

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

4. Le Carte europee della Diversità¹

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

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

¹ Per un approfondimento si rinvia ai seguenti materiali:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Charte de la diversité en entreprise (Francia)

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

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

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

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

⁵ www.csreurope.org.

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

⁷ www.charte-diversite.com.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰ www.charte-diversite.com.

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

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

Charta der Vielfalt (Germania)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹² www.charta-der-vielfalt.de.

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

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

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

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

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

¹³ www.vlaanderen.be.

¹⁴ www.emploi.wallonie.be.

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

La Carta contiene un elenco di indicazioni:

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

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

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

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

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

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

Il Charter de la Diversidad (Spagna)

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

¹⁵ www.diversite.irisnet.be.

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

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

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

¹⁶ www.fundaciondiversidad.org.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

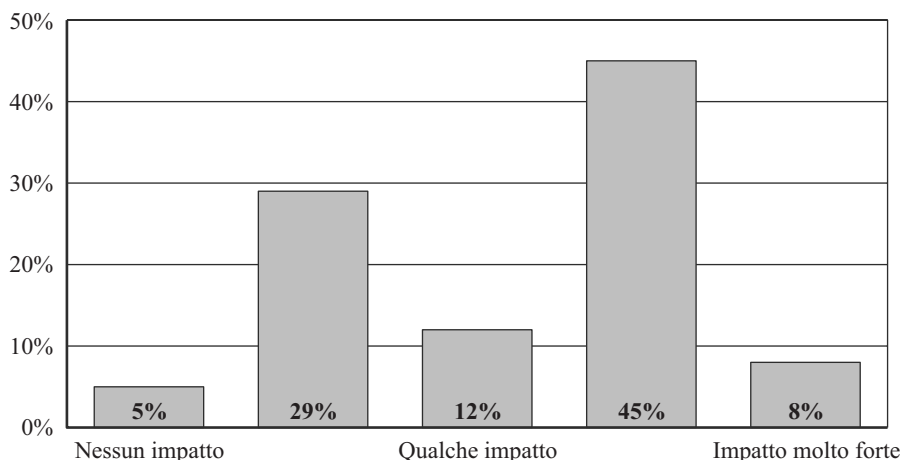
¹⁹ Rispetto alla tipologia delle organizzazioni intervistate, per lo più imprese, più di un terzo ha classificato le loro attività con il NACE-code "altri servizi e attività" (38 per cento), seguito dal 9 per cento con "Altro", dall'8 per cento con "manifattura", dal 7 per cento con "lavori sociali e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

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

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

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

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



Fonte: Commissione Europea, DG Giustizia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*4.4. Intervista a Juan Gonzalez-Mellizo**

a cura di *Gabriele Guazzo, Cittalia*

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

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

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

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