



IL DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA E IN EUROPA

Marco Buemi



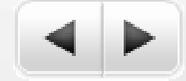
DIVERSITY MANAGEMENT

- ANNI '80: Crescita dei flussi migratori, globalizzazione, internazionalizzazione dei mercati -> stakeholder e utenze eterogenee, variazione sostanziale della forza lavoro
- OGGI: la sfida per le organizzazioni, pubbliche e private da un lato è riconsidere la vita lavorativa e i servizi offerti ai lavoratori; dall'altro è necessario adattare gli aspetti relazionali, sociali ed economici delle organizzazioni stesse in funzione di inclusione, creatività ed innovazione
- Creazione di nuove modalità di gestione delle risorse umane fondate sulle specificità dei singoli individui e la comprensione delle differenze
- Modalità di gestione più partecipativa e inclusiva



IL DIVERSITY MANAGEMENT COME ASSET STRATEGICO DELLE ORGANIZZAZIONI

- Azione complessa e trasversale per realizzare ambienti di lavoro caratterizzati da maggiore confronto, scambio di esperienze, flessibilità, condivisione e cambiamento finalizzato all'*empowerment* di ogni singolo individuo
- Processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere il potenziale cognitivo, creativo e relazionale insito nel concetto di diversità
- Vantaggi competitivi: incentivo al cambiamento, valorizzazione dei talenti, spinta a soluzioni innovative, maggiore capacità di adattamento, maggiore *commitment* dei dipendenti, valorizzazione dei singoli background, ambiente di lavoro più armonioso



LA SITUAZIONE EUROPEA

- La UE ha sviluppato un sistema anti discriminazioni tra i più efficaci, tuttavia alcune forme di discriminazioni ancora esistono
- Forme di discriminazioni sul lavoro “tradizionali”: contro immigrati e minoranze, discriminazioni basate su genere, razza, origine etnica, religione, orientamento sessuale
- Forme di discriminazioni sul lavoro “nuove”: basate sull’orientamento sessuale, disabilità, genetica e lifestyle



PERCEZIONE DELLA DISCRIMINAZIONE IN EUROPA

- Le cerchie sociali dei cittadini europei diventano sempre più differenziate- circa il 70% degli intervistati ha amici appartenenti a gruppi a rischio discriminazione
- Le discriminazioni su base etnica continuano ad essere considerate come le più diffuse (64%) seguite da quelle su base dell'orientamento sessuale (58%), dell'identità di genere (56%), della disabilità (50%), dell'età (più di 55 anni 42%) e del genere (37%)
- La percentuale di intervistati che ritiene che le discriminazioni siano aumentate rispetto al 2012 è aumentata (+12% per orientamento sessuale, + 11% identità di genere, + 11% religione). Dato inverso per le discriminazioni sulla base dell'età (- 3%)



DISCRIMINAZIONI NEL LAVORO

- Molti europei ritengono che ci siano discriminazioni sui posti di lavoro
- Tra le discriminazioni maggiormente avvertite: 56% età (+ di 55 anni); 52% look, maniere o presentazione; 46% origine etnica; 46% disabilità; 45% aspetto fisico
- Supporto fornito per incrementare il tasso di diversità sui posti di lavoro: training specifico 80%; controllo delle procedure di recruitment 77%; controllo delle composizione della forza lavoro 69%
- La maggior parte degli europei pensa che si faccia abbastanza sul tema della diversità verso i giovani (58%) e sulle tematiche legate al genere (58%)
- Non altrettanto positivo il giudizio positivo sulle azioni verso altre cause: orientamento sessuale (42%); identità di genere (33%)



DIVERSITY CHARTERS

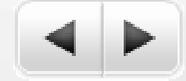
21 Diversity Charters più di **7.100 organizzazioni** (Privati, Pubblici, NGO) rappresentano più di **13.6 milioni di lavoratori**

Caratteristiche comuni

- Approccio Olistico (considera differenti gradi di discriminazione)
- Approccio Inclusivo (coinvolge differenti tipi di organizzazione sia pubbliche sia private)

Obiettivi Condivisi

- Maggior riconoscimento del valore della diversità a tutti i livelli
- Rendere accessibile il potenziale della diversità
- Realizzazione dei benefici (non solo maggiori profitti) per i membri delle organizzazioni



CRITICITA'

L'impatto delle Carte della Diversità è altamente variabile da paese a paese e da organizzazione a organizzazione (differenti policy e practices associate al Diversity Management in Europa sono collegate ai diversi aspetti della diversità strettamente connessi ai contesti nazionali e locali)

- E' difficile valutare l'impatto di queste iniziative in diversi territori nazionali
- Le Carte sono basate su iniziative volontarie e inevitabilmente sono influenzate dal clima politico di ogni paese
- Poca flessibilità di questi strumenti per la Pubblica Amministrazione



LA CARTA EUROPEA

I gruppi target

- uguaglianza di genere (48%)
- età (46% anziani, 45% giovani)
- disabilità (44%)
- origine etnica (28%)
- Orientamento sessuale (16%) o identità di genere (15%)

Diversity management attività:

66% dei firmatari hanno incluso la diversità nella cultura aziendale

56% hanno integrato la diversità nella comunicazione interna ed esterna

46% dei firmatari della Carta hanno esaminato i loro processi di HR valutando i principi di non discriminazione e promozione della diversità

Solo il 19% usa indicatori per monitorare le loro politiche sulla diversità



LA CARTA PARI OPPORTUNITA' ITALIANA

Il sondaggio tra le aziende:

- 150 organizzazioni hanno risposto al questionario (481,000 lavoratori). 20% delle organizzazioni sono aziende manifatturiere, 6% finanza e assicurazioni e 19% PA.
- le aziende firmatarie hanno notato: a) una diminuzione dei conflitti (culturali, di età etc) tra i lavoratori in azienda (37%) b) una migliore immagine e reputazione (30%) c) maggiore innovazione e creatività dei lavoratori (14%), d) attrarre e trattenere persone di talento (10%) e) migliori risposte a una clientela diversificata (10%).
- target groups, uguaglianza di genere (65%), disabilità (24%), età (19%) origine etnica(10%) orientamento sessuale (7%) religione (2%).
- DM strategia implementare azioni di work/life balance (61%), integrare la diversità nella comunicazione interna (57%), riguardare i processi di HR in ottica antidiscriminatoria (56%), integrare la diversità nella comunicazione esterna (49%), inclusione della diversità nella cultura aziendale (46%) monitorare i processi e gli indicatori di politiche sulla diversità (35%).

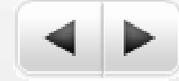
Carta per le **pari opportunità** e l'uguaglianza sul lavoro

Valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro contribuisce al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati.

Adottando questa Carta la nostra impresa intende contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna.

In virtù di questa Carta ci impegniamo a contribuire al raggiungimento degli obiettivi sopra condivisi attraverso alcune azioni concrete:

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



DIVERSITY MANAGEMENT NELLA CITTA' DI COPENHAGEN

La politica per le aree svantaggiate si è concentrata sull'azione nella riqualificazione sociale e urbana in settori specifici. Una metropoli per le persone, un programma dedicato a rendere la città dinamica e vivibile per tutti i cittadini

- la città di Copenaghen ha lavorato più con le persone di origine etnica ed i nuovi cittadini.
- Dal 2006 un piano di integrazione, un percorso per aumentare la diversità della sua forza lavoro, con risultati positivi da un punto di vista strettamente quantitativo. Le politiche rivedute nel 2009-2010, hanno mostrato che la qualità dei posti di lavoro creati dal governo per le persone di origine straniera è scarsa ed in gran parte dei casi di basso livello (pulizia, lavoro manuale).
- La campagna pubblica della Carta della Diversità Urbana mira a incoraggiare l'assunzione di lavoratori stranieri da parte delle aziende private e ad impegnarsi maggiormente per integrare la diversità nelle loro politiche occupazionali.

608 società hanno firmato la Carta www.blanddigibyen.kk.dk

- Il Consiglio di Diversità e tutti i firmatari promuovono la qualità della vita e la crescita di Copenaghen, integrando la diversità nelle loro normali politiche organizzative di affari e combattendo contro ogni forma di discriminazione.

HOW CAN I CONTRIBUTE?

If you are a Copenhagener...

- Mix with people who are different to you
- Get involved in local decisions and initiatives
- Always remember respect and tolerance
- Make an effort to be part of a community and to open your communities to others

If you are active in your local area...

- Get actively involved in partnerships with the City of Copenhagen and other local players in order to coordinate activities
- Be aware of where the City of Copenhagen can help
- Keep an eye on where there is a need, and tell others about it
- Keep up the good local work

If you are from the business community...

- Be aware about employing staff with different backgrounds
- Be aware about making active use of diversity
- Help to ensure jobs and traineeships

If you are from an educational institution...

- Help us to give every young person an education
- Be aware about making active use of diversity
- Help young people to include each other in fellowships across the community

If you are employed by the City of Copenhagen...

- Stay focused on treating people equally, but not necessarily identically
- Remember to make active use of employees' diversity
- Involve the business community, associations and others in inclusion initiatives
- Help to welcome newly arrived Copenhagensers
- Help to fight discrimination in close cooperation with the Police and others

If you are a politician...

- Take responsibility for giving political and economic priority to inclusion
- Words are important: make sure that your communication and actions are inclusive
- Set an example with active partnerships with the business community, associations and others
- Help to develop the city in a way that makes the most of diversity
- Contribute to eliminating negative stereotypes





TRANSPORT FOR LONDON

Transport for London produce una relazione annuale sulla composizione della sua forza lavoro confrontandosi con la percentuale di diversità in azienda rispetto all'eterogeneità della popolazione di Londra.

Dei più di 23.000 lavoratori occupati dall'azienda, il 22,8% erano donne, il 27,6% di minoranze etniche definite come nere, asiatiche e minoranze etniche (BAME), mentre 533 sono lavoratori che hanno dichiarato la loro disabilità.

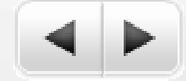
L'azienda ha implementato un gruppo Staff Network, un forum per tutti i dipendenti per condividere idee sulle questioni di pari opportunità.

La rete è fatta da sei diversi gruppi tematici, alcuni dei quali sono dedicati ai gruppi a rischio di discriminazione: minoranze etniche, persone con disabilità, persone LGBT e donne. Ogni gruppo tematico ha i propri obiettivi di lavoro e promuove diverse attività durante l'anno. Il gruppo Staff Network promuove campagne di sensibilizzazione.



RICERCA DELLA BOSTON CONSULTING GROUP

- Dimostrano un legame diretto tra un maggiore livello di diversità nella leadership ed un maggiore tasso di innovazione d'impresa e maggiori margini EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)
- Campione della ricerca: circa 1700 aziende di settori e dimensioni diversi in 8 paesi (Austria, Brasile, Cina, Francia, Germania, India, Svizzera, USA)
- Oggetto della ricerca: percezione a livello manageriale di sei dimensioni (genere, età, nazionalità, percorso di carriera, background nel settore, istruzione)
- Indice del livello di innovazione preso come riferimento: percentuale del fatturato totale derivante da nuovi prodotti e servizi lanciati negli ultimi 3 anni



RISULTATI

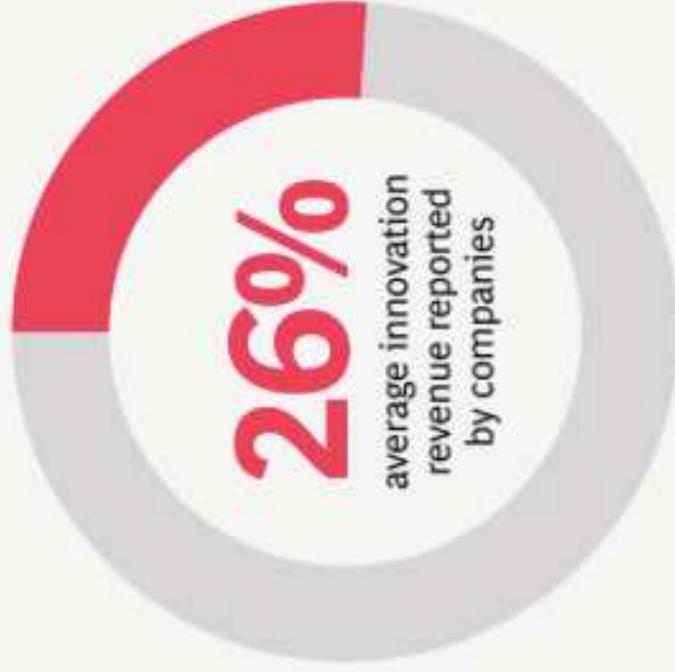
- 75% degli intervistati afferma che il DM sta acquisendo valore nelle loro organizzazioni
- Gli impiegati delle aziende dei paesi emergenti (Cina, Brasile, India) riportano maggiore progresso negli ultimi anni rispetto alle aziende dei mercati sviluppati
- Riscontrata una forte correlazione tra il livello di diversità del management e il livello di innovazione di impresa
- Le aziende che presentano maggiore diversità hanno riportato un fatturato di 19 punti percentuale più alto rispetto alle aziende con bassi livelli di diversità del management



EXHIBIT 1 | Companies with More Diverse Leadership Teams Report Higher Innovation Revenue

Companies with
below-average diversity scores

Companies with
above-average diversity scores



Source: BCG diversity and innovation survey, 2017 (n=1,681).

Note: Average diversity score calculated using the Blau index, a statistical means of combining individual indices into an overall aggregate index.



IMPATTO DELLE DIVERSITA' SUL LIVELLO DI INNOVAZIONE

- Pratiche eque di impiego, retribuzioni eque ed uguali, leadership partecipativa, supporto da parte del top management, pratiche di comunicazione aperta (12,9 punti percentuali in più su innovazione)
- Maggiore diversità dei manager potrebbe implicare un tasso di innovazione maggiore dell'1%
- Diversità nella provenienza geografica + 1,5%
- Diversità degli impiegati per settore di provenienza + 2%
- Diversità di genere degli impiegati + 2,5%
- Diversità nell'iter di carriera + 3%



IMPATTO DI GLOBALIZZAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE

- Globalizzazione e tecnologia incrementano le performance aziendali
- Impatti della diversità maggiore in aziende con enfasi su innovazione digitale
- Relazione tra diversità è performance più forte in aziende con interessi ed attività in diversi paesi



EXHIBIT 2 | Changes in Leadership Can Lead to a Percentage Point Gain in Innovation Revenue



Source: BCG diversity and innovation survey, 2017 (n=1,681).

APPLICARE LA DIVERSITÀ A DIVERSI LIVELLI



EXHIBIT 3 | Enabling Factors Exist in Fewer than Half the Companies Surveyed



Source: BCG diversity and innovation survey, 2017 (n=1,681).

I promotori del progetto sono:



E' l'organizzazione di riferimento in Italia per la **Sostenibilità e la Responsabilità Sociale d'Impresa** ed è **partner di CSR Europe**. E' impegnata a promuovere una cultura d'impresa e del lavoro orientata a valorizzare **Pari Opportunità, Diversità e Inclusione**.



Fondazione privata con lo scopo di **rendere più inclusivo il mercato del lavoro**. Offre **percorsi di educazione e di istruzione al lavoro** a persone con svantaggio che hanno difficoltà a trovare un'occupazione, fornendo loro gli strumenti più adeguati per raggiungere pari opportunità di accesso al mondo del lavoro.



Agenzia di comunicazione con l'obiettivo di coniugare l'**innovazione social & digital**, l'insight driven marketing con la **solida esperienza nella comunicazione off e on-line**, nel marketing, nella CSR, nella brand identity, nell'editorial e nell'experience retail.



Il lavoro che include i talenti

OPPORTUNITA' PER GLI STAKEHOLDER

Il programma **Inclusive Mindset** coinvolge beneficiari e stakeholder in una serie di opportunità durante tutto l'anno:

l' **ACADEMY**: condivisione di esperienze e di buone pratiche, di diversity & inclusion, formazione, aggiornamento, workshop su temi d'attualità, corredati da dati e studi.

il **JOB DAY**: momento d'incontro tra imprese e candidati incentrato sulle competenze, sulle attitudini e sul talento. Primi appuntamenti a Milano e a Roma nella primavera 2018,

la **JOB APP**: la pubblicazione di annunci di lavoro, la gestione delle candidature e la web app di gamification di Inclusive Mindset per l'orientamento,

il **MEDIA**: che potenzia la comunicazione e lo storytelling delle best practice di inclusione aziendale, attraverso i canali di comunicazione digital & social e il sito Inclusive Mindset (www.inclusivemindset.org), per favorire il networking con le istituzioni, i media e la società civile,

il **DISTINTIVO**: concessione del **logo Inclusive Mindset** alle aziende e alle istituzioni che aderiscono al progetto,

gli **AWARD**: annuali dedicati a premiare e valorizzare le esperienze di diversity & inclusion.



Il lavoro che include i talenti

APPROCCIO MULTI-STAKEHOLDER

Il **PROGRAMMA INCLUSIVE MINDSET**, presentato il 19 settembre 2017, ha l'obiettivo di coinvolgere tutti i soggetti che possono concorrere a una diffusione delle azioni che il programma si pone, sia in ambito formativo che di confronto con policy maker. Ecco alcuni partner:





NUMERI

- 145.749 Persone coinvolte nella Conversazione Social
- 10.435 Utenti unici Sul sito web
- 1.210 Persone coinvolte negli eventi
- 9% circa di assunti dopo i Job Day di Milano e Roma



GRAZIE

E-mail: m.buemi72@gmail.com

Blog: <http://obiettivo-sostenibile.blogautore.espresso.repubblica.it>