

Manuale di Formazione sul *Diversity Management*

A cura di

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

Settembre 2007



I contenuti di questo rapporto non riflettono necessariamente l'opinione o la posizione della Commissione Europea, Direzione Generale per il Lavoro, Affari Sociali e Pari Opportunità. Né la Commissione Europea né persone che agiscono per suo conto è responsabile dell'uso che sarà fatto delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Questa pubblicazione è stata commissionata dalla Commissione Europea nel quadro del Programma d'Azione per combattere le discriminazioni (2001-2006). Questo programma è stato stabilito per supportare l'effettiva implementazione della nuova legislazione dell'UE anti-discriminazione. Questo Programma è rivolto a tutti gli stakeholders in grado di delineare lo sviluppo di appropriate ed efficaci legislazioni e politiche anti-discriminazione nei 25 Paesi membri, nei Paesi EFTA e nei Paesi candidati.

Indice

Introduzione Generale: Come Usare questo Manuale

Sezione 1 – Introduzione alle Diversità e al Diversity Management

- 1.1. Una storia sulla Diversità: la Giraffa e l'Elefante
- 1.2. Che cos'è la Diversità? Che cos'è il Diversity Management?
- 1.3. La Questione della normativa in Europa
- 1.4. Il Business Case sulla Diversità

Sezione 2 – Applicazioni del Diversity Management

- 2.1. Delineare l'intero quadro: Descrizione dei Processi di Cambiamento del DM
 - 2.1.1. Processo di Cambiamento del Diversity Management
 - 2.1.2. Tappe per Piccole e Medie Imprese (PMI)
 - 2.1.3. Sette Tappe verso la Diversità come Risorsa
 - 2.1.4. Principi di Implementazione del Diversity Management
 - 2.1.5. Audit della Diversità – uno Strumento di Auto-Valutazione per le Imprese
 - 2.1.6. La Carta della Diversità – Un'iniziativa volontaria da parte delle imprese
- 2.2. Casi di Studio. Buone Prassi sul Posto di Lavoro
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Dublin Bus
- 2.3. Esempi di Workshop Interni alle Imprese sul DM
 - 2.3.1. Workshop per Leader
 - 2.3.2. Workshop Informativi per la Forza Lavoro
 - 2.3.3. Eventi Strategici per Grandi Gruppi sul Diversity Management

Sezione 3 – Ulteriori Informazioni

- 3.1. Letture Consigliate sulla Diversità e sul Diversity Management
- 3.2. Siti web in Europa sulla Diversità e sul Diversity Management

Introduzione Generale: Come Usare Questo Manuale

Questo manuale di formazione sul Diversity Management è stato realizzato per la Commissione europea nel quadro del progetto “Anti-Discrimination and Diversity Training VT 2006/009” , promosso e finanziato dalla Commissione Europea.

Questo manuale è pensato per accompagnare e supportare il versante Diversity Management del progetto. Questo versante si rivolge alle imprese dei 27 Paesi Membri dell’UE e della Turchia, ai manager e al personale di organizzazioni datoriali. Inoltre, il manuale può essere utile anche ad un’utenza più ampia, di formatori, consulenti e quant’altro.

Il lettore troverà nella sezione 1 un’introduzione al Diversity Management come disciplina. In Europa il Diversity Management è ancora una disciplina giovane. Il manuale fornisce una panoramica del tema, offre definizioni dell’argomento e descrive i benefici derivanti dall’implementazione del Diversity Management.

La sezione 2 è incentrata sulle applicazioni pratiche del Diversity Management, mostrando come le imprese possono dare avvio a processi di cambiamento verso l’optimum nella gestione delle diversità. Uno strumento di auto-valutazione, il Diversity Audit, consentirà alle imprese di valutare il loro operato. L’esempio della Carta della Diversità mostra come le imprese possano lavorare in rete sul tema della Diversità. Veri casi di studio illustrano i passi nella giusta direzione già intrapresi da alcune imprese europee. Per assistere il lettore, il manuale propone anche modalità per l’organizzazione e la gestione di workshop interni alle imprese rivolti a diversi gruppi target sul tema del Diversity Management.

La sezione 3 fornisce ulteriori informazioni con una bibliografia consigliata e una lista di siti web tematici.

Sezione 1 – Introduzione alle Diversità e al Diversity Management

1.1. Una Storia sulla Diversità: l'Elefante e la Giraffa

In una piccola comunità di periferia, una giraffa aveva una casa nuova, costruita in maniera da rispondere ai bisogni della sua famiglia. Era una casa meravigliosa per giraffe con soffitti e porte altissimi. Finestre alte assicuravano la massima illuminazione e una buona visibilità, proteggendo al tempo stesso la privacy della famiglia. Strette anticamere consentivano di salvare spazio senza compromettere la praticità. Era talmente ben fatta che vinse il premio nazionale “casa per giraffe dell’anno”. I proprietari erano davvero fieri.

Un giorno la giraffa, mentre lavorava nella falegnameria nel seminterrato, guardò fuori dalla finestra. Un elefante camminava sulla strada. “Lo conosco” pensò la giraffa. “Abbiamo lavorato insieme. Anche lui è un eccellente falegname. Credo proprio che lo inviterò a visitare il mio nuovo negozio. Forse possiamo anche lavorare su alcuni progetti”. Così la giraffa si affacciò alla finestra e invitò l’elefante a entrare.

L’elefante era contentissimo. Gli era piaciuto lavorare con la giraffe e non vedeva l’ora di conoscerla meglio. Inoltre, sapeva della falegnameria e aveva voglia di vederla. Si avvicinò alla porta del seminterrato, aspettando che gli aprissero.

“Entra, entra” disse la giraffe. Immediatamente, andarono incontro ad un problema. L’elefante mise la testa dentro, ma non riuscì ad andare oltre.

“E’ stata una buona idea realizzare una porta espansibile” disse la giraffe. “Dammi un minuto e risolverò il problema”. Rimosse alcuni cardini e pannelli per permettere all’elefante di entrare.

I due amici si stavano raccontando allegramente aneddoti di falegnameria quando la moglie della giraffa fece capolino nel seminterrato e chiamò il marito “Al telefono, caro, è il tuo capo.”

“E’ meglio che vada a rispondere di sopra nello studio” disse la giraffe all’elefante. “Fai come se fossi a casa tua. Potrebbe volerci un po’.”

L’elefante si guardò attorno, vide un pezzo semilavorato sul tornio che si trovava dall’altro lato della stanza e decise di andare a vedere. Come si mosse verso la porta che portava al negozio, sentì un rumore portentoso. Si girò grattandosi la testa. “Magari raggiungo la giraffe di sopra” pensò. Come iniziò a salire le scale, i gradini cominciarono a scricchiolare. Saltò giù e cadde contro il muro. Anche questo cominciò a cedere. Appena si sedette, scioccato e triste, la giraffa scese le scale.

“Cosa diavolo stai facendo?” chiese la giraffa stupita. “Stavo cercando di fare come se stessi a casa mia” disse l’elefante.

La giraffa si guardò attorno. “Okay, vedo dov’è il problema. La porta è troppo stretta. Dovremmo rendere te meno ingombrante. C’è una palestra qui vicino. Se facessi qualche lezioni lì, torneresti in forma.”

“Forse”, disse l’elefante, poco convinto.

“E le scale sono troppo fragili per sopportare il tuo peso”, continuo la giraffa. “Se prendessi lezioni di danza la sera, sono sicuro che avresti un passo più leggero. Spero davvero lo farai. Mi piace averti qui.”

“Forse”, disse l’elefante . “Ma per essere sincero, non sono sicuro che una casa pensata per una giraffa possa ospitare un elefante senza modifiche sostanziali.”

(da R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

Nella gestione delle diversità la domanda è: Come possiamo costruire insieme una casa – la nostra impresa – dove tutte le diversità siano rispettate, trovino il loro posto e siano sfruttate positivamente?

Nella comprensione del Diversity Management possiamo trarre molto dalla favola di Thomas Roosevelt sulla giraffa e l’elefante.

1.2. Che cos’è la diversità? Che cos’è il Diversity Management?

Nel corso degli ultimi decenni è andata aumentando la partecipazione di donne, minoranze, persone anziane e di diverse nazionalità nel mondo del business. Gradualmente si sta delineando una diversa composizione della forza lavoro, fino ai più alti livelli manageriali. L’emergere di questi gruppi come consumatori e clienti comporta sfide altrettanto nuove. La crescente diversificazione dei bisogni dei consumatori richiede strategie di fidelizzazione più creative e innovazione dei prodotti. I processi, i prodotti e i servizi devono essere adattati al fine di soddisfare bisogni specifici.

Molte imprese si chiedono ancora: Perché ci dovremmo preoccupare delle diversità? La risposta più comune è che la discriminazione è sbagliata, legalmente e moralmente. Tuttavia, una nuova nozione sta guadagnando sempre più terreno: Una forza lavoro diversa può aumentare l’efficacia delle imprese nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Può migliorare il morale, consentire l’accesso a nuovi segmenti di mercato e incrementare la produttività.

La comprensione della diversità si è andata evolvendo dagli anni ’70 quando il termine era usato principalmente in riferimento alle minoranze e alle donne nel mercato del lavoro. E’ stato a lungo ovvio per i manager che parlare di diversità della forza lavoro significasse incrementare la partecipazione di donne e membri di minoranze etniche e nazionali, quindi assumere più lavoratori provenienti da gruppi “identitari”. In base ad un emendamento costituzionale del 1974-1975 il Governo USA spinge le imprese a

assumere più donne e membri di minoranze e a dargli maggiori opportunità di crescita professionale.

Gli esperti di diversity hanno cominciato a mettere in dubbio l'efficacia delle c.d. azioni positive. Hanno notato come spesso si trattasse di interventi isolati nei settori risorse umane, non in grado di diffondersi all'intera impresa e all'ambiente di lavoro. All'inizio si sono sviluppati metodi di selezione del personale creativi, volti a modificare il mosaico umano dell'impresa. Spesso, tuttavia, il turn over dello staff risultava elevato e donne e membri delle minoranze non progredivano nelle gerarchie interne come sperato. I beneficiari delle azioni finivano per essere stigmatizzati come poco qualificati. La "cultura dominante" dell'uomo bianco e anglo-sassone considerava la pari opportunità come una forma celata di discriminazione all'incontrario. Di conseguenza i programmi pari opportunità sono stati spesso smantellati o ignorati.

Il bisogno di andare oltre i settori risorse umane (includendoli allo stesso tempo) è evidente nello studio della Commissione europea (2003: 3), *Costi e Benefici della Diversità*. In base a questo studio, i 5 principali vantaggi delle imprese con politiche attive per la diversità sono:

- 1) Rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione
- 2) Promozione dell'immagine dell'impresa
- 3) Maggiore capacità di attrazione di personale qualificato
- 4) Miglioramento della motivazione e dell'efficienza della forza lavoro
- 5) Miglioramento dell'innovazione e della creatività.

Significativo notare che tali benefici riguardano l'intera impresa, non solo alcuni settori, specialmente ai livelli dirigenziali.

Cos'è il Diversity Management?

Il Diversity Management è chiaramente qualcosa in più della diversità in quanto tale. La questione principale è come un'impresa possa occuparsi della diversità in modo attivo e strategico. Per essere più concreti, che attività devono essere messe in essere per implementare una strategia di impresa efficace che si traduca in un asset per l'identità dell'impresa stessa? Per usare le parole della favola dell'elefante e la giraffa: in primo luogo, l'impresa come casa deve valutare se e in che modo ha bisogno di un elefante (es. strategia). In secondo luogo, l'impresa deve valutarsi in termini di capacità di accoglienza (es. punti di forza e di debolezza – analisi SWOT). Per ospitare alcune diversità, le imprese devono rispettarle e riconoscerle. In terzo luogo, l'integrazione dell'elefante sarà accompagnata da momenti di tensione che dovrebbero essere accettati e risolti positivamente (gestione del cambiamento). Quarto, probabilmente l'intera casa dovrà cambiare in qualche modo, altrimenti l'elefante non resterà (cambiamento culturale). Infine, se l'impresa riuscirà, attrarrà altre specie e altri esemplari della stessa specie!

Una volta che il focus di un'impresa è riconoscere differenze e somiglianze significative all'interno dell'impresa e del suo ambiente, la questione successiva è come gestire tutto questo. "Sensibilità" alle differenze è condizione necessaria, ma non sufficiente affinché avvengano cose positive.

Di conseguenza, il Diversity Management riguarda l'integrare le idee e le pratiche di diversità nei processi manageriali e di apprendimento all'interno di un'impresa e del suo ambiente. Le decisioni di business devono essere prese in un clima di fiducia, accettazione e apprezzamento. Thomas e Ely riassumono chiaramente questo punto: "Questo nuovo modello di gestione delle diversità consente all'organizzazione di internalizzare le differenze tra gli impiegati in modo da imparare e crescere grazie a loro. Siamo nella stessa squadra con le nostre differenze – non malgrado loro" (1996:10)

I manager puntano a ottenere risultati. Non sono di norma interessati alle grandi teorie apparentemente gratificanti. Per raggiungere i propri obiettivi e guadagnare vantaggi rispetto ai concorrenti, i manager devono conoscere l'ambiente esterno, il mercato, la mission dell'impresa, la sua vision, la sua strategia e cultura. Ora la questione è "quale mix di diversità ha il potenziale per darci un vantaggio strategico e accrescere la nostra capacità di raggiungere gli obiettivi?. Questi sono gli aspetti da tenere in considerazione. Le altre tematiche della diversità possono tranquillamente essere ignorate" (Thomas 2006:122). La scelta di uno specifico mix di diversità è una scelta strategica, cruciale per la sopravvivenza dell'impresa. Altre questioni si pongono. Perché questa composizione e non un'altra? Esiste una composizione in grado di creare e mantenere valore? La giusta composizione può aumentare il valore? Se la risposta alle ultime due domande è positiva, allora i manager devono impegnarsi a farlo succedere. Una volta deciso di intraprendere questo percorso, è necessario essere il più coerenti possibile. Va applicato a tutti i livelli, i settori e i comparti dell'organizzazione, risorse umane, marketing, pubblicità, ricerca e innovazione, dirigenza, progettazione, a tutti i team, le joint ventures e le M&A.

Tenendo tutto questo in mente, possiamo definire il Diversity Management così:

Il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa.

In ultimo, ma non per importanza, il Diversity Management non può esistere senza essere inserito in un contesto morale e legislativo. L'etica e le leggi anti-discriminazione non sono solo un aspetto del clima di impresa. L'identità stessa di un'impresa deve riflettere le nostre concezioni di diritti umani.

1.3 La Questione della normativa in Europa

La nuova realtà della legislazione europea che vieta le discriminazioni per motivi razziali o di origine etnica, genere, religione, disabilità, età, orientamento sessuale ha avuto un impatto notevole sul business in Europa. La ridefinizione dell'art. 13 e il recepimento di due direttive nelle legislazioni nazionali sono stati portati a termine a dicembre del 2006 in tutti gli stati membri. E' cambiato per le imprese il contesto legislativo. L'art. 13 del Trattato della Comunità Europea stabilisce che:

“Nel rispetto delle altre disposizioni di questo Trattato e nei limiti dei poteri ad del Consiglio sulla Comunità, questo, agendo all’unanimità e su proposta della Commissione e dopo aver consultato il Parlamento europeo, può mettere in atto azioni adeguate per combattere la discriminazione basata sul sesso, l’origine razziale o etnica, religione o credo, disabilità, genere, età o orientamento sessuale.”

Non si tratta di un divieto diretto, ma piuttosto di un provvedimento di empowerment che consente all’UE di agire contro le forme di discriminazione elencate. Prima di questi sviluppi, la legislazione e la giurisprudenza europea riguardavano solo nazionalità e genere.

Nel 2000, facendo seguito all’art. 13, l’UE ha adottato due direttive anti-discriminazione:

- **Una direttiva per l’implementazione di un trattamento equo indipendentemente dall’origine razziale o etnica** (Council Directive 2000/43/EC) che proibisce la discriminazione razziale nel mercato del lavoro, l’istruzione, la previdenza sociale, i servizi sanitari e l’accesso a beni e servizi.
- **Una direttiva che stabilisce una cornice per un trattamento equo nel mercato del lavoro e sul posto di lavoro, indipendentemente da religione o credo, disabilità, età e orientamento sessuale** (Council Directive 2000/78/EC)

Ciascuno stato membro ha ora sviluppato la propria legislazione nazionale anti-discriminazione.

1.4 Il Business Case sulla Diversità

¹

Mentre gli obiettivi e i benefici individuati da politiche e approcci in tema di diversità variano in maniera considerevole, le imprese tendono a vedere miglioramenti su un certo numero di aspetti chiave, compreso un effettivo cambiamento culturale, miglioramento della diversità e del mix culturale della forza lavoro, rafforzamento delle opportunità di mercato, riconoscimento esterno e immagine. Tutto ciò si riflette nelle aree funzionali target delle iniziative in tema di diversità.

- *Rendere effettivo il cambiamento culturale rafforzare il capitale organizzativo*

In linea con l’importanza sempre maggiore che le imprese ripongono sui valori e la filosofia aziendale, gli sforzi di molte imprese si concentrano sul raggiungimento di un cambiamento culturale duraturo. Nella promozione di un clima di impresa che rispetti le diversità e pratici l’anti-discriminazione, gli uomini di impresa sono molto consapevoli della necessità di ottenere un supporto attivo alle iniziative di pari opportunità da parte

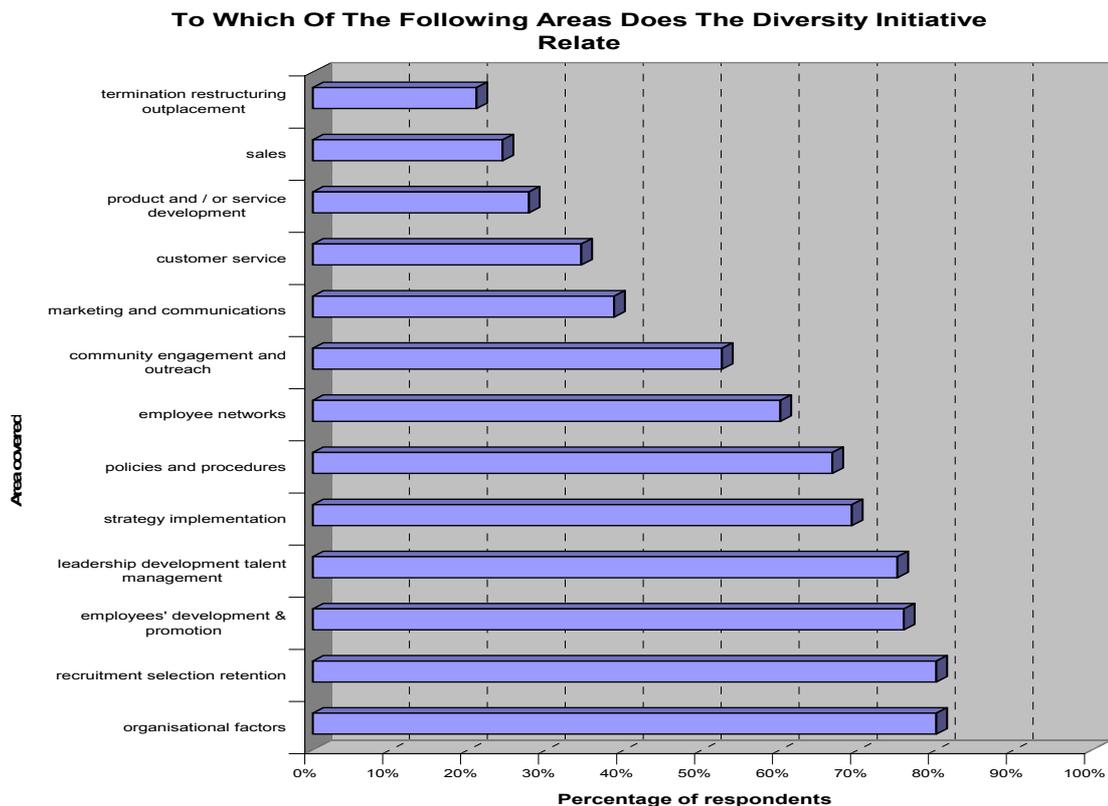
¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

degli impiegati.

Le consulenze del EBTP (lo European Business Test Panel) hanno individuato le attitudini e i comportamenti discriminatori sul posto di lavoro quale ostacolo chiave nella promozione di approcci e pratiche di diversità. Per molte imprese, quindi, le strategie di sensibilizzazione sui temi e le politiche di diversità sono un tassello fondamentale nell'implementazione di iniziative sulle pari opportunità. Questo desiderio di diffondere consapevolezza e guadagnarsi "teste e cuori" è evidente nei titoli e negli slogan di molti programmi aziendali sulla diversità: 'Everyone is Welcome at Tesco' (Tutti sono benvenuti da Tesco), 'Open Minds, Open Markets' (Menti aperte, mercati aperti -UBS), 'Getting Older, Thinking Younger' (Diventare anziani, pensare giovane - Pfizer Deutschland), e 'Success Through Inclusion' (Successo attraverso l'inclusione - Barclays PLC). Le politiche di diversità contribuiscono alla creazione di ambienti che promuovono il rispetto e l'inclusione e sono visti da molte imprese come essenziali per il successo del business.

Tabella 5: Aree target di iniziative di diversità

Aiutano ad attrarre talenti e riducono i costi di ricerca personale, grazie a un minor turnover e assenteismo. In base a una ricerca indipendente sulle conseguenze di bullismo e molestie, Royal Mail (UK) stima, ad esempio, che l'introduzione di politiche e procedure contro il bullismo e le molestie ha consentito un risparmio di 7.000£.



TNT ha una rete di impresa globale, una diversità globale e una strategia di inclusione con molti esempi di buone prassi in vari dei suoi campi di business. TNT Austria, che ha vinto numerosi premi per la diversità, stima che quale risultato di una efficace gestione delle diversità e inclusione, si è registrata una riduzione del turn over annuale dal 25% del 2000 al 10% del 2003 e una riduzione simile dell'assenteismo. Ha anche risparmiato 15.000€ di tasse, impiegando persone disabili.

I programmi di comunicazione e le campagne di sensibilizzazione rivolte al personale e ai clienti accompagnano molte iniziative. Sempre più spesso le imprese conducono anche sondaggi annuali sulle attitudini degli impiegati nel tentativo di avere un quadro dei punti di vista e delle opinioni dello staff sulle questioni relative a pari opportunità e diversità e per misurare i cambiamenti di tali percezioni/del livello di soddisfazione a seconda delle politiche e delle pratiche dell'impresa.

I cambiamenti della società e dei mercati del lavoro e dei prodotti sono spesso accompagnati da una crescente diversità, cui le imprese devono adattarsi. Per raggiungere una crescita sostenibile, è imperativo per il business diventare abile nel gestire la diversità e attingere a pieno dal potenziale che offre. Uno dei pionieri della gestione globale del cambiamento di fronte alla diversità è Royal Dutch Shell, che ha un programma di gestione della diversità su tre livelli per facilitare i processi di cambiamento. Il programma è incentrato sul cambiamento sistematico e sottende l'idea che il cambiamento debba avvenire in maniera simultanea ai livelli personale, interpersonale e organizzativo.

Alcune imprese hanno rilevato che iniziative volte a implementare e mettere in atto politiche e pratiche di diversità hanno un impatto culturale e effetti diretti più ampi se si migliorano i canali di comunicazione e di scambio di informazioni tra imprese. Migliori capacità di comunicazione favoriscono a loro volta la condivisione di culture, norme e valori tra imprese e gruppi di imprese.

Analogamente, si riconosce che le pratiche di diversità e inclusione hanno un impatto benefico sul miglioramento degli stili manageriali, sulle competenze e le performance in aree come la comunicazione, la gestione del personale, l'individuazione degli obiettivi e la pianificazione.

- *Migliorare la diversità della forza lavoro e il mix culturale – benefici per il capitale umano*

Una forza lavoro qualificata, innovativa e diversa è importante per il successo degli affari, come è stato enfatizzato in precedenza. Quindi, superare la carenza di manodopera, assumere e trattenere personale qualificato con diversi background, queste sono le ragioni principali per cui le imprese implementano politiche di diversità. Più del 40% delle imprese del sondaggio EBTP dichiarano sia questo il principale business benefit.

Raggiungere una maggiore diversità della forza lavoro è un obiettivo chiave per molte imprese. L'indagine condotta da EBTP ha messo in luce il fatto che un maggiore

accesso da parte di un bacino più ampio di lavoratori e sviluppare la capacità di attrarre e trattenere impiegati di alto livello con diversi background è una delle ragioni più importanti per cui le imprese adottano politiche e pratiche di diversità (tabella 6). Alcune imprese suggeriscono anche che aumentare i loro sforzi di reclutamento per raggiungere date comunità ha determinato un miglioramento del rapporto con le comunità stesse a un livello molto più ampio.

Per ottenere simili cambiamenti nei profili del personale, le imprese mettono in atto vari tipi di iniziative. Tra queste, pubblicità mirata per raggiungere comunità svantaggiate e socialmente escluse, instaurare partnership con le comunità e associazioni riconosciute per migliorare gli sforzi di reclutamento e al tempo stesso sostenere lo sviluppo socio-economico locale/regionale. La sezione precedente ha illustrato alcune delle strategie di azioni positive mirate, rivolte specificamente ai gruppo sottorappresentati come le minoranze etniche e i disabili, adottate da molte imprese. Tra queste, supporto all'esperienza lavorativa, formazione e accesso all'istruzione.

Politiche interne in tema di risorse umane che supportano un reclutamento che si propone di aumentare la diversità della forza lavoro spesso completano queste attività esterne. In alcune imprese i profili richiesti sono cambiati proprio per accogliere e attrarre diversità, per esempio, si richiede ai candidati di essere aperti, parlare più di una lingua, avere esperienze interculturali, sensibilità ambientale, impegno per le pari opportunità ecc.

Tabella 6: Benefici percepiti della diversità



Alcune imprese in paesi o settori che devono affrontare gravi carenze di forza lavoro hanno stipulato accordi commerciali con Ministeri del lavoro stranieri e locali per assumere e formare lavoratori stranieri. Grupo Vips (Spagna) ad esempio ha accordi del genere con paesi come Romania, Bulgaria, Marocco, Ecuador, Colombia e Repubblica

Dominicana. Supporta questi accordi con corsi di formazione preparatori per i potenziali impiegati, spesso realizzati nei paesi d'origine e comprensivi di corsi di spagnolo. L'impresa sottolinea come, una volta assunti, a questi lavoratori si garantiscono pari opportunità in ogni aspetto del loro impiego e dei suoi sviluppi futuri.

Alcune imprese di reclutamento, come Manpower, Randstad e Adecco, giocano un ruolo importante nel supportare gli sforzi dei loro clienti per accrescere la diversità della forza lavoro e occuparsi della sottorappresentazione di gruppi svantaggiati. Hanno un approccio innovativo e pro-attivo per contrastare l'esclusione sociale, sviluppare le competenze e ridurre la distanza tra datori di lavoro e comunità diverse. Per esempio Randstad, il miglior posto di lavoro in Belgio negli ultimi tre anni, ha uno speciale reparto diversità che incoraggia i datori di lavoro ad applicare i principi della parità nelle loro procedure di reclutamento e aiuta le imprese a portare a compimento i benefici potenziali della diversità.

Le multinazionali in particolare stanno cercando di migliorare la loro capacità di gestione globale attraverso iniziative volte a attrarre e trattenere una forza lavoro diversa e competente in grado di lavorare attraverso confine nazionali, linguistici e culturali. Stanno anche cercando di reclutare lavoratori che rappresentino le comunità locali e i contesti nazionali a tutti i livelli operativi e di gestione.

Oltre che di un maggiore diversità della forza lavoro, le imprese hanno anche bisogno di competenze per gestire questa diversità e creare ambienti di lavoro che assicurino rispetto e pari opportunità per tutti. Le imprese hanno risposto a questo bisogno implementando un'ampia gamma di politiche e programmi di gestione del personale volte a migliorare l'ambiente di lavoro e l'esperienza del personale stesso. Tra questi, politiche anti-bullismo, orari flessibili e possibilità di lavorare da casa, vertenze, ricorsi, sicurezza sul lavoro. Il tutto registrando, tramite sistemi informatici, i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di equità.

Molti programmi hanno l'obiettivo, inoltre, di favorire lo sviluppo del capitale umano degli impiegati e sensibilizzarli per andare incontro a uno spettro sempre più ampio di necessità. Tra questi, formazione volta alla sensibilizzazione in tema di diversità, competenze interculturali e programmi di scambio, tematiche legislative e vertenziali, costruzione di capacità di leadership e manageriali, programmi di integrazione linguistica per lavoratori migranti, reclutamento equo, processi di selezione e valutazione e programmi di gestione del cambiamento. Molte imprese forniscono i manager di una serie di strumenti per la pianificazione della performance: diversity checklist e strumenti di supporto all'implementazione delle politiche.

Una forza lavoro diversa con persone qualificate e competenti aiuta anche le imprese a adattarsi più facilmente alla domanda dei diversi clienti base, migliorando il servizio al cliente. Fornisce inoltre risorse aggiuntive per l'accesso a nuovi mercati e market intelligence. Molte imprese supportano spesso tutta una serie di gruppi risorsa di impiegati di particolare interesse per migliorare i processi di comunicazione a doppio binario e assistere le imprese nelle loro strategie di consulenza e ricerca informazioni.

- *Migliorare le opportunità di mercato*

Le strategie di diversità volte a ottenere benefici sul mercato si propongono di raggiungere migliori segmenti di mercato e migliorare la soddisfazione del cliente. Hanno inoltre l'obiettivo di instaurare un proficuo tamtam che permetta di intercettare potenziali nuovi clienti attraverso i clienti soddisfatti esistenti.

Le imprese che si impegnano per la diversità vedono più opportunità per espandere servizi e prodotti. Research for the Compendium ha rivelato una serie di esempi di marketing mirato e sviluppo dei prodotti volti a aumentare gli introiti raggiungendo nuovi segmenti di mercato e gruppi tradizionalmente esclusi. Alcuni di questi sviluppi hanno l'obiettivo di consentire a più persone di accedere ai prodotti e ai servizi esistenti. Per le imprese socialmente progressiste, queste iniziative non sono orientate sola al desiderio di accrescere gli introiti, ma anche all'impegno di confrontarsi con l'esclusione e lo svantaggio sociale patito da alcuni gruppi. Contribuiscono, inoltre, a migliorare l'immagine dell'impresa e renderla più attraente per la società in generale.

Gli esempi comprendono l'ideazione e il marketing di prodotti per persone non vedenti, come l'Internet Driver's License (IBM Germany) e il Voice Texting (BT). L'Internet Driver's License è un motore di ricerca parlante che aiuta a superare le barriere che impediscono l'accesso dei non vedenti ad alcune tecnologie, permettendogli di navigare in Internet e comunicare via e-mail. Analogamente, il prodotto della BT gli permette di accedere alle funzioni di testo dei cellulari, di ricevere e inviare SMS in formato voce.

Alcune imprese come Bertelsmann hanno lanciato e sviluppato aiuti pratici al lavoro e alla vita a beneficio degli impiegati disabili. Tali aiuti sono a disposizione anche della società in generale. Un altro di questi esempi è il Big Button Telephone della BT. Disegnato in origine da un impiegato con l'artrite, ha incontrato un ampio bacino di consumatori, attratti dalla sua facilità d'uso rispetto ad alternative sempre più piccole disponibili sul mercato. Analogamente, una macchina della Volvo disegnata da una donna ha riscosso grandissimo successo grazie alle sue caratteristiche user-friendly, pensate per conducenti donne. Queste imprese vedono un questi modi di pensiero e approcci inclusivi semplicemente un modo di fare del buon design che rende possibile a tutti l'utilizzo di un prodotto.

A seconda del settore in cui operano, queste imprese, che mettono in pratica buone prassi, realizzando anche campagne di marketing mirate con un forte messaggio di diversità e inclusione, per promuovere il lancio dei loro prodotti e servizi tra gruppi particolari, come gli anziani, le donne, i gay, le lesbiche e le minoranze etniche. Si pensi all'introduzione di reparti di cibo multiculturale nei supermercati Tesco per andare incontro alle preferenze alimentari dei consumatori locali e alla campagna di marketing della Deutsche Bank, volta a ampliare la base di clienti gay e lesbiche. La banca ha raggiunto un successo di business e profitto tracciabile con un'iniziativa pilota a Berlino e sta estendendo oggi la sua campagna anche ad altre città tedesche. Tra gli altri esempi la campagna di marketing della Dove (a cura di Unilever) sottendeva una filosofia della diversità e un messaggio chiaro e si è tradotta in un aumento delle vendite di quella linea di prodotti del 700%.

Sia Coco-Mat che Manchalan dimostrano che applicare principi di equità e diversità alla produzione industriale mainstream è compatibile con il successo del business. Dalla sua creazione nel 1999, Manchalan ha aumentato gli introiti da €332,475 to € 2.7 milioni, e il personale da 56 a 236 persone nel 2004. Analogamente, Coco-Mat, fondata nel 1989 da tre ex rifugiati è cresciuta incredibilmente e ha oggi un turnover in eccesso di € 12.3 milioni e negozi in Grecia, numerosi altri paesi europei e Cina.

La copertura mediatica in genere è considerata essenziale per aiutare ad aumentare il profilo pubblico e l'immagine delle aziende promuovendo i loro valori e il loro impegno per la parità e per le diversità. Ma al di là di questo, è equiparata da alcune aziende a risparmi uguali ai costi pubblicitari di una campagna di marketing.

- *Riconoscimento e immagine esterni*

Le aziende che mettono in atto buone pratiche riconoscono l'importanza dell'immagine e della reputazione dell'azienda, e mettono in atto una vasta gamma di attività e iniziative rivolte verso l'esterno che aumentano la loro visibilità nella società e contribuiscono alla comprensione dei principi e dei valori che vogliono trasmettere.

Queste attività esterne includono lo sviluppo di partnership e legami con istituzioni accademiche e di ricerca, la partecipazione a studi di ricerca e a attività di benchmarking, a premi per la valorizzazione della parità e delle diversità, donazioni filantropiche a realtà che contrastano l'esclusione sociale, sostegno all'accesso all'istruzione, a opportunità di formazione professionale e di sviluppo sportivo, presenza/sponsorizzazione di eventi comunitari e sostegno a ONG e associazioni caritatevoli.

Le aziende che mettono in atto buone pratiche cercano inoltre un riconoscimento esterno del loro impegno a favore della diversità, per mezzo di premi e riconoscimenti che costituiscono un'importante forma di riconoscimento da parte dell'esterno. Cercano spesso di far partecipare le proprie aziende a un gran numero di questi premi, e di misurare i loro successi in base ai vari standard e livelli stabiliti da queste competizioni.

Molte aziende virtuose sottolineano inoltre l'importanza della partecipazione a reti e forum esterni, e della partecipazione dei loro dirigenti a conferenze, reti di datori di lavoro, mezzi di comunicazione di massa e altre situazioni legate alla parità e alla diversità.

Il Compendio evidenzia le attività delle aziende che cercano positivamente di farsi carico della propria responsabilità sociale. Come media company, Bertelsmann ha usato le sue competenze e la sua infrastruttura comunicativa per lanciare un'iniziativa che aumentasse la consapevolezza interna ed esterna, e promuovesse l'informazione sulle disabilità sia all'interno dell'azienda sia tra il grande pubblico. Si stima che 64 milioni di persone abbiano visto gli spot televisivi che facevano parte di questa campagna. In modo simile, il gruppo Santander (Spagna) considera il supporto a campagne su temi sociali (collabora con ONG quali la Croce rossa, Medici senza frontiere e Unicef) come una parte importante del suo sforzo per potenziare il suo bacino di clienti e la propria immagine aziendale.

Sezione 2 – Applicazioni del Diversity Management

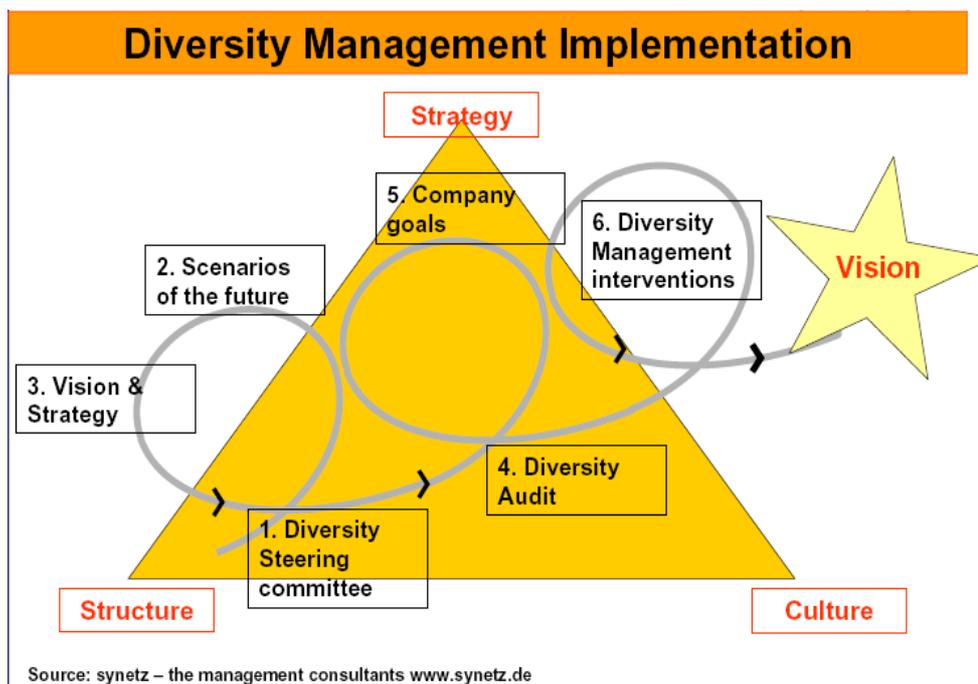
2.1. Vedere il quadro d'insieme: descrizione del processo di cambiamento del DM

La crescente complessità dell'ambiente aziendale in termini di diversità degli stakeholders, dei clienti, dei fornitori, dei colleghi, e degli azionisti, e il mutevole contesto politico ed economico richiedono passi coerenti per gestire attivamente questa diversità.

Questa sezione offre strumenti di gestione pratica. Per prima cosa troverete la descrizione di un processo di cambiamento per applicare il DM nella vostra azienda. A questo seguirà un approccio in otto passi fatto su misura per le esigenze delle PMI e una procedura step by step per facilitare l'uso della diversità in quanto risorsa. Per terza cosa, il lettore sarà introdotto ad alcuni principi da tenere in mente in fase di applicazione del DM. Successivamente, il Diversity audit sarà presentato come uno strumento per analizzare e stabilire il progresso compiuto dall'azienda nel processo di applicazione. Infine, vedrete quel che le aziende possono fare attraverso la firma di una carta allo scopo di aumentare ulteriormente il loro impegno per la diversità.

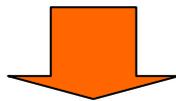
2.1.1. Il Processo di Cambiamento del Diversity Management

Il processo di implementazione del Diversity Management è di importanza cruciale. Può essere considerato come un processo di apprendimento organizzativo. Nella figura che segue, sono descritti nel dettaglio i 6 step più importanti:



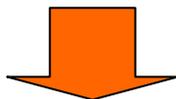
Step 1 Comitato di coordinamento sulla diversità

Dal momento che la maggior parte delle aziende hanno un background monoculturale (per es., dirigenza formata in gran parte da uomini fra i 30 e i 40 anni, di una nazionalità dominante, ecc...), si rischia che l'analisi dell'ambiente venga condotta in un modo riduttivo e che i requisiti per un qualsiasi cambiamento vengano visti da una prospettiva ristretta. Allo scopo di eliminare queste limitazioni il top management può formare un team (comitato di coordinamento sulla diversità) composto da persone con differenti background, in modo da allargare la prospettiva. Questo comitato dovrebbe avere un mandato chiaro e chiare basi contrattuali con il top management dell'azienda.



Step 2 Scenari per il futuro

Insieme al top management, ai principali stakeholders e ai rappresentanti dei vari dipartimenti dell'azienda il Comitato di coordinamento sulla diversità dovrebbe organizzare un cosiddetto workshop di costruzione degli scenari futuri. Come prassi, dovrebbero essere creati 3 diversi scenari su come il mondo del business dovrebbe evolversi da qui a 10-20 anni – sottolineando l'impatto e gli effetti dei fattori legati alla diversità. L'obiettivo è preparare l'azienda a diverse alternative. Alla fine, viene scelto uno scenario su cui focalizzarsi. (Sarà importante condurre questo esercizio con il supporto di figure esterne, per esempio di facilitatori).



Step 3 Vision e strategia

Il passo seguente dovrebbe essere formulare una vision e missione dell'azienda a partire dallo scenario scelto in precedenza. Questa fase dovrebbe coinvolgere il top management e i principali stakeholders. Ci si dovrebbe concentrare sui punti di forza e di debolezza, sulle minacce e le opportunità che lo scenario comporta per l'azienda. Alla fine si formulano alcune asserzioni su vision e mission. Il passo successivo consiste nel formulare la strategia dell'azienda evidenziando il modo in cui il Diversity Management verrebbe applicato. Una strategia chiara permetterà all'azienda di avanzare. Una volta stabilite la vision, mission e strategia, l'azienda dovrebbe guardare alla sua situazione attuale e stabilire a che punto si trova. Questo richiede un Diversity Audit. (ulteriori informazioni su come condurre un Diversity audit in 2.1.5).



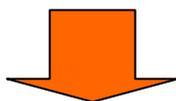
Step 4 Diversity Audit

Il Diversity Audit è uno strumento utile per analizzare la situazione attuale dell'azienda. Bisogna porsi alcune domande tra le quali: Qual è l'atteggiamento del top management e dei dipendenti verso la diversità? Qual è oggi la cultura aziendale? Quanto sono "inclusivi" processi e strutture? Il Diversity Audit viene condotto attraverso interviste personali, semi-strutturate rivolte a tutti i gruppi di stakeholders e può essere affiancato da questionari standardizzati per esplorare gli atteggiamenti verso nei confronti della diversità. Il risultato del Diversity Audit dovrebbe essere raccolto dal Comitato di coordinamento per presentare i risultati più importanti sullo status quo a un pubblico più ampio e per stabilire un punto di partenza per delineare gli "interventi" appropriati per andare verso l'adozione di un autentico approccio di gestione delle diversità



Step 5 Obiettivi aziendali

Il management, insieme al Comitato di coordinamento, dovrebbe definire gli obiettivi globali dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del Diversity Management. Questi obiettivi dovrebbero essere chiaramente collegati alla strategia formulata in precedenza e assicurare la partecipazione di tutte le divisioni e dipartimenti più rilevanti. Ognuno di loro dovrebbe essere spinto ad adattare gli obiettivi al proprio contesto e a definire criteri chiari e misurabili per raggiungerli.



Step 6 Applicazione del Diversity Management

Durante il processo di implementazione, il Comitato di coordinamento svolge un ruolo fondamentale: supervisiona, guida e accompagna le varie attività. Fa da punto di intersezione centrale della comunicazione. Per esempio, sarà responsabile per:

- Sviluppo di programmi di Diversity Management da parte del top and middle management
- Costruzione di Diversity Team in ogni unità dell'azienda
- Eventi più ampi per comunicare il Diversity Management al personale
- Cambiamenti negli strumenti di valutazione della performance in modo da stimolare il Diversity Management e renderlo misurabile.
- Cambiamenti negli strumenti HR per il reclutamento e il mantenimento di un personale caratterizzato dalla diversità, etc.

2.1.2. Tappe per le Piccole e medie imprese (PMI)

Nel settembre 2006, la Commissione europea ha organizzato la conferenza "La diversità nelle piccole e medie imprese", i cui obiettivi principali erano rispondere alla crescente consapevolezza, e ai bisogni informativi e formativi delle PMI in materia di diversità. Tra i materiali preparati per la conferenza, c'era la brochure "La diversità al lavoro – 8 tappe per le PMI".

1. Analisi

Pensa alla tua azienda – i suoi punti di forza e di debolezza, le questioni in campo e i bisogni

La ricerca ha mostrato che pochissimi titolari o manager di PMI hanno tempo per pensare allo sviluppo dell'azienda, dal momento che sono costantemente occupati nelle varie attività quotidiane. Prima di iniziare a sviluppare politiche sulla diversità, confidavate le seguenti domande:

- Che cosa rende forte l'azienda? Cosa la indebolisce?
- Quali problemi ci sono stati recentemente all'interno dell'azienda?
- Stiamo gestendo al meglio i manager e lo staff? Abbiamo il giusto equilibrio di abilità ed esperienza per soddisfare le esigenze operative e del mercato?
- Il mio stile di gestione permette agli altri di prendersi delle responsabilità e di essere produttivi?
- Quanta diversità c'è sul mercato? Sta aumentando o diminuendo considerando i cambiamenti nella demografia, nella tecnologia e negli stili di vita? Come stiamo reagendo a questo?
- Quanta diversità c'è nel personale, per es. differenti caratteristiche, stili e approcci, modi di lavorare e nuovi modi di affrontare ai problemi?
- Come consideriamo le leggi per le pari opportunità (riguardo al genere, origine etnica/razziale, età, disabilità, orientamento sessuale, credenze religiose)? Sono un'ingerenza negli affari o un'opportunità per il cambiamento?

2. Reclutamento

Abbandonare le decisioni basate su valori personali o sull'istinto.

La ricerca ha mostrato che un'enfasi eccessiva sui valori, attitudini e convinzioni personali del manager porta risultati negativi. I valori personale possono provocare costosi errori nelle assunzioni e a discriminazioni (volute o no) e questo può portare a problemi legali che potrebbero nuocere all'azienda.

3. Come fare (Reclutamento):

- Decidere in base alle abilità, conoscenze ed esperienza di cui l'azienda ha bisogno per ricoprire uno specifico ruolo o posizione.
- Realizzare una job description che evidenzia le abilità ed esperienze richieste per

il ruolo.

- Controllare che la job description non escluda nessuno per quanto riguarda origine etnica, genere, orientamento sessuale, età o disabilità.
- Adattare i propri metodi in modo da permettere (e incoraggiare) le domande di assunzione di persone disabili
- Evitare assunzioni in base al passaparola. Considerare una gamma di diversi metodi (centri per l'impiego, giornali nazionali o locali, scuole, università, organizzazioni locali, agenzie interinali, internet).
- Dichiarare che sono ben accette le domande da parte di tutte le componenti della società.
- Non stabilire limiti di età negli annunci di lavoro.
- Parlare ai potenziali candidati in maniera informale a proposito del posto di lavoro. Questo permetterà di includere persone che potrebbero essere preoccupate a causa della loro età, genere, disabilità etc.

Benefici:

Un migliore incontro tra le esigenze dell'azienda, i ruoli lavorativi e i profili professionali. Questo potrebbe anche portare a un minor turnover del personale e a un aumento nell'innovazione.

3. Nuovi mercati

Esplorare nuovi/potenziali mercati.

La diversità dei consumatori richiede diversità nel personale – non solo in termini di età, etnia e abilità, ma in modo da riflettere i cambiamenti nelle motivazioni e negli stili di vita del mercato, in tutte le loro forme.

La ricerca indica che molte PMI sono costrette a focalizzarsi sulla propria base di mercato. Questo vuol dire che queste imprese si stanno limitando a un mercato testabile, conosciuto, e non traggono benefici da opportunità di mercato molto più ampie. Questo è un risultato delle routine e della mancanza di una diversità interna che impedisce la nascita di nuove idee.

Come fare:

- Riconoscere la diversità e la scala del potenziale mercato a cui rivolgersi (la gamma di età, di orientamento sessuale, etnia e disabilità).
- Ricercare le esigenze dei diversi gruppi all'interno del potenziale mercato.
- Cercare un riscontro da clienti dei mercati target e sviluppare materiali pubblicitari che siano accessibili a tutti.
- Riconoscere i potenziali benefici che comporta abbinare le personalità, età, background e stili dei clienti con quelli del personale di front-line.
- Scoprire e utilizzare nuove opportunità sui media (per es. podcasting, riviste locali, gruppi sociali) per indirizzare il marketing a nuovi gruppi.
- Considerare la formazione del personale e la reputazione dell'azienda in

competizioni e premi collegati e gruppi specifici (es. linguaggio dei segni per i non udenti)

Benefici:

Maggiore accesso a nuovi mercati, con opportunità per lo sviluppo e la diversificazione di prodotti e servizi...

4. Esigenze dei clienti

Mettere le esigenze dei clienti al centro della strategia e del processo di pianificazione.

Questo assicura che la grande diversità dei clienti sia riflessa nell'ambito del processo di pianificazione; dal momento che si richiede all'azienda di considerare come adeguarvisi (in termini di profili professionali, creatività dello staff, attitudine e formazione).

Come fare:

- Applicare la ricerca sulla diversità del mercato direttamente allo sviluppo del prodotto e dei servizi
- Sviluppare sistemi di comunicazioni esterne accessibili in modo da avere un feedback e nuove idee dai clienti (sia già esistenti che nuovi). Integrare il feedback in un processo regolare di revisione del business.

Benefici:

Una strategia in continua evoluzione che riflette le esigenze (che cambiano) dei clienti.

5. Comunicazione interna

Sviluppare un sistema forte di comunicazione interna

Molte PMI sono penalizzate da una comunicazione poco efficace tra titolari, manager e personale. Invece bisognerebbe sviluppare sistemi forti di comunicazione interna per promuovere brainstorming, conoscenze, informazioni e soluzioni.

Come fare:

- Pianificare incontri regolari del personale – con un focus aziendale o sociale – ma assicurarsi che non escludano nessuno, sia per orari che per localizzazione. E' inoltre importante avere incontri strutturati, con un'agenda condivisa (stabilita in anticipo) che permetta una discussione in condizioni di parità.
- Incoraggiare il personale a suggerire idee, in forma anonima se necessario, in forma sia scritta che verbale (bacheche, drop box).
- Usare il sistema di valutazione per il feedback del personale.
- Assicurare che venga garantita la riservatezza del personale.

Benefici:

Il riconoscimento della diversità delle idee, conoscenze e prospettive che esistono all'interno dell'azienda e un maggiore coinvolgimento e impegno da parte del personale.

6. Immagine e reputazione**Usare l'impegno per la diversità come uno strumento in termini di reputazione, PR e successo (particolarmente per imprese che operano su settori più ampi)**

La ricerca ha mostrato che le grandi imprese e organizzazioni pubbliche richiedono sempre di più che le PMI forniscano informazioni sulle loro pratiche in materia di pari opportunità e diversità. E' dimostrato che aver messo in atto queste pratiche aiuta le PMI nell'ottenere contratti.

Come fare:

Sviluppando politiche formali sulla diversità - ma in modo semplice

- Preparare insieme allo staff un documento di una pagina che stabilisca quali obiettivi sulla diversità andranno raggiunti nel corso dell'anno (per es. Flessibilità per quanto riguarda le feste religiose).
- Sviluppare un piano di formazione e registrare ogni formazione collegata alla diversità.
- Specificare le misure che sono state adottate per selezionare e acquisire nuovo personale.
- Includere dichiarazioni sulla diversità nelle brochure, depliant e linee guida aziendali, come già si fa sui temi della salute e della sicurezza.
- Monitorare e registrare informazioni sul personale e i clienti. Iniziare con queste come punto di partenza per la strategia, insieme alle statistiche annuali in modo da stabilire il progresso fatto verso la diversità. Per molti stati membri dell'UE la raccolta di dati personali è una materia molto sensibile – in realtà in molti paesi i datori di lavoro non raccolgono questi dati.

Benefici:

Maggiori legami con le catene di fornitori locali/nazionali/internazionali/ e maggiori opportunità per l'azienda.

7. Valutazione**Valutare i costi e benefici potenziali nell'applicazione delle politiche di diversità.**

L'applicazione di politiche di diversità richiederà tempo e risorse, e i benefici devono essere sottolineati. La valutazione dovrebbe essere un processo d'insieme che aiuti i proprietari, i manager e i dipendenti a capire perché sono stati fatti questi passi, a sostenere l'impegno in questo processo e a incoraggiare sviluppi futuri di queste

pratiche.

Come fare:

- Pensare a ciò che il processo richiede (costi) in termini di tempo di gestione e risorse aziendali
- Pensare a quali potrebbero essere I risultati per es. migliori comunicazioni, migliori relazioni tra i dipendenti ecc.
- Pensare ai potenziali benefici per es. soluzioni alla scarsità di lavoratori, minori problemi nei dipendenti come stress e assenteismo, accesso a nuovi mercati ai talenti, maggiore innovazione e creatività, migliore reputazione
- Rivedere tutto questo su base annuale

Benefici:

Una misurazione efficace e sistematica dei costi e benefici delle politiche sul personale è essenziale per supportare programmi esistenti e per porre le basi per maggiori investimenti, specialmente dai “non utenti”...

8. Supporto esterno

Cercare supporto esterno per adottare processi della diversità e formalizzare le Risorse umane.

La maggior parte dei titolari tende a riferire ai propri contabili, avvocati o stretti collaboratori. Comunque ci sono molte altre istituzioni pubbliche e private che offrono supporto professionale; per la maggior parte a un costo minimo nel caso di servizi sovvenzionati da istituzioni pubbliche (in particolare quelli finanziari dal Fondo sociale europeo). Il tuo ente locale saprà fornire informazioni in merito. Sindacati, camere di commercio e ordini professionali sono altre utili fonti di informazione. In molti casi la tua istituzione finanziaria (banca) potrebbe fornire indicazioni utili. ...

Come fare:

- Iniziare con un contatto di cui ci si fida e stabilire chi può essere più utile
- Discutere le esigenze dell'azienda in modo aperto con un contatto esterno che saprà vedere l'impresa attraverso nuovi “occhi”
- Lavorare con il contatto in modo da identificare relazioni tra le questioni chiave dell'azienda e specifiche politiche di gestione delle risorse umane e sviluppare politiche e approcci formali di gestione delle risorse umane
- Discutere queste pratiche con altri manager e membri del personale
- Coinvolgere il contatto nello sviluppo, applicazione e valutazione di queste pratiche
- I proprietari hanno riferito di aver avuto esperienze positive di apprendimento

reciproco, particolarmente all'interno di un programma strutturato di supporto business-to-business – cercare questi network nella propria area locale o utilizzare le proprie catene di fornitori per acquisire conoscenze da altre imprese

Benefici:

I benefici di un approccio più formale sono sottolineati in tutto questo documento.

2.1.3. Sette tappe verso la diversità come risorsa

2

La preconditione per diventare un'azienda diversity-oriented è una cultura aziendale che apprezzi e promuova la diversità in modo consapevole. L'organizzazione sviluppa strategie per arrivare a un equilibrio tra differenze e similarità e per creare valore da questo equilibrio. Che cosa possono fare le aziende per sviluppare una gestione della diversità che apprezzi e utilizzi la diversità all'interno a suo vantaggio e che applichi quello che ha appreso sistematicamente e in modo efficace all'ambiente esterno?

1. Per sviluppare e mantenere una cultura organizzativa forte e diversa deve esserci una strategia e vision aziendale ugualmente forti e chiaramente formulate, che includano la diversità come componente essenziale. Dopo tutto la diversità è la tua risorsa economica e lungo termine.

2. Per una buona gestione della diversità un'azienda ha bisogno di un sistema di gestione della performance estremamente trasparente che sia sviluppato metodicamente consultandosi con molti stakeholders interni. Devono essere predisposte ampie linee guida aziendali sul Diversity Management, insieme a parametri di valutazione.

3. Le valutazioni sulla performance sono effettuate indipendentemente dalla razza, etnia, colore della pelle, genere, religione ecc. Questo è estremamente difficile, dal momento che la maggior parte delle persone non sono consapevoli dei propri filtri percettivi. Qui bisogna iniziare una grande costruzione di consapevolezza.

4. Date un'occhiata alle particolari costellazioni di diversità dei vostri dipartimenti, team e considerate le competenze, talenti, esperienze, caratteristiche personali (come il genere, l'età, il background migratorio...) e professioni. Il genere di conoscenza dettagliata faciliterà la creazione di team innovativi e la nascita di nuove idee.

5. Appena si percepisce che la valutazione del personale non è basata sulla performance, in altre parole quando si percepisce discriminazione o svalutazione a causa di caratteristiche personali, confrontarla e imporre sanzioni.

6. Sviluppare un sistema innovativo di selezione e reclutamento. Di quali tipo di persone avete bisogno e con quali profili e competenze? Le domande da farsi sono: dove sono le persone dotate di un talento eccezionale indipendentemente dalla loro

² Sviluppato da Synetz – consulenti di gestione, pubblicato su www.synetz.de

origine etnica/nazionale? Come cercarle?

7. Far diventare i manager dei modelli autentici modelli per la diversità, che sono personalmente convinti che la diversità sia di aiuto all'azienda e che sia una parte essenziale della sua identità.

Nessuna azienda diventa automaticamente un campione di diversità. Servono una valutazione costante e un pensiero innovativo, insieme a un'azione e riflessione sostenibili.

2.1.4. Principi di applicazione del Diversity Management

L'applicazione del Diversity Management è fondamentalmente una questione di atteggiamento, mentalità e comportamento in un'azienda. I principi seguenti ci ricordano a che cosa bisogna fare attenzione.

Principio 1

Per evitare opposizioni su larga scala, la diversità va definita in un modo largo e inclusivo. La definizione deve far sì che per il personale sia ovvio che ognuno è incluso e che quindi viene considerata la diversità di tutti.

Principio 2

Per valutare la diversità, le organizzazioni devono prima assicurare che sono veramente diverse a ogni livello – non solo nelle dimensioni meno importanti, ma anche nelle dimensioni più importanti della diversità.

Principio 3

Utilizzare la diversità richiede un cambio fondamentale nelle mentalità a proposito della cultura organizzativa e anche cambiamenti nelle pratiche per supportare clienti e dipendenti.

Principio 4

Quando sono effettuati bene, i cambiamenti nei principi di gestione possono essere lo strumento più importante per l'applicazione della diversità.

Principio 5

Per far sì che l'applicazione del DM sia il più possibile rapida ed efficace, nella

³ Modificando il modello Loden sulle dimensioni primarie e secondarie della diversità, l'UE ha definito sei dimensioni principali – genere, razza e etnicità, disabilità, età, orientamento sessuale e religione; dimensioni secondarie sono l'istruzione, la professione, lo stato familiare ecc. Si veda Loden Marilyn (1996). *Implementing Diversity*

pianificazione complessiva vanno tenute in considerazione le esigenze che implicano tutti e 5 i segmenti della Curva di adozione della diversità.



Principio 6

Una mentalità orientata verso la diversità è ciò che distingue facilitatori e manager efficaci da coloro che si limitano a parlare della necessità di un cambiamento.



Principio 7

Senza effettuare un grosso investimento in termini sia di tempo che di risorse umane, nessuna azienda può adottare in modo completo il paradigma della valorizzazione della diversità.



Principio 8

Affrontare forti reazioni negative richiede la costruzione di un supporto tra coloro che sono pronti ad adottare dei cambiamenti e nel frattempo va minimizzato il coinvolgimento di coloro che hanno ancora un atteggiamento negativo.



Principio 9

E' essenziale che a questo punto si sviluppino argomenti strategici e finanziari per la valorizzazione della diversità, dal momento che elaborare un business case rafforza le possibilità di riuscita dell'adozione del DM.



Principio 10

Mentre una formazione eccellente da sola non basta ad ottenere un cambiamento culturale, una formazione poco appropriata può danneggiare in modo considerevole gli sforzi di applicazione della diversità.

2.1.5. Diversity Audit – uno strumento di autovalutazione per le imprese

Grazie al Diversity Audit la tua azienda può stabilire la sua attitudine verso la diversità e la sua applicazione del Diversity Management. Naturalmente, è necessaria molta riservatezza a proposito dei risultati delle interviste individuali. Il comitato di coordinamento dovrebbe trovare modalità di risposta che siano rappresentative di insiemi più ampi. Normalmente è sufficiente intervistare il 5-10% delle persone di una determinata unità per avere una buona conoscenza del funzionamento dell'azienda nel suo complesso. Spesso, è meglio cercare un supporto esterno per condurre l'audit. Se decidete di farlo da soli, formate gli intervistatori su metodi appropriati per condurre le interviste. Formate un gruppo di intervistatori che conducano le interviste e ne riassumano i risultati. Fate formulare loro delle ipotesi a proposito dei risultati ottenuti, che verranno riferiti al gruppo di coordinamento e al management.

⁴ Questo questionario è stato sviluppato da Synetz, consulenti di gestione 2004, pubblicato su www.synetz.de. Per ulteriori informazioni o chiarimenti sull'utilizzo dello strumento, consultate www.synetz.de.

Intervistatore _____	Intervistato _____
Data: _____	
Caratteristiche dell'intervistato:	
a) Età: _____	
b) Anni di lavoro presso l'azienda: _____	
c) Genere: F M	
d) Origine etnica _____	
e) Posizione ricoperta: supervisore <input type="checkbox"/> non supervisore <input type="checkbox"/>	

1. Vision e Strategia

- a. Descrivi, per favore, la tua organizzazione e le sue principali sfide.
- b. La tua organizzazione quale visione segue?
- c. Se fossi a capo dell'azienda, quali sarebbero le tue decisioni in direzione di uno sviluppo di successo?
- d. Cosa ne pensi della strategia attuale della tua azienda?
- e. In generale, cosa pensi del futuro della tua azienda?

2. Clienti

- i. Attualmente la tua azienda che genere di clienti intercetta?
- j. Se lo chiedessimo ai vostri clienti, come descriverebbero i rapporti con la vostra azienda?
- k. Secondo lei, quali sono gli argomenti che I vostri concorrenti usano nei confronti dei vostri clienti per far sì che questi cambino azienda?
- l. Immaginate tra 10 anni - quali saranno i vostri clienti? Come saranno? Come saranno cambiate le loro esigenze?
- m. Quanto vi sentite preparati per servire I clienti del futuro?

3. Cultura/Identità

- a. Cosa ti attrae del lavoro in questa azienda?

- b. Cosa ti ha convinto a restare?
- c. Quale sarebbe una cosa che ti farebbe lasciare l'azienda volontariamente?
- d. Di cosa sei particolarmente orgoglioso?
- e. Quali sono state le principali fonti di soddisfazione delle tue aspettative?
- f. Quali invece i fattori che non hanno permesso la soddisfazione delle tue aspettative?
- g. Descrivi la tua azienda nel seguente modo: *E' come...*
- h. Descrivi ogni fattore che limita la tua capacità a contribuire...
- i. Come si guadagna la reputazione nella tua azienda?
- j. Nella tua azienda, quale comportamento e quali caratteristiche individuali non sono apprezzate?
- k. Nella tua azienda, come vengono accolte le nuove idee, suggestioni e innovazioni?
- l. Personalmente, cosa significa, per te, diversità?
- m. Consideri la diversità nella tua azienda più come un disturbo o più come un potenziale?
- n. Che ruolo gioca la diversità nella tua azienda?

4. Cooperazione, lavoro di gruppo, interfaccia

- a. Come giudichi la cooperazione con il tuo gruppo direttivo?
- b. Descrivi, per favore, in che modo nella tua azienda vengono prese le decisioni.
- c. Come ti senti informato su quello che sta andando avanti in azienda?
- d. Nella tua azienda, dove si può migliorare?
- e. Qual è un conflitto tipico nella vita d'affari della tua azienda e come questa lo affronta?
- f. Nella tua azienda, sono stabiliti dei formali processi di restituzione?
- g. Descrivi, per favore, le principali reti di comunicazione informale presenti nella tua azienda.
- h. Qual è lo stile comunicativo della tua compagnia: formale – spontaneo – personale - ...Quale descrive meglio lo stile comunicativo della tua azienda?

5. Leadership

- a. Come descriveresti lo stile tipico della leadership nella tua azienda?
- b. E il tuo? (se supervisore)
- c. Quali caratteristiche sono rilevate nell'identificazione di un potenziale manager?
- d. Caratterizza, per favore, una persona che sta facendo carriera nella tua azienda.
- e. Di solito, i capi della tua azienda come affrontano le diverse, e spesso controverse, attitudini, opinioni, suggerimenti, competenze o provenienze?
- f. Di cosa ti prendi cura quando c'è la costituzione di un nuovo gruppo di lavoro?
- g. Quanto consideri importante la diversità nel tuo gruppo di lavoro?
- h. Ricevi dei commenti regolari dai tuoi capi?
- i. Quanto ti è d'aiuto un modulo predisposto per i commenti?

6. Sviluppo Risorse Umane

- a. Nella tua azienda, come assicuri la selezione di personale qualificato?
- b. Quali credi sia la principale sfida futura per la selezione del personale?
- c. Come la tua impresa ti assicurerà successo nella futura "guerra per i talenti"?
- d. Nella tua azienda quali sono i principali criteri di selezione?
- e. Come classifichereesti l'importanza della diversità e della gestione della diversità nel campo delle risorse umane nella tua azienda?
- f. Cosa significa diversità per il settore risorse umane? Dovere etico? Obbligo legale? Potenziale beneficio economico?
- g. Quale credi siano le principali sfide riguardo la diversità nel gruppo direzionale della tua azienda?
- h. Che tipo di strumenti gestionali sono correntemente in uso per promuovere la diversità?
- i. Esiste un sistema di misure definito?
- j. Credi di esser valutato nel giusto modo?
- k. Ci sono donne, persone provenienti da minoranze etniche, altre nazionalità?

2.1.6. La Carta per la Diversità – un’Iniziativa Volontaria

Nel Dicembre del 2006, quattro società tedesche (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) hanno dato vita ad una campagna volontaria – “La Diversità come una Possibilità – la Carta per la Diversità delle società in Germania. Firmando il documento, ogni società ha dichiarato la disponibilità a supportare, promuovere e incoraggiare lo sviluppo della diversità nelle proprie aziende. Fino a maggio 2007, 70 società hanno già firmato la Carta. Un’iniziativa simile è stata avviata anche in Francia a partire dal 2004 e, attualmente, raccoglie il sostegno di oltre 3000 società.

La Carta Aziendale della Diversità in Germania

La Diversità come una possibilità

La diversità della società moderna, influenzata dalla globalizzazione e riflessa nei cambiamenti demografici, sta interessando la vita economica tedesca. Dobbiamo capire che potremmo avere successo negli affari solo se conosciamo e investiamo sulla diversità. La diversità della nostra forza lavoro e la diversità dei bisogni dei nostri clienti e degli altri partner d'affari. Le diverse competenze e i diversi talenti di gestione aprono a nuove sfide per soluzioni creative e innovative.

La promozione della Carta della Diversità nelle nostre società ha lo scopo di creare un ambiente lavorativo libero dai pregiudizi. Noi rispettiamo profondamente tutti i colleghi indipendentemente dal sesso, dalla razza, dalla nazionalità, dall'origine etnica, dalla religione, dalla disabilità, dall'età e dalle preferenze sessuali. L'apprezzamento e la promozione di questi potenziali diversi producono benefici economici per i nostri affari.

Noi promoviamo un'atmosfera di rispetto e fiducia reciproca. Questo avrà effetti positivi sulla nostra reputazione e integrità con i nostri partner e clienti in Germania e nel resto del mondo.

Nella struttura di questa Carta ci siamo impegnati a:

1. promuovere una cultura aziendale caratterizzata dal rispetto reciproco e dall'apprezzamento di ogni singola individualità. Chiediamo che vengano create le condizioni per cui tutti (superiori e colleghi) rispettino, praticino e conoscano questi valori. Questo richiederà un esplicito sostegno da parte dei capi e dei superiori.
2. controllare e assicurare che i nostri metodi di gestione delle risorse umane siano compatibili con le competenze, le abilità e i talenti esistenti dei nostri dipendenti, così come con gli standard delle nostre proprie performance.
3. riconoscere la diversità dentro e fuori le nostre organizzazioni, apprezzando le intrinseche potenzialità che vi risiedono, usandole vantaggiosamente per i nostri affari.
4. assicurare che la diffusione della Carta sarà oggetto di una comunicazione interna ed esterna alla società.
5. rendere pubblici, su base annuale, i nostri effetti e le nostre conquiste ottenute grazie alla promozione della diversità.
6. e sostenere, e coinvolgere attivamente, i nostri dipendenti e colleghi nell'attuazione della Carta.

Noi siamo fermamente convinti che, praticando e apprezzando la diversità, avremo un impatto positivo sulla società tedesca. Noi apprezziamo e appoggiamo questa iniziativa.

Business Organisation

Prof. Maria Böhmer, Ministro per le Migrazioni, i Rifugiati e l'Integrazione

2.2. Casi di Studio. Buone Prassi sul Posto di Lavoro

5

In questo manuale non abbiamo usato il termine “buone prassi” intenzionalmente. Ogni sforzo per rafforzare la diversità ed ogni gestione attiva della diversità è apprezzato. Imparare dagli altri, condividere esperienze e discutere sui rischi e sulle possibilità, sembra essere il modo migliore per implementare una modalità di gestione della diversità su misura per ogni azienda. Tuttavia, vale la pena esaminare quattro esempi di buone prassi come spunto di riflessione.

<p>Nome della Compagnia: DUBLIN BUS www.dublinbus.ie Settore: TRASPORTI PUBBLICI Paese: IRLANDA</p>	<p>N. dipendenti: 3432 Fatturato: 177,5 milioni di euro</p>
<p>Dublin Bus impiega uno staff proveniente da oltre 50 paesi ed ha un alto profilo pubblico in qualità di azienda statale (finanziata con soldi pubblici) che è attiva nella promozione della diversità e della uguaglianza nei luoghi di lavoro. Il suo impegno nei confronti della diversità e della inclusione ha avuto inizio nel 2001 quando la società ha condotto un'analisi sull'uguaglianza per capire e analizzare la propria posizione. Questa ha suggerito una strategia d'azione con il lancio, nel 2003, del Piano d'Azione sulle Pari Opportunità e la Diversità.</p> <p>Le priorità, gli obiettivi e le azioni contenute nel Piano, sono stati individuati in base alla dignità e al rispetto a lavoro, nel reclutamento del personale e nelle posizioni di potere, diversità etnica, disabilità, formazione e partecipazione, bilancio della vita lavorativa, nonché marketing e pubblicità. In particolare il Piano ha portato all'adozione di specifiche politiche interne (es. politiche per le pari opportunità e la diversità; politiche per la dignità e la diversità; politiche per un luogo di lavoro interculturale).</p> <p>I gruppi di lavoro composti da dirigenti, personale e sindacati sono stati attivati sulle diverse tematiche relative alla diversità. Uno di questi è sull'intercultura e comprende personale e autisti di origine diversa. Il gruppo ha</p>	<p>Livello specifico: ETNICITA'</p> <p>Paese: IRLANDA</p> <p>Avvio attività: 2001</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto livello di soddisfazione tra i lavoratori - Successo dei programmi sulla diversità sottolineato dai media; - Nominata Società delle buone prassi dall'<i>Equality Authority</i> - Aumento delle candidature da parte delle minoranze etniche, degli anziani e dei disabili

⁵ La fonte dei casi presentati è: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs and Equal Opportunities; Settembre 2005

<p>promosso molteplici progetti per accrescere una consapevolezza e per promuovere un ambiente interculturale sia internamente (es. formazione sull'intercultura nei corsi previsti dall'azienda) sia all'esterno (es. campionato di calcio di tutte le nazioni presenti).</p>	<p><i>Noi crediamo che i principi di eguaglianza e inclusione aumentino l'efficienza e la realizzazione dei nostri dipendenti, ci incoraggia ad andare incontro ai cambiamenti dei bisogni dei nostri clienti e ci unisce all'intera comunità cui prestiamo i nostri servizi</i></p> <p>Joe Meagher, Managing Director Dublin Bus</p>
<p>Risultati</p> <p>Le iniziative sulla diversità hanno contribuito significativamente al miglioramento della reputazione della società Dublin Bus, nonché alla capacità gestionale interna e alle buone pratiche nella gestione delle risorse umane. Sin dal 2001, il successo del programma Pari Opportunità e Diversità è stato messo in risalto dai media irlandesi. L'Autorità irlandese sull'Eguaglianza ha inoltre indicato la Dublin Bus come la Società delle Buone Pratiche in riferimento alla presenza interculturale dei suoi luoghi di lavoro. La Dublin Bus ha un alto livello di soddisfazione dei suoi lavoratori e i dipendenti riferiscono della società come di un datore di lavoro ideale che ha portato ad un aumento del numero delle richieste di lavoro da parte delle minoranze etniche, degli anziani e dei disabili.</p>	

<p>Nome della Compagnia: ADECCO (www.adecco.com) Settore: CENTRO DI ORIENTAMENTO AL LAVORO Paese: FRANCIA/EUROPA</p>	<p>N. dipendenti: 5000 (in Francia); 30.000 totali Fatturato: 17,2 miliardi di euro</p>
<p>L'iniziativa <i>Disability and Skills</i> fu inizialmente lanciata, all'interno di Adecco, nel 1986 in Francia per facilitare l'accesso delle persone disabili nel mercato del lavoro. Sulla scia del processo avviato in Francia, lo stesso modello è stato trasferito in Spagna, Italia, Belgio, Olanda, Regno Unito e Svizzera. Il programma prevede la promozione delle opportunità esclusivamente sulla base delle capacità, delle qualità e delle esperienze personali. L'obiettivo è individuare e far combaciare le opportunità lavorative con le persone disabili.</p> <p>Un'équipe di coordinamento dedicata a <i>Business and Disability</i> è stato messo in piedi all'inizio del 2004 a livello internazionale per gestire le innovazioni e i risultati all'interno dell'intero corpo aziendale. È stato guidato dal capo progetto <i>Disability and Skills</i> assieme al gruppo di capi progetto responsabili della sua diffusione a livello nazionale. L'équipe di coordinamento ha garantito la diffusione, anche all'esterno, di know-how attraverso le unità locali di Adecco.</p> <p>Internamente, la formazione obbligatoria sulla non discriminazione e sull'inclusione sociale delle persone disabili è stata rivolta ai dirigenti e allo staff per assicurare la comprensione della diversità come valore aziendale e per aiutarli ad affrontare eventuali casi di discriminazione. La valutazione del programma sulla diversità include un monitoraggio e un rapporto mensile, quadrimestrale e annuale sulle conquiste e sul numero delle persone disabili a lavoro.</p>	<p>Livello specifico: DISABILITA'</p> <p>Paesi Target: FRANCIA, SPAGNA, ITALIA, BELGIO, OLANDA, REGNO UNITO</p> <p>Avvio attività: 1986 in Francia; 2000 nel resto d'Europa</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trasferibilità in sei Stati Membri - Formazione rivolta a tutto lo staff sulla non discriminazione e sulla inclusione delle persone disabili. - Formazione rivolta alle persone disabili per colmare lo skill gap garantendo un impiego di lungo termine. - Accesso al lavoro per 9578 persone disabili nel solo 2004.
<p>Risultati Adecco ha individuato il target e gli obiettivi in relazione ai posti di lavoro e agli impieghi delle persone disabili. Nel 2004 ha assicurato, in tutti gli Stati Membri coinvolti, l'accesso al lavoro a 9578 persone disabili. L'iniziativa <i>Disability and Skills</i> ha portato un cambiamento culturale in un ambiente precedentemente ostile attraverso la demistificazione della disabilità nei luoghi di lavoro. L'impegno nei confronti dell'inclusione delle persone disabili ha rappresentato uno dei fattori chiavi in grado di assicurare l'affetto di numerosi assistiti.</p>	<p><i>La disabilità non ostacola la competenza.</i></p> <p>Jerome Caille, CEO Adecco</p>

2.3. Esempi di Workshop Interni alle Imprese sul DM

Le domande che emergono con maggiore frequenza sono: Da dove partiamo per una diffusione del messaggio sulla Diversità e sulla Gestione della Diversità nelle nostre aziende? Le seguenti schede descrittive possono aiutare nella conduzione di workshop sull'argomento rivolti a target diversi. Vi raccomandiamo caldamente di iniziare dai vertici della vostra azienda. Se saranno in grado di comprendere l'importanza della diversità saranno anche in grado di comunicarla al loro gruppo di lavoro.

2.3.1. Workshop di un giorno per i responsabili della gestione delle diversità

Autore: Hans Jablonski, **Numero partecipanti:** 20 - 60

Obiettivo: Consapevolezza della Diversità tra i responsabili – **Gruppo Target:** responsabili/capi

Orario	Che cosa?	Come?	Commenti
10.00	Benvenuto	Presentazione dei delegati ed esplicitazione dell'agenda e dell'obiettivo.	
10.15	Riscaldamento	Primo contatto con la gestione della diversità	
10.40	Tendenze e Definizioni Discussione	Definizione della gestione delle diversità – La situazione europea (dati ed esempi) Breve presentazione dei partecipanti e discussione	
11.10	Spunti sui Paesi	Uno sguardo alle tendenze nei singoli Paesi	
11.45	Lavori di gruppo	Discussione in piccoli gruppi: rilevanza per la propria azienda. Sessione Domande e Risposte	
12.00	Business Case	<i>Business case</i> locali come risposta al trend, in relazione al contesto del proprio paese e della propria azienda: discussioni in piccoli gruppi.	
12.30	Business Case	Presentazione dei risultati dei gruppi: Plenaria	
12.45	Pranzo		
13.45	Conoscenza Reale della Gestione delle Diversità	Sviluppi demografici e la loro influenza sul gruppo di lavoro: esercizio.	
14.25	Il successo degli input della Gestione delle Diversità	Input: Spiegazione e discussione	
14.45	Rete e Assistenza	Input e discussione in piccoli gruppi – Come fare rete sul DM? Presentazione	Materiali ad hoc per le aziende
15.30	Break		
15.45	Trasferibilità nella propria azienda	Delegati discutono su cosa possono fare e su cosa faranno (in qualità di capi) a livello aziendale per	

		sostenere la diversità e su quali possono essere i passi successivi.	
16.30-17.00	Valutazione Saluti		

2.3.2. Workshop informativo sulla gestione delle diversità rivolto al personale

Autore: Badru Amershi, **N. Partecipanti:** 20 - 60

Obiettivo: Aumento della consapevolezza sulla diversità

Orario	Che cosa?	Come?	Commenti
10:00	Benvenuto	Presentazione dei delegati ed esplicitazione dell'agenda e dell'obiettivo.	Sedie in circolo
10:15	Riscaldamento	Primo contatto con la gestione della diversità	
11:00	Input / Definizioni	Presentazione: Definizione della gestione della diversità seguita da una breve sessione di domande e risposte da parte dei partecipanti.	
11:20	Input:Importanza per la propria azienda	Focus sulle tendenze e sulla situazione locale La situazione europea (dati ed esempi) Breve presentazione dei partecipanti e discussione	
11:40	Business Case	Spiegazione e discussione dei business case locali come risposta alle tendenze; Approfondimento su cosa ciò significa per loro in qualità di dipendenti.	
12.00	Importanza per la propria azienda	Trasferibilità alla propria azienda. Discussione in piccoli gruppi – da due o tre partecipanti che discutono delle seguenti questioni: <ul style="list-style-type: none"> • Cosa credo sia importante per la mia azienda? • Quali potrebbero essere le conseguenze se non venisse fatto nulla sulla diversità? (chiedere ad ogni partecipante di scrivere al massimo tre parole per ogni questione) Presentazione in plenaria	
12.45	Pranzo		
13:45	Condizioni e bisogni per una gestione delle diversità di successo.	Input: Spiegazione e discussione sulle condizioni necessarie alla gestione delle diversità (focus sulle condizioni per la forza lavoro in generale)	
14:15	Conoscenza della rete e dell'assistenza	Discussione in piccoli gruppi/Presentazione Rendere consapevoli i partecipanti dei	

		materiali, delle informazioni e del sostegno a cui possono attingere in futuro	
15:00	Break		
15:15	Trasferibilità nella propria azienda e passi successivi	I partecipanti dovrebbero discutere su cosa loro stessi possono e potranno fare , in qualità di dipendenti, a livello aziendale a favore della diversità. Lasciare che lavorino in gruppo.	
16 :00	Passo successivo	Raccogliere gli impegni che i partecipanti intendono prendersi personalmente per sostenere la diversità nelle loro aziende e supportare specifici gruppi target. a). Gruppi di lavoro: da 3 a 5 persone, in cui dovranno scrivere le loro intenzioni (massimo 4) su un foglio b). Presentazione plenaria: scegliere un gruppo che restituisca il lavoro. Lasciare che tutti vedano gli altri fogli.	
16.30 - 17.00	Valutazione e fine del workshop	Raccogliere i commenti di tutti i partecipanti	

2.3.3. Grande Evento Strategico sulla Diversità

Autore: Marion Keil, **N. Partecipanti:** 80 - 300 persone

Obiettivi: Ognuno nell'azienda deve diventare consapevole delle sfide del futuro, capire ciò che si propone la Gestione delle Diversità e le implicazioni che coinvolgono le proprie aziende.

Gruppi target: dipendenti con età, livello, appartenenza aziendale diverse. Gruppi circolari di sedie con 10 persone.

Durata: 1 giorno

Orario		Come?	Commenti
9.00	Inizio	Benvenuto, obiettivi e programma della giornata	Facilitatori
9.20	Riscaldamento	Esercizi in piccoli gruppi: presentare se stessi agli altri (chi sono, da dove vengo, cosa mi rende unico e differente dagli altri nella mia azienda) -Brevi reazioni in plenaria: cosa ci rende unici?	Facilitatori
10.00	Spunti sulla conoscenza della Gestione delle Diversità	Presentazione della visione d'insieme sulle sfide del mercato e della società: demografia, bisogni dei clienti, cambiamento del profilo dei clienti etc. 20' Piccoli gruppi: Cosa abbiamo capito, quali sono le altre sfide? Restituzione in plenaria dove far convergere le diverse suggestioni	Facilitatori
10.40	break		
11.00	Input DM	Input: Cosa è la diversità? Perché è importante? La nostra strategia di gestione delle diversità come risposta per i piccoli gruppi: quale è la mia reazione a questo? Reazione breve raccolta dai facilitatori	Vertici dell'azienda
12.00	Esercizio diversity	I facilitatori leggono la storia "La giraffa e l'elefante" – mentre allo stesso tempo vengono mostrate le immagini. Lavoro in piccoli gruppi: Qual'è l'aspetto della storia da sottolineare? Dove vedi delle analogie con il tuo ambiente di lavoro? Quale è il messaggio che puoi ricavare dalla storia? 30' Talk show: 2 sedie vuote, 2 dirigenti e un facilitatore discutono la storia e le sue implicazioni - I partecipanti dal "pubblico" si uniscono alla discussione	Facilitatori
13.00	Pranzo		
14.00	Esercizio Premio Diversità	Lavoro in piccolo gruppi: Come appariva la nostra azienda riguardo alla diversità 5 anni fa – dal momento che abbiamo vinto il Premio Europeo per la Diversità? Risultati sulla lavagna	Risultati sulla Lavagna – in caso di gruppi di più di 60

		Presentazione di mercato o presentazioni creative	persone, presentazioni e di mercato, mentre il facilitatore gira tra i gruppi. Se meno di 60, ogni gruppo crea una piccola performance creativa e la presenta in plenaria.
15.30	Break		
15.45	Reazione amministratore delegato	Il facilitatore intervista l'amministratore delegato + tutti i vertici sui risultati dell'esercizio sul "Premio" e pone domande sulle successive tappe e relativi risultati. Consenso dai vertici: il facilitatore annuncia la costituzione di un comitato di gestione sul Diversity Management.	Diversity Management Ciclo del cambiamento
16.05	Valutazione	Tutti i partecipanti si posizionano su una scala da 0 a 100 riguardo al grado di soddisfazione per la giornata - Alcuni partecipanti sono interpellati riguardo alla motivazione della loro collocazione sulla scala di gradimento.	
16.20	Fine	I facilitatori e i vertici chiudono ufficialmente l'evento.	

Sezione 3 – Ulteriori informazioni

3.1. Letture consigliate sul tema della diversità e della gestione delle diversità

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

E' un buon punto di partenza per quanto riguarda l'analisi dell'organizzazione sociologica e la strategia del cambiamento come introduzione alla disciplina della Gestione delle diversità.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Gli autori provengono dalla Gran Bretagna e non si soffermano tanto sui "target group" quanto sull'atteggiamento mentale necessario per la gestione della Diversità.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Una straordinaria panoramica sulla gestione delle diversità nelle aziende europee!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Per allargare il punto di vista dalla diversità in campo domestico alla organizzazione globale delle diversità e spiegare meglio i diversi aspetti della diversità con i quali si trovano a confrontarsi più spesso le persone che lavorano nelle imprese.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;

Un libro che è una grande risorsa, come recita il sottotitolo: " dizionario completo e guida alla pianificazione". Gli autori tengono regolarmente dei workshop. Se siete interessati, contattate pure Angelika Plett (E-mail: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;

Un classico per il settore medico-sanitario!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Questa è una raccolta di articoli dalla Harvard Business Review che va dagli anni 80 ai primi anni 90. Sono utili per approfondire alcuni aspetti particolari con maggiore attenzione

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2;

Un approccio per rendere effettiva poco a poco la diversità nelle imprese.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press; Una Interessante panoramica sui diversi aspetti della diversità.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Una lettura molto utile con questionari e "checklist" sugli strumenti per la gestione delle

diversità.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Un libro pratico e onesto con suggerimenti interessanti e segnalazione degli errori da evitare.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Un'altra buona raccolta di attività di gruppi di lavoro.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Un'ottima raccolta di attività di gruppi di lavoro.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Un'utile risorsa per la pianificazione dei gruppi di lavoro con la descrizione degli esercizi.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Un ottimo articolo sull'evoluzione della gestione delle diversità.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Questo libro, pubblicato nel 1991, fornisce un'ottima analisi sui limiti delle politiche di pari opportunità negli Stati Uniti degli anni 80.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association
Un'eccellente introduzione alla gestione delle diversità, attraverso la semplice favola della giraffa e l'elefante.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.
Per quanti desiderino avere un'idea più precisa delle barriere e dei limiti delle pari opportunità e della gestione delle diversità dai primi anni 80 ai tempi più recenti, questa è una lettura imprescindibile. Dopo una descrizione del lato problematico della gestione delle diversità, Thomas mostra un crescente pragmatismo nell'indicare possibili vie creative per il futuro del Diversity Management nelle imprese.

3.2. Siti web in Europa sulla diversità e la gestione delle diversità

COMMISSIONE EUROPEA

- Sito dell'unità antidiscriminazione della Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità della Commissione europea:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Campagna informativa dell'UE "Per la diversità. Contro la Discriminazione."
www.stop-discrimination.info
- Pubblicazioni della Commissione Europea sulla non-discriminazione e la diversità:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Studio sui metodi e gli indicatori per misurare il rapporto costi-efficacia delle politiche della diversità nelle imprese (Ottobre 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Il caso del business per le diversità, buone pratiche nel posto di lavoro (Novembre 2005)
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf
- Questo sito si concentra sui giovani
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

PARTNER SOCIALI DELL'UNIONE EUROPEA

- Associazione europea dell'Artigianato e delle Piccole e Medie Imprese (European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises - UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.businesseurope.eu
- Confederazione dei Sindacati Europei - European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

ALTRI SITI INTERESSANTI

- Il punto focale di questo sito riguarda il dialogo delle persone con disabilità
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Enti locali in Europa
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studio sull'applicazione delle diversità nelle imprese di telecomunicazioni europee
<http://www.etno.eu/>
- Rete Europea delle Imprese per la Responsabilità Sociale
www.csreurope.org
- Sito informativo sul Diversity Management come parte di un progetto Leonardo

- dell'UE. http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Sito e newsletter interessanti sulla Gestione delle diversità in Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Austria:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgio:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgaria:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Danimarca:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finlandia:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Francia:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html

<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Germania:

<http://www.idm-diversity.org>

http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>

<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>

<http://www.gender-diversity.net/>

<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.mitteconsult.de>

<http://www.synetz.de>

<http://www.diversity-league.com>

Gran Bretagna:

www.focus-consultancy.co.uk

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Grecia:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>

<http://www.vfa.gr>

Ungheria:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irlanda:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Lituania:

<http://www.lygybe.lt>

Paesi Bassi:

<http://www.kantharos.com>

Polonia:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portogallo:

<http://www.iseg.utl.pt>

Romania:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovacchia:

<http://www.ark.sk>

Slovenia:

<http://www.humus.si>

Spagna:

<http://www.iegd.org>

Svezia:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turchia:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

RIVISTE SPECIALIZZATE:

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com