

Quadro nazionale per la pratica della diversità' in Italia

Giulia Messina

Previdenza Sociale

Community of Capodarco: a good practice in promoting social inclusion

La Comunità Capodarco è un'associazione senza fini di lucro impegnata nell'accoglienza di persone in condizioni di grave disagio. È organizzata in comunità generale e in comunità locali, composte da membri e con propri organi di governo. Fu fondata nel Natale del 1966 da Don Franco Monterubbianesi che, insieme ad un gruppo di tredici disabili, decise di tentare un progetto di vita comune in un'antica villa abbandonata a Capodarco di Fermo nelle Marche. Il gruppo è cresciuto molto rapidamente grazie al contributo di tanti volontari e di altre persone con disabilità che hanno abbracciato il progetto: dagli iniziali tredici si è passati a cento membri nel 1970. La Comunità di Capodarco organizza servizi per la riabilitazione e l'inserimento socio-lavorativo dei Disabilitato. Nel tempo il suo ambito di azione si è allargato dai bisogni dei disabili fisici e psichici a quelli dei giovani, dei minori, dei tossicodipendenti, degli immigrati e dei pazienti psichiatrici.

La Comunità, inoltre, è sempre stata molto attenta alle modalità di diffusione delle notizie social. Per questo, dal 1994, organizza un seminario annuale di formazione per giornalisti, denominato Redattore Sociale, con l'obiettivo di aiutare la professione ad affrontare le notizie riguardanti la popolazione vulnerabile oltre gli stereotipi della cronaca nera e dell'occasionalità. Il progetto iniziale della Comunità di Capodarco era molto innovativo per l'epoca. Si è partiti dalla constatazione dello stato di totale abbandono delle persone con disabilità costrette a trascorrere gran parte della propria vita in un istituto senza alcuna possibilità di riscatto e di appagamento. Da qui il desiderio di provare a creare una comunità dove i disabili possano diventare protagonisti della loro vita. Il processo doveva passare attraverso la formazione di una consapevolezza dei propri diritti e doveri ed era governato da una serie di principi fondamentali:

- ▶ il rifiuto dell'atteggiamento pietistico verso chi è in difficoltà e il superamento di ogni tipo di assistenza;
- ▶ lo stile della condivisione, del coinvolgimento profondo con la storia dell'altro, del pagare di persona;
- ▶ la territorialità dell'intervento per evitare di chiudersi nella propria struttura e aprirsi alle realtà circostanti;
- ▶ la quotidianità come spazio dove ciascuno ha la possibilità di crescere ed emanciparsi attraverso il lavoro, i momenti di vita comune e le attività di servizio sociale.

Raccomandazioni dal progetto minplus

Il Progetto Minplus propone una governance collaborativa e presa in carico integrata dei richiedenti protezione internazionale e dei minori stranieri non accompagnati.

Solo un **approccio attento alle differenze** può garantire la dignità e l'integrità di ogni persona. Viene accolta la garanzia di riconoscimento a tutti i livelli e in tutte le fasi e il rispetto dell'unicità di ogni persona, predisponendo efficaci dispositivi di ascolto e coinvolgimento e proponendo soluzioni personalizzate coerenti con le esperienze, i bisogni e le aspettative individuali.

Formulare **piani d'azione locali sull'accoglienza e l'integrazione** che contengano indicazioni esplicite su visioni e scenari, obiettivi a breve, medio e lungo termine, azioni da attuare, sistema di ruoli e responsabilità.

È necessario investire nella conoscenza dei fenomeni come base per pianificare politiche e interventi e come punto di partenza per un dialogo aperto e non pregiudizievole tra tutti i soggetti coinvolti. Monitorare i processi, valutare l'efficacia degli interventi e delle politiche, raccogliere e analizzare dati, diffondere informazioni e analisi.

Le conoscenze, le sensibilità e le competenze di tutti devono essere sostenute e rafforzate con interventi di formazione e supervisione pienamente integrati nella pianificazione territoriale.

Linee guida diversity & inclusion nelle aziende: l'esperienza dell'osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia

UN Global Compact Network Italia è una fondazione con lo scopo principale di contribuire allo sviluppo del Global Compact delle Nazioni Unite in Italia (il global compact è un'iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa, promossa e gestita a livello globale scala delle Nazioni Unite). Hanno creato un osservatorio dedicato al D&I per raccogliere le esperienze di 17 aziende leader in diversi settori (bancario, energia e multi-utility, agroalimentare, tecnologico) con il coinvolgimento dei loro referenti con funzioni HR, Sostenibilità, CSR e D&I.

Il coinvolgimento di attori transnazionali come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro e nazionali come AIDP, l'organizzazione italiana per la gestione del personale, ha consentito panoramiche normative locali e linee guida derivanti dagli accordi internazionali.

Il risultato è un documento che raccoglie buone pratiche e riflessioni, ma anche sfide e criticità, e spunti da parte di UN Global Compact Network Italia, ILO e AIDP: D&I viene esplorato in relazione alle categorie della disabilità, dei migranti, del genere/donna, dei giovani e di ciascuna di esse in termini di normative, bisogni, policy e buone pratiche, report e misurazioni, criticità, raccomandazioni di UN Global Compact Network Italia e Business case.

Uno dei primi aspetti analizzati è la necessità di creare un **clima caratterizzato da una leadership inclusiva**, che si basi su alcuni pilastri principali:

- ▶ garantire la sicurezza emotiva: permette alla persona di sentirsi accolta e di esprimersi liberamente;
- ▶ parità di accesso alle informazioni e alle risorse, in base alle capacità delle persone;
- ▶ la rimozione degli ostacoli alla piena collaborazione;
- ▶ il leader inclusivo serve e può influenzare tutte le componenti e i processi aziendali.

In caso di **dipendenti con disabilità** si raccomanda di:

- ▶ nominare un responsabile delle disabilità per conciliare il diritto al lavoro e l'inclusione lavorativa della persona con le esigenze dell'azienda e creare un comitato D&I composto da persone con disabilità diverse e la partecipazione a gruppi di lavoro mix di indagine;
- ▶ valorizzare le reali competenze dei lavoratori e non sottovalutare il fenomeno della sovraqualificazione;
- ▶ garantire una retribuzione adeguata al ruolo e un clima in cui colleghi e superiori rispettino tempi e ritmi di lavoro e coinvolgano il lavoratore disabile;
- ▶ utilizzare un linguaggio inclusivo: "persona con disabilità" è adeguato perché mette al centro la persona, mentre le espressioni mediche dovrebbero essere evitate perché rafforzano gli stereotipi e lo stigma.

Passando al tema dei **migranti**, i principali suggerimenti per una gestione efficace del D&I sono:

- ▶ valutare le reali competenze dei dipendenti con background migratorio al fine di evitare il diffuso fenomeno della sovraqualificazione;
- ▶ collaborare con il sistema accademico per il riconoscimento dei titoli;
- ▶ includere i dipendenti stranieri nel comitato D&I;
- ▶ fornire o agevolare l'accesso a corsi di lingua per agevolare l'inserimento socio-lavorativo;
- ▶ erogare coaching e mentoring, anche progetti di reverse mentoring per valorizzare le soft skills del target.

Per **promuovere la parità di genere** sarebbe necessario::

- ▶ comunicare il vostro impegno verso la parità di genere ai nuovi dipendenti e alle parti interessate;
- ▶ assumere posizioni di tolleranza zero nei confronti della violenza di genere sul posto di lavoro;
- ▶ promuovere progetti comunitari per determinare cambiamenti culturali e attrarre giovani donne nel settore scientifico e tecnologico;
- ▶ mirare alla non discriminazione delle madri lavoratrici, promuovendone il reinserimento lavorativo, l'allattamento al seno e la conciliazione tra carriera e attività di welfare familiare;
- ▶ eliminare i pregiudizi cognitivi sulle donne impiegate in ogni campo, dai processi di reclutamento alle opportunità di carriera e alla parità di retribuzione;
- ▶ fornire formazione in azienda a tutti, dal top management alle risorse umane, sul tema D&I e pregiudizi inco.

Parlando di **giovani** si consiglia di:

- ▶ utilizzare canali di reclutamento alternativi e gamification;
- ▶ adottare adeguate modalità contrattuali, salari minimi e opportunità di prospettive di medio-lungo termine, programmi di coaching e formazione, reverse mentoring.

Formazione scolastica

Infine, l'articolo sottolinea l'importanza di insegnare l'**empatia** nelle scuole: gli insegnanti devono assumersi la responsabilità di guidare i bambini a conoscere e riconoscere il loro mondo emotivo interiore, ad imparare ad ascoltare e ad affrontare le emozioni. La scuola è un luogo dove si può imparare a costruire relazioni, ed è nelle relazioni che si può imparare a sviluppare le competenze emotive e cognitive di ciascun essere umano che sono la base della società futura. L'empatia e le competenze emotive possono essere potenziate insegnando ai bambini a lavorare in gruppo nel rispetto delle idee degli altri, oppure attraverso giochi guidati in cui vi è la possibilità di prendersi per mano, di accarezzare il compagno di scuola, di abbracciarlo o semplicemente di stare in piedi accanto a loro in rispettoso silenzio. Si presenta nella buona pratica "Fuori classe in movimento", una rete di oltre 170 scuole in tutta Italia con l'obiettivo di promuovere il benessere scolastico degli studenti, rinnovando metodi e strumenti per affrontare il fenomeno della dispersione scolastica; il progetto si basa sul presupposto che scuola significa soprattutto ascoltare, amare, educare al rispetto di sé e degli altri e accompagnare il bambino a conoscere se stesso e il mondo intero, dandogli gli strumenti per affrontare il futuro. Le attività utilizzate dal progetto per raggiungere tali obiettivi sono percorsi di partecipazione gestiti da rappresentanti di docenti e studenti, per trovare soluzioni condivise e realizzare una continua azione di cambiamento nella scuola, fatta di interventi di:

- ▶ Riqualificazione degli spazi scolastici: biblioteche, giardini, aule laboratorio ecc.
- ▶ Rinnovamento della didattica attraverso l'educazione all'aria aperta, lezioni in classe aperta, momenti di gioco, ecc.
- ▶ Rafforzamento delle relazioni tra pari e con gli adulti di riferimento attraverso circle time, laboratori di educazione sentimentale, percorsi di contrasto al bullismo ecc.
- ▶ Ampliamento delle alleanze tra scuola e territorio attraverso azioni di riqualificazione degli spazi pubblici, dialogo con le istituzioni, sensibilizzazione della cittadinanza sui temi dei diritti dei bambini ecc.

Lezioni in classe per dare agli studenti di qualsiasi ciclo scolastico, la possibilità di comprendere i temi del bullismo, della diversità e dell'omofobia, in modo partecipativo, attraverso: brainstorming per valutare la conoscenza degli studenti su parole come omosessuale, lesbica, bisessuale, transgender; un'attività per distinguere tra fatti e opinioni relativi a tali argomenti; un'attività in piccoli gruppi, attraverso il metodo del piacere della scoperta e della discussione/peer learning, per rendere gli studenti capaci di identificare i falsi miti su tali argomenti; una discussione di gruppo, mediata dall'uso di carte con personaggi, per interrogarsi sull'idea che l'omosessualità possa essere facilmente riconosciuta per la propria

effeminatezza o mascolinità; verificare le competenze acquisite, chiedendo agli studenti di completare alcune frasi; leggere e discutere una storia per stimolare l'empatia; supportare gli studenti nell'esplorazione delle proprie idee sull'orientamento sessuale attraverso la scrittura di una lettera indirizzata alla ragazza del caso di studio che sta affrontando alcuni problemi, seguita da una discussione di gruppo; scoprire le diverse facce del bullismo lavorando in piccoli gruppi e seguendo la discussione di gruppo, stimolata dalla lettura di alcune storie; imparare come affrontare il bullismo attraverso il gioco di ruolo.

Suggerimenti generali per gli insegnanti sono:

- ▲ Promuovere la conoscenza della diversità mostrando modelli attraverso la letteratura, il cinema o lezioni facilitate da ospiti esterni es. Suggestire libri o serie/film contenenti uomini e donne, anche famiglie, diversi dallo stereotipo dato dalla pubblicità o invitare una soldatessa a parlare.
- ▲ Evitare di utilizzare una prospettiva riferita ad una prospettiva eteronormativa.
- ▲ Evitare di raggruppare gli studenti in base al sesso.
- ▲ Essere consapevoli degli stereotipi di genere ed evitare di comportarsi di conseguenza (caratteristiche o interessi personali femminili e maschili).
- ▲ Nell'elaborare i compiti per casa, inventare situazioni riferite a una varietà di strutture familiari ed espressioni di genere, es. "Rosa e i suoi padri hanno comprato 3 lattine di tè freddo..." oppure un uomo che prepara una torta.

Animazione giovanile socioeducativa

La gestione della diversità in Italia ha acquisito importanza negli ultimi anni, poiché le organizzazioni cercano di promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e riflettere meglio la diversità della società italiana. Sfortunatamente, non sono ancora molte le ONG che aderiscono alle carte e alle politiche sulla diversità, ma questi sono i valori comuni, solitamente, condivisi dalle ONG che implementano politiche sulla diversità:

► *Politiche di diversità e inclusione*

Le organizzazioni stanno sviluppando specifiche politiche di diversità e inclusione che promuovono l'accettazione di individui di ogni provenienza, etnia, religione, orientamento sessuale, abilità e altro ancora.

► *Formazione e consapevolezza*

Le aziende offrono programmi di formazione sulla consapevolezza della diversità per educare i dipendenti sulle questioni legate alla diversità e all'inclusione.

► *Inclusione delle persone con disabilità*

Le aziende si concentrano sempre più sull'inclusione delle persone con disabilità attraverso adeguamenti delle infrastrutture e offrendo opportunità di lavoro.

► *Flessibilità del posto di lavoro*

Introdurre orari di lavoro flessibili e politiche di lavoro a distanza per soddisfare le diverse esigenze dei dipendenti.

► *Monitoraggio della diversità*

Molte organizzazioni monitorano continuamente i dati sulla diversità dei propri dipendenti per identificare eventuali squilibri o aree di miglioramento.

► *Coinvolgimento dei dipendenti*

Coinvolgere i dipendenti in iniziative e task force relative alla diversità e

all'inclusione per promuovere una cultura aziendale inclusiva.

► *Campagne di sensibilizzazione*

Organizzazione di campagne di sensibilizzazione per promuovere la diversità e l'inclusione sia internamente che esternamente.

► *Reti di supporto*

Creare reti di sostegno per i dipendenti provenienti da gruppi sottorappresentati per aiutarli ad avanzare nella loro carriera e sentirsi supportati.

► *Collaborazione con enti esterni*

Collaborare con organizzazioni esterne e associazioni per la diversità per condividere risorse e migliori pratiche.

► *Comunicazione chiara*

Comunicare apertamente e chiaramente sugli sforzi per promuovere la diversità e l'inclusione all'interno dell'organizzazione.

I seguenti esempi di suggerimenti di progetti concreti possono aiutare le organizzazioni ad affrontare la discriminazione, promuovere l'inclusività e creare un ambiente di lavoro più equo e diversificato durante tutto il percorso professionale di un dipendente.

Dimicome: un'esperienza in famiglia sulla gestione della diversità con i migranti

Il progetto "DIMICOME - Gestione della diversità e integrazione delle competenze dei migranti nel mercato del lavoro" è cofinanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI) 2014-2020 nell'ambito del programma nazionale OS2 - ON3. L'ente coordinatore del progetto è la Fondazione ISMU. Il progetto coinvolge diversi partner, tra cui l'Associazione Francesco Realmonte Onlus, Centro Estero per l'Internazionalizzazione Scpa (Ceipiemonte), Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri Onlus, Fondazione Mondinsieme, Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (Unioncamere), l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e l'Università degli Studi di Verona.

L'obiettivo generale del progetto è promuovere l'integrazione economica dei migranti riconoscendo le loro competenze e favorendo un impatto positivo sulla competitività delle imprese.

Le attività del progetto sono realizzate in cinque regioni italiane (Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia, Veneto) e coinvolgono organizzazioni in cinque paesi europei (Danimarca, Germania, Francia, Ungheria e Spagna).

Il progetto comprende varie attività, come lo sviluppo di linee guida su come riconoscere le risorse umane dei migranti nelle organizzazioni del mercato del lavoro, la diffusione delle migliori pratiche nell'inclusione lavorativa dei migranti, la creazione e distribuzione di materiale informativo e formativo per le organizzazioni del mercato del lavoro e l'erogazione di formazione sul Diversity Management a 35 aziende.

Inoltre, il progetto identifica i principali punti di forza e di debolezza dei metodi esistenti per valutare le competenze trasversali dei migranti, fornisce un portafoglio

di competenze trasversali a 120 migranti e compila un repertorio di competenze trasversali derivate dalle esperienze di migrazione.

Il progetto si rivolge a tre gruppi principali: attori economici, organizzazioni coinvolte nell'integrazione dei migranti e nella governance del mercato del lavoro, e migranti e le loro associazioni. Le attività coinvolgono un'ampia gamma di rappresentanti di questi gruppi, contribuendo alla promozione dell'integrazione economica dei migranti e migliorando la loro partecipazione al mercato del lavoro.

Linee guida per valutare le soft skills nei migranti

Una delle linee guida scritte mira a fornire suggerimenti operativi per migliorare l'identificazione e la valutazione delle competenze trasversali nei migranti. L'"identificazione" implica il riconoscimento e la descrizione delle competenze trasversali di un migrante in un portfolio, principalmente sulla base delle sue precedenti esperienze educative, lavorative e personali. La "valutazione" quantifica il livello di possesso di specifiche competenze trasversali, soprattutto quando una misurazione precisa è essenziale per particolari ruoli lavorativi. Il processo inizia con l'identificazione dei bisogni del partecipante e la condivisione di obiettivi e strumenti.

Le competenze trasversali vengono identificate attraverso **narrazioni autobiografiche** raccolte tramite interviste e osservazioni individuali o di gruppo in varie situazioni. Le soft skills individuate vengono poi trascritte e descritte in un portfolio, che viene condiviso e discusso con il beneficiario. Il portfolio funge da strumento per l'autoconsapevolezza e la promozione del mercato del lavoro.

L'assessment ha l'obiettivo di misurare e validare specifiche soft skills, selezionate tra quelle evidenziate nel portfolio, attraverso il coinvolgimento di un valutatore terzo qualificato. Il valutatore definisce la metodologia e gli strumenti per l'osservazione e la valutazione. Suggestiscono di cambiare la lingua adottata, per renderli confortevoli. Dopo la valutazione, viene generato un rapporto conciso, che descrive le competenze trasversali possedute e il loro livello di copertura. Questo rapporto può essere utilizzato dal beneficiario per documentare le competenze insieme al proprio CV e da intermediari e datori di lavoro per selezionare i candidati. La credibilità del rapporto dipende dalla reputazione e dall'imparzialità del valutatore, spesso organizzazioni coinvolte nell'integrazione dei migranti, università, associazioni di datori di lavoro o sindacati.

L'esperienza dell'osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia

Le Linee guida per la diversità e l'inclusione sul posto di lavoro sono essenziali per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia, guidato da Marco Frey (Presidente), Daniela Bernacchi (Segretario Generale) e Stella Sigillo (Programme & Engagement Manager e Coordinatrice del Progetto), fornisce preziosi spunti su come le aziende possono adottare efficacemente Pratiche di diversità e inclusione.

Ecco alcune linee guida chiave:

- ▶ Leadership impegnata: la leadership aziendale deve dimostrare un forte impegno nei confronti della diversità e dell'inclusione definendo chiaramente obiettivi e strategie per promuovere la diversità a tutti i livelli dell'organizzazione.
- ▶ Politiche e procedure: stabilire politiche e procedure aziendali che promuovano la diversità e l'inclusione in tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro, dal reclutamento e assunzione all'avanzamento di carriera e alla formazione.
- ▶ Formazione e sensibilizzazione: fornire formazione continua ai dipendenti sui temi della diversità, dell'equità e dell'inclusione. Ciò contribuisce a creare una cultura aziendale consapevole e rispettosa.
- ▶ Metriche e monitoraggio: raccogliere dati sulle iniziative D&I e monitorare continuamente i progressi. Ciò aiuta a identificare le aree che necessitano di attenzione e misura il successo delle iniziative.
- ▶ Promozione delle opportunità: garantire che vi siano opportunità di crescita e di avanzamento di carriera per tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro background, genere, orientamento sessuale o abilità.
- ▶ Inclusione nella comunicazione: riflettere la diversità nell'immagine dell'azienda e nella comunicazione esterna, dimostrando un impegno verso D&I.
- ▶ Collaborazione: collaborare con organizzazioni esterne, come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e l'Associazione Italiana per la Gestione del Personale (AIDP), per scambiare idee, migliori pratiche e risorse.
- ▶ Valutazione e adattamento: valutare periodicamente l'efficacia delle politiche e delle iniziative D&I e apportare modifiche in base al feedback e ai risultati.
- ▶ Creazione di un ambiente di lavoro sicuro: garantire che tutti i dipendenti si sentano sicuri nel denunciare discriminazioni o comportamenti inappropriati e adottare misure adeguate per affrontare tali situazioni.
- ▶ Consapevolezza globale: se l'azienda opera a livello internazionale, considerare le sfide e le opportunità legate alla diversità e all'inclusione in culture e società diverse.

Leadership inclusiva

La leadership deve svolgere un ruolo guida nella promozione dell'inclusione, inserita in una solida strategia supportata da strumenti adeguati per garantirne l'impatto. Pertanto, il ruolo della misurazione e del monitoraggio degli indicatori chiave di prestazione per gli obiettivi stabiliti è cruciale per raggiungere la massima inclusività.

Uguaglianze di genere

Vale la pena notare che purtroppo la discriminazione può verificarsi in molti aspetti dell'occupazione, tra cui selezione, retribuzione, orario di lavoro, ferie, maternità, sicurezza del lavoro, incarichi, formazione, valutazione delle prestazioni, avanzamento di carriera, retribuzione, sicurezza, salute e cessazione del rapporto di lavoro.

Questa linea guida suggerisce alcune attività da svolgere per evitarlo.

Durante il reclutamento/selezione:

- ▲ Processo di selezione trasparente con annunci di lavoro pubblici.
- ▲ Reclutamento cieco, rimuovendo volontariamente le informazioni personali

dai CV dei candidati per evitare pregiudizi.

- ▲ Indicare negli annunci di lavoro la disponibilità a soddisfare le esigenze specifiche del candidato e adattare di conseguenza le impostazioni del colloquio.
- ▲ Eventi interni con modelli di ruolo per creare un ambiente attraente per la diversità.

Durante la formazione/istruzione:

- ▲ Fornire un'adeguata preparazione per la gestione della diversità attraverso coaching e mentoring, compresi i programmi di formazione dei formatori, identificando anche forme di tutoraggio incrociato e ambasciatori stimolanti.
- ▲ Monitoraggio della formazione con dati disaggregati per target (sesso, età, ecc.).

Durante le opportunità di carriera/avanzamento di carriera:

- ▲ Adattare le opportunità di promozione alle caratteristiche dei dipendenti (ad esempio viaggi di lavoro, orari di lavoro, ecc.).
- ▲ Monitoraggio e reporting annuale delle promozioni con dati disaggregati per target.
- ▲ Garantire equità retributiva in base sia all'anzianità individuale sia all'anzianità di ruolo per tutti i target.
- ▲ Migliorare l'obiettività delle valutazioni integrando il feedback top-down con il feedback dei colleghi, sia interni che esterni all'azienda, insieme alla mappatura dei flussi di processo tra gli individui e incorporando il feedback bottom-up ove possibile.
- ▲ Bilanciamento dei pool di candidati per posizioni manageriali.

Durante il mantenimento del posto di lavoro e il ritorno al lavoro/fedeltà e reinserimento:

- ▲ Introduzione di orari di lavoro flessibili e piani di equilibrio tra lavoro e vita privata.
- ▲ Istituire un comitato D&I.
- ▲ Condurre indagini sul clima interno per ricavare piani di intervento sulla base delle evidenze ottenute.

Gestione della disabilità

Per realizzare percorsi e progetti produttivi è fondamentale coinvolgere il più possibile i soggetti interessati nelle politiche che li riguardano. A questo proposito si incoraggia la creazione di un Comitato D&I, composto da soggetti con diverse disabilità fisiche e intellettive, nonché la partecipazione a sondaggi e gruppi di lavoro misti. Una delle maggiori sfide della società e del settore privato risiede nel superare i pregiudizi cognitivi nei confronti delle persone con disabilità. Pertanto, è opportuno non solo promuovere misure volte ad incrementare l'occupazione dei soggetti con disabilità ma anche agevolare e rendere produttiva la loro occupazione, valorizzando le effettive competenze dei lavoratori e non sottovalutando il fenomeno della sovraqualificazione.

È utile considerare che la soddisfazione lavorativa dei lavoratori con disabilità è strettamente legata non solo a fattori ergonomici legati all'accessibilità del posto di lavoro ma anche ad aspetti economici e relazionali. L'integrazione efficace e

produttiva delle persone con disabilità avviene quando viene loro garantito un salario corrispondente al loro ruolo e alle loro competenze, e quando colleghi e superiori rispettano i loro ritmi di lavoro e li coinvolgono nel processo lavorativo.

Indicazioni chiare sul tipo di linguaggio da utilizzare nella comunicazione, anche interna all'azienda, vengono fornite dalle convenzioni internazionali e dalle associazioni locali. Il termine "persona con disabilità" è appropriato perché pone al centro la persona, mentre è opportuno evitare espressioni ed etichette mediche che tendono a rafforzare stereotipi e stigma.

Međunarodne konvencije i lokalna udruženja daju jasne smernice o vrsti jezika koji se koristi u komunikaciji, uključujući i komunikaciju unutar kompanije. Termin „osoba sa invaliditetom“ je prikladan jer stavlja pojedinca u centar, dok je preporučljivo izbegavati medicinske izraze i etikete koje imaju tendenciju da jačaju stereotipe i stigmatu.

Le politiche con i migranti

- ▶ È fondamentale valutare le effettive competenze della popolazione migrante impiegata in azienda per evitare il diffuso fenomeno della sovraqualificazione. A questo proposito è importante partire con indagini e mappature, raccogliendo dati disaggregati che tengano conto anche delle posizioni ricoperte nei paesi di origine e di transito.
- ▶ È utile anche instaurare collaborazioni con il mondo accademico per riconoscere più facilmente i titoli accademici ottenuti.
- ▶ Si consiglia alle aziende di includere le risorse straniere impiegate all'interno dei Comitati D&I, anche per far emergere appieno eventuali competenze sottosviluppate.
- ▶ A questo proposito si raccomandano processi di selezione che tengano conto della diversità culturale, con adeguamenti del contesto, e l'erogazione di corsi di lingua italiana L2 per facilitare l'inserimento socio-professionale dei lavoratori stranieri.
- ▶ Infine, è opportuno considerare, oltre ai programmi di coaching e mentoring, progetti di reverse mentoring volti a valorizzare le soft skills del target group.

La gestione della diversità a La Lanterna – linee guida

Necessità di analisi

Durante la fase di progettazione delle politiche di Diversity Management, la Cooperativa Lanterna ha condotto una mappatura delle diversità presenti all'interno dell'organizzazione. È importante notare che non esiste uno standard unico per la diversità, poiché varia a seconda dei contesti. Questa attività è stata accompagnata da un'analisi esterna del mercato del lavoro, che ha consentito alla Cooperativa di capire come indirizzare le politiche di reclutamento, mirando a promuovere determinate diversità o gruppi target (ad esempio, donne o persone con disabilità).

Definizione degli obiettivi

Una volta valutata la situazione, l'organizzazione deve fissare obiettivi a breve, medio e lungo termine. In questa fase è fondamentale coinvolgere tutti i

responsabili della diversità, in primis il Consiglio di Amministrazione (CDA) e il top management, ed eventualmente ridefinire la visione dell'organizzazione, sottolineando il valore della diversità.

Definizione delle azioni

Ad ogni obiettivo devono essere associate azioni concrete, siano esse a breve, medio o lungo termine. Queste azioni dovrebbero essere definite in dettaglio e per diversi livelli all'interno dell'organizzazione.

Assegnazione delle risorse

Il cambiamento organizzativo non è mai gratuito. Pertanto, non è sufficiente esprimere il desiderio di diventare un'organizzazione più diversificata; alle azioni pianificate deve essere assegnato un budget.

Azioni di monitoraggio

Ad ogni azione corrisponde un risultato. Ad esempio, le politiche di welfare dovrebbero ridurre l'assenteismo e i tassi di turnover. Ogni risultato deve essere misurato con indicatori definiti prima dell'intervento.

Stabilire un sistema di gestione della diversità

Il reclutamento implica l'attrazione dei migliori candidati selezionati da un pool di candidati. Questa è una delle fasi chiave nell'attuazione di una politica di Diversity Management. Le caratteristiche dei candidati dovrebbero concentrarsi esclusivamente sulle competenze professionali che meglio si allineano alle esigenze della Cooperativa, indipendentemente dalle caratteristiche demografiche, dall'orientamento sessuale, dal colore della pelle, ecc. Dopodiché è necessario consentire loro di diventare parte della cultura consolidata dell'organizzazione.

Quando in un'organizzazione manca la diversità, può avere senso chiedere ai reclutatori di selezionare individui provenienti da gruppi minoritari (donne, persone con disabilità, persone di diverse etnie, ecc.), incentivando questi comportamenti, ad esempio, con compensi più elevati. Il sistema dovrebbe estendersi anche alla socializzazione (tutoraggio dei nuovi arrivati da parte di colleghi più esperti, assistenza da parte dei colleghi d'ufficio, ecc.) e a tutti i livelli di valutazione delle prestazioni, garantendo pari opportunità di avanzamento di carriera per tutti, indipendentemente dalle loro caratteristiche personali (sesso, orientamento sessuale, disabilità, eccetera.).

Valutazione e follow-up

Ogni intervento di Diversity Management deve essere valutato, sia alla fine del processo che successivamente, poiché è interesse dell'organizzazione rendere strutturale il cambiamento.