



SINTESI DEL VADEMECUM “DIVERSITY MANAGEMENT: UN’OPPORTUNITÀ PER L’IMPRESA”

(per scaricare il documento completo:

http://www.improntaetica.org/file/docs/Vademecum_DEFINITVO_05122007.pdf)

Il vademecum -realizzato da Impronta Etica in collaborazione con l’associazione Progetto Donna, Cospe e finanziato dalla Regione Emilia-Romagna,- è stato scritto con la collaborazione di numerose imprese (grandi e PMI), che si sono prestate come casi di studio, e di organizzazioni del terzo settore che operano per la promozione della diversità all’interno delle aziende. Il percorso proposto alle imprese dal vademecum si basa su un approccio estremamente pratico, partendo dalle esperienze di chi quotidianamente si confronta con le questioni legate alle pari opportunità, per cercare e proporre soluzioni organizzative concrete e adatte – per quanto possibile – a ogni forma e dimensione aziendale.

A) PORSI IL PROBLEMA

Le imprese si trovano oggi ad operare in un contesto caratterizzato da sempre più rapidi ed intensi **cambiamenti**, con gruppi sociali differenti che esprimono **esigenze nuove e diverse** in qualità di clienti/consumatori, di collaboratori aziendali, di cittadini. **L’azienda/organizzazione**, per mantenersi competitiva:

- da un lato, deve essere in grado di sviluppare **capacità di innovazione** al proprio **interno**, valorizzando competenze, esperienze e potenzialità il più possibile diverse tra loro in termini di genere, età, etnia, abilità, background socio-culturale,
- dall’altro ha la possibilità di intervenire influenzando positivamente la realtà sociale **esterna** attraverso l’**integrazione** tra i suoi collaboratori, contribuendo a migliorare la **coesione sociale e la competitività del territorio**.

Il vademecum propone un percorso strutturato per **fasi successive** . per accompagnare le imprese nel **prendere consapevolezza** di diversi elementi:

- la rilevanza del problema per l’azienda;
- le opportunità e i vantaggi potenzialmente derivanti da un approccio di valorizzazione della diversità in azienda;
- il proprio contesto interno in termini di pari opportunità e diversità;
- il contesto esterno in cui l’impresa opera;
- le possibili azioni adottabili e le modalità con cui sceglierle;
- i possibili strumenti per valutare gli effetti delle azioni intraprese.

e, attraverso la ricerca e elaborazione di una **soluzione ragionata e “personalizzata”**, definire una **strategia a misura dell’azienda e dei suoi dipendenti**.

B) ANALIZZARE IL CONTESTO

E' necessario porsi delle domande e analizzare, attraverso la **raccolta di dati**:

- il **CONTESTO INTERNO**, inteso come **struttura dell'impresa** e **organizzazione del lavoro** al suo interno, valutando attentamente, da un lato, i **bisogni dei dipendenti**, le **competenze** da essi **possedute**, le **dinamiche relazionali** interne e, dall'altro, le **competenze necessarie** all'organizzazione.
- il **CONTESTO ESTERNO** per comprendere come l'impresa si inserisca all'interno del territorio dove opera (ad esempio in merito alla **fruibilità dei servizi**) e come si relazioni con gli altri **attori sociali** presenti (enti pubblici, sindacati, associazioni di rappresentanza, organizzazioni della società civile, ecc.), in quanto possono dimostrarsi come preziosi **partner** per praticare politiche di promozione delle pari opportunità.

C) ANALIZZARE LE POSSIBILITA' DI AZIONE

In questa fase l'impresa può valutare e mettere in pratica delle azioni per attuare il **passaggio** da una logica di non discriminazione ad una di **gestione della diversità**.

Di seguito si riportano solo le principali soluzioni organizzative presenti nel vademecum, sui quali l'impresa può riflettere e scegliere di agire:

- il **processo di valutazione del personale**, affinché sia trasparente e basato sui criteri di merito e di esperienza
- il contrasto di **pregiudizi e barriere culturali e linguistiche**, anche attraverso l'attivazione di **collaborazioni con associazioni specializzate e servizi pubblici**
- il coinvolgimento diretto e la **responsabilizzazione** di tutti i **lavoratori**, che sono parte integrante dell'impresa e che di fatto contribuiscono concretamente con i propri comportamenti e rendere l'ambiente di lavoro più o meno inclusivo
- la **revisione del processo produttivo**, adottando dove possibile soluzioni organizzative volte a creare spazi di flessibilità a favore dei dipendenti
- il **ripensamento degli ambienti in funzione delle persone**, apportando quando e dove possibile modifiche e soluzioni tecnologiche per abbattere le barriere architettoniche e favorire la scelta di soluzioni ergonomiche che vengano incontro alle esigenze di lavoratori che esigenze specifiche (si pensi ad esempio ai lavoratori over 50)
- la valutazione delle potenzialità delle **nuove tecnologie ICT** come **strumento di integrazione**, in grado di favorire percorsi di accessibilità, flessibilità, personalizzazione, conciliazione vita-lavoro, impiego di lavoratori diversamente abili, formazione continua e aggiornamento, ecc.

Infine, l'impresa, adottando una gestione responsabile in materia di pari opportunità e diversità ha la possibilità di contribuire a creare coesione sociale sul territorio, favorendo l'integrazione di persone a rischio di esclusione dal mondo del lavoro e migliorando in definitiva la reputazione dell'impresa sul territorio.

D) SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Ogni impresa è diversa da ogni altra organizzazione, perciò non è possibile fornire una unica soluzione "giusta" per tutti. Per ciascuna impresa, sulla base delle conoscenze acquisite nel corso delle fasi precedenti, occorrerà combinare diverse soluzioni fra loro e monitorare i risultati ottenuti in una logica incrementale di miglioramento continuo. L'obiettivo finale è quello di **creare una cultura aziendale condivisa** nella quale ciascuno si possa sentire valorizzato in base alla propria diversità.

Per prima cosa è necessario individuare una **scala di priorità degli interventi** da avviare e successivamente scegliere un **mix ottimale di soluzioni** attraverso un dialogo continuo con: **dipendenti, esperti del settore** (come le organizzazioni sul territorio, fra cui cooperative sociali, associazioni, fondazioni, ONG, ecc...), **enti locali**, nonché le altre **imprese del territorio**.

E) MISURARE GLI EFFETTI QUALI-QUANTITATIVI DELLE AZIONI INTRAPRESE E PIANIFICARE LA CONTINUAZIONE DELLE ATTIVITA'

L'adozione di pratiche di gestione della diversità all'interno dell'azienda deve essere accompagnata da una costante **attività di monitoraggio e di valutazione** delle azioni intraprese, attraverso l'utilizzo degli **indicatori** più adeguati per raccogliere i dati e le informazioni necessarie.

Innanzitutto, l'adozione di pratiche di gestione della diversità è frutto di una riflessione che è stata fatta internamente all'azienda relativa alla presenza di eventuali situazioni critiche che necessitano di essere risolte, pertanto è fondamentale rivedere costantemente gli obiettivi che ci si era preposti all'inizio del percorso.

In secondo luogo è importante concentrarsi sulle **attività** che sono state **realizzate al fine di dare una risposta a questi obiettivi** (ad esempio, l'organizzazione di corsi di lingua italiana per il personale immigrato, o di aggiornamento delle competenze per personale over 45, o l'introduzione di maggiore flessibilità degli orari di lavoro.) e necessario capire se le azioni intraprese si dimostrano coerenti con il disegno originario e se, perseguendole è possibile ottenere gli obiettivi prefissati.

Per fare questo occorre **individuare gli indicatori più adeguati** al fine di raccogliere i dati e le informazioni necessarie (ad esempio, il numero di dipendenti over 45 che hanno partecipato a corsi di aggiornamento o il numero di donne in posizione di responsabilità sul totale dei dipendenti).

A questi, possono essere sommati altri **indicatori specifici**, volti a misurare l'**impatto delle azioni** adottate rispetto agli obiettivi iniziali. Come l'aumento della produttività aziendale (che può essere prova di un adeguato percorso di formazione, di affiancamento e mentoring), o la riduzione percentuale del turnover aziendale o del tasso di assenteismo (per valutare il grado di fidelizzazione del personale).

Infine, il processo di monitoraggio e di valutazione potrebbe acquistare maggiore validità se accanto alle misurazioni quantitative mettessi in campo anche **rilevazioni qualitative**, ad esempio organizzando incontri con il personale o somministrando indagini per rilevare la loro percezione e il loro grado di soddisfazione circa le iniziative realizzate.