



KE-78-09-735-IT-C

# La diversità sul luogo di lavoro

## Una guida per le PMI

## Indice

<b>I Piccoli e Medi Imprenditori e la Diversità</b>	<b>1</b>
<b>Cosa pensano e come operano altri titolari di PMI in materia di Diversità?</b>	<b>2</b>
<b>Cosa posso fare io?</b>	<b>3</b>
<b>La Top 8 dei suggerimenti</b>	<b>4</b>
1. Esaminate la vostra impresa	4
2. Selezionate gli assunti in un pool di talenti più diversificato	5
3. Ottenete nuovi clienti e accedete a nuovi mercati	6
4. Pianificate il business in base alla domanda	7
5. Migliorate la comunicazione con i dipendenti	8
6. Migliorate immagine e reputazione	9
7. Valutate ciò che avete fatto	11
8. Chiedete assistenza e supporto	11
<b>Ulteriori consigli</b>	<b>13</b>
Check list della Diversità	14
Indicazioni per aree chiave	15
<i>Mansionario</i>	15
<i>Profilo del candidato ideale</i>	15
<i>Annunci di ricerca di personale</i>	16
<i>Selezione della «persona giusta»</i>	17
<i>Fidelizzazione dei dipendenti</i>	18
<i>Marketing dell'azienda</i>	19
<b>Risorse</b>	<b>20</b>
<b>Pubblicazioni della Commissione europea</b>	<b>20</b>
<b>Link e contatti utili</b>	<b>20</b>

## I Piccoli e Medi Imprenditori e la Diversità

- E' in declino il tradizionale bacino di lavoratori da cui le piccole e medie imprese (PMI) attingono.\*
- Sarà l'immigrazione extracomunitaria la principale fonte di incremento demografico.
- Raddoppierà il rapporto fra ultrasessantacinquenni e soggetti in età lavorativa.
- Cresce il numero di lavoratori qualificati, ma inoccupati.
- I mutamenti culturali e demografici producono una domanda differenziata da parte della clientela.

La sfida per ogni impresa in Europa consiste nel **drastico mutamento dell'offerta di lavoro e della domanda da parte della clientela.**

Questa pubblicazione aiuterà la vostra impresa ad affrontare i cambiamenti, aumentando la competitività vostra e della UE: obiettivo-chiave della Commissione europea.

*\* A causa dei cambiamenti demografici, culturali e migratori che incidono anche sull'offerta di manodopera locale, la principale fonte di assunzioni per le PMI.*

L'opuscolo è stato ideato per consentire ai titolari di PMI una riflessione più efficace sulla propria politica di assunzioni e sui mercati cui hanno accesso.

**La Diversità è l'idea alla base di questa riflessione più efficace.**

Diversità vuol dire insegnare alle imprese a sfruttare le differenze che caratterizzano il mercato del lavoro e la base-clienti al fine di migliorare la propria competitività e affrontare i cambiamenti.

**Quattro informazioni essenziali sulla Diversità:**

- Viene talvolta definita anche «Diversity management», «Business case sulla Diversità», «Viaggio delle diversità», «Uguaglianza e Diversità» o «Diversità e Inclusion».
- Non significa né obbligare le imprese ad assumere personale che non desiderano o di cui non hanno bisogno, né mera applicazione di normative o moltiplicazione di regolamenti.
- Significa: far sì che le imprese riflettano in modo più approfondito sulle proprie azioni e adottino una filosofia di gestione aziendale più logica, anziché affidarsi all'intuito, che le espone a rischi superflui.
- È adatta alle imprese di ogni dimensione e può essere semplice e rapida a seconda delle esigenze.





Nelle sezioni seguenti scopriremo cosa pensano e come operano gli altri **titolari di PMI** in materia di Diversità e proporremo alcuni **semplici suggerimenti** per aiutarvi ad adottare nella vostra impresa un approccio attento alla Diversità, oltre a offrire alcuni consigli su **assunzioni, gestione del personale e marketing**. Infine, se siete interessati a saperne di più nella sezione **Risorse**, è a vostra disposizione un utile elenco di organizzazioni e pubblicazioni.

## Cosa pensano e come operano gli altri titolari di PMI in materia di Diversità?

Nel 2008 la Commissione europea ha finanziato uno studio per scoprire cosa significa «Diversità» per le PMI.

Lo studio ha interessato tutti i 27 Stati membri dell'Unione europea ed è consistito in **questionari e interviste** indirizzati ai titolari/ dirigenti di PMI di ogni settore e dimensione.

### Cosa pensano e come operano i titolari di PMI in materia di Diversità

- Generalmente, **non si ritrovano nel linguaggio** utilizzato dalle organizzazioni governative per descrivere il concetto di Diversità.
- Tuttavia, fanno **molte cose comprese nel concetto di diversità**: ad esempio rendono flessibili gli orari di lavoro per promuovere la produttività e assicurarsi il personale giusto.
- Possono cadere nell'**equivoco che la Diversità sia un'azione di governo** per indurli ad assumere persone, che non desiderano o di cui non hanno bisogno, soltanto in nome della loro diversità.

- Spesso le PMI, specialmente le più piccole, **non si rendono conto dei vantaggi che la Diversità può offrire**, e continuano a essere vulnerabili, affidandosi all'istinto e a una gestione d'impresa informale.
- Le PMI, specialmente le più grandi, hanno **già iniziato ad attuare politiche di Diversity management** con benefici immediati di maggiore competitività.
- Le PMI, in particolare le più piccole, possono erroneamente credere che la **Diversità funzioni soltanto per le aziende più grandi**, sia complicata e richieda troppo tempo (di cui non dispongono!).
- Le PMI, specialmente le più piccole, che non avevano mai sentito parlare di Diversità ma con un innato senso del business, **hanno compreso rapidamente di poterne beneficiare**, imparando a evitare o ad affrontare problemi incontrati precedentemente.

*«Serve a farci percorrere ogni tappa dell'assunzione in maniera obiettiva e professionale, non a farci rispettare obiettivi o quote per l'impiego di un certo tipo di persona, e ci aiuta a evitare gli errori»*

## Cosa posso fare io?

Questa sezione fornisce alcuni **semplici suggerimenti e consigli** su cosa fare se state pensando di adottare un approccio più professionale al processo di assunzione e alla gestione del personale e al marketing: tutti elementi della diversità.

La prima parte presenta **8 suggerimenti rapidi** su cosa fare. I suggerimenti, basati sull'esperienza di altri imprenditori/dirigenti, sono pensati per offrirvi la possibilità di avere successo ed evitare le problematiche tipiche delle PMI.

La seconda parte offre **consigli più particolareggiati** su cosa fare affinché **assunzioni, gestione del personale e marketing** si svolgano in maniera più professionale mettendo in pratica alcune attività di base per la Diversità.

Forse avrete già realizzato alcune di queste attività, ma senza averle definite «Diversità» o non potendo dimostrare di averle effettivamente messe in atto (**prova ufficiale**). Seguendo alcuni dei suggerimenti qui proposti, la vostra impresa potrà trarre il **massimo beneficio** dal vostro impegno.



## La Top 8 dei suggerimenti

Non è necessario prendere in considerazione questi 8 punti nell'ordine in cui sono presentati, ma il primo è la naturale premessa per i punti successivi.

### 1. Esaminate la vostra impresa

Soffermatevi a valutare punti di forza, minacce, punti di debolezza e opportunità che la vostra impresa deve affrontare relativamente a:

- ✓ **Forza lavoro** – Competenze, esperienza, conoscenza, cultura, età, genere e origine etnica: da input diversificati nascono idee nuove (innovazione) e talento.
- ✓ **Assunzioni** – Come assumete, se assumete? Vi fate sfuggire la persona giusta o ingaggiate la persona sbagliata? Vi affidate esclusivamente al passaparola e all'istinto o adottate un approccio più logico e formale?
- ✓ **Formazione** – Esiste? Dovrebbe esistere? Consente di ottenere il massimo dal vostro personale e alza il morale? Esistono programmi (pubblici) in grado di aiutarvi?

- ✓ **Comunicazione** – In che modo i dipendenti sanno cosa stanno facendo o come devono comportarsi gli uni con gli altri e nei confronti dei clienti? Tutti hanno la possibilità di proporre idee?
- ✓ **Stile di management** – Chi ne è responsabile? La gestione potrebbe essere diversa o organizzata meglio? Qual è il modo migliore per utilizzare il vostro tempo e il tempo dei vostri dipendenti?

- ✓ **Clienti** – Volete avere una base di clienti più ampia e diversificata? I clienti hanno la possibilità di proporre idee? Che tipo di rapporto avete con le persone con cui intrattenete rapporti di compravendita?

- ✓ **Leggi e normativa sul lavoro** – Desiderate evitare problemi, ricevere aiuto gratuito e ottenere nuovi contratti pubblici mostrandovi proattivi grazie agli approcci efficaci che avete messo a punto?

Iniziate con poco, non vi richiederà molto tempo: quando rifletterete su questi aspetti, pensate a cosa vorreste cambiare. Fissate una serie di obiettivi (ad esempio, migliorare le opinioni dei clienti e attirare nuovi clienti che normalmente non si servono della vostra impresa): i suggerimenti che seguono vi aiuteranno a raggiungerli.

### 2. Selezionate gli assunti in un pool di talenti più diversificato

La preoccupazione principale consiste nel non riuscire a trovare la persona giusta o nell'assumere quella sbagliata. Questo perché gli imprenditori usano quasi soltanto il **passaparola** e prendono decisioni relative alle assunzioni a seconda che la persona **piaccia** o meno (istinto).

Prendere una decisione in base a valori personali, atteggiamenti e convinzioni creerà problemi, e potrà condurre a **errori di assunzione e a discriminazioni**.

Attuando correttamente questo processo, però, avrete una maggiore probabilità di trovare qualcuno di cui potrete fidarvi, che saprà svolgere il suo compito e che darà un **contributo prezioso** all'impresa. E se volete ottenere contratti da organizzazioni più grandi (in particolare pubbliche), vi si richiederà comunque questo tipo di approccio alla Diversità!

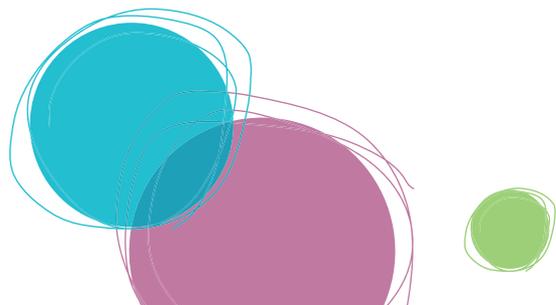
#### Come fare

- ✓ Decidete le **competenze**, la **conoscenza** e l'**esperienza** di cui la vostra impresa ha bisogno per coprire una posizione specifica.

- ✓ A partire da queste, create un **mansionario** (job description con compiti, obiettivi e responsabilità quotidiane) e un **profilo del candidato ideale** che presenta a grandi linee le competenze e l'esperienza necessarie. In caso di dubbio, chiedete assistenza (ad esempio, presso la camera di commercio o lo sportello imprese locali, ad altri membri del personale, alla vostra associazione di categoria o professionale, alle autorità locali o, semplicemente, sul Web).

- ✓ Verificate che il mansionario **non escluda nessuno** dalla candidatura a causa di indicazioni relative alla necessità di un certo background, luogo d'origine, età ecc. Potrete tuttavia specificare, a seconda del tipo di lavoro, alcuni requisiti che la legge autorizza qualora risultino essenziali per i compiti da svolgere. In caso di dubbio, chiedete assistenza.

- ✓ Evitate i processi di assunzione basati sul passaparola. Fate in modo che il vostro approccio **consenta di candidarsi al maggior numero di persone possibile** e le incoraggi a farlo (ad esempio, pubblicizzate l'offerta in lingue diverse, su siti Web accessibili a persone non vedenti e ipovedenti, su giornali locali, in negozi utilizzati da comunità diverse, presso organizzazioni o su riviste di categoria o professionali, presso istituzioni pubbliche ecc.).



- ✓ Dichiarate che **sono ben accette le candidature da parte di tutte le componenti della società**, e offrite ai potenziali candidati colloqui informali circa l'impiego.
- ✓ Durante il processo di selezione dei candidati, fate attenzione a giudicare la loro candidatura in funzione del mansionario e del profilo, attribuite loro un punteggio ed evitate i giudizi personali (su origini, età, congedi ecc.), **concentrandovi esclusivamente su esperienza, abilità e competenze**.
- ✓ Il colloquio è il metodo più frequente per prendere una decisione: pensate a come si dovrà svolgere (ad esempio, ora, luogo e modalità di accesso). Potete anche assegnare al candidato **un compito o un problema legato al lavoro**. Preparate un sistema di punteggi (voti da 0 a 10 o giudizi) e utilizzatelo per cercare di **valutare oggettivamente** chi è più adatto per il posto di lavoro. Fate svolgere lo stesso compito a tutti i candidati, e cercate di coinvolgere nel processo più di una persona della vostra azienda (se possibile).



### 3. Ottenete nuovi clienti e accedete a nuovi mercati

Per **diversificare la base clienti** occorre Diversità nel personale o almeno comprendere quanto diversificati possano essere i clienti. In termini di età, genere, religione, origine etnica, orientamento sessuale o disabilità, e di comprensione delle varie esigenze dei consumatori.

Le grandi aziende lo fanno da tempo, **puntando a mercati diversi**, mediante l'impiego di dipendenti che hanno affinità con una base di clienti specifica, e **adattando servizi e prodotti** alle esigenze di questi clienti. In questo modo ci si garantisce l'accesso a nuovi mercati, si fidelizza la clientela e si accresce il volume d'affari all'interno della base di clienti esistente.

**Non vi limitate**, soffermandovi soltanto su un mercato unico e conosciuto (spesso sulla base di un rapporto personale con i clienti) ed esponendovi dunque a una condizione di vulnerabilità nel caso in cui tale mercato muti o rallenti.

#### Come fare

- ✓ **Riconoscete la diversità e le dimensioni del potenziale mercato** a cui rivolgervi (ad esempio, fascia di età, orientamento sessuale,

origine etnica, disabilità, abitudini culturali di comunità diverse): il vostro prodotto o servizio può essere adattato per attrarre diversi mercati di nicchia? O state facendo qualcosa che potrebbe tenere lontane le persone dal vostro business e che invece potreste cambiare senza perdere la vostra clientela attuale? Scoraggiate i potenziali clienti con qualcosa che potrebbe metterli a disagio?

- ✓ **Effettuate ricerche sulle esigenze dei nuovi clienti potenziali**: potete semplicemente consultare i siti Web dedicati a queste comunità oppure chiedere informazioni ad amici e familiari che abbiano una specifica conoscenza di altre culture o ai vostri stessi dipendenti. Assicuratevi che i materiali pubblicitari siano accessibili e accettabili per tutti.
- ✓ Le microimprese e le imprese più piccole tendono ad avere un rapporto molto più stretto con la clientela rispetto alle imprese più grandi: sfruttate questo rapporto e **richiedete un'opinione alla clientela**.
- ✓ **Riconoscete i benefici** che comporta il far corrispondere la personalità, l'età, il background e lo stile dei dipendenti con quelli dei clienti. O, almeno, sviluppate una conoscenza personale di coloro con cui trattate (se ve ne occupate voi), in modo da

sapervi relazionare con loro. Vi serve un «amo» con cui prenderli e farli tornare da voi.

- ✓ **Scoprite e utilizzate nuove opportunità sui media** (ad esempio, radio, gruppi sociali, siti Web, riviste locali) o utilizzate i luoghi di riunione (ad esempio i genitori fuori dalle scuole) per indirizzare il marketing a nuovi gruppi, anziché infilare volantini nelle cassette delle lettere!
- ✓ **Ottenete una formazione di base** che aiuti voi e i vostri dipendenti a gestire una base di clienti diversificata. La formazione può spaziare dal semplice apprendimento dei costumi e delle attività di determinati gruppi a qualifiche e riconoscimenti legati ai rapporti con gruppi specifici (ad esempio, la lingua dei segni o l'utilizzo della tecnologia per la comunicazione).

### 4. Pianificate il business in base alla domanda

Potete sviluppare l'attività di integrazione delle informazioni sui consumatori nelle modalità operative dell'azienda collegando le loro esigenze a una strategia aziendale, ovvero potete **mettere le esigenze dei consumatori al centro del vostro business plan**.



In questo modo la **diversità dei bisogni dei consumatori** sarà rispecchiata in qualunque piano inteso a migliorare l'azienda, che dovrà considerare il metodo con cui rispondere a tali bisogni (in termini di profilo dei dipendenti, creatività, atteggiamenti, formazione ed esigenze di sviluppo).

Questo potrà essere sofisticato quanto desiderato e variare dall'uso delle opinioni dei clienti (raccolte nel corso di conversazioni informali) per migliorare l'accesso a un prodotto o servizio, all'avvio di ricerche strutturate di mercato (su specifici database di clienti), per trarre ispirazione per un nuovo prodotto o diversificare i servizi, fino a una strategia di formazione per i dipendenti.

### Come fare

- ✓ **Cercate di scoprire le esigenze di una molteplicità diversificata di clienti (esistenti e potenziali)** tramite discussioni informali o indagini più formali, se possibile rivolgendovi a un'organizzazione specializzata o sviluppando un vostro sondaggio (esistono siti Web specializzati che vi permettono di crearne uno gratuitamente, qualora disponiate dell'indirizzo e-mail dei clienti).
- ✓ **Integrate queste informazioni nella pianificazione e nello sviluppo del business:** cercate di dare ai clienti ciò che desiderano (nei limiti della convenienza economica) prendendo

in considerazione più punti di vista, in modo che i mutamenti introdotti nella vostra azienda siano in linea con varie e diversificate domande di mercato e non escludano (ove possibile) potenziali acquirenti.

- ✓ **Cercate di introdurre regolarmente questo genere di feedback nei vostri piani.** Alcune aziende disporranno di un sistema formale di comunicazioni esterne basato sui riscontri dei clienti tramite Internet, mentre altre dovranno basarsi sul dialogo regolare e magari su un questionario annuale che consenta ai clienti (vecchi e nuovi) di far conoscere le proprie opinioni e i propri suggerimenti.
- ✓ **Se sottoponete regolarmente il vostro business a revisione, integratevi questi riscontri,** o considerateli nell'ambito di altre procedure eseguite a intervalli regolari (ad esempio, dopo la valutazione dei conti annuali o del flusso di cassa trimestrale), in modo che diventino parte della vostra routine.

## 5. Migliorate la comunicazione con i dipendenti

Nonostante la maggior parte delle PMI, e le microimprese in particolare, traggano vantaggio da un approccio informale e flessibile alla gestione del personale, **questo stile informale può anche rappresentare un problema** per dipendenti che

non riescono a farsi coinvolgere. Questa situazione può passare sotto silenzio se non viene affrontata in maniera più formale: non necessariamente complicata, ma strutturata e logica.

Sebbene i dirigenti di piccole imprese e microimprese abbiano spesso l'opportunità di comunicare quotidianamente con i dipendenti, **un approccio strutturato alla comunicazione è benefico**, poiché la trasparenza delle comunicazioni interne favorisce lo scambio di idee, conoscenza e informazioni ed evita l'insorgere di problemi.

### Come fare

- ✓ **Riunioni con i dipendenti a intervalli regolari:** possono essere incentrate sul lavoro o sull'aspetto sociale, ma l'importante è accertarsi che non escludano nessuno per orario o luogo d'incontro. Ove possibile, è importante organizzare incontri strutturati, con un ordine del giorno concordato (e fatto circolare in anticipo), che permettano **contributi equi e paritari**. Qualora non sia possibile adottare queste soluzioni, si dovrebbe cercare almeno di fissare un orario durante il quale, anche solo per qualche minuto, il personale possa incontrarsi e sollevare determinate questioni.
- ✓ Laddove non sia invece possibile organizzare riunioni formali con i dipendenti, si dovrebbe **incoraggiare il personale a presentare**

**suggerimenti**, anche in forma anonima se necessario, a voce o per iscritto (tramite bacheche, apposite cassette ecc.).

- ✓ Se i dipendenti si incontrano già regolarmente in maniera formale o informale (ad esempio per valutazioni o incontri sociali), **sfruttate queste opportunità per ottenere un riscontro.**
- ✓ Assicuratevi sempre di **tutelare la riservatezza** quando vengono affrontate questioni delicate o quando i dipendenti lo richiedono.

## 6. Migliorate immagine e reputazione

Utilizzate questo vostro impegno nei confronti degli approcci alla Diversità (ad esempio una maggiore sensibilità nei confronti dei consumatori) come strumento imprenditoriale utile a migliorare la vostra reputazione e incrementare il business, in particolare con aziende di grandi dimensioni e organizzazioni del settore pubblico. Per le microimprese, significa dimostrare di essere un buon datore di lavoro predisponendo (anche se lo si è già) un'adeguata documentazione di supporto, che innalzerà il profilo e la reputazione dell'azienda.

Le grandi aziende del settore privato e le organizzazioni del settore pubblico richiedono con sempre maggior frequenza alle microimprese e alle PMI di presentare informazioni in merito alle proprie **politiche a favore della Diversità**



nell'ambito delle gare d'appalto. È stato dimostrato che l'esistenza di tali politiche aiuta le aziende ad aggiudicarsi i contratti.

### Come fare

- ✓ **Sviluppate politiche della diversità semplici, ma ufficiali.** Anche se avete già adottato molti dei suggerimenti qui illustrati, è importante che teniate traccia di quanto fate, ma in modo molto semplice: ad esempio, potete preparare una breve dichiarazione del vostro impegno verso la dignità sul luogo di lavoro o un elenco succinto di ciò che fate in materia di assunzione o formazione. In questo caso, prevedete una serie di prove che lo testimonino.
- ✓ Potete anche andare oltre, **fissando un insieme di obiettivi che intendete raggiungere.** Stilate, con l'aiuto dei dipendenti, un breve elenco di azioni che intendete realizzare nel corso del prossimo anno (ad esempio, affrontare la questione della flessibilità dell'orario di lavoro in occasione delle feste religiose).
- ✓ Se avete programmato attività di **formazione**, spiegate come queste comprendano **tematiche legate alla Diversità** (ad esempio in merito alle diverse abitudini culturali dei potenziali clienti) e tenetene traccia.

- ✓ Se avete **assunto** o state pensando di assumere dipendenti, scrivete in che modo avete seguito alcuni **approcci alla Diversità**: vi servirà come prova, ma anche per capire cosa ha funzionato, cosa si può ripetere e cosa si può invece migliorare.
- ✓ Se avete **manuali o linee guida generali** potete includervi dichiarazioni sulla Diversità. Le microimprese possono produrre una breve dichiarazione che attesti il loro impegno nei confronti della diversità e della promozione della dignità sul lavoro. L'enunciazione può essere adattata al posto di lavoro ed essere inserita tra le prove dimostrative.
- ✓ Le PMI possono **monitorare e tenere traccia delle informazioni su dipendenti e clienti.** Questi dati possono fungere da base per una strategia, congiuntamente a una revisione annuale per valutare i progressi compiuti. Tuttavia, per le microimprese potrebbe rivelarsi altrettanto utile dichiarare di essere consapevoli della **varietà di persone** con cui si ha a che fare (se giovani, anziani, di sesso maschile o femminile, di quale origine ecc.) e del contributo da esse recato. Ad ogni modo, non è sempre possibile né legale avere informazioni dettagliate sui singoli individui.

## 7. Valutate ciò che avete fatto

Per qualsiasi attività che si riflette sulla vostra impresa è importante **analizzare l'impatto e i costi** (in termini di tempo, impegno e risorse). Lo stesso si può dire per questi suggerimenti, perché altrimenti potreste non vedere i benefici di quanto avete fatto o magari scoprire di aver cercato di fare troppo e troppo presto.

**La valutazione dovrebbe essere un processo congiunto** (ove possibile) inteso ad aiutare imprenditori, dirigenti e dipendenti a comprendere lo scopo dell'adozione di questi approcci. Valutare i passi compiuti contribuisce anche a coinvolgere le persone, a favorire gli approcci futuri e a cambiare gli atteggiamenti.

### Come fare

- ✓ Prima e dopo l'adozione degli approcci qui elencati, **riflettete su quanto desiderate ottenere per voi stessi e per la vostra azienda** (ad esempio, rapporti migliori tra il personale, una maggiore produttività, un luogo di lavoro più sereno, una base clienti più ampia ecc.). A questo punto, potrete giudicarne l'impatto in relazione alle vostre aspettative, in modo specifico in relazione a un insieme di obiettivi ben definito in relazione al fatturato e alle

caratteristiche demografiche dei vostri mercati o semplicemente chiedendo al personale un riscontro in momenti diversi per avere una panoramica del suo stato d'animo.

- ✓ **Riflettete su quanto avete investito nel processo in termini di tempo e risorse.** Potrebbero bastare pochi minuti, giusto il tempo di leggere questi suggerimenti e discuterne con il personale, oppure potrebbe essere adottato un pacchetto di strumenti di valutazione e orientamento in materia di diversità.
- ✓ A questo punto, potrete confrontare i **potenziali benefici rispetto alle risorse** investite: la possibilità di colmare un posto di lavoro vacante, la soluzione al problema dell'assenteismo, l'accesso a nuovi mercati, un rendimento migliore nei mercati esistenti, l'accesso a un bacino di talenti più ampio, una maggior capacità di sfruttare le potenzialità del personale esistente, una maggiore innovazione/creatività o una migliore reputazione.

## 8. Chiedete assistenza e supporto

Questo opuscolo contiene **una serie di suggerimenti** su come confrontarsi con la tematica della Diversità, ma, inevitabilmente, non può essere del tutto esaustiva. Quando si fatica



a comprendere il da farsi o come compiere dei passi in avanti, è fondamentale cercare aiuto: qui vi spieghiamo a chi potete rivolgervi.

- ✓ Molti imprenditori tendono a rivolgersi al proprio **commercialista, consulente finanziario, o avvocato oppure anche a un familiare** quando hanno bisogno di un consiglio fidato. Tuttavia, esistono vari enti pubblici e privati che offrono un aiuto professionale, spesso a un costo minimo o a titolo gratuito.
- ✓ **Gli enti locali, le organizzazioni commerciali, le camere di commercio, le reti di imprenditori, i sindacati e le associazioni professionali** rappresentano fonti preziose di informazioni, soprattutto se siete già sottoscrittori dei loro servizi e mantenete con loro contatti regolari.
- ✓ In molti casi, è possibile **reperire su Internet** materiale gratuito: in questo opuscolo vi forniamo alcuni link utili per iniziare la ricerca.
- ✓ Alcune PMI si rivolgono a un **consulente aziendale** del proprio istituto finanziario (banca o sponsor); anche **altri imprenditori e dirigenti d'impresa** possono rivelarsi una fonte preziosa di informazioni.
- ✓ Iniziate con un contatto fidato per scoprire chi è **più adatto ad aiutarvi** o consultate le risorse elencate alla fine di questo opuscolo per reperire i dati della vostra associazione di categoria o della camera di commercio della vostra zona. Esiste una grande quantità di informazioni gratuite di cui potete fare uso per iniziare.
- ✓ In occasione di fiere o riunioni con gli imprenditori locali potete **discutere delle vostre idee con altri imprenditori**, dirigenti o potenziali appaltatori. Cercate reti business-to-business nella vostra zona o utilizzate le vostre catene di fornitori per saperne di più sulle altre imprese.
- ✓ Discutete delle necessità della vostra azienda con **un elemento esterno** (ad esempio una rete locale di sostegno alle imprese): potrà osservarla con occhi nuovi, da un punto di vista inedito.
- ✓ Per le microimprese e per le aziende che non hanno un responsabile delle risorse umane, è importante cercare un aiuto che non si limiti a parlare di approccio alla Diversità, ma sappia anche creare, grazie a consigli pratici, un **collegamento tra gli approcci e i benefici** che ne possono derivare per l'impresa.

- ✓ Se vi rivolgete a una persona al di fuori dell'azienda, fate in modo che possa **seguire l'intero processo** in termini di attuazione di qualsiasi cambiamento (ad esempio consentitegli di partecipare ai colloqui) e che possa fornire una valutazione della riuscita dell'approccio.
- ✓ **Discutete gli approcci e i problemi** con dipendenti e amici.

## Ulteriori consigli

Se avete bisogno di **informazioni più dettagliate** su come adottare o sviluppare ulteriormente un approccio alla Diversità, la **Check list della Diversità** e le **indicazioni per aree chiave** che seguono vi possono essere di aiuto, espandendo gli 8 suggerimenti descritti in precedenza.



## Check list della Diversità

Il seguente schema-base, in caso di revisione del vostro business in relazione a specifiche **istanze legate alla Diversità**, vi aiuterà a capire cosa già state facendo e cosa resta ancora da fare. A volte viene chiamato anche «**Diversity Needs Analysis**» (DNA, Analisi dei bisogni della Diversità).

Introduzione	
1. Definite il vostro obiettivo per conseguire una forza lavoro più eterogenea	
2. Create una strategia o un piano a favore della Diversità	
3. Coinvolgete i dipendenti in modo che li comprendano e vi diano ulteriori spunti	
4. Raccogliete e monitorate informazioni su quanto intendete fare	
Marketing	
5. Promuovete i vostri obiettivi in materia di diversità presso i clienti esistenti e potenziali	
6. Formate i dipendenti perché sappiano trattare con una clientela più ampia	
7. Adottate tattiche utili a raggiungere una base clienti più vasta	
8. Chiedete un riscontro ai clienti e valutate le opinioni e le informazioni ottenute	
9. Verificate l'impatto della legge sulla vostra responsabilità nei confronti dei clienti	
Assunzioni	
10. Definite il vostro obiettivo e il piano per attingere a un'offerta di lavoro più ampia	
11. Esaminate il sostegno che potete ottenere per il vostro piano di assunzioni (ad esempio da organizzazioni pubbliche)	
12. Create, valutate e modificate (se necessario): Mansionari/Profili dei candidati ideali Annunci di lavoro Documenti per la candidatura Approcci alla selezione e ai colloqui Contratti e termini di riferimento	
13. Effettuate formazione specifica per chi partecipa al processo di selezione dei candidati	
14. Procedete ai cambiamenti necessari sulla postazione di lavoro per i nuovi dipendenti	
15. Confrontate e valutate le informazioni sui candidati	
16. Verificate l'impatto della legge sulla vostra responsabilità nei confronti dei dipendenti	
Fidelizzazione dei dipendenti	
17. Accertatevi che i dipendenti siano rappresentati in azienda	
18. Accertatevi che le opportunità (formazione, promozioni ecc.) siano aperte a tutti	
19. Promuovete il rispetto e la dignità tra i dipendenti	
20. Raccogliete e valutate informazioni sui dipendenti in relazione alle posizioni	
21. Agite contro le molestie e la discriminazione	
22. Ove possibile, lavorate insieme ai dipendenti per permettere condizioni di lavoro flessibili	

Ragione sociale	
Firmato da	
Posizione	
Data	
Firma	

## Indicazioni per aree chiave

### Mansionario

Definire ruoli e mansioni principali di una posizione vacante, aiuta ad assumere la persona giusta.

- ✓ **Elencate le mansioni che ritenete connesse alla posizione in esame** (al massimo 10, senza entrare nei dettagli).
- ✓ Nello stilare la lista dei compiti principali, **concentratevi sulle azioni anziché su espressioni generali** come «essere responsabili di» ecc.
- ✓ **Usate un linguaggio semplice** e privo di termini vaghi.
- ✓ **Evitate qualsiasi cosa possa dissuadere** dalla candidatura una persona in grado di svolgere il lavoro.
- ✓ Anziché specificare nei dettagli come dovrebbe essere svolto il lavoro, **siate chiari riguardo a ciò che il dipendente dovrà produrre**.
- ✓ **Siate chiari riguardo alla posizione che si andrà a occupare**, sottolineando eventuali responsabilità manageriali e specificando chi sarà il referente.
- ✓ Ove opportuno, **definite i risultati da raggiungere**.

- ✓ **Non inserite elementi troppo specifici**, come l'inquadramento od orario di lavoro, che potrebbero mutare e produrre effetti sull'intera forza lavoro, obbligandovi così a modificare tutte le job description. Questi elementi dovrebbero invece essere inseriti in un **documento separato** (manuale), modificabile in un'unica soluzione.

### Profilo del candidato ideale

Illustrate le caratteristiche del candidato desiderato.

- ✓ **Usate un linguaggio semplice** e privo di termini vaghi.
- ✓ **Evitate qualsiasi cosa possa dissuadere** dalla candidatura una persona in grado di svolgere il lavoro.
- ✓ **Siate chiari e definite le competenze, la conoscenza e le esperienze essenziali**, invece di qualifiche specifiche (tranne se richieste per legge).
- ✓ **Richiedete le prove dell'esperienza maturata** e non necessariamente quando è stata acquisita.
- ✓ **Siate razionali a proposito dei requisiti richiesti**: non alimentate false aspettative sulla natura del lavoro, né sottovalutate la complessità delle mansioni correlate.





- ✓ Evitate affermazioni generali che ritenete possano **caratterizzare il tipo di persona che cercate**, ma che si basano invece sull'interpretazione personale, quali «buon senso dell'umorismo» o «affidabile, capace di gestire situazioni di stress».
- ✓ **Evitate di menzionare l'età o il tipo di persona** (ad esempio, matura, espansiva ecc.).
- ✓ Considerate che la **mobilità** non dipende necessariamente dal fatto di possedere o meno la patente di guida.
- ✓ Prendete in esame ogni **esperienza rilevante, anche se maturate in altri ambiti della vita** e non solo nella posizione precedente.

Accertatevi di specificare quale requisiti sono «**necessari**» e quali solo «**utili**». Se un candidato non possiede i requisiti «necessari», allora è possibile respingerlo.

Accertatevi che i candidati possano **accedere a queste informazioni e comprenderle con facilità**, altrimenti avrete sprecato il vostro tempo.

### Annunci di ricerca di personale

Accertatevi che siano direttamente collegati al mansionario e al profilo del candidato ideale.

- ✓ Usate un **linguaggio semplice** e privo di termini vaghi, utilizzate soltanto termini attinenti alla posizione in questione ed **evitate un linguaggio che possa dissuadere** una persona in grado di svolgere il lavoro dal presentare la propria candidatura.
- ✓ Collocate l'annuncio dove maggiori sono le probabilità di attrarre i **candidati del livello adeguato** (dal punto di vista professionale, formativo ecc.) **senza però limitare** l'accesso a una sola parte della comunità.
- ✓ **Valutate tutte le opportunità per pubblicare l'annuncio gratuitamente**, compresi i forum pubblici e le organizzazioni pubbliche.
- ✓ **Pubblicate l'annuncio tramite reti locali**, comprese quelle che si rivolgono direttamente a gruppi specifici (minoranze etniche, persone con disabilità ecc.).
- ✓ Se vi avvalete di un'agenzia per il lavoro, verificate che il suo comportamento **non escluda** alcun potenziale candidato.
- ✓ Include una **dichiarazione generale sulle vostre intenzioni di assunzione**, come «sollecitiamo candidature da ogni settore della società».
- ✓ A meno che non vi siano giustificazioni (legali), **evitate termini che specifichino genere, religione, origine etnica, orientamento sessuale, cultura, età o condizioni di salute**.

- ✓ Attenetevi alle **capacità**, alle **competenze** e alle **esperienze** necessarie.
- ✓ Fornite **informazioni pertinenti** alla posizione: ad esempio, salario, luogo di lavoro, responsabilità manageriali, ecc.
- ✓ Definite chiaramente **le modalità di presentazione della candidatura, il termine ultimo per presentarla e le date previste per i colloqui**.
- ✓ Accertatevi che il **testo dell'annuncio sia valido**, allettante ed essenziale. Pensate a cosa voi trovereste attraente.

### Selezione della «persona giusta»

Un buon modulo di candidatura deve consentirvi di formulare un **giudizio chiaro** sui candidati rispetto al mansionario e al profilo. Un formulario standard è la soluzione migliore, perché vi permette di **fare a meno del curriculum vitae**.

- ✓ Ove possibile, è utile **richiedere i dati personali dei candidati** (età, gruppo etnico, disabilità ecc.), spiegando chiaramente, tuttavia, che essi non influenzeranno in alcun modo il processo di candidatura.
- ✓ Se dovete creare un elenco ristretto di candidati, accertatevi che questo **si basi**

**unicamente sulle specifiche che avete menzionato**, evitando qualunque giudizio personale.

- ✓ **Riesaminate l'elenco ristretto con dipendenti e colleghi**, rimuovendo ogni informazione personale e rendendolo il più anonimo possibile.
- ✓ **Evitate di fare deduzioni** e valutate ogni singola qualità del candidato in maniera obiettiva (ad esempio, concentratevi sulla capacità necessaria per ottenere una qualifica, non su quando o dove questa è stata ottenuta).
- ✓ **In sede di colloquio, fate in modo che siano presenti almeno due persone** e accertatevi che entrambe siano in possesso di tutte le informazioni pertinenti e abbiano concordato l'approccio da adottare.
- ✓ **Assicuratevi di conoscere eventuali esigenze del candidato** ai fini della partecipazione al colloquio. Potete basarvi sulle informazioni fornite o su una discussione informale prima dell'incontro.
- ✓ **Stabilite in anticipo le domande da porre in sede di colloquio** e discutetene con colleghi e dipendenti. Accertatevi che servano a identificare le competenze, le capacità e le esperienze del candidato rispetto al mansionario e al profilo.

- ✓ **Sviluppate un sistema di punteggio** per giudicare le risposte del candidato rispetto alle vostre specifiche predefinite. Non giudicate i candidati facendo un confronto fra di loro.
- ✓ **Considerate cosa è necessario fare** per consentirvi di assumere il candidato migliore, ad esempio in termini di formazione linguistica, accessibilità o nuove attrezzature.
- ✓ **Adottate un approccio che comprenda «test oggettivi»** se il candidato deve possedere una competenza o conoscenza specifica per svolgere il lavoro e attribuite un punteggio.
- ✓ **Discutete del colloquio e valutate i risultati** con tutti i partecipanti al processo.
- ✓ **Informate il prima possibile le persone** della vostra decisione e fornite, o almeno offrite di fornire, un riscontro ai candidati ritenuti non idonei.

### Fidelizzazione dei dipendenti

- ✓ Il periodo di inserimento dovrebbe comprendere **attività di formazione al lavoro, orientamento, presentazione delle politiche aziendali e una guida ai tipi di comportamento** accettati sul luogo di lavoro.
- ✓ **Offrite accesso ad attività di formazione professionale**, comprese opportunità di sviluppo personale.

- ✓ **Fornite attività di formazione alla Diversità**, che possono anche consistere in semplici idee su come rapportarsi a culture diverse (colleghi di lavoro o clienti).
- ✓ **Dichiarate il vostro sostegno al mantenimento della dignità sul lavoro**, sottolineando che le molestie o le prevaricazioni di qualsiasi tipo sono dannose per tutti, anche per la stessa azienda.
- ✓ **Ove possibile, adottate condizioni di lavoro flessibili** per soddisfare le diverse esigenze dei dipendenti, anche se si tratta di una soluzione temporanea per mantenere con sé personale qualificato e fedele.
- ✓ **Accertatevi che i dipendenti possano comunicare** sul luogo di lavoro (fornire uno spunto, esprimere un'opinione, presentare un'idea o sollevare un problema). Ciò può avvenire attraverso discussioni ufficiali o informali e, ove necessario, in modo riservato.
- ✓ **Valutate e attuate le idee** in grado di migliorare le procedure di lavoro dei dipendenti e dunque di incrementare la produttività.
- ✓ Mettete per iscritto (ove possibile) e divulgate le **procedure disciplinari e di reclamo**.
- ✓ **Monitorate e valutate le informazioni** su attività, rendimento, posizione, obiettivi, responsabilità, assenteismo e malattia del personale.
- ✓ **Verificate quali istituzioni e organizzazioni pubbliche** possono sostenere la vostra azienda nel tentativo di apportare cambiamenti a favore dei lavoratori.

### Marketing dell'azienda

Pensate a quello che offrite: se **prezzo, prodotto o servizio** offerti sono simili a quelli della concorrenza, avete bisogno di qualcos'altro per attrarre e mantenere il business.

- ✓ **Sfruttate la varietà delle competenze e delle qualità dei vostri dipendenti** come vantaggio competitivo.
- ✓ Potete mantenere la clientela e **incrementare la quota di mercato migliorando la vostra reputazione come datore di lavoro** e dimostrandovi consapevoli delle diverse esigenze dei clienti.
- ✓ **Una forza lavoro che rispecchia la vostra base di clienti** è (o almeno, sembra) in grado di comprenderne e soddisfarne le esigenze.
- ✓ **Utilizzate e mettete a frutto le vostre attività in materia di diversità** pubblicizzandole ai clienti.
- ✓ **Tenete traccia** (attraverso newsletter, inserzioni, comunicati stampa, politiche, strategie, report aziendali, siti Web ecc.) **delle attività** che portate avanti per avere a disposizione materiali utili a cui attingere in occasione di gare d'appalto.
- ✓ **I dipendenti sono un'ottima pubblicità** per l'azienda, se la loro personale esperienza sul luogo di lavoro è positiva.

- ✓ **Comprendere la situazione e le esigenze** dei diversi elementi di una forza lavoro diversificata vi colloca nella posizione ideale per attrarre consumatori altrettanto eterogenei.
- ✓ Potete rispondere a richieste diverse del mercato **discutendo** con i dipendenti e i clienti **come modificare il vostro prodotto o servizio**.
- ✓ **I piccoli cambiamenti** (arredamento degli interni, fotografie, colori, allestimento, tipo di sedie ecc.) **possono fare la differenza per i clienti**: chiedetevi cosa li farebbe sentire benvenuti.
- ✓ Anziché considerare le differenze un problema per l'azienda, **chiedetevi come i vostri prodotti e servizi possano metterle a frutto**: il potere di acquisto di gruppi diversi è enorme.
- ✓ **Riflettete sulla diversità dei vostri mercati** considerandone le caratteristiche demografiche e sviluppate una strategia per raggiungerli. Datevi da fare!





## Risorse

### Pubblicazioni della Commissione europea

*Guide for Training in SMEs (2009)\**

*The SME Business Case for Diversity (2008)\*\**

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)\*\**

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008)\*\**

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)\*\**

\* Documento disponibile unicamente in inglese.

\*\* Documenti disponibili unicamente in inglese, francese e tedesco

Queste pubblicazioni sono reperibili in lingua inglese sul sito Web della **Direzione Generale per l'Occupazione, gli Affari Sociali e le Pari Opportunità della Commissione europea** – <http://ec.europa.eu/social/>

### Link e contatti utili

Campagna informativa «Sì alle diversità. No alle discriminazioni.» – <http://www.stop-discrimination.info>

Toolkit per le PMI: «Break gender stereotypes, give talent a chance» – <http://www.businessandgender.eu/products>

Portale europeo per le PMI – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_it.htm)

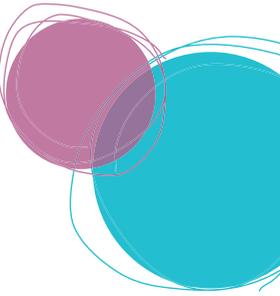
UEAPME – Unione Europea dell'Artigianato e delle Piccole e Medie Imprese – <http://www.ueapme.com>

#### Italia

CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle Piccole e Medie Imprese,  
Confederation of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises – <http://www.cna.it>

Confapi, Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria,  
Confederation of Small and Medium Enterprises – <http://www.confapi.org>

EUROCHAMBRES – Associazione delle Camere di Commercio e dell'Industria europee –  
<http://www.eurochambres.be>



Né la Commissione europea né alcuna persona che agisca a nome della Commissione europea è responsabile dell'uso che dovesse essere fatto delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.

© Comunità europee, 2009

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Foto: JPH Woodland – © Comunità europee, 2009

ISBN: 978-92-79-12153-1

doi: 10.2767/58913