28 per cento nel resto dei Paesi in cui opera.

Dal punto di vista della propria forza lavoro, NS presta forte attenzione alle sue prestazioni sociali, rispetto ai temi connessi a diversità, inclusività, sviluppo dei talenti. L'azienda vuole che l'ambiente di lavoro sia diversificato e inclusivo. NS, inoltre, è consapevole che il benessere della società in cui il gruppo è inserito sia connesso allo sviluppo dell'impiego, all'incremento del valore economico del settore lavorativo e al contributo offerto dalla compagnia rispetto alla formazione e inclusione lavorativa del genere femminile in Olanda. Il motto di NS rispetto ai propri dipendenti è "we can make the difference together".

Nel 2013 le politiche interne che possono rientrare nell'ambito del Diversity Management si sono focalizzate su tre *target group*: le donne, i lavoratori e le lavoratrici con disabilità e i lavoratori e le lavoratrici con "non Western ethnicity".

Rispetto alla questione dell'inclusione del genere femminile, NS vuole aumentare la presenza di donne all'interno del proprio gruppo e in particolare all'interno del proprio senior management. In generale il gruppo è composto per il 28.6 per cento da donne e per il restante 71.4 per cento da uomini. Si segnala, però, che la percentuale di presenza femminile all'interno del proprio senior management sia del 22.5 per cento e che dentro l'Executive Board e il Supervisory Board le percentuali aumentano, arrivando al 33 per cento. NS sottolinea, inoltre, come il suo metodo di *job carving* sia finalizzato alla creazione di opportunità di impiego per persone con difficoltà di accesso al mondo del lavoro, in quanto permette di suddividere gli incarichi lavorativi e redistribuirli in maniera creativa a differenti tipologie di persone, secondo quanto sono in grado di sostenere. Questa metodologia nel 2013 era ancora in fase di sperimentazione con 50 dipendenti NS.

Inoltre, con la collaborazione di vari partner, sempre nel 2013 NS ha organizzato il congresso Autism on the shop floor: a win-to-win situation! in cui datori di lavoro, educatori, professionisti delle risorse umane e persone con diverse tipologie di disabilità dello spettro autistico hanno fornito una visione realistica di cosa realmente significhi questo tipo di esperienza nella vita lavorativa, con l'obiettivo di rafforzare l'inclusione lavorativa delle persone autistiche in Olanda.

NS sta affrontando la questione dei dipendenti con non Western ethnicity partendo dal comprendere quali sono le rappresentazioni di questi gruppi target all'interno dell'azienda, in maniera tale da orientare le proprie pratiche rispetto a soluzioni efficaci e co-costruite.

Il gruppo olandese è arrivato, inoltre, al tredicesimo posto della classifica 2011 delle 100 compagnie che si distinguono per essere gay-friendly, redatta da COC, organizzazione per i diritti civili LGBT.

Rispetto al futuro, NS dichiara di volere continuare il proprio impegno per aumentare la soddisfazione dei propri dipendenti: oltre alle già citate attività, si vuole investire sull'incremento delle competenze professionali dei propri dipendenti, sullo scambio e sulla comunicazione interna, sulle agevolazioni e le attività in favore della costruzione di un ambiente inclusivo per tutti e tutte.

Guardando ai propri clienti, NS persegue il motto "The customer is king". Partendo dal presupposto che l'esperienza di viaggio non si esaurisca all'interno del treno ma veda il complessivo tragitto da casa alla destinazione prescelta, si sono costituite alleanze con diversi stakeholder che possono rendere accessibile e accogliente l'intero percorso. Questa è la logica che sta dietro anche al tema dell'accessibilità: NS vuole che i propri servizi risultino accessibili per il maggior numero di persone. In visione di tale obiettivo, nel 2013, in accordo con il Ministero delle Infrastrutture e dell'ambiente e il Dutch Council of the Chronically Ill and Disabled, l'azienda ha condotto una *customer survey* tra i passeggeri con disabilità rispetto alla qualità della loro esperienza di viaggio. Basandosi su questa esperienza, si sono potute rinnovare le pratiche in materia di accessibilità. Qualche esempio: diminuzione dei tempi di preavviso per prenotare l'assistenza sui treni; introduzione del OV-Chip Plus, per cui i passeggeri ipovedenti possono prenotare il viaggio al telefono senza dover passare da altri dispositivi; si sono riviste le banchine dei treni per diminuire la distanza tra banchina e vagone.

2.8. Danimarca

Danske Statsbaner (DSB)

DSB è la compagnia ferroviaria nazionale danese che gestisce il trasporto commerciale su rotaie di persone e di merci, tanto su scala regionale quanto sulla lunga distanza. Tale compagnia è, inoltre, gestore degli S-Train Service nelle zone metropolitane di Copenaghen, Aarhus e nell'Odense, attraverso la divisione DSB S-Train. Il Gruppo DSB ha 7.807 dipendenti (dato 2013).

DSB è tra le prime 500 aziende che hanno firmato la Diversity Charter di Copenaghen, lanciata nel 2011, mentre la Diversity Charter danese, lanciata nell'agosto del 2014, muove in questi mesi i suoi primi passi. Nel 2013 DSB ha accettato l'invito del Ministero del Lavoro danese a unirsi al Danish Business Forum for Corporate Social Responsibility, il cui

compito è affiancare il Ministero stesso nella promozione della diversity, e più in generale della responsabilità sociale d'impresa, all'interno delle aziende danesi.

DSB è una società particolarmente attenta a tutte le dimensioni della diversity. L'impegno su cui da decenni lavora il dipartimento delle risorse umane è quello che riguarda la parità uomo-donna in azienda, soprattutto per ciò che concerne i livelli manageriali. Il riferimento, a questo proposito, sono le linee guida contenute nel Danish Gender Equality Act. Attualmente, il 33 per cento dei membri del Board of Directors sono donne, e le donne costituiscono il 13 per cento del Corporate Management dell'azienda. In totale, la componente femminile del management di DSB è al 28 per cento. L'ambizioso obiettivo dichiarato dall'azienda è di portare tale percentuale al 33 per cento entro il 2016. Per perseguire tale obiettivo, la società costringe i *recruitment consultants* e i responsabili delle risorse umane a selezionare, per ciascuna posizione aperta, tanto candidati di sesso maschile quanto candidati di sesso femminile, e li costringe a tenere in considerazione il differenziale di rappresentanza uomo-donna, in vista di un suo riequilibrio, nella pianificazione dei piani di sostituzione dei dipendenti prossimi alla pensione.

Per quanto concerne le altre dimensioni della diversity, un ruolo preminente è assegnato al tema della seniority. All'interno di DSB, attualmente, il 25 per cento dei dipendenti ha più di 55 anni.

Da segnalare, inoltre, l'impegno sul fronte delle disabilità. All'interno della società, sono 256 i dipendenti con disabilità, il 3,2 per cento sul totale. Sempre sul fronte disabilità, è antico l'impegno sul tema dell'accessibilità. I treni e le stazioni gestite da DSB sono continuamente migliorati, così come migliorata è la capacità dei dipendenti di offrire assistenza agli utenti con disabilità. Vale inoltre la pena di segnalare che, sul fronte dell'accessibilità, l'azienda ha da anni avviato una serie di iniziative rispetto all'acquisto di biglietti online, fornendo dettagliate informazioni e corsi nelle biblioteche pubbliche e centri anziani.

Un'altra dimensione della diversity su cui DSB è impegnata è quella che concerne l'origine etnica dei propri dipendenti. Allo stato attuale, il 7 per cento dei dipendenti e il 5 per cento dei manager di hanno un'origine diversa da quella danese. È obiettivo della società aumentare queste percentuali. Come evidenziato nell'*Annual Report 2013* di DSB, "diversity makes the corporation stronger and increases its competitiveness. Among other things, this is about the diversity in the corporation in the form of gender and ethnicity and about the diversity developed by DSB among its staff through education and experience".

DSB è inoltre impegnata nel favorire la parità di trattamento e l'assunzione di dipendenti LGBT. A tale proposito, tra le politiche di diversity promosse dall'azienda v'è la costituzione di un LGBT Employee Network. Dal 2011, inoltre, DSB partecipa e sostiene l'organizzazione del Copenhagen Pride, inviando, tra le altre cose, una propria delegazione.

Un ultimo fronte dell'impegno di DSB sul fronte diversity, soprattutto negli ultimissimi anni, è quello che concerne la promozione del lavoro giovanile. La società, a tale proposito, promuove e mette a disposizione corsi di formazione e percorsi di inserimento facilitati per giovani NEET, oltre che per giovani con bassissimi livelli di istruzione.

Il Comitato di valutazione dell'Institut for Mennske Rettighder, che nel 2011 ha premiato DSB per il suo impegno sul tema della diversity, ha sostenuto che "In DSB, there has been a long tradition of working with the well-being and difference of its employees, and today this is deeply rooted in an impressively strategic and very comprehensive effort within the diversity area. As a natural part of the development strategy of the business, DSB has in an exemplary way been capable of integrating the wide understanding of diversity with all six discrimination parameters all through the company, to measure and systematically evaluate these initiatives. With this diversity strategy, DSB demonstrates a genuine vision to reflect society".

2.9. Italia

Azienda Trasporti Milanese (ATM)

ATM è la società pubblica di proprietà del Comune di Milano che amministra e gestisce il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo e in 46 Comuni dell'hinterland, servendo un territorio che interessa 2,4 milioni di abitanti. Storicamente l'azienda gestisce i servizi di autobus, filobus, tram e metropolitana, oltre a 21 parcheggi di corrispondenza, cui negli ultimi anni si sono aggiunti la gestione dell'Area C, i servizi di car sharing GuidaMi e di bike sharing BikeMi. ATM ha oltre 9.000 dipendenti, e trasporta 697 milioni di passeggeri all'anno (dati 2013).

Da sempre ATM pone al centro della propria azione un forte intreccio tra obiettivi di welfare, mission e valori aziendali. Il welfare e lo spirito solidaristico di ATM risalgono al 1920, quando è stata creata una Cassa Sociale di Previdenza che si è, poi, evoluta con continuità negli anni. Nel 1999, ATM e le tre organizzazioni sindacali confederali hanno costituito, inoltre, la Fondazione ATM, attiva negli ambiti dell'assistenza sanitaria in-

tegrativa, del sociale e del ricreativo. Promuovere un sistema strutturato e innovativo di welfare aziendale significa per ATM migliorare il benessere individuale e organizzativo dei propri collaboratori e al tempo stesso incrementare la qualità del servizio ai cittadini, creando un rapporto di fiducia e reciprocità tra azienda e collaboratore che impatta positivamente sui risultati aziendali e sulla qualità di vita della persona e dell'intera collettività.

Nel 2009 è stata introdotta la figura del Diversity Manager, al quale è stato affidato il compito di presidiare, coordinare e monitorare progetti e azioni, nonché di allocare le risorse economiche a sua disposizione a seconda delle priorità identificate. È stato inoltre istituito il Primo Diversity Day per i dipendenti, con la costituzione di laboratori manageriali per la valorizzazione delle diversità nella gestione dei collaboratori.

Dal 2009 a oggi, ATM ha attivato cinque edizioni dei "Laboratori Manageriali sulla gestione delle diversità", grazie ai quali la società è stata finalista del Sodalitas Social Award 2010. I laboratori guidano i manager a riconoscere e valorizzare le diversità, obiettivo indispensabile in un'organizzazione complessa come ATM. I laboratori sono dedicati al tema della gestione delle diversità dei collaboratori con l'obiettivo di potenziare le competenze gestionali e relazionali.

I laboratori dedicati al middle management hanno visto la partecipazione e il coinvolgimento di 68 persone di diverse direzioni operative. Nel contesto dei laboratori manageriali, nel 2012 un'edizione è stata dedicata ai temi della leadership femminile per l'acquisizione di competenze manageriali e per la gestione dei collaboratori. L'attività ha coinvolto 21 donne manager, appartenenti a 12 diverse direzioni aziendali.

Promuovere la diversità, in ATM, significa inoltre porre al centro la dimensione della seniority. Per questo motivo, l'azienda ha attivato diverse azioni per la valorizzazione delle risorse senior in azienda, prime fra tutti l'iniziativa dei "Maestri di mestiere", grazie al quale, nel 2013, sono stati coinvolti 19 over 50 rappresentativi dei settori di manutenzione ed esercizio, che hanno potuto così seguire una formazione *ad hoc* che gli ha consentito di trasmettere il loro sapere alle giovani leve, infondendo nuove motivazioni e contribuendo a migliorare il processo di selezione e inserimento dei neoassunti in azienda, sperimentando nuove attività per la docenza.

5. Il Diversity Management in Italia

1. Lo sviluppo del Diversity Management in Italia

La prospettiva del Diversity Management, come è stato precedentemente esposto, si è sviluppata all'inizio degli anni Novanta negli Stati Uniti per poi affermarsi tra la metà dello stesso decennio e quella del successivo anche nell'area europea, Italia compresa. Combinando gli spunti forniti da lavori americani (Cox 1993; 2001; Thomas 1990; 1999; Thomas ed Ely 1996) e più in generale anglosassoni (Kandola e Fullerton 1994) con le indicazioni elaborate nel contesto italiano (Barabino, Jacobs e Maggio 2001; Bombelli 2003), è possibile definire il Diversity Management come “un approccio alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni volto alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo”, in grado, cioè, di favorire l'espressione delle differenti predisposizioni, esperienze e identità del personale e di “valorizzarle ai fini della prestazione d'impresa e del conseguimento dei suoi obiettivi” (Monaci 2012).

Lo sviluppo di politiche di Diversity Management è strettamente legato, come si sa, ai mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro; infatti, come per altri contesti a livello internazionale, anche il panorama italiano si sta caratterizzando, sempre più, per una forte crescita della diversificazione della forza lavoro. Le principali tendenze attraverso cui si manifesta il processo di cambiamento sono almeno tre. La prima si riferisce all'aumentata presenza femminile nel mercato del lavoro, con una differente distribuzione di genere nei settori di attività come nelle gerarchie organizzative. Nel 2012 le donne che lavorano sono aumentate di 110 mila unità rispetto al 2011 (Istat 2013) e, oltre alle occupate, aumenta il numero delle donne disposte a lavorare: la quota di quelle che passano nella categoria delle forze lavoro potenziali o della disoccupazione cresce dal 16,5 a circa il 24 per cento. Le donne, però, continuano a essere pagate meno rispetto agli uomini: il gender pay gap italiano è dell'11,5 per cento e, a parità di altre condizioni, in

media la retribuzione oraria delle donne è dell'11,5 per cento inferiore a quella degli uomini. Una seconda forma di diversificazione del mercato del lavoro è riscontrabile nella presenza sempre più diffusa di lavoratori immigrati nel sistema lavorativo. L'Italia è, infatti, un Paese che accoglie consistenti flussi di popolazione straniera (in particolare extracomunitaria), e ciò fa aumentare in modo esponenziale la quota di personale non italiano nei luoghi di lavoro, perlopiù nei settore dell'industria e dei servizi (edilizia, settore meccanico, ristorazione, settore agroalimentare, servizi di cura alla persona). Dal 2007 al 2013 l'occupazione degli stranieri è aumentata di 853 mila unità e nello stesso periodo l'incidenza degli stessi nel mercato del lavoro italiano è cresciuta, raggiungendo nel 2013 il 10,5 per cento del totale degli occupati, con punte del 19,7 per cento nelle costruzioni e del 13,6 per cento in agricoltura e aumenta, inoltre, in modo rilevante nelle aree del lavoro esecutivo e manuale e nelle classi di età più giovani poiché il lavoro non qualificato continua a costituire la forma principale di inquadramento della forza lavoro straniera. Crescente è poi il peso dalla componente straniera nei servizi di cura, settore in cui l'80 per cento del totale della forza lavoro occupata è immigrata.

Il terzo aspetto riguarda l'allungamento progressivo della vita media che determina, all'interno delle organizzazioni, situazioni di compresenza di persone di età differente con aspirazioni e prospettive connesse alla propria specificità. Accanto a questi profondi cambiamenti nella composizione della forza lavoro e nella struttura occupazionale del contesto italiano, un ulteriore elemento che ha reso possibile una maggiore attenzione al tema del Diversity Management è sicuramente la riforma riguardante il collocamento obbligatorio dei disabili avviata attraverso vari interventi legislativi dalla fine degli anni Novanta, la quale ha favorito lo sviluppo di una sensibilità che guarda a modalità di inserimento lavorativo delle persone con disabilità non esclusivamente connesse al rispetto dell'applicazione formale della normativa.

Nonostante gli interventi legislativi, però, solo il 16 per cento delle persone con disabilità tra i 15-74 anni ha un'occupazione lavorativa (Istat 2012), rispetto al 40 per cento Paesi OCSE e al 49 per cento del totale della popolazione. Circa un quarto degli occupati con limitazioni funzionali (24,4 per cento) manifesta problemi nello svolgimento dell'attività lavorativa, in particolare con riferimento all'orario di lavoro e al tipo di lavoro che svolge, per motivi di salute o per difficoltà funzionali (camminare, vedere, sentire), mentre l'11,7 per cento mette in evidenza la mancanza di offerta di modalità di lavoro flessibili (orario, telelavoro, possibilità di svolgere lavori meno faticosi).

Seppure nei confronti di chi ha una disabilità la società contemporanea abbia individuato appositi strumenti culturali e normativi per ridisegnarne la collocazione sociale, sono ancora presenti delle criticità. Tra queste, per esempio, l'assenza di un modello di governance a livello nazionale (Messori 2009) che coinvolga tutti i soggetti si aggiunge a un sistema nel quale le competenze sono parcellizzate e l'assetto legislativo diversificato a livello regionale.

Infine, un ulteriore elemento discriminatorio riguarda la dimensione riferibile all'orientamento sessuale; da una recente ricerca dell'Istat su "La popolazione omosessuale in Italia" (Istat 2012) emerge come la popolazione in generale ritenga che in Italia vi sia una qualche forma di discriminazione verso la comunità omosessuale e ancor più verso le persone transessuali. Il 41,4 per cento degli intervistati ritiene, infatti, non opportuno che una persona omosessuale eserciti la professione di insegnante, il 28,1 per cento di medico e il 24,8 per cento di politico. Per quanto riguarda invece la percezione delle stesse persone LGBT queste dichiarano di aver subito discriminazioni durante la ricerca di un alloggio (10,2 per cento), nei rapporti con i vicini (14,3 per cento), nell'accesso a servizi sanitari (10,2 per cento) oppure in locali, uffici pubblici o mezzi di trasporto (12,4 per cento).

Sotto il profilo della letteratura e della ricerca, tali trasformazioni hanno alimentato in Italia, in un processo tuttora in corso, una graduale estensione del focus di attenzione: l'iniziale e quasi esclusivo interesse, dai primi anni Novanta, per la differenziazione di genere nei contesti lavorativi si è progressivamente articolato, lasciando spazio a riflessioni e contributi che si focalizzano su altre dimensioni attraverso cui si esprime la diversità organizzativa, quali l'età, l'origine/provenienza e l'esperienza della disabilità (Bombelli e Finzi 2006; 2008; Visconti 2007). E, come sottolinea Monaci (Monaci 2012), in Italia, come in altri contesti, è stato proprio il lavoro sulle diversità di genere ad aver prodotto validi strumenti di analisi e intervento.

In generale, le discriminazioni colpiscono le persone per la provenienza, per il genere, l'orientamento sessuale, l'età, le idee politiche e la militanza sindacale, e spesso tali discriminazioni si attuano proprio sul posto di lavoro, in particolare al momento dell'ingresso, del colloquio, producendo talvolta l'esclusione del candidato. I dati che emergono dalla ricerca condotta dall'UNAR nel 2014 nell'ambito del progetto "diversitalavoro"¹ confermano questa tendenza: le denunce di atti discriminatori riconducibili al

¹ Il Career Forum delle Pari Opportunità che dal 2007 facilita l'accesso al mercato del lavoro a persone con disabilità, appartenenti alle categorie protette, di origine straniera e transgender, coinvolgendo imprese e istituzioni.

lavoro sono state infatti il 18,8 per cento del totale contro il 16 per cento del 2013, anno in cui il lavoro aveva subito un importante ridimensionamento rispetto all'anno precedente (nel 2012 questo tipo di denunce erano infatti il 37,7 per cento), lasciando il primato al settore dei mass media, che anche per il 2014 figura al primo posto (24,9 per cento). Il principale momento in cui si verificano gli atti discriminatori riconducibili al lavoro è, anche per il 2014, l'accesso all'occupazione (79,7 per cento; nel 2013 era il 71,9 per cento). Rispetto al 2013 risultano più frequenti episodi di discriminazione riconducibili alla razza e all'etnia (nel 2014 sono il 53,6 per cento; nel 2013 il 37,7 per cento) più che all'età (34,9 per cento; nel 2013 il 47,8 per cento).

2. Le nuove frontiere del diritto antidiscriminatorio tra direttive europee e ordinamento interno

Nell'ultimo decennio sono giunte a maturazione, sul piano interno ma pure su quello comunitario, pur se con obiettivi diversi, esigenze di riassetto e di razionalizzazione della materia del cosiddetto diritto antidiscriminatorio. Tali esigenze sono motivate dalla sedimentazione di materiali normativi, avvenuta progressivamente nell'arco di un trentennio, dal consistente apporto fornito dalla giurisprudenza delle Corti, dalla rinnovata risposta istituzionale alla base giuridica introdotta dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam e dagli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali e dalla conseguente ridefinizione delle nozioni che ne stanno alla base.

Rispetto alle direttive del 2000, che riguardano i nuovi fattori di discriminazione (razza e origine etnica, religione, convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale), le direttive di genere 2002/73 e 2004/113 appaiono motivate dall'esigenza di assumere una nozione di discriminazione comune ai diversi fattori, andando così a chiudere un percorso circolare nato con l'affermazione del principio di parità salariale uomo-donna, nonché dall'esigenza di estensione del campo di applicazione dal tradizionale settore del mercato e del rapporto di lavoro, a quello dell'accesso ai beni e servizi e alla loro fornitura, così come a quello delle prestazioni sociali, come sperimentato dalla direttiva sulla parità di trattamento indipendentemente dai fattori di razza e origine etnica (direttiva 2000/43).

Nasce, quindi, una nuova declinazione delle politiche di pari opportunità non solo limitata alla parità di genere, tema consolidato nell'*aquis communitarie*, ma estesa alla valorizzazione di tutte le differenze che possono caratterizzare la persona, dall'etnia alla religione, dalla disabilità all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

Alla base della direttiva 2006/54 del Parlamento europeo, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, non c'è solo l'esigenza di riordino e rifusione dei testi normativi ma la volontà di creare un provvedimento ad ampio raggio. Tale provvedimento non si limita alle misure di carattere normativo per l'attuazione della parità di trattamento ma mira a coinvolgere, attraverso gli Stati Membri, tutti i soggetti interessati, dalle istituzioni territoriali alle parti sociali, dai datori di lavoro pubblici e privati ai responsabili della formazione professionale, alle organizzazioni non governative (ong) affinché siano combattute tutte le forme di discriminazione. La direttiva 2006/54, inoltre, oltre a dare sistematicità alle direttive pregresse in materia di parità e di pari opportunità uomo/donna, anche alla luce della giurisprudenza della Corte di giustizia, pone attenzione al reiterato richiamo, operato nei *considerando* preliminari e negli articoli 20, 21, 22 e 26, alla mobilitazione delle istituzioni e della società civile per promuovere l'effettività del diritto fondamentale di eguaglianza e non discriminazione.

La consapevolezza del debole grado di effettività del diritto antidiscriminatorio, nella sua struttura tipica di obbligo negativo, è stata ben presente al legislatore comunitario che ha richiamato l'attenzione all'esigenza di "effettiva e completa parità", di "completa parità", di "piena parità nella pratica", interessandosi, così, ai profili di sostanzializzazione del diritto antidiscriminatorio che implicano l'affermazione di obblighi positivi in capo, per esempio, ai datori di lavoro e allo Stato, tramite la creazione di organismi *ad hoc*.

Tali organismi, detti *equality bodies*, hanno il compito di promuovere la realizzazione di azioni positive volte a evitare o compensare svantaggi provocati da uno qualunque dei fattori di discriminazione vietati, incentivare la diffusione di informazioni sulle normative antidiscriminatorie attraverso qualsiasi mezzo appropriato e incoraggiare misure adeguate per il dialogo tra le parti sociali al fine di promuovere il principio di parità di trattamento e il confronto con tutte quelle formazioni sociali che hanno un interesse legittimo alla lotta contro le discriminazioni.

Accanto alle misure normative riconosciute comunque sufficienti di per sé, sul piano legale, a contrastare efficacemente la diffusione di pratiche antidiscriminatorie, viene data, dunque, una maggiore importanza alle politiche di accompagnamento, attraverso l'utilizzo di strumenti di *soft law*, di programmi e misure di sensibilizzazione, volti a prevenire, informare, orientare comportamenti conformi al rispetto del principio di uguaglianza, coinvolgendo, su una base di volontarietà un'ampia gamma di soggetti,

istituzioni centrali e locali, associazioni, attori sociali, imprese, perché diano un contributo per l'integrazione delle persone vittime di discriminazioni.

In questa accezione di pari opportunità a trecentosessanta gradi, appare, perciò, necessaria l'adozione di politiche integrate, che tengano conto dei diversi fattori di discriminazione (anche in relazione alle cosiddette discriminazioni multiple), nonché dei diversi campi di applicazione delle normative (assistenza sociale, recupero urbano, politiche scolastiche e universitarie, sanitarie ecc.).

La complessità del fenomeno, unita a un quadro normativo che appare frastagliato in relazione ai diversi fattori di discriminazione, sembra esigere, quindi, momenti di raccolta delle informazioni, di valutazione e monitoraggio dell'impatto delle politiche e il raccordo delle istituzioni anche attraverso la costituzione di reti, perché l'obiettivo di lotta alle discriminazioni possa essere perseguito efficacemente.

A tal fine la Strategia per promuovere l'uguaglianza e la non discriminazione, definita dalla Commissione Europea già nel giugno 2005, mira ad assicurare, con maggiore effettività, la lotta alle discriminazioni, l'affermazione del valore delle diversità e la promozione di pari opportunità attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati e attraverso l'utilizzo di strumenti e di approcci innovativi che abbiano un impatto reale sulla complessità del fenomeno discriminatorio.

Il nuovo approccio comunitario al tema delle discriminazioni si caratterizza, pertanto, rispetto al passato, per una visione più complessa del fenomeno, non contrastabile solo sul piano normativo e della repressione giudiziaria grazie alla varietà degli strumenti messi a disposizione: tra questi, una funzione rilevante è giocata dalla definizione di politiche di inclusione, che agiscono su un piano diverso ma complementare, rispetto a quello della lotta alle discriminazioni. A tal riguardo, la Comunità Europea ha cercato di favorire la promozione da parte degli Stati membri di una politica di miglioramento dell'occupazione e di lotta all'esclusione sociale, che si ponga su un piano di contiguità rispetto all'obiettivo normativo di lotta alle discriminazioni. Non vengono, dunque, messe in campo solo misure di armonizzazione, espressamente escluse dagli articoli 128 e 137 del Trattato, bensì un nuovo metodo aperto di coordinamento che, sulla base di orientamenti comuni, comporti l'adozione di piani nazionali contenenti misure volte a favorire l'occupazione e a promuovere l'inclusione sociale delle persone a rischio di discriminazione.

La combinazione di strumenti diversi di *hard law* e *soft law*, così come di finalità non solo repressive, ma anche promozionali e preventive, è quindi la "nuova frontiera" del diritto antidiscriminatorio.

3. L'UNAR come garante dell'effettività dei meccanismi di tutela

In Italia il recepimento della direttiva comunitaria 2000/43 con decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 215, ha portato alla costituzione di un nuovo organismo per il contrasto alle discriminazioni di razza e origine etnica. Grazie al decreto legislativo 215/2003 è istituito, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le pari opportunità, l'UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, con la funzione di costituire un 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.

A oggi l'Ufficio, in attuazione degli indirizzi stabiliti con Direttiva del Ministro *pro tempore* delegato per le pari opportunità, ha ampliato il suo raggio di 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, 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.

La tendenza riscontrabile in Italia e in altri Paesi a costituire organismi unici (*single body*) per il contrasto di tutti i tipi di discriminazione, o a far confluire in un unico organismo competenze già spettanti a diversi organismi specializzati, è incoraggiata positivamente dalla Commissione Europea in quanto mostra come gli Stati membri siano disposti ad andare oltre le norme minime stabilite dal diritto comunitario, contribuendo in modo significativo allo sviluppo della politica europea contro le discriminazioni.

4. L'attività dell'UNAR per la prevenzione e rimozione delle discriminazioni

Le attività fondamentali svolte dall'UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, sono incentrate sul versante dell'informazione, sensibilizzazione e formazione dell'opinione pubblica, in particolare delle persone appartenenti a gruppi a rischio discriminazione, sui temi della parità di trattamento. L'UNAR, infatti, con la raccolta delle segnalazioni di comportamenti discriminatori attraverso il Contact Center multilingue (raggiungibile tramite servizio telefonico e via web), istruisce i casi segnalati e fornisce consulenze e pareri qualificati, da rendersi eventualmente anche in giudizio, svolgendo, così, una rilevante azione di assistenza legale nei confronti delle vittime della discriminazione. L'elevato numero di segnalazioni

pervenute è il risultato delle numerose campagne di sensibilizzazione e di comunicazione sui mass media, di educazione nelle scuole e di informazione nei luoghi di lavoro intraprese dall'UNAR e dall'acquisita consapevolezza da parte della popolazione italiana e immigrata del diritto a non essere discriminati, consapevolezza recentemente acquisita nel nostro Paese.

Attraverso l'analisi e lo studio dei casi di denuncia raccolti, inoltre, ha luogo un'importante attività conoscitiva del fenomeno discriminatorio, che consente di approfondire la distinzione tra discriminazioni percepite e discriminazioni reali e di vagliare l'efficacia dei diversi strumenti utilizzabili per rimuovere dette situazioni.

Gli strumenti utilizzati per rimuovere definitivamente i fenomeni che originano le discriminazioni sono tanti: l'informazione resa ai soggetti denunciati, il contatto con gli autori dei comportamenti discriminatori, le forme di pressione o di *moral suasion* attraverso l'invio di inviti o raccomandazioni, il coinvolgimento di soggetti terzi (enti e associazioni) o di pubbliche autorità con funzioni di mediazione (sindaco, autorità garanti, amministrazioni sanitarie o scolastiche), la sigla di protocolli contenenti codici di condotta (per esempio con le associazioni sindacali), l'assistenza legale resa a chi intende promuovere un'azione in giudizio, anche tramite le associazioni ed enti registrati che svolgono attività di tutela contro le discriminazioni e, infine, le informazioni e osservazioni orali o scritte rese in giudizio.

L'attività dell'UNAR sul fronte dei rapporti con le realtà associative è volta alla formazione e all'informazione reciproca, una sorta di *mutual learning* in un campo che risulta molto vasto e poco conosciuto, che tocca soprattutto i settori del lavoro, della salute, della scuola, dell'accesso ai servizi pubblici e sociali (settori che risultano più esposti al fenomeno discriminatorio). Gli interventi specifici in tali ambiti mirano all'eliminazione di regole e prassi direttamente o indirettamente discriminatorie attraverso la definizione di linee guida che favoriscano la crescita di una cultura dell'integrazione e contribuiscano all'eliminazione di pregiudizi e stereotipi fortemente radicati nella società a causa, spesso, di una scarsa conoscenza del fenomeno migratorio.

5. Promozione di azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa

Per dare forza e impulso alla diffusione del principio di parità di trattamento, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali promuove, in col-

laborazione con il mondo del terzo settore, progetti e azioni positive volte a eliminare le situazioni di svantaggio che impediscono la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale nella collettività.

Sono state, quindi, avviate dall'UNAR azioni positive in grado di promuovere strategie ampie e sistematiche per la rimozione degli ostacoli strutturali che sono alla base delle condotte discriminatorie. Ciò avviene, per esempio, nel caso delle discriminazioni razziali in ambito lavorativo, tramite protocolli d'intesa e strategia d'intervento coordinate con le parti sociali, così come, in altri ambiti di discriminazione, mediante accordi istituzionali e interventi sistematici in grado di incidere sui fattori sottostanti alla discriminazione stessa. Così, considerato che numerosi casi di discriminazioni segnalati, come le difficoltà nelle procedure di accesso a forme di finanziamento, richiedono un impegno e un'opera di sensibilizzazione verso l'istituzione o l'ente discriminante e costituiscono una casistica che va ben oltre il caso specifico segnalato, l'Ufficio non può limitarsi ad assicurare la risoluzione nei confronti del singolo ma valuta l'opportunità di un'azione di indirizzo generale sulle politiche di inclusione con protocolli, raccomandazioni e linee guida, realizzando, con tutti gli stakeholder interessati, un'importante attività di promozione della parità di trattamento.

I progetti e le azioni positive promosse dall'UNAR mirano, quindi, a cambiare radicalmente il paradigma sociale e il modo con il quale ciascuno si confronta con la diversità. Occorre modificare decisamente la considerazione della diversità e intenderla come una risorsa, un'occasione di crescita, di sviluppo, di conoscenza e di arricchimento per tutti.

L'UNAR, dunque, non mira solo a tutelare, sul piano strettamente legale, le vittime di discriminazione ma aspira a un vero e proprio cambiamento culturale che vada al di là della tutela dei diritti dei singoli. Per arrivare a ciò bisogna coinvolgere il pubblico, gli educatori e, infine, i media che devono essere incoraggiati a valorizzare le diversità, come risorsa, a combattere l'*hate speech*, gli stereotipi e promuovere l'uguaglianza di tutti i gruppi sociali, a cominciare da quelli più esposti all'esclusione sociale come rom, immigrati, disabili, persone LGBT ecc.

L'Ufficio, quindi, pur con le limitazioni imposte dalla sua attuale configurazione giuridica e dall'assenza di poteri sanzionatori, sin dai primi anni di attività è diventato un significativo presidio istituzionale a tutela dei diritti fondamentali delle persone vittime di discriminazioni, contribuendo ad attuare, nella realtà sociale, lavorativa e culturale del Paese, il principio di uguaglianza sostanziale tra cittadini italiani, stranieri e minoranze etniche. Nella sua veste di *equality body*, ha considerato come prioritario il mercato del lavoro, un settore centrale di intervento per l'elaborazione e la realizza-

zione di efficaci politiche antidiscriminatorie. Per questo motivo, dal 2005 ha elaborato una strategia sul Diversity Management che parte dalle grandi aziende per poi concentrarsi, in questi ultimi anni, sulle PMI, sulle public utilities e sulle pubbliche amministrazioni per diffondere questo nuovo paradigma delle differenze come valore e risorsa per la società.

Come anticipato, in Italia le pratiche di Diversity Management presentano dei ritardi rispetto alle esperienze di altri Paesi europei. Da un'indagine su 150 direttori del personale di imprese italiane con più di 250 dipendenti, condotta dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi School of Management², emerge che solo il 21 per cento delle imprese italiane con oltre 250 dipendenti adotta pratiche di Diversity Management e che il 29 per cento non è interessato all'argomento, mentre il 50 per cento non ha ancora deciso cosa fare: pur dichiarandosi interessati, non hanno ancora introdotto alcun intervento dedicato. Le aziende più grandi sono quelle più sensibili al Diversity Management: dal 21 per cento di imprese con più di 250 dipendenti si passa al 46 per cento per le imprese con più di mille dipendenti.

Le imprese che hanno adottato pratiche di Diversity Management sono, inoltre, quelle con la forza lavoro che maggiormente si identifica con le varie forme di diversity: hanno una percentuale maggiore di donne (42 per cento contro 35 per cento nelle imprese non adottanti e non interessate a farlo), di popolazione sotto i 30 anni (23 per cento contro 17 per cento) e dichiarano di impiegare una percentuale di omosessuali pari al 2 per cento, contro l'1 per cento delle altre imprese.

Se il 77 per cento delle imprese con esperienze di Diversity Management considera tale modalità gestionale una leva per gestire il benessere dei lavoratori, solo il 23 per cento ha introdotto una figura responsabile e solo il 16 per cento un'unità organizzativa *ad hoc*, il più delle volte collocata all'interno della funzione delle risorse umane.

Tuttavia, quando l'indagine prova ad approfondire le prassi concrete utilizzate dalle imprese, si evidenzia che anche le imprese che ne fanno uso utilizzano un set limitato e generico di pratiche, mentre le analisi dimostrano come non sia la singola prassi bensì un sistema integrato di interventi a essere il più adeguato a garantire risultati positivi in termini di clima organizzativo e outcome operativi.

Dai risultati dell'indagine si rileva dunque uno stato dell'arte del Diversity Management italiano con dei numeri ancora lontani da quelli di altri Paesi; per esempio, nel 2004 la Germania registrava un tasso di ado-

² www.sdbocconi.it/it/sito/diversity-management-lab.

zione del 39,4 per cento, mentre l'Unione Europea arrivava al 48 per cento nel 2005.

Come rilevato da un'indagine empirica di Pezzillo Iacono e altri (Pezzillo Iacono 2009), considerevole è la discrepanza tra enunciazioni di principio e pratiche orientate alla gestione delle diversità in una popolazione significativa di imprese medio grandi a prevalente proiezione internazionale, ovvero tra le stesse organizzazioni maggiormente in possesso dei requisiti e delle risorse per attuare iniziative di governo della diversità. Di seguito, prima di analizzare le azioni di sensibilizzazione promosse dall'UNAR, viene presentata una breve descrizione dei principali caratteri che contraddistinguono l'adozione di pratiche di Diversity Management nel contesto italiano.

6. La specificità italiana

Il tessuto economico-imprenditoriale italiano è, come noto, costituito in larga parte da aziende di piccole e medie dimensioni³, spesso a conduzione familiare; una realtà che si distanzia sensibilmente dalla tipologia di impresa al centro delle esperienze e dei modelli di diversity nel mondo anglosassone: la grande impresa (di solito internazionalizzata) quotata in borsa e ad azionariato diffuso.

Questa tipologia di impresa medio-piccola prevalente in Italia influisce anche sulla progettazione e implementazione di azioni di Diversity Management: per mancanza di risorse da investire in progetti dedicati, si assume come obiettivo strategico la valorizzazione delle diversità.

Non è un caso, infatti, che le esperienze italiane di Diversity Management siano circoscritte prevalentemente a imprese di grandi dimensioni e in particolare a gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del Paese di origine. Basti pensare a multinazionali come ENI, Autostrade, Finmeccanica che presentano un bilancio sociale di responsabilità in impresa e politiche rivolte a una forza lavoro composita. Inoltre, solo le imprese con più di 250 addetti sono oggetto di un rapporto biennale sulla situazione del loro personale maschile e femminile in ognuna delle professioni e in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei livelli, dei passaggi di categoria o di qualifica, di altri fenomeni di mobilità, dell'intervento della

³ Le imprese con meno di 10 addetti sono circa il 95 per cento del totale delle aziende in Italia.

Cassa integrazione guadagni, dei licenziamenti, dei prepensionamenti e pensionamenti e della retribuzione effettivamente corrisposta.

Azioni progettuali di Diversity Management adottate da grandi gruppi societari, come quelli sopracitati, sono state implementate in diversi campi, alcuni esempi: quello della maternità (Carire-Cassa di Risparmio di Reggio Emilia); in favore dei lavoratori over 45 o per le neo mamme (Unicredit Produzioni Accentrate SpA); investimenti per l'ergonomia per favorire l'integrazione del personale femminile sul posto di lavoro (Michelin); per la valorizzazione delle competenze dei disabili (IBM); a favore dei lavoratori di origine straniera (La Feltrinelli in partnership con il servizio di mediazione al lavoro del comune di Milano); per l'estensione dei benefit aziendali a coppie e famiglie omosessuali (Eli Lilly).

Ci sono poi le esperienze di Diversity Management maturate all'interno delle aziende per il trasporto locale, come per esempio l'ATAC di Roma e l'ATM di Milano, dove sono stati realizzati sul luogo di lavoro asili nido aziendali in supporto alla genitorialità dei propri dipendenti, e le Ferrovie dello Stato, dove, invece, è stato realizzato il progetto "scambio di binario, inversione dei ruoli" per accompagnare e gestire la maternità in azienda⁴.

Esperienze di Diversity Management sono state realizzate anche in alcune public utilities, come per esempio l'ENEL che ha costituito l'unità "People Care" della direzione del personale con lo specifico obiettivo di fornire nuovi strumenti e servizi per migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita professionale aumentando la qualità del sistema lavorativo.

Relativamente alle PMI, le azioni di Diversity Management riguardano in particolare le pratiche di conciliazione vita-lavoro nelle imprese (CNA).

Da questa breve descrizione emerge un quadro delle iniziative più importanti e di alcune significative esperienze di Diversity Management che si sono sviluppate in particolare nell'ambito delle grandi aziende e delle multinazionali, ma che mostrano, però, ancora una limitata implementazione da parte delle piccole e medie imprese. Si può riproporre, allora, l'interrogativo avanzato da Bernardi (2008): in che termini possiamo parlare di Diversity Management nelle PMI italiane, nelle quali si registrano ed evidenziano livelli di aziendalizzazione non elevati e strumenti di gestione delle Risorse Umane non sviluppati, se non addirittura assenti? Ha senso riprodurre le esperienze e gli strumenti del Diversity Management maturati nelle grandi imprese? In che modo declinarli e/o elabora-

⁴ Per un approfondimento sulle politiche di Diversity Management attuate in ATM si faccia riferimento alla scheda a esse dedicata nel capitolo "Esperienze significative in Europa".

re un modello più coerente con le caratteristiche delle PMI? Una prima risposta a tali domande è un incentivo a favorire lo sviluppo di una cultura della diversità nelle PMI italiane, arriva dalla realizzazione, nel luglio del 2012, della Bussola per le PMI, curata dalla Fondazione Sodalitas, che fornisce una guida pratica all'attuazione dei principi della Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul Lavoro. La Bussola intende infatti approfondire aspetti della gestione delle risorse umane finora non ampiamente dibattuti proponendo un percorso di cambiamento con misure già sperimentate nella loro realizzazione pratica. In particolare, i temi affrontati nella Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro sono stati proposti e riletti in una chiave più comprensibile e vicina alle esigenze e alla sensibilità delle PMI.

7. La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro⁵ è stata lanciata in Italia nell'ottobre 2009 sulla scia delle iniziative francese e tedesca: è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

La Carta si configura come un quadro di riferimento valoriale a cui le imprese aderenti si rivolgono nella fase della sua applicazione; contiene, infatti, non prescrizioni dettagliate ma pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamento, sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo. Sarà poi ciascuna impresa aderente a prevedere, in considerazione del proprio contesto aziendale e alla luce di eventuali programmi già realizzati, un'implementazione dei principi della Carta.

L'Italia, sulla scorta delle esperienze di Francia e Germania, pur riconfermando il contrasto a tutte le forme di discriminazione e tenendo presente la particolare specificità del proprio tessuto socio lavorativo dove, in particolare, il tasso di attività della componente femminile è al di sotto di quello medio europeo (49,6 per cento il primo e il 63,5 per cento il secondo), ha provveduto all'inserimento nella Carta di due punti specifici: superare gli stereotipi di genere e fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

⁵ Le informazioni relative alla Carta sono tratte dal sito: www.cartapariopportunita.it.

Attraverso la sottoscrizione della Carta le imprese intendono quindi contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro: genere, età, disabilità, provenienza, fede religiosa, impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Tali obiettivi possono essere perseguiti percorrendo dieci azioni concrete⁶, suggerite dall'esperienza di successo di imprese all'avanguardia nell'affrontare tali sfide. La sottoscrizione di questi principi, come detto, prende la forma di un impegno volontario assunto singolarmente dall'impresa, favorendone così l'attuazione pratica. Nello specifico, le azioni concrete sono le seguenti:

- definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
- sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
- individuare e fornire al personale strumenti interni a garanzia dell'effettiva tutela della parità di trattamento;
- individuare strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio;
- comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;

⁶ Capitalizzando sull'esperienza di Francia e Germania, sono state apportate alla Carta italiana ulteriori perfezionamenti, in particolare articolando meglio le azioni concrete, aumentate da 6 a 10.

- promuovere la visibilità esterna dell’impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un’ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

In Italia, il patrocinio istituzionale all’iniziativa della Carta è stato assicurato dall’adesione del Ministero del Lavoro e del Ministero per le Pari Opportunità, mentre per la sua affermazione è stato costituito il Comitato Promotore Nazionale, una partnership pubblico/privata costituita da: Ufficio Consigliera Nazionale di Parità, Gabinetto del Ministro per le Pari Opportunità e reti di impresa orientate socialmente (Fondazione Sodalitas, AIDAF, AIDDA, Impronta Etica, UCID). Al Comitato Promotore Nazionale sono attribuiti compiti propositivi e di coordinamento, le cui principali funzioni sono:

- la definizione delle politiche generali e delle strategie di sviluppo nazionali e locali;
- la definizione dei processi chiave (adesioni alla Carta, monitoraggio di andamento e impatti prodotti, anche con l’elaborazione di un Rapporto Annuale, identificazione e valorizzazione delle pratiche più innovative);
- il coordinamento dei Tavoli Regionali;
- le relazioni con la Commissione Europea e la collaborazione a progetti comunitari.

I Tavoli Regionali⁷ hanno la funzione di incoraggiare, promuovere e favorire la diffusione sul territorio della “Carta” e contribuiscono ad arricchire la bussola di riferimento adottata a livello nazionale attraverso l’individuazione di strumenti di monitoraggio del processo di adesione a livello locale in grado di rilevare le specificità territoriali, mettendo in evidenza congruità e difformità tra i diversi territori⁸.

Sottoscrivendo la Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul lavoro l’aderente assume infatti l’impegno di monitorare e rendicontare regolarmente i progressi realizzati all’interno della propria azienda. È sulla base poi dei risultati del monitoraggio che viene realizzato un Rapporto Annuale della Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul lavoro: uno strumento nazionale in grado di rendere conto dettagliatamente delle modalità attuative più frequenti e dei cambiamenti prodotti all’interno delle stesse aziende. Il Rapporto risponde anche all’esigenza delle organizzazioni

⁷ Allo stato attuale i Tavoli costituiti sono dieci: Emilia Romagna, Sicilia, Calabria, Puglia, Campania, Lombardia, Basilicata, Lazio, Veneto e Liguria.

⁸ Un progetto pilota per la costituzione di una rete di Tavoli Regionali per la diffusione e l’applicazione della Carta, in collaborazione con la Rete Territoriale Anti Discriminazione di UNAR, ha fruito di un cofinanziamento del Bando Progress “Supporto ad attività nazionali volte a identificare buone pratiche nel combattere la discriminazione e promuovere l’uguaglianza”.

di confrontarsi con le soluzioni adottate dalle altre aderenti, fornendo un utile benchmark con profili anche dimensionali e settoriali.

Gli aderenti alla Carta, tra aziende e Pubbliche Amministrazioni, sono circa 900, con un numero complessivo di dipendenti che raggiunge le 700.000 unità. Tra gli esempi di buone pratiche implementate, tra gli altri, sono evidenziati: la definizione di politiche aziendali e l'individuazione di funzioni aziendali; il superamento degli stereotipi di genere; la promozione di strumenti di conciliazione; la comunicazione al personale e la promozione della visibilità esterna.

Dai risultati di un sondaggio, di cui si è dato già conto con riferimento al contesto europeo⁹, realizzato dalla Commissione Europea e pubblicato nell'ottobre del 2014, sono 150 gli aderenti alla Carta italiana che hanno partecipato all'indagine e a cui corrispondono oltre 480.000 dipendenti. Il 20 per cento dei rispondenti sono imprese manifatturiere, il 6 per cento del settore finanziario e assicurativo mentre circa il 19 per cento sono uffici della pubblica amministrazione.

Complessivamente, i rispondenti dichiarano di aver rilevato dei miglioramenti in diversi settori: minori conflitti tra dipendenti dovuti a differenze legate a cultura, età ecc. (37 per cento); miglioramento della propria immagine esterna e reputazione (30 per cento); maggiore innovazione e creatività dei dipendenti (14 per cento); maggiore capacità di attrazione e di consolidamento di persone di talento (10 per cento); migliore risposta alle aspettative di una clientela diversificata (10 per cento).

Con riferimento ai gruppi target, l'obiettivo principale delle attività che hanno a oggetto la diversità si identifica con: parità di genere (65 per cento); disabilità (24 per cento); diversità di età (19 per cento); discriminazione razziale o etnica (10 per cento); orientamento sessuale (7 per cento); religione e convinzioni personali (2 per cento).

8. Analisi di alcune pratiche di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane

Allo stato attuale, non esiste una rassegna delle buone esperienze di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane, dove, a differenza del settore privato, le esperienze concrete di Diversity Mana-

⁹ L'obiettivo del sondaggio realizzato a livello europeo è stato quello di conoscere il grado di attuazione delle pratiche di Diversity Management di 11 Carte europee della diversità, nonché l'impatto che l'adesione alla Carta della Diversità ha avuto sullo sviluppo delle rispettive politiche per la diversità e le conseguenti attività nelle organizzazioni.

gement 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. Dalla ricognizione realizzata emerge un quadro in cui esperienze di pratiche di Diversity Management sono il più delle volte risposte singole date a situazioni contingenti che non riflettono un indirizzo di policy definito e coordinato, tanto da farle apparire come interventi isolati. Inoltre, un ulteriore aspetto che identifica le esperienze rilevate nelle pratiche adottate nelle amministrazioni pubbliche riguarda la tipicità dell'obiettivo posto, trattandosi di interventi sporadici, non programmati all'interno di una cornice decisionale più ampia, non riescono a intervenire sulla gestione del tessuto organizzativo dell'amministrazione e quindi appaiono scarsamente efficaci nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa nonché all'output operativo. Malgrado siano numerose le dichiarazioni d'intenti fatte proprie dai responsabili delegati dalle amministrazioni pubbliche per promuovere politiche di Diversity Management, le proposte che si sono poi trasformate in interventi reali sono decisamente esigue. Una conferma di tale tendenza è data per esempio dall'elevata adesione delle amministrazioni alla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro¹⁰, a cui hanno fatto seguito limitati interventi dedicati.

Quella che segue è la descrizione di alcune esperienze di interventi realizzati da amministrazioni pubbliche locali all'interno della categoria del Diversity Management; l'intento è esclusivamente quello di mostrare i caratteri che maggiormente identificano tali pratiche, senza voler attribuire a esse la definizione di buone prassi.

La formula utilizzata per la costruzione di un possibile modello interpretativo delle esperienze rilevate assume come focus non la categoria oggetto di discriminazione (gender, disabilità, provenienza, orientamento sessuale) ma l'obiettivo principale della potenziale politica adottata dall'amministrazione, identificata quest'ultima sulla base dei caratteri prevalenti dell'azione di diversity individuata. Sono quindi proposti due macro gruppi di politiche: A. Politiche volte a favorire l'inclusione e ridurre la disparità di trattamento; B. Politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi.

Nel primo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a:

- favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita personale;

¹⁰ Sul sito della Carta per le pari opportunità (www.cartapariopportunita.it), nella categoria Regioni ed Enti Locali, risultano aderenti otto tra regioni e consigli regionali, 17 province, 54 comuni e un'associazione dei comuni.

- favorire la parità delle condizioni di accesso al lavoro, la parità retributiva e gli avanzamenti di carriera;
- migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro.

Nel secondo gruppo si collocano le pratiche di Diversity Management volte a favorire l'integrazione socioculturale e a contrastare le discriminazioni basate sull'orientamento sessuale.

8.1. Pratiche che favoriscono l'inclusione e riducono la disparità di trattamento

Numerose sono le iniziative adottate dalle pubbliche amministrazioni per favorire azioni di conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita quale elemento centrale nel contesto delle politiche di pari opportunità. Azioni di conciliazione sono presenti nell'ambito dei Piani Sociali di Zona (legge 328/2000), nelle azioni dei CUG¹¹ o mediante specifici protocolli. Tra queste, solo per riportare un esempio, la provincia di Belluno ha siglato un Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni finalizzate alla conciliazione tra attività lavorativa e impegni familiari, anche tramite l'utilizzo del part-time. Attraverso il Protocollo l'amministrazione autorizza la riduzione dell'orario di lavoro a tempo parziale in presenza di figli minori fino al compimento del terzo anno di età, prevedendo la possibilità di prorogare il part-time per ulteriori tre anni.

Per gli interventi che favoriscono la parità delle condizioni di accesso al lavoro e gli avanzamenti di carriera, la Provincia di Lecco ha promosso il progetto Women ALPnet che si inserisce nelle iniziative volte a sostenere l'introduzione del principio di gender mainstreaming nei processi e programmi di sviluppo locale. Gli altri partner del progetto sono: la Provincia di Torino, la Provincia Autonoma di Trento, la Regione Lombardia,

¹¹ Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. L'articolo 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183, cosiddetto Collegato al lavoro, novellando l'articolo 57 del decreto legislativo 165/2001, ha previsto la costituzione, presso le Pubbliche Amministrazioni di cui all'articolo 2 del decreto legislativo 165/2001, del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", che sostituisce, unificandoli, i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul fenomeno del mobbing. I CUG hanno la funzione di elaborare azioni volte a prevenire ed eliminare le discriminazioni dovute non soltanto al genere, ma anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla provenienza, e, per la prima volta, all'orientamento sessuale. Una tutela che comprende, il trattamento economico, le progressioni in carriera, la sicurezza e che viene estesa all'accesso al lavoro.

il Centro di Iniziativa Europea di Milano, la società S&T di Torino, l'associazione Frau & Arbeit di Salisburgo, l'Union Régionale des Associations Centre d'Information pour les Femmes et les Familles (URA-CIFF) di Lione, l'Università di Lugano e il Centro di Sviluppo Regionale di Capo d'Istria.

L'obiettivo del progetto è lo sviluppo di una rete di cooperazione stabile fra i Centri Risorsa Donna attivi nello Spazio Alpino che l'amministrazione si propone di mantenere e sviluppare anche dopo la conclusione del progetto. L'obiettivo finale è fornire alle donne supporto e assistenza tecnica in grado di garantire pari accesso alle risorse locali e regionali attraverso la promozione di una cooperazione, in un'ottica di genere, fra gli attori pubblici e privati dello sviluppo.

Il Progetto Women ALPnet si basa sulla considerazione che un'attiva partecipazione delle donne ai processi di sviluppo economico locale dipende da almeno quattro condizioni fondamentali:

- la possibilità di accedere alle informazioni;
- la possibilità di accedere alle risorse;
- l'opportunità di una reale crescita professionale individuale (ampliando in tal modo le possibilità di carriera personale e superando stereotipi e fattori di discriminazione);
- la costruzione di una forte rete di cooperazione per lo sviluppo di azioni di mainstreaming di genere a livello istituzionale, sociale ed economico.

La condizione delle donne che vivono nello Spazio Alpino è influenzata dalle disparità economiche e territoriali che caratterizzano la zona, e che diventano più marcate e più evidenti su scala ridotta. Questo è particolarmente evidente nelle aree prealpine e montuose più svantaggiate, che sono scarsamente collegate ai centri urbani, rischiano lo spopolamento, soffrono la mancanza di servizi, hanno un mercato del lavoro ristretto – spesso legato a impieghi stagionali – e dove il potere economico della popolazione è debole. Il tasso di occupazione femminile è in queste aree più basso rispetto a quello maschile e le donne sono meno integrate nei settori economici classici, e quando lavorano, svolgono per lo più impieghi part-time o mal retribuiti.

Per contrastare questa situazione e promuovere lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità del genere femminile, molte regioni dello Spazio Alpino hanno sviluppato i “Centri Risorse Donne”. Il progetto Women ALPnet promuove appunto la collaborazione tra i diversi “Centri Risorse Donne” che in ambito rurale contribuiscono al miglioramento della vita economica e sociale.

Un'altra esperienza che si inserisce nelle attività rivolte a favorire l'inclusione e ridurre le condizioni che generano disparità di trattamento è quella della Provincia di Bologna che, nell'ambito delle iniziative promosse a sostegno delle pari opportunità, ha individuato, nell'ambito del Piano triennale di Azioni positive 2004-2006, la parità retributiva come uno degli elementi strategici per dare attuazione ad azioni positive finalizzate a impostare cambiamenti e soluzioni innovative in grado di modificare radicalmente alcuni presupposti che condizionano il rispetto di principi contenuti sia nella normativa comunitaria sia in quella nazionale. I beneficiari del progetto sono le dipendenti delle amministrazioni locali.

L'implementazione di questo progetto all'interno di un contesto territoriale omogeneo, qual è la Provincia di Bologna, aveva l'obiettivo di fornire al sistema della Pubblica Amministrazione locale, le seguenti opportunità:

- avere un quadro d'insieme omogeneo dei disequilibri di genere all'interno della Pubblica Amministrazione;
- disporre di uno strumento che dal quadro d'insieme consenta di andare in profondità per ciascun Ente;
- disporre in modo sistematico di una mappatura dell'attuale situazione retributiva dell'ente che evidenzii, per ciascun profilo o categoria, o aggregazioni di profili omogenei, il livello retributivo medio e gli scostamenti da questo con evidenziazione delle voci retributive che ne condizionano le differenze (per esempio, indennità di disagio, indennità di rischio);
- promuovere azioni positive di sostegno al riequilibrio retributivo attraverso azioni dirette interne all'Ente (contrattazione decentrata);
- disporre di informazioni da utilizzare nelle attività di negoziazione sindacale, a livello decentrato e di primo livello, con l'obiettivo di promuovere azioni di riequilibrio delle disparità o di contenimento dell'accentuarsi di tali differenze;
- creare una rete di Enti che attraverso analisi omogenee possano effettuare benchmark sulla dotazione organica e sui livelli retributivi (analisi sia per genere sia per organizzazione nel complesso);
- disporre di un sistema che permetta di effettuare simulazioni dell'impatto economico che produce sul bilancio dell'ente una variazione degli istituti salariali.

Attraverso questo progetto la provincia di Bologna ha rilevato l'esistenza all'interno della propria organizzazione sia di differenziali retributivi di significativa rilevanza – analizzati per prestazioni di analogo valore –, sia l'esistenza di segregazione di genere orizzontali e verticali causa spesso degli stessi differenziali salariali rilevati.

A seguito della ricerca della Provincia di Bologna, e delle successive attività di diffusione dei risultati, si è rilevato sul territorio nazionale un aumento della consapevolezza dell'importanza del tema e del fatto che, anche nelle amministrazioni pubbliche possono essere presenti significativi elementi di discriminazione sia sul piano delle retribuzioni sia su quello dell'accesso alle funzioni sia sui percorsi di carriera.

Tra le azioni volte a migliorare la qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro, il comune di Bologna, nel Piano delle Azioni Positive 2012-2014, ha, inoltre, promosso un progetto per la valorizzazione dei lavoratori con problematiche di disabilità con l'obiettivo di migliorare la loro qualità della vita all'interno del luogo di lavoro. Tra le azioni è prevista una formazione rivolta a tutti i dipendenti, su base volontaria, sui temi dell'antidiscriminazione (disabilità, genere, provenienza, orientamento sessuale) e una raccolta di dati con l'obiettivo di avviare un'indagine partecipata su tale tematica. L'obiettivo finale consiste nella rielaborazione delle informazioni e la predisposizione di una banca dati delle competenze per un miglior impiego delle risorse umane.

Da segnalare, inoltre, come in ogni Comune con più di 50 mila abitanti è prevista la figura del Disability Manager: professionisti che lavorano nel campo della disabilità. In Italia, il loro ruolo ha trovato una prima legittimazione istituzionale nel 2009 grazie al "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana. Linee guida per gli enti locali" a cura del tavolo Tecnico istituito tra Comune di Parma e Ministero del Lavoro, della salute e delle Politiche Sociali. Il Disability Manager ha il compito di raccogliere le istanze dei cittadini disabili e delle loro famiglie, di attivare il lavoro in rete di tutti gli enti e i soggetti coinvolti, di veicolare i bisogni delle persone disabili verso i servizi esistenti, di mettere in atto ogni azione volta a favorire l'accessibilità, urbanistica e non solo, e a evitare ogni forma di discriminazione.

Vi sono poi le esperienze di quelle amministrazioni che hanno introdotto le clausole "sociali" nei bandi del Comune. Per esempio, sempre a Bologna, il Consiglio Comunale di Bologna nel novembre del 2013 ha approvato il Regolamento sulle clausole sociali che introduce negli appalti pubblici l'obbligo di prevedere una quota di personale assunto tra le categorie di cittadini che si trovano in difficoltà. Una quota minima pari al 5 per cento delle spese annue del Comune per appalti sia di forniture di beni sia di servizi, dovrà essere destinata all'inserimento lavorativo di invalidi, persone svantaggiate, cassaintegrati, disoccupati di lungo periodo, ultracinquantenni, giovani inoccupati, adulti soli con figli. L'uso delle clausole sociali non è una novità assoluta, in Italia; infatti un numero seppur esiguo di

amministrazioni, a partire dai comuni di Torino, Venezia, Roma e Milano, ha già applicato norme analoghe.

8.2. *Pratiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi*

Nell'ambito di questo gruppo di pratiche, la Provincia di Prato insieme alla Cooperativa Autotrasporti Pratese (CAP) e alla Caritas Diocesana hanno promosso il progetto "Mediatori in bus" per formare 16 verificatori e 6 persone extracomunitarie, provenienti dalla Nigeria e dal Maghreb. Il progetto, che mira all'integrazione socioculturale delle numerose etnie presenti sul territorio attraverso l'introduzione di una figura con competenze specifiche nel trasporto pubblico locale: il mediatore culturale. Le attività si articolano in due fasi distinte:

- la formazione, rivolta agli addetti alla verifica e ai mediatori culturali;
- l'operatività assistita, in cui gli stessi partecipanti alla formazione sono chiamati a svolgere la funzione di mediatori culturali intervenendo nelle situazioni più delicate e conflittuali a bordo degli autobus.

I partecipanti al progetto hanno un'età che va dai 33 ai 54 anni. Si tratta di personale abitualmente a contatto con l'utenza presente sui bus e che con maggior frequenza si trova ad affrontare situazioni di criticità legate all'attività di verifica svolta.

Nell'ambito delle politiche volte a ridurre i pregiudizi e contrastare gli stereotipi nei confronti delle persone LGBTQ, il Servizio LGBT del comune di Torino¹² nel 2010/11 ha partecipato al progetto, cofinanziato dall'Unione Europea, "Contro l'omofobia. Strumenti delle Amministrazioni Locali Europee. AHEAD" in partenariato con le Città di Barcellona e Colonia e con istituzioni accademiche europee, tra cui il CIRSDe dell'Università degli Studi di Torino.

¹² Il Comune di Torino nel febbraio 2001, accogliendo la proposta delle Associazioni del Coordinamento Gay Lesbiche Transessuali di Torino (ora Coordinamento Torino Pride), ha istituito il Servizio LGBT per il superamento delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere. Tra le azioni del servizio sono ricomprese: la promozione e tutela dei diritti nei diversi aspetti della vita sociale, culturale e lavorativa; l'informazione e sensibilizzazione pubblica rivolta a tutta la popolazione; le iniziative culturali finalizzate a favorire il dialogo fra le diversità; la formazione rivolta al personale delle Amministrazioni pubbliche e della scuola; le attività educative e di contrasto all'omofobia rivolte ai giovani e alle scuole; l'informazione rivolta al mondo produttivo sui temi dell'accesso al lavoro delle persone transessuali; l'informazione e prevenzione sanitaria; le collaborazioni con le associazioni per valorizzarne le attività, promuovere la formazione e sviluppare iniziative comuni; il lavoro di *rete* con gli Enti locali, regionali, nazionali ed europei.

Il risultato del progetto è stato la pubblicazione del Libro Bianco europeo “Combattere l’Omofobia. Politiche locali di parità rispetto all’orientamento sessuale e all’identità di genere” che raccoglie buone prassi realizzate dalle amministrazioni locali europee. Gli obiettivi locali, invece, sono stati: a) la progettazione e sperimentazione di quattro kit formativi a carattere innovativo e replicabili sulle tematiche LGBT rivolti rispettivamente a scuola secondaria di primo grado, servizi per le famiglie, Centri per l’Impiego e Polizia Municipale; b) la realizzazione della ricerca “Partnership e legittimazione nelle politiche locali LGBT”.

Il Servizio LGBT, inoltre, ha avviato numerose attività, tra cui la programmazione di percorsi formativi rivolti ai dipendenti della Pubblica Amministrazione con la finalità di rendere gli operatori capaci di:

- interagire positivamente con le persone LGBT, offrendo risposte adeguate ai loro bisogni;
- progettare servizi e iniziative tenendo conto che tra i fruitori ci sono anche le persone LGBT;
- creare un clima accogliente e rispettoso nei confronti di colleghe e colleghi LGBT all’interno dell’ambiente di lavoro.

Oltre al Comune di Torino, anche quello di Bologna, con il Piano Generale di Sviluppo 2012-2016 ha dichiarato il proprio impegno per il superamento di qualsiasi forma di discriminazione basata sul genere e sull’orientamento sessuale. A tal fine il comune ha svolto un’indagine allo scopo di conoscere la presenza e il grado del pregiudizio di genere e dell’omofobia fra i propri dipendenti, con l’obiettivo di assumere decisioni e promuovere azioni di sensibilizzazione e di formazione per migliorare l’attività del pubblico servizio rivolto alla cittadinanza.

Diversi sono gli istituti o tavoli di concertazione costituiti dalle amministrazioni per favorire la parità in relazione all’orientamento sessuale. Per esempio, dall’ottobre 2007, il comune di Napoli ha attivato il Tavolo di concertazione permanente tra le Associazioni LGBT e il Comune stesso. Il Tavolo si propone di agire per denunciare il persistere di una cultura di discriminazione ai danni delle persone omosessuali e transessuali, caratterizzata da fenomeni omo e transfobici, atti di bullismo, violenza, prevaricazione e odio; evidenziare l’assenza di strumenti efficaci per l’affermazione dei diritti di piena cittadinanza e dignità delle persone omosessuali e transessuali; sensibilizzare al valore della diversità, dell’integrazione e della solidarietà; promuovere un Piano integrato di azioni contro l’omofobia, per il rispetto delle diversità e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro delle persone omosessuali e transessuali; avviare percorsi formativi di “cultura del rispetto delle diversità” nelle scuole di ogni ordine e grado.

Si segnala, infine, la rete RE.A.DY, Rete Nazionale delle Pubbliche Amministrazioni Anti Discriminazioni per orientamento sessuale e identità di genere, che raccoglie le amministrazioni locali e regionali che hanno avviato politiche per favorire l'inclusione sociale delle persone omosessuali e transessuali, sviluppando buone prassi e promuovendo atti e provvedimenti amministrativi che tutelano dalle discriminazioni. Nel novembre del 2005 si è svolto un primo incontro, all'interno del COM. Pubblica Amministrazione di Bologna, come momento di confronto fra le Pubbliche Amministrazioni; nel maggio del 2006, in un successivo incontro al FORUM PA di Roma, è stata annunciata l'intenzione da parte dei Comuni di Roma e Torino di promuovere una Rete nazionale per sviluppare adeguate politiche e diffondere buone prassi finalizzate al superamento di ogni discriminazione nei confronti delle persone lesbiche, gay, bisessuali, transessuali e transgender. Sono stati i primi passi che nel giugno del 2006 – durante gli eventi del Torino Pride – hanno portato i rappresentanti di diverse Pubbliche Amministrazioni a incontrarsi per definire una Carta di Intenti, contenente le finalità, gli obiettivi e le azioni della nascente Rete. È la prima volta in Italia che gli Enti Locali e Regionali si mettono in rete per promuovere culture e politiche delle diversità e sviluppare azioni di contrasto alle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere.

9. Le azioni di sensibilizzazione dell'UNAR nei luoghi di lavoro

Essendo uno dei compiti dell'UNAR quello di promuovere azioni positive e contrastare le discriminazioni etniche e razziali nei luoghi di lavoro, nel 2010 l'Ufficio ha sottoscritto un protocollo d'intesa con le parti sociali: CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confartigianato, Confapi, CNA, Confcooperative, Legacoop, Coldiretti, Confagricoltura, Confcommercio, Confesercenti. Attraverso tale protocollo UNAR si è posto l'obiettivo di individuare le strategie di intervento più idonee per promuovere azioni positive e contrastare le discriminazioni etniche e razziali nei luoghi di lavoro. A questo scopo, è stata creata una Cabina di regia insieme alle parti sociali nazionali con funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività oggetto del Protocollo. Tra le attività indicate dal protocollo che UNAR si è impegnato a realizzare sono stati previsti:

- la diffusione della massima conoscenza degli strumenti normativi e amministrativi di tutela e di promozione della parità di trattamento e di contrasto alle discriminazioni su base etnica e razziale nel mondo del lavoro nonché una serie di interventi in tale ambito;

- la realizzazione di iniziative di formazione e di informazione nel settore produttivo anche predisponendo percorsi formativi per il migliore utilizzo delle risorse nazionali ed europee e per la valorizzazione a tal fine degli strumenti messi a disposizione dalla contrattazione;
- riconoscimenti pubblici a soggetti del mondo economico e produttivo e alle rappresentanze sindacali particolarmente impegnati nella creazione di una cultura di convivenza interculturale e di pari opportunità;
- la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e di promozione di azioni positive, in accordo con le parti sociali firmatarie e con il coinvolgimento delle rispettive strutture a livello territoriale.

A seguito della sottoscrizione del protocollo e dei numerosi incontri periodici tra UNAR e le parti sociali è emersa la decisione di promuovere un programma *ad hoc*, nei luoghi di lavoro, durante la Settimana di azione contro il razzismo organizzata ogni anno in concomitanza con il 21 marzo “Giornata Mondiale contro il razzismo”. Dal 2012 sono già state realizzate quattro edizioni della “Settimana di azione contro il razzismo nei luoghi di lavoro” con decine di eventi realizzati in tutto il territorio nazionale con il coinvolgimento delle parti sociali e delle associazioni del terzo settore. Ogni anno si è voluta approfondire una tematica relativa al mondo del lavoro: nel 2014, per esempio, si è voluto approfondire il tema relativo ai costi economici della discriminazione e il concetto della differenza come risorsa per l’impresa, mentre nel 2015 il focus della settimana, contrassegnata dal titolo “Accendi la mente, spegni i pregiudizi”, è stata la diversità come fattore che caratterizza il mondo dei trasporti nazionale (Ferrovie dello Stato) e locale (ATAC Roma).

10. La promozione della diversità nell’ambito della selezione del personale

Dal 2007 l’UNAR ha avviato il Career Forum Diversitalavoro allo scopo di incidere sulle cause strutturali della discriminazione e promuovere concretamente il Diversity Management e l’inclusione lavorativa nel mondo del lavoro. Come è stato dimostrato anche dalle analisi presentate in questa ricerca, uno dei maggiori problemi di inserimento lavorativo delle persone di origine straniera, delle persone disabili e delle persone transgender è la difficoltà di accesso al mercato del lavoro in fase di selezione del personale.

L’obiettivo del Career Forum è proprio quello di creare occasioni di confronto e scambio tra aziende e persone portatrici di diversità, allo scopo

di far venire meno diffidenze e pregiudizi e favorire, quindi, l'incontro fra domanda e offerta di lavoro.

Giunto alla sua 18^a edizione, nel 2014 due riconoscimenti importanti sono stato riservati a Diversità al lavoro, il primo a Parigi con la sua presentazione come best practice europea, davanti a una platea di oltre 600 esperti internazionali, in occasione della decima edizione dell'High Level Event on Diversity Management. Durante l'evento sono stati discussi i temi della diversità nell'Unione Europea: risultati, sfide attuali e prospettive sul tema. DiversitàLavoro è stato presentato all'interno del panel "The role of different social and economic actors in promoting diversity at the work place".

Il secondo riconoscimento importante è stato quello di inserire il Career Forum nel programma dell'Employment Week del Semestre di Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea.

Nel corso delle due edizioni del 2014, il cui slogan è stato "Cerchiamo talenti cui offrire pari opportunità nel mondo del lavoro", a Milano nel mese di giugno e a Roma nel mese di novembre, si è registrato un sensibile incremento del numero dei partecipanti e conseguentemente sono aumentate le opportunità di informarsi, di orientarsi e di avere un incontro diretto con i responsabili del personale di grandi aziende italiane e internazionali. È stato rinnovato il portale web www.diversitalavoro.it, attraverso il quale è possibile avere informazioni sugli eventi, consultare le opportunità di lavoro disponibili e candidarsi direttamente inviando il proprio curriculum vitae e preparando la propria partecipazione al Career Forum Diversitalavoro.

Inoltre, a preparazione degli eventi, sono stati organizzati degli incontri dedicati, con seminari e workshop gratuiti rivolti a:

- candidati (persone con disabilità, persone di origine straniera e persone transgender) per metterli in condizione di affrontare al meglio i colloqui di selezione che si tengono in occasione del Career Forum Diversitalavoro e, più in generale, di aiutarli nella ricerca del lavoro;
- recruiter aziendali.

Gli incontri sono stati coordinati dall'UNAR coinvolgendo istituzioni ed enti che operano sui temi dell'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, delle persone di origine straniera e delle categorie LGBT.

Il progetto prevede, inoltre, per le imprese che hanno inserito nel proprio organico persone tramite Diversitalavoro, uno speciale riconoscimento, che nel 2015 è stato consegnato alle imprese che nell'anno precedente avevano inserito nella propria azienda persone incontrate durante i Career Forum Diversitalavoro: American Express, Banca Popolare di Milano, Edison e Intesa Sanpaolo.

Nel 2014, i candidati selezionati e invitati agli eventi sono stati complessivamente 2008, mentre 1131 sono stati i candidati presenti ai tre Career Forum di Diversitalavoro (Roma, Milano e Napoli) i quali hanno sostenuto presso le 41 aziende partecipanti migliaia di colloqui face-to-face. I candidati in queste occasioni erano soprattutto appartenenti alle categorie protette (78 per cento) e laureati (74 per cento) prevalentemente in discipline economiche. I *job posting* pubblicati sul sito di Diversitalavoro sono stati 61 e 1405 le candidature ricevute sul sito in risposta agli annunci. Coloro che si sono candidati sono stati per il 74 per cento laureati, per l'8 per cento universitari/laureandi e per il 18 per cento diplomati. L'80 per cento dei candidati sono italiani, di questi il 78 per cento sono gli iscritti alle categorie protette, mentre il 20 per cento sono le persone di origine straniera (l'81 per cento dell'Europa dell'Est e il 19 per cento del Sud America e Africa). Si è stimata una partecipazione delle persone appartenenti alla categoria transgender intorno al 2 per cento dei partecipanti. Nel 2015 la novità più importante del Career Forum è stata l'apertura di una nuova location nel Triveneto, infatti con l'evento organizzato a febbraio nella città di Padova si è voluto cominciare ad aprire Diversitalavoro a un mercato fatto di piccole e medie aziende, che rappresentano il più consistente tessuto imprenditoriale italiano.

Infine, uno dei più grandi successi del progetto è stato quello di vedere un Paese all'avanguardia nelle politiche di inclusione sociale, come la Svezia, prendere spunto da Diversitalavoro. Arbetsformedlingen, infatti, la più grande agenzia governativa di collocamento, ha replicato nell'ottobre del 2013 il format dell'evento italiano. Punto di partenza è stata l'idea di iniziare dall'incontro personale per favorire l'inclusione lavorativa e superare i pregiudizi. Prima di organizzare l'evento Project National Matching, che a Stoccolma era diretto esclusivamente a immigrati con istruzione di alto livello nel campo ingegneristico, lo staff del Ministero svedese ha partecipato all'edizione 2013 milanese di Diversitalavoro. Al progetto svedese National Matching hanno partecipato 33 aziende rappresentative di tutto il territorio svedese e 550 erano gli utenti altamente specializzati che hanno aderito al progetto di *matching*.

11. La promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI italiane

Nel campo del Diversity Management, UNAR, con vari progetti, ha tentato di promuoverne le prassi ed estenderne i tradizionali ambiti in cui è

conosciuto, spostandosi dalle grandi multinazionali alle PMI, dal Nord al Sud e dal privato al pubblico.

Essendo le PMI spesso inserite in un ambiente caratterizzato dalla presenza sempre più consistente di una forza lavoro portatrice di diversità è per loro prioritario investire in un approccio teso all'inclusione delle differenze. A tale scopo l'UNAR ha finanziato il progetto "Realizzazione di attività rivolte a migliorare l'informazione e l'inclusività delle imprese sui temi del Diversity Management nelle Regioni Obiettivo Convergenza" con l'obiettivo di sensibilizzare le Piccole e Medie Imprese (PMI) delle quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) a un approccio improntato al "Diversity Management" ovvero al modello che pone al centro della gestione delle risorse umane la valorizzazione e l'integrazione delle diversità, con particolare attenzione alla sensibilizzazione in merito alle discriminazioni dovute all'età, all'orientamento sessuale e identità di genere, alla razza ed etnia, alla religione e alle disabilità.

Una delle attività del progetto ha prodotto una ricognizione e analisi del tessuto produttivo territoriale, attraverso la mappatura delle buone prassi aziendali in tema di inclusione dei lavoratori. Destinatari dell'intervento sono state le piccole, medie e grandi imprese esistenti sul territorio, Enti Pubblici vigilati, Aziende controllate e/o partecipate dalle Regioni Obiettivo Convergenza.

Sono stati, quindi, organizzati cicli di seminari formativi presso ciascuna delle quattro Regioni Obiettivo Convergenza denominati "Diversity Management e PMI", con l'intento di offrire anche a questo tipo di imprese un quadro chiaro, da un punto di vista normativo e operativo, delle possibilità offerte dall'adozione di strategie di Diversity Management e al contempo stimolare relazioni virtuose tra imprese e persone appartenenti a categorie discriminate, per mezzo della messa a fuoco di potenzialità e competenze spesso sottovalutate a causa di stereotipi e discriminazioni.

Partendo dalle buone prassi europee e nazionali, i seminari hanno rappresentato l'occasione per divulgare le conoscenze in materia e illustrare i risultati ottenuti dal questionario di rilevazione somministrato a un campione di 1300 imprese dislocate nelle quattro Regioni Obiettivo Convergenza, al fine di effettuare una mappatura delle pratiche aziendali più virtuose per l'inclusione dei lavoratori e, più in generale, individuare gli interventi più efficaci che fanno riferimento a un approccio di diversity.

Un altro progetto promosso dall'UNAR durante il 2014 e inizio del 2015 è stato diversamente il cui obiettivo principale è stato quello di realizzare e sviluppare azioni di Diversity Management sempre nelle Regioni Obiettivo Convergenza, coinvolgendo le persone appartenenti a categorie

tradizionalmente discriminate da una parte, e le piccole e medie imprese (PMI), gli Enti pubblici, le Aziende controllate e/o partecipate dalle quattro Regioni Convergenza e tutti gli stakeholder che si occupano della lotta alla discriminazione dall'altra, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento lavorativo delle persone a rischio di discriminazione. Per raggiungere gli obiettivi del progetto sono state implementate una serie di attività, tra cui:

- la sensibilizzazione culturale del mondo del lavoro attraverso il coinvolgimento delle piccole e medie imprese (PMI) e delle istituzioni;
- la valorizzazione della diversità e l'individuazione di posti di lavoro all'interno delle PMI per persone che spesso sono vittime di discriminazione;
- attività di empowerment verso cittadini potenzialmente discriminati al fine di promuovere un atteggiamento proattivo sul lavoro e di valorizzare competenze, nuove idee e contributi unici;
- career day dedicati, sul modello dell'evento nazionale Diversitalavoro nelle città di Cosenza, Salerno, Palermo e Bari, come occasione d'incontro tra la domanda e l'offerta del mercato del lavoro.

Sempre nell'ambito della promozione della cultura del Diversity Management nelle PMI nel 2014, l'UNAR, in collaborazione con Italia Lavoro SpA, ha lanciato il progetto DJ (Diversity on the job) un programma sperimentale per la promozione dell'inserimento lavorativo di soggetti fortemente discriminati e svantaggiati. Il programma è stato finalizzato alla creazione di reti territoriali integrate di supporto all'inclusione socio lavorativa rivolte a soggetti vittime di discriminazione e marginalizzazione sociale e lavorativa attraverso il coinvolgimento di associazioni e stakeholder localizzati nelle quattro Regioni Obiettivo Convergenza. Il progetto si è rivelato efficace non solo nel promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e a forte rischio di discriminazione, attraverso servizi di orientamento e coaching e la realizzazione di tirocini della durata di tre mesi, ma anche nel realizzare un'azione di capacity building dell'associazionismo nei percorsi di accompagnamento individualizzati.

Nel 2014, a seguito dell'avvio del progetto, sono stati attivati 246 percorsi di orientamento e tirocinio nelle quattro regioni obiettivo convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia), sono stati coinvolti complessivamente 24 soggetti promotori (enti di formazione o accreditati come tali), 29 associazioni di settore (relative ai due target rom e LGBT) e 152 aziende che hanno ospitato i tirocinanti.

I risultati ottenuti rispetto alla domanda generale sul tirocinio hanno dimostrato un elevato indice di soddisfazione rispetto alle finalità del progetto e la formazione ha avuto un'alta incidenza del grado di soddisfa-

zione dei destinatari. I tirocinanti la definiscono, infatti, come funzionale, adeguata e costruttiva e affermano, in genere, di aver imparato a gestire meglio gli strumenti a loro disposizione. Gli stessi tirocinanti hanno dichiarato inoltre di aver vissuto il periodo di formazione non solo come un aumento delle proprie competenze e conoscenze rispetto a uno specifico lavoro o rispetto alle modalità generali del mondo del lavoro, ma anche come spunto e occasione di crescita personale.

In conclusione, le attività sperimentali e i progetti di innovazione sociale condotti da UNAR in questo ambito, partendo dall'assunto che la diversità è soprattutto una ricchezza e non un ostacolo per le aziende, hanno finito per sensibilizzare tante organizzazioni produttive a valutare le proprie componenti di diversità come un vantaggio nella competizione e a sfruttare come un'opportunità il privilegio di raccogliere al proprio interno importanti contributi di differenze.

Ne consegue che le aziende, anche in Italia, stanno piano piano apprendendo che, oltre a misurare la propria capacità di generare reddito e avviarsi sulla strada delle nuove tecnologie, devono riuscire a lavorare sulle differenze, individuandole e valorizzandole, per una cultura d'impresa destinata a vincere.

Conclusioni

Dal quadro che emerge dalla ricerca sono diverse le tipologie di azioni che, dal contesto americano, a quello europeo, fino a quello italiano, sono promosse e iscritte nel quadro degli interventi di Diversity Management. Iniziative eterogenee, che assumono un valore differente a seconda che siano adottate all'interno di una realtà aziendale o di un'altra. Oltre a essere diverse le strategie, infatti, sono diverse le loro applicazioni, una volta che sono calate nel concreto di un'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. Le aziende che hanno deciso di intraprendere processi di gestione centrati sulla diversity, generalmente, sono realtà che hanno scelto di ragionare su un periodo lungo di investimento, necessario a mutare una cultura aziendale e ad accompagnare i cambiamenti organizzativi necessari. Tra le iniziative più diffuse vi sono, innanzitutto, le strategie di reclutamento, il cui obiettivo è trasformare la composizione della forza lavoro nell'ottica di una sua maggiore eterogeneità. Vi sono i programmi di formazione, solitamente rivolti a target specifici all'interno di un'azienda, il cui obiettivo è aumentare il livello di consapevolezza dei dipendenti sui temi della diversity, favorendo la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e centrato sulla valorizzazione delle diversità. Vi sono i programmi di mentoring e di networking, importanti per aumentare la densità e la qualità delle reti interne all'azienda. Molte organizzazioni, invece, focalizzano la propria azione sui processi di valutazione e sui sistemi di incentivi, che consentono di valorizzare le diversità presenti in azienda e la loro differenziazione in base a bisogno e prestazioni. V'è poi l'attività della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, che consente di rendere flessibile l'organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro per andare incontro a esigenze connesse con la condizione di vita del lavoratore e della lavoratrice e con i ruoli sociali a questa associati. Molte organizzazioni promuono

vono sistemi di welfare aziendale che tengano presenti le condizioni di vita dei lavoratori, offrendo servizi che promuovono la salute, facilitano la gestione dei carichi familiari, promuovono la qualità dei consumi personali e familiari. V'è, infine, la possibilità, scelta da molte organizzazioni, di adottare una pluralità di strumenti di comunicazione, rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, con l'obiettivo di promuovere i temi connessi al Diversity Management.

Tale molteplicità di interventi è il risultato di un percorso storico che ha avuto inizio negli Stati Uniti a partire dagli anni Sessanta, quando l'irrompere sulla scena sociale e politica del Civil Rights Movement eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito pubblico americano. La rivendicazione di eguali diritti sostenuta da quel movimento ha portato una serie di eventi di cruciale importanza, quali la firma del Civil Rights Act (1964) e l'avvio delle politiche di Affirmative Action, che si sono sviluppate nei due decenni successivi. Ma il vero momento di svolta si verifica negli anni Ottanta, quando il progressivo superamento del modello produttivo fordista, la finanziarizzazione dell'economia, l'intensificazione dei movimenti globali di persone e la femminilizzazione del lavoro contribuiscono ad aumentare la diversità in seno al mercato del lavoro americano. Particolarmente importante, in questo quadro, è il ruolo delle migrazioni. Dal 1990 al 2000, la popolazione ispanica negli Stati Uniti cresce dai 22 ai 35 milioni, e crescite simili si registrano per numerose altre cosiddette "minoranze". Da quel momento, molte organizzazioni nord americane avviano iniziative finalizzate a promuovere la diversità, capitalizzando i diversi background formativi e di esperienza dei propri dipendenti. Si moltiplicano gli studi che mettono in luce una serie di vantaggi prettamente economici connessi all'impiego di una forza lavoro proveniente da contesti culturali diversi, come l'incentivo al cambiamento, la spinta a trovare soluzioni innovative, la capacità di rispondere all'eterogeneità dei clienti e dei mercati, l'aumento del commitment dei dipendenti, la 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 la competitività dell'impresa, la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione.

Nel corso degli anni Novanta, molte aziende promuovono strategie interne il cui obiettivo è aumentare la produttività creando una cultura inclusiva, prendendo progressivamente congedo da una rappresentazione della propria forza lavoro secondo i codici tradizionali della cultura bianca e maschile. Includendo progressivamente, sia ai livelli più bassi della piramide organizzativa che all'interno del top management, tutti i segmenti minorita-

ri della forza lavoro: donne, afroamericani, minoranze nazionali, disabili, anziani, LGBT.

Sono gli anni Novanta che vedono il Diversity Management affondare le proprie radici all'interno del contesto europeo, diverso da quello degli Stati Uniti sia per contesto istituzionale, storico e sociale, sia perché il dibattito sulla questione delle uguaglianze e differenze parte da assunti differenti. Le spinte che permettono la costruzione di condizioni favorevoli perché le pratiche di Diversity Management possano attecchire in Europa sono riconducibili a tre principali traiettorie: l'influenza della Commissione Europea rispetto all'agenda europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro; la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali, sulla base di evidenze tratte da ricerche di carattere comparativo che dimostrano la presenza di discriminazioni su base etnica e razziale nel mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione.

In questa logica possiamo leggere la storia recente del Diversity Management in Europa, portata avanti grazie a uno sforzo congiunto dell'Unione Europea e dei settori aziendali più forti e avanzati, ma anche dei settori politico/istituzionali di diversi stati membri. Dagli anni Duemila, in particolare, anche grazie alla spinta comunitaria, emerge l'attenzione verso il tema delle differenze in diversi contesti europei: il Diversity Management in Europa si direziona verso una stretta connessione tra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico in cui queste ultime sono inserite. Queste attività formeranno il substrato che porterà all'avvio delle Carte della Diversità, da più parti descritte come la via europea al Diversity Management. Dal 2004 a oggi, in effetti, la diffusione delle Carte della Diversità tra gli stati europei con l'obiettivo di incoraggiare aziende private ed enti pubblici a implementare e sviluppare politiche di Diversity Management è stata costante e ha assunto un valore ancora più significativo a partire dal 2010, quando i gruppi di lavoro nazionali delle Carte della Diversità hanno intensificato i loro contatti per lavorare congiuntamente e scambiarsi informazioni e buone pratiche a livello europeo.

L'Unione Europea, attraverso i suoi documenti politici e alcune direttive riguardanti da una parte l'occupazione e la crescita e dall'altra la tutela dei diritti della persona, ha fornito in questo senso una cornice strategica ideale per dare un'ulteriore spinta allo sviluppo e alla diffusione di iniziative di Diversity Management sia in ambito privato che in ambito pubblico. In particolare, per comprendere meglio lo sviluppo del concetto

di Diversity Management e le sue prospettive, è necessario interpretarlo oggi alla luce della priorità della “Crescita solidale” che rappresenta un pilastro della Strategia “Europa 2020”¹. Questa priorità consiste infatti nell’obiettivo di un più elevato tasso di occupazione dell’Unione Europea con un numero maggiore di lavori più qualificati “specialmente per donne, giovani e lavoratori più anziani” e implica inoltre la necessità di aiutare le “persone di ogni età” a prevedere e gestire il cambiamento investendo in competenze e formazione per modernizzare i mercati del lavoro e garantire che i benefici della crescita raggiungano tutte le regioni dell’Unione Europea. Il principio di solidarietà dovrebbe quindi caratterizzare la crescita e l’occupazione, integrandosi idealmente con il principio di coesione economica, sociale e territoriale di cui rappresenta un aspetto fondante. L’obiettivo primario che caratterizza la crescita solidale è quello di conseguire un tasso di occupazione per donne e uomini di età compresa tra 20 e 64 anni del 75 per cento entro il 2020, da raggiungere offrendo maggiori opportunità lavorative “in particolare a donne, giovani, lavoratori più anziani e meno qualificati e immigrati regolari”; esso coincide anche con il primo dei cinque obiettivi della Strategia Europa 2020 ed è particolarmente rilevante ai fini del tema trattato in questa ricerca, dal momento che fornisce un quadro ideale per le politiche di Diversity Management attraverso l’integrazione, in un’unica cornice strategica, degli obiettivi di tutela delle persone più vulnerabili con gli obiettivi relativi all’occupazione e alla crescita². Le politiche di Diversity Management, in effetti, non possono che essere lette e interpretate alla luce del “combinato disposto” dell’Unione Europea in materia di occupazione e crescita da una parte (Strategia Europa 2020), e in materia di lotta alle discriminazioni, dall’altra (Direttiva quadro sulla parità in materia di occupazione e Direttiva sulla parità indipendentemente dalla razza)³. È in questo quadro strategico e

¹ Per maggiori informazioni sulla Strategia Europa 2020 e sull’obiettivo della Crescita Solidale si veda: www.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_it.htm.

² Si veda anche, nell’ambito della Strategia Europa 2020, l’Agenda per nuove competenze e per l’occupazione, che presenta una serie di azioni concrete intese ad accelerare le riforme per migliorare la flessibilità e sicurezza del mercato del lavoro (“flessicurezza”), per dotare le persone delle qualifiche necessarie per le professioni di oggi e domani, per migliorare la qualità degli impieghi garantendo migliori condizioni di lavoro e per migliorare i presupposti per la creazione di posti di lavoro: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=958>.

³ Direttiva 2000/43/CE del Consiglio, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall’origine etnica (www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:it:HTML) e

normativo che le Carte della Diversità si stanno sviluppando e diffondendo, ed è sempre in questo quadro e con il sostegno della Commissione Europea che opera oggi, a livello europeo, la Piattaforma di scambio delle Carte della Diversità.

Le Carte oggi sono state attivate da 14 Paesi membri dell'Unione Europea. Si tratta di iniziative che vanno sicuramente salutate con favore, tuttavia – al di là del dato confortante ma meramente quantitativo relativo all'alto tasso di partecipazione delle imprese e delle amministrazioni pubbliche a questi strumenti – l'impatto effettivo della loro adesione, nei vari Paesi, rimane ancora in buona parte da verificare. Anche se esistono indizi di una ricaduta positiva dell'adesione alle Carte, come si è visto, una valutazione approfondita è ostacolata dal fatto che solo in pochi casi esistono degli indicatori di monitoraggio che riescano a restituire un'idea precisa dei reali benefici dell'adesione alle Carte. Questa sostanziale incertezza si tramuta nella necessità di implementare degli indicatori il più possibile condivisi a livello europeo, ma che al contempo lascino spazio alla considerazione degli elementi caratteristici dei diversi contesti nazionali che, spesso, sono molto diversi tra loro. Le politiche e le pratiche di Diversity Management sono infatti il prodotto del contesto in cui operano: non si può considerare il Diversity Management come una mera traduzione di principi teorici che riguardano la diversità, bensì si tratta di soluzioni concrete a questioni complesse che riguardano argomenti diversificati, dalla questione della nazionalità e della cittadinanza, fino alla gestione dell'omogeneità e dell'eterogeneità delle forze lavoro. Nei prossimi anni la sfida per le Carte della Diversità e in generale per le politiche e le pratiche di Diversity Management forse potrà risiedere proprio in una positiva risposta a questo interrogativo: sarà il Diversity Management capace di mettere insieme le istanze connesse al rispetto delle differenze, garantendo allo stesso tempo l'accesso universale ai diritti in rispetto del principio di uguaglianza così radicato nel contesto europeo?

Inoltre, anche se l'approccio inclusivo e multitarget delle Carte – compreso quello della Carta italiana che, non diversamente dalle altre, è aperta sia all'adesione delle imprese che a quella degli enti pubblici – rappresenta senza dubbio un elemento positivo, le politiche, le modalità di gestione

Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=en>). Oltre a queste direttive la Commissione europea ha adottato nel luglio 2008 una Comunicazione che presenta un approccio generale a un rafforzamento dell'azione contro la discriminazione e alla promozione delle pari opportunità, nonché una Decisione per la creazione di un gruppo di esperti governativi in materia di lotta alle discriminazioni.

della diversità e il grado di soddisfazione che derivano dall'adesione alle Carte variano notevolmente tra il settore privato e quello pubblico. In particolare, le elaborazioni attuali delle Carte, così come il loro linguaggio, sembrano rispondere maggiormente alle esigenze e alle aspettative delle imprese, mentre risultano meno facilmente adattabili al *modus operandi* delle amministrazioni pubbliche. In effetti, le amministrazioni pubbliche e in particolare le autorità locali sembrano scontare, in molti casi, un sostanziale gap nell'attivazione di politiche per la diversità, specialmente con riferimento alla gestione della diversità nell'ambito dell'organizzazione interna del lavoro. La situazione, però, è molto diversificata e a "macchia di leopardo". Non mancano, infatti, in Europa, esempi di autorità locali che hanno adottato politiche, strategie, regolamenti e iniziative particolarmente efficaci nel campo del Diversity Management. Si pensi ai casi citati in questa ricerca, alcuni dei quali – come Copenaghen e Londra – mettono bene in evidenza come esistano istituzioni locali "più avanti" delle rispettive autorità nazionali rispetto alla tutela e alla valorizzazione della diversità, presentando delle esperienze particolarmente avanzate sia sotto il profilo regolamentare che sotto quello attuativo. Non è un caso che queste esperienze si riscontrano là dove le amministrazioni locali hanno acquisito, nel corso della storia, una maggiore consapevolezza del loro ruolo anche come soggetto economico, facendo leva proprio sul valore aggiunto della diversità riscontrabile nella mixité della propria popolazione urbana.

Dal quadro che emerge dalla ricerca, cominciano a essere numerosi, tra le public utilities europee dei trasporti, i tentativi di introdurre azioni orientate dai principi del Diversity Management. Azioni non sempre fondate su una netta distinzione tra pari opportunità e gestione delle diversità, ma che sempre più vanno nella direzione di mettere al centro la necessità di una composizione quanto più possibile eterogenea della propria forza lavoro. Nelle scelte operate dalle public utilities che si sono orientate in direzione di politiche di Diversity Management, si intrecciano tre ordini di considerazioni: motivi etici, che hanno spinto ad adottare politiche di responsabilità sociale d'impresa; motivi normativi, che hanno spinto ad adeguare il proprio management e le condotte aziendali a quanto richiesto da un quadro normativo in cambiamento proprio sui temi dell'equità; motivi economici, legati all'attesa di benefici derivanti dalla composizione differenziata della propria forza lavoro. Nella rassegna che ha preso in considerazione nove Paesi (Irlanda, Inghilterra, Francia, Belgio, Austria, Spagna, Olanda, Danimarca, Italia) e tredici società di trasporti, è emersa la grande eterogeneità degli interventi adottati dalle public utilities per muovere la propria cultura aziendale in direzione di una maggiore presa in considerazione del tema

delle diversità. Gli interventi promossi includono interventi sulle strategie di reclutamento, programmi di formazione e di sensibilizzazione, attività di mentoring e networking, sistemi di valutazione e di incentivi centrati sul tema della diversità, strumenti di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, politiche di welfare aziendale, piani di comunicazione dedicati. Tutti, in misura diversa, in grado di produrre benefici per l'azienda: rafforzamento del capitale umano e organizzativo, generazione di un pensiero non omologato e divergente, crescita del senso di appartenenza e di identificazione della forza lavoro, creazione di un ambiente di lavoro che può generare un maggior grado di benessere e di coesione interna.

Nel contesto italiano, nonostante sia presente un quadro normativo che interviene direttamente sulle diversità con l'intento di promuovere eguali opportunità per tutti gli individui nel settore economico, sociale, politico e culturale, i dati rilevati da analisi sociali evidenziano tuttora sostanziali ritardi nelle pratiche antidiscriminatori e la previsione normativa non sempre ha prodotto gli effetti per i quali è stata adottata; al contrario, spesso si è rilevata, tra gli stessi soggetti che quelle norme avrebbero dovuto implementare, una forte distonia tra enunciazioni di principio e pratiche orientate alla gestione della diversità. La realizzazione di pratiche concrete di Diversity Management è stata così avviata con luci e ombre e con alcune differenze tra settore pubblico e privato, dove il primo mostra un ritardo più accentuato. Nelle amministrazioni pubbliche italiane, infatti, le esperienze concrete di Diversity Management sono ancora a uno stadio iniziale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo e con un diverso grado di implementazione sul territorio nazionale. Ciò che emerge dalla ricognizione effettuata in questo lavoro è piuttosto un insieme di singole risposte messe in campo per fronteggiare situazioni contingenti di discriminazione nei luoghi di lavoro o di accesso a questo, il cui obiettivo sembra essere quello di intervenire sulla specificità di un vissuto di discriminazione di determinate categorie di destinatari, piuttosto che sulla gestione complessiva del tessuto organizzativo dell'amministrazione e per questo scarsamente efficace nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa. In particolare, anche se i Comuni italiani sono spesso in prima linea nella lotta alle discriminazioni e nell'attivazione di processi di inclusione sociale positiva, in certi casi alcuni amministratori, specialmente al livello politico, dimostrano una scarsa sensibilità verso il tema della valorizzazione della diversità oppure non hanno attivato politiche che prevedano una valorizzazione positiva della diversità partendo dalla propria forza lavoro. Da ciò deriva la necessità di rafforzare i meccanismi di sensibilizzazione degli enti locali,

partendo proprio dai vertici politici, fino a giungere ai gangli delle strutture di lavoro comunali, per far sì che nella gestione del personale e nell'organizzazione interna gli enti pubblici tengano maggiormente in considerazione la tutela e la valorizzazione della diversità. In questo senso, le tipicità rilevate nelle esperienze di Diversity Management nelle amministrazioni pubbliche italiane denotano come la dimensione culturale rappresenti un fattore chiave indispensabile per la pianificazione e l'implementazione di politiche di gestione delle differenze. E, in assenza di un mutamento culturale dell'organizzazione, il processo che porta all'adozione di linee strategiche orientate alla valorizzazione delle diversità appare tutto da costruire.

Le migliori esperienze europee potrebbero dunque indicare la strada anche alle amministrazioni pubbliche locali italiane, dimostrando che vi sono diversi modi con i quali i Comuni possono mettere in atto delle politiche efficaci di gestione della diversità, per esempio, agendo sul lato interno con un'integrazione dei regolamenti che disciplinino la gestione del personale, con un'attività di monitoraggio del benessere organizzativo dei propri dipendenti, con la definizione di percorsi seminariali e di formazione e con attività mirate di studio e ricerca. Nonostante i vincoli imposti dal Patto di Stabilità che hanno limitato le assunzioni negli ultimi vent'anni, i Comuni rappresentano infatti delle importanti organizzazioni lavorative. Non solo: oltre a essere "datori di lavoro", i Comuni hanno un ruolo molto importante in quanto *public procurers* e in quanto generatori o facilitatori di opportunità lavorative per le rispettive popolazioni urbane: in questi ambiti, per esempio, in alcune città europee sono stati predisposti degli strumenti o delle procedure che mirano a integrare la tutela della diversità negli obiettivi delle agenzie di sviluppo territoriale preposte al collocamento – si pensi al caso di Barcelona Activa in Spagna – oppure nella disciplina degli appalti; si pensi a questo proposito a Copenaghen, dove sono state attivate delle procedure che hanno vincolato l'aggiudicazione dei contratti al soddisfacimento di alcuni criteri specifici afferenti al rispetto e alla valorizzazione della diversità da parte dei fornitori. Da tutte queste esperienze, le città italiane possono trarre ispirazione per definire delle politiche e delle azioni che puntino più efficacemente alla gestione e alla valorizzazione della diversità nei rispettivi ambiti territoriali.

Linee guida sul Diversity Management

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.

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 e 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 in modo da passare da un orientamento verso un gruppo maggioritario e quello centrato 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.

Il Diversity Management quale 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.

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 uma-

no 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.

Il Diversity Management contribuisce al benessere organizzativo

Le politiche di Diversity Management contribuirebbero, in questo senso, alla creazione di un ambiente di lavoro che consenta a ogni lavoratore di sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione e, pertanto, di spingerlo 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 del proprio ambiente di lavoro.

Il Diversity Management implica un forte impegno 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.

Le politiche di Diversity Management vanno accompagnate con interventi di aumento delle competenze, anche relazionali e meta comunicative

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.

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 cultu-

ra 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.

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 centrata 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;
- 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.

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 che sono generalmente promosse e fatte rientrare negli interventi di Diversity Management possono essere:

- strategie di reclutamento, volte al cambiamento nella composizione della forza lavoro all'insegna di una maggiore eterogeneità;
- 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;
- 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;
- attività centrate su processi di valutazione e su sistemi di incentivi che tengano conto delle diversità presenti in azienda e della loro differenziazione in base a bisogni e prestazioni;
- attività di conciliazione, in particolare centrate sulla conciliazione tra tempi

di vita e tempi di lavoro, che rendano flessibile l'organizzazione del lavoro (nei tempi e negli spazi di lavoro) per andare incontro a esigenze connesse con la condizione di vita del lavoratore e della lavoratrice e con i ruoli sociali a questa associati;

- sistemi di welfare aziendale che affrontino le condizioni di vita dei lavoratori e delle lavoratrici offrendo servizi che consentano la promozione della salute, facilitino la gestione dei carichi familiari, promuovano 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 su queste tematiche.

Bibliografia

- Anderson T. (2004), *The Pursuit of Fairness. A History of Affirmative Action*, Oxford University Press, New York.
- Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), “Il Diversity Management”, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 184, marzo-aprile, pp. 19-31.
- bell hooks (1998), *Elogio del margine*, Feltrinelli, Milano.
- Bellard E., Rüling C. C. (2001), *Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève.
- Bernardi G. (2005), “Identità diverse e cittadinanza organizzativa”, *Quaderni di Management*, n. 16.
- Bombelli M. C. (2003), “Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management”, *Economia e Management*, n. 5, pp. 99-110.
- Bombelli M. C. (2004), “Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo”, in Mauri L., Visconti L., *Diversity Management e società multiculturali. Teorie e prassi*, FrancoAngeli, Milano.
- Bombelli M. C., Finzi E. (a cura di) (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini, Milano.
- Bombelli M. C., Finzi E. (a cura di) (2008), *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*, Guerini, Milano.
- Butler J. (2004), *Scambi di genere. Identità, sesso e desiderio*, Sansoni, Milano.
- Clark G. (2010), *Diversity, Integration, and Inclusion*, OPENCities Thematic Paper, Urbact, Belfast.
- Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Cox T. (2001), *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cox T., Blake S. (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *The Executive*, vol. 5, n. 3, pp. 45-56.
- Crenshaw K. W. (1993), *Words that wound. Critical Race Theory, Assaultive Speech, and the First Emendament*, Westview Press, New York.

- De Vita L. (2011), *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano.
- Dipartimento per le Pari Opportunità, UNAR (2013), *Strategia nazionale per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale e sull'identità di genere. 2013-2015*.
- Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (a cura di) (2014), *Quarto Rapporto Annuale Gli immigrati nel mercato del lavoro in Italia*.
- Di Stefano J. J., Maznevski M. L. (2007), "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, vol. 29, n. 1, pp. 45-63.
- Di Tomaso N., Post C., Parks-Yancy R. (2007), "Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers", *Annual Review of Sociology*, n. 33, pp. 473-501.
- European Commission (2003), *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, European Union, Bruxelles.
- European Commission (2013a), *Assessing Diversity Impact in Business. The European Union Platform of Diversity Charters*, European Union, Bruxelles.
- European Commission (2013b), *Diversity and Innovation. A business opportunity for all*, European Union, Bruxelles.
- European Commission (2014), *Overview of Diversity Management implementation and impact among Diversity Charter signatories in the European Union*, European Union, Bruxelles.
- Hall S. (2006), *Politiche del quotidiano. Culture, identità e senso comune*, Il Saggiatore, Milano.
- Hill Collins P. (2000), *Black Feminist Thought. Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, Routledge, New York.
- Istat (2012), *Indagine su Inclusione sociale delle persone con limitazioni dell'autonomia personale*.
- Istat (2012), *La popolazione omosessuale in Italia*.
- Istat (2013), *Rapporto Annuale 2013. La situazione del Paese*.
- Kandola R. S., Fullerton J. (1998), *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, CIPD, London.
- Laufer J. (2009), "L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?", *Travail, Genre et Sociétés*, n. 21, pp. 245-271.
- Liff S. (1997), "Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics", *Employee Relations*, vol. 19, n. 1, pp. 11-26.
- Mauri L., Visconti L. M. (2004), *Diversity Management e società multiculturale*, FrancoAngeli, Milano.
- McDougall M. (1996), "Equal opportunities versus managing diversity", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, Iss. 5/6 pp. 62-72.
- Messori C. (2009), "Diversity e Disabilità", in *Diversity Management. Modelli, metodi e case study*, Regione Piemonte, Scuola di Alta Formazione.
- Monaci M. (2012), "Culture nella diversità, cultura della diversità. Un ricognizione nel mondo d'impresa", *Quaderni ISMU*, n. 1, FrancoAngeli, Milano.

- Monks K. (2007), *The Business Impact of Equality and Diversity*, The International Evidence, Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance.
- Mor-Barak M. E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, San Francisco.
- O'Connell P., Russell H. (2005), *Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*, The Equality Authority, Dublin.
- OECD LEED Programme (2009), *Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience Of Barcelona*.
- Pezzillo Iacono M., Esposito V., Sicca L. M. (2009), "Diversity Management o retorica del linguaggio manageriale?", in Di Guardo M. C., Pinna R., Zaru D. (a cura di), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di organizzazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 277-301.
- Point S., Singh V. (2003), "Defining and dimensionalising diversity: evidence from corporate websites across Europe," *European Management Journal*, 21; 6: 750-761.
- Raco M., Kesten L., Colomb C. (2014a), *Assessment of Urban Policies on Diversity in London, UK*, Bartlett School of Planning, University College London.
- Raco M., Kesten L., Colomb C. (2014b), *Governance Arrangements and Initiatives in London, UK*, Bartlett School of Planning, University College London.
- Saeyns A., Albeda Y., Oosterlynck S., Verschraegen G., Dierckx D. (2014), *Urban Policies on Diversity in Antwerp, Belgium*, Centre on Inequality, Poverty, Social Exclusion and the City, University of Antwerp.
- Saraceno C. (2008), *Tra uguaglianza e differenza. Il dilemma irrisolto della cittadinanza delle donne*, Lettura annuale Ermanno Gorrieri, Modena, 27 marzo 2008.
- Thomas D. A., Ely R. J. (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, n. 74, September-October, pp. 79-90.
- Thomas R. R. (1990), "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review*, n. 68, March-April, pp. 107-117.
- Thomas R. R. (1999), *Building a House for Diversity*, Amacom, New York.
- Visconti L. M. (2007), *Diversity Management e lavoratori migranti*, Egea, Milano.
- Wrench J. (2005), "Diversity Management can be bad for you", *Race & Class*, vol. 46, n. 3, pp. 73-84.
- Young I. M. (1996), *Le politiche della differenza*, Feltrinelli, Milano.

Sitografia

EU Platform of Diversity Charter: www.diversity-charter.com.

ILO, International Labour Organization: www.ilo.org.

Eurofound: www.eurofound.europa.eu.

SDA Bocconi: www.sdabocconi.it/it/sito/diversity-management-lab.

Puntare sul Diversity Management significa, per un'organizzazione, promuovere strategie di reclutamento e gestione delle risorse umane che mirano alla valorizzazione delle diversità (di genere, origine etnica, età, abilità fisiche, orientamento sessuale, identità di genere). L'ipotesi che sta alla base del Diversity Management è che una gestione della forza lavoro centrata sull'inclusione e sulla promozione della diversità offra ad aziende e amministrazioni pubbliche una serie di vantaggi competitivi: incentivo al cambiamento, valorizzazione dei talenti, spinta a trovare soluzioni innovative, capacità di rispondere all'eterogeneità di clienti e mercati, aumento del *commitment* dei dipendenti, valorizzazione dei background formativi e di esperienza, creazione di un ambiente di lavoro più armonioso. Alla luce di ciò, nell'ultimo decennio sono divenute sempre più numerose le imprese e le amministrazioni pubbliche che hanno iniziato a considerare il Diversity Management come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e della loro politica di sviluppo. Nella prospettiva del Diversity Management, infatti, promuovere la diversità è un modo per creare un ambiente di lavoro più inclusivo e al tempo stesso aumentare la competitività dell'impresa, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale. Il volume indaga – da un punto di vista storico, economico e sociale – la traiettoria americana, europea e italiana del Diversity Management, e si conclude con una rassegna delle buone pratiche nelle amministrazioni pubbliche europee e nelle public utilities europee.

Marco Buemi ha ricoperto per molti anni il ruolo di esperto sui diritti umani e le pari opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni. Si occupa di pari opportunità nel mondo del lavoro e Diversity Management in Italia e all'estero, con collaborazioni presso la Commissione Europea, il network europeo degli equality bodies Equinet, il Consiglio d'Europa e varie università.

Massimo Conte è Socio Fondatore di Codici | Agenzia di ricerca sociale. Si occupa di ricerca e intervento nell'ambito delle politiche sociali e dei servizi, con particolare attenzione verso i sistemi territoriali, la coesione sociale, i fenomeni migratori, le carriere scolastiche.

Gabriele Guazzo, ricercatore di Cittalia, è esperto di politiche europee e di politiche per lo sviluppo urbano integrato e sostenibile. Si occupa di innovazione urbana e di studi sui temi dell'immigrazione, dell'antidiscriminazione e della tutela delle vulnerabilità.

