

QUADERNi DELLA SiCUREZZA AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Direttore: Lorenzo Fantini

Rivista scientifica trimestrale - Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro

Diversity Management: la gestione della diversità in azienda per salute, sicurezza e benessere

Interventi di:

**Ufficio Nazionale
Antidiscriminazioni
Razziali - UNAR**

**Alessandra Costa
e Marina Maderna**

**Benedetta Colaiacovo
e Umberto Frigelli**

Claudia Strasserra

**Annalisa Rosiello
e Monica Serra**

David Magee

Paolo Alfier

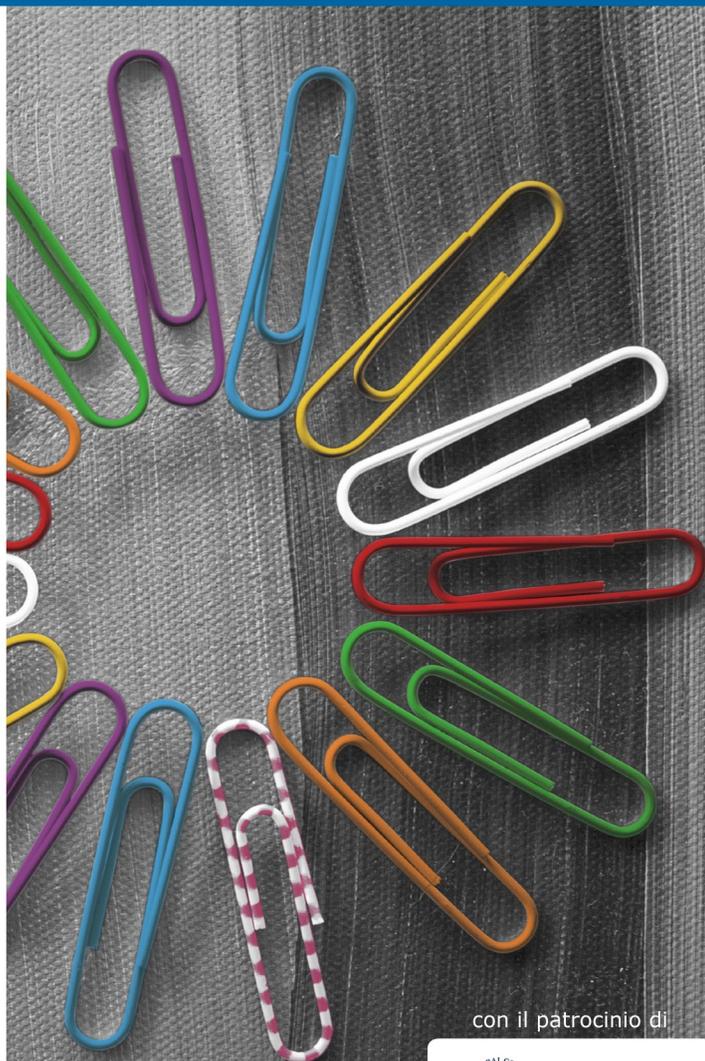
Giuseppe Porta

Amir Zuccalà

Giorgio Sclip

Stefano Putti

**SOFiA - Comitato Donne
AiFOS**



con il patrocinio di



**Global Compact
Network Italia**

n. 2 - Anno X

Trimestrale

Aprile - Giugno 2019

AiFOS Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro



c/o CSMT Università degli Studi di Brescia
via Branze, 45 - 25123 Brescia
tel. 030.6595031 fax 030.6595040
www.aifos.it info@aifos.it

Blumatica SHEQ



Il software Q-HSE Management
scelto da grandi realtà strutturate

Perché?



Gestisci valutazione dei rischi, formazione, DPI, sorveglianza sanitaria, sistemi QHSE con un **unico software** sincronizzato con i gestionali delle risorse umane



Affidi la fase di setup a Blumatica un team di tecnici e sviluppatori creano una struttura ad hoc, importando tutti i dati pregressi dell'azienda e garantendo la consegna di un sistema già a regime



In totale **autonomia**, e senza necessità di personalizzazioni, sei in grado di estrapolare dati e generare report



Coordini le **attività dei fornitori** dalla qualifica dell'impresa alla gestione del contratto e delle interferenze DUVRI

www.sheq.it



Scelto dalle più grandi aziende
italiane ed internazionali

Cosa aspetti?

Scegli anche tu Blumatica SHEQ,
il software Q-HSE Management

Sommario

<i>Lorenzo Fantini</i>	1
Editoriale	
<i>UNAR</i>	4
L'evoluzione del concetto di Diversity Management e la promozione di un nuovo paradigma	
<i>Alessandra Costa, Marina Maderna</i>	14
Diversity Management: gestire un mondo plurale	
<i>Benedetta Colaiacovo, Umberto Frigelli</i>	20
Il valore della diversità organizzativa	
<i>Claudia Strasserra</i>	26
La Diversità porta Valore, con lo schema GEEIS	
<i>Annalisa Rosiello, Monica Serra</i>	32
Diversity management: la stretta correlazione tra tutela della salute del lavoratore e prevenzione delle discriminazioni	
<i>David Magee</i>	40
Formazione accessibile a tutti: l'alfabetizzazione in materia di salute e sicurezza	
<i>Fiammetta Mignella Calvosa</i>	51
Il Diversity Management nella pubblica amministrazione	
<i>Paolo Alfier</i>	55
Il Diversity management nel Terzo Settore	
<i>Giuseppe Porta</i>	61
Approcci formativi non convenzionali	
<i>Amir Zuccalà</i>	72
Accessibilità e sicurezza per le persone sorde sul luogo di lavoro: suggerimenti e buone prassi	
<i>Giorgio Sclip</i>	78
Disabilità visiva e sicurezza: orientamento e mobilità in emergenza	
<i>Stefano Putti</i>	89
Il reinserimento e l'integrazione lavorativa dopo l'infortunio o la malattia professionale	
<i>SOFiA</i>	96
Il lavoro delle donne in ambienti maschili: le interviste di SOFiA	

Editoriale

di Lorenzo Fantini¹

Il Diversity Management è stato definito come un “approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l’espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”².

Fino a non molto tempo fa, tuttavia, nel modo del lavoro esisteva una prospettiva, raramente dichiarata ma sostanzialmente consolidata, che tendeva ad annullare le differenze e le diversità (che, ricordo, possono concernere lo status sociale, l’appartenenza etnica, l’orientamento sessuale e/o religioso e l’identità di genere dei membri di un gruppo sociale che rappresentano), secondo un modello in cui il lavoratore tipo era identificato con una persona sana, generalmente dalla pelle bianca e soprattutto di sesso maschile (tutte caratteristiche del mondo occidentale). Ed era questo ciò che le aziende cercavano, senza considerare che sono i connotati di ognuna e ognuno di noi che ci rendono un essere umano unico e, proprio in quanto tale, portatore di un valore speciale, in ambito sociale, così come in ambito lavorativo e professionale.

Nell’ultimo periodo si stanno facendo numerosi passi in avanti in questo senso (anche se, purtroppo, resistono ancora numerosi contesti professionali in cui la discriminazione continua a essere all’ordine del giorno): è così che nasce un nuovo approccio alle persone all’interno delle risorse umane e si inizia a parlare di “gestione delle diversità” a tutto tondo.

Come riportato all’interno dei contributi, il concetto di Diversity Management nasce negli Stati Uniti e, in seguito, l’Europa lo ha fatto via via proprio e declinato, nel tempo, anche su parametri nuovi rispetto a

¹ Direttore dei Quaderni della sicurezza di AiFOS, avvocato giuslavorista, già dirigente divisioni salute e sicurezza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali tra il 2003 e il 2013.

² Definizione data da Barabino, Jacobs e Maggio nel testo “*Il Diversity Management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze*”.

quelli americani, che hanno teso ad ‘includere’ problematiche e gruppi in momenti storici successivi.

Molto è stato fatto, insomma, anche se c’è tanto da lavorare, non potendosi ritenere sufficiente il richiamo – per quanto chiaro e frequente – nel D.Lgs. n. 81/08 alla necessità di valutare in tutte le aziende i rischi legati alle differenze di genere e, conseguenzialmente, di adottare le relative misure di prevenzione e protezione.

È per questo che i “Quaderni della sicurezza” hanno deciso di dedicare un numero ad approfondire i tanti e diversi scenari attualmente presenti nel mondo del lavoro, per cercare di comprendere non solo il cosiddetto “stato dell’arte”, ma anche quali sono le principali azioni da intraprendere per continuare a diffondere questo approccio di inclusione, specie in un contesto lavorativo in continua trasformazione. Perché il Diversity Management è un insieme di modalità, scelte e seguite, per affrontare la gestione dell’organizzazione nel suo complesso e necessita di pianificazioni di lungo periodo al fine di impostare e coordinare le azioni dirette al raggiungimento di uno scopo specifico, ossia il migliorare i risultati aziendali in termini economici, di competitività e di immagine.

Come ha scritto Luca Solari³, <<l’attenzione dell’azienda viene posta in modo particolare sulla relazione organizzazione-persona in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali. L’adozione di questo approccio strategico tenderà, quindi, ad esercitare un’influenza particolare rispetto alle scelte di gestione delle risorse umane, cioè sulle soluzioni da adottare, nel rispetto dei valori e della mission di impresa, per determinare “quando” e “come” pianificare, reclutare, selezionare, valutare, remunerare, sviluppare e motivare le persone di cui l’organizzazione necessita per la realizzazione della propria attività, sia nel momento attuale - ottica di breve periodo - che in prospettiva futura - ottica di medio/lungo periodo>>. Dunque, è necessario focalizzarsi sulle persone e sulla gestione delle loro diversità, considerando tale modo di agire come una risorsa fondamentale di vantaggio competitivo per l’azienda.

E i contributi scelti e qui proposti, declinati sui diversi contesti di inclusione, danno ampio risalto a cosa si sta facendo nel mondo del lavoro.

Ciò non toglie che la nostra attenzione non si è solamente concentrata sui tanti contesti, bensì si è proposta di offrire uno spaccato che tenesse conto della prospettiva di una sempre maggiore tutela della salute e

³ Luca Solari, Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l’Università degli Studi di Milano.

sicurezza sul lavoro, che deve essere legata a doppio filo ad ogni salvaguardia della persona e del suo stare e sentirsi in grado di lavorare e di vivere l'ambiente di lavoro *in sicurezza* anche nel rispetto, la valorizzazione e l'integrazione delle diversità delle persone e delle loro esigenze.

Restiamo convinti che sia necessario un grande lavoro di messa a fattor comune dei progressi ottenuti e di una divulgazione culturale dei propositi e degli intendimenti, come propone il Modello Dinamico di Sensibilità Interculturale (MDSI) di Milton J. Bennett, su come le persone fanno esperienza della differenza culturale: una persona diventa interculturalmente competente, non tanto perché conosce tutto su questa o quella cultura, ma perché 'diventa capace' di *sentire* come quella cultura. E per raggiungere tale "capacità" non bastano solo le 'competenze' (e conoscenze), considerate come un insieme di saperi e abilità, né tantomeno è sufficiente avere un'attitudine positiva; è necessario avere lo stimolo (e gli strumenti) per conoscere e scoprire il valore di ciò che è diverso da noi e quanto questo possa arricchirci.

L’evoluzione del concetto di Diversity Management e la promozione di un nuovo paradigma

Indicazioni dell’Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR)¹

Il Diversity Management nasce negli Stati Uniti, con il *Civil Rights Movement* che negli Anni 60 porta alla ribalta il tema della diversità e avvia le politiche di “azioni positive”. Dagli Anni 80, con l’aumento della eterogeneità del mercato del lavoro, molte aziende americane danno vita a iniziative di promozione della diversità, supportate da studi che mettono in luce i vantaggi dell’impiego di una forza lavoro multiculturale: aumento della competitività, dei profitti, della spinta all’innovazione, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale.

Negli Anni 90 il Diversity Management approda nel contesto europeo, con caratteristiche differenti rispetto all’esperienza statunitense, sia per contesto istituzionale, storico e sociale, sia perché il dibattito sulla questione delle uguaglianze e differenze parte da assunti differenti. Le spinte che permettono la costruzione di condizioni favorevoli perché le pratiche di Diversity Management possano attecchire in Europa sono riconducibili a tre principali traiettorie: l’influenza della Commissione Europea rispetto all’agenda europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e, in particolare, in accesso al mercato del lavoro; la pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali, sulla base di evidenze tratte da ricerche di carattere comparativo che dimostrano la presenza di discriminazioni su base etnica e razziale nel mercato del lavoro; la risonanza del Diversity Management all’interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione. Dunque, il Diversity Management in Europa si direziona verso una stretta connessione tra pratiche manageriali e contesto politico, sociale ed economico in cui queste ultime sono inserite.

¹ Il presente testo è tratto dalla premessa al libro “Diversity Management per una crescita inclusiva”, a cura di Marco Buemi, Massimo Conte e Gabriele Guazzo.

In tale scenario, lo sforzo comune tra il sistema politico-istituzionale di diversi Stati membri e settori aziendali, porta al varo delle *Carte della Diversità*, la cosiddetta “via europea” al Diversity Management. Proprio la stessa Commissione Europea incoraggia imprese e amministrazioni pubbliche a considerare il Diversity Management come un asset strategico, anche grazie ad una piattaforma di scambio delle *Carte della Diversità* inaugurata nel 2010. Le *Carte* sanciscono, dunque, una serie di impegni programmatici per la promozione della diversità e delle pari opportunità negli ambienti di lavoro. Esse sono state attivate in 14 Paesi dell’UE. La loro applicazione risente, peraltro, del clima politico dei Paesi in cui sono emanate.

Lo scenario italiano

È proprio nell’ultima decade del Novecento che il Diversity Management si sviluppa anche in Italia, caratterizzata da una crescente diversificazione della forza lavoro dovuta all’aumentata presenza femminile, all’aumento di lavoratori migranti, all’allungamento progressivo della vita media che determina una compresenza di persone di diverse generazioni con età, aspirazioni e prospettive dissimili nelle organizzazioni. Una maggiore attenzione al Diversity Management è derivata anche dalla *Riforma del collocamento obbligatorio dei disabili*, della fine Anni ’90. Con l’inizio degli Anni Duemila, nel nostro Paese vi è stato, anche grazie al pungolo del Parlamento europeo, un progressivo ampliamento del focus di attenzione a tali tematiche: dalla differenziazione di genere, che ha prodotto validi strumenti di analisi e intervento, ad altre dimensioni attraverso cui si esprime la diversità organizzativa (età, origine ed etnia, disabilità). Nel 2003 si è costituito, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l’UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), che ha esteso il proprio raggio di azione alla tutela contro ogni forma di discriminazione mediante un contact center multilingue, campagne di sensibilizzazione, consulenza e assistenza legale, forme di *moral suasion*, sigla di protocolli sui codici di condotta e di linee guida, promozione di progetti e azioni positive con il Terzo settore. Nel 2005 l’UNAR ha elaborato una strategia sul Diversity Management, a partire dalle grandi aziende per concentrarsi, in questi ultimi anni, sulle piccole e medie imprese (PMI), sulle Public Utilities e sulle Pubbliche Amministrazioni.

Dall'ottobre 2009 anche l'Italia ha una *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*, alla quale hanno aderito oltre 900 tra aziende e Pubbliche Amministrazioni per un totale dipendenti che supera le 700.000 unità.

La diffusione di pratiche concrete di promozione della diversità in Italia ha luci e ombre. La netta prevalenza di PMI influisce in maniera significativa sulla possibilità di progettare azioni di Diversity Management per carenza di risorse da investire in progetti dedicati. Le esperienze italiane sono, infatti, per lo più circoscritte a imprese di grandi dimensioni, come i gruppi multinazionali nei quali le strategie aziendali rispondono agli indirizzi e alla cultura del Paese di origine e i grandi gruppi societari (ad es. Eni, Autostrade, Finmeccanica, Unicredit, La Feltrinelli, Michelin, Ibm).

Le esperienze concrete nelle Pubbliche Amministrazioni sono adottate in modo non sistematico e spesso al di fuori di una strategia di lungo periodo. Fanno eccezione le Public Utilities (Atm di Milano, Atac di Roma, Ferrovie dello Stato, Enel, ad esempio) e gli Enti locali di maggiori dimensioni (es. Provincia Autonoma di Trento, Province di Lecco, Bologna, Comuni di Torino, Napoli, Roma). Inoltre, in ogni Comune con più di 50.000 abitanti è prevista la figura del *Disability Manager*.

Per le PMI le azioni di Diversity Management sono limitate e concernono soprattutto la conciliazione vita-lavoro. Per favorire lo sviluppo di una cultura della diversità nelle PMI, nel 2012 è stata realizzata a cura di Sodalitas la *Bussola per le PMI*, che fornisce una guida pratica in tema di gestione delle risorse umane. UNAR ha, infine, realizzato progetti innovativi e sperimentali e varie iniziative per sensibilizzare le PMI delle Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) ad un approccio improntato al Diversity Management.

L'attività dell'UNAR per la prevenzione e rimozione delle discriminazioni

Le attività fondamentali svolte dall'UNAR sono incentrate sul versante dell'informazione, sensibilizzazione e formazione dell'opinione pubblica, in particolare delle persone appartenenti a gruppi a rischio discriminazione, sui temi della parità di trattamento. L'UNAR, infatti, con la raccolta delle segnalazioni di comportamenti discriminatori attraverso il Conctat Center multilingue (raggiungibile tramite servizio telefonico e via web), istruisce i casi segnalati e fornisce consulenze e pareri qualificati, da

rendersi eventualmente anche in giudizio, svolgendo, così, una rilevante azione di assistenza legale nei confronti delle vittime della discriminazione. Attraverso l'analisi e lo studio dei casi di denuncia raccolti, inoltre, ha luogo un'importante attività conoscitiva del fenomeno discriminatorio, che consente di approfondire la distinzione tra discriminazioni percepite e discriminazioni reali e di vagliare l'efficacia dei diversi strumenti utilizzabili per rimuovere dette situazioni.

Gli strumenti utilizzati per rimuovere definitivamente i fenomeni che originano le discriminazioni sono tanti: l'informazione resa ai soggetti denunciati, il contatto con gli autori dei comportamenti discriminatori, le forme di pressione o di moral suasion attraverso l'invio di inviti o raccomandazioni, il coinvolgimento di soggetti terzi (enti e associazioni) o di pubbliche autorità con funzioni di mediazione (sindaco, autorità garanti, amministrazioni sanitarie o scolastiche), la sigla di protocolli contenenti codici di condotta (per esempio con le associazioni sindacali), l'assistenza legale resa a chi intende promuovere un'azione in giudizio, anche tramite le associazioni ed enti registrati che svolgono attività di tutela contro le discriminazioni e, infine, le informazioni e osservazioni orali o scritte rese in giudizio.

L'attività dell'UNAR sul fronte dei rapporti con le realtà associative è volta alla formazione e all'informazione reciproca, una sorta di *mutual learning* in un campo che risulta molto vasto e poco conosciuto, che tocca soprattutto i settori del lavoro, della salute, della scuola, dell'accesso ai servizi pubblici e sociali (settori che risultano più esposti al fenomeno discriminatorio).

Gli interventi specifici, in tali ambiti, mirano all'eliminazione di regole e prassi direttamente o indirettamente discriminatorie attraverso la definizione di linee guida che favoriscano la crescita di una cultura dell'integrazione e contribuiscano all'eliminazione di pregiudizi e stereotipi fortemente radicati nella società a causa, spesso, di una scarsa conoscenza del fenomeno migratorio.

Promozione di azioni positive per un nuovo paradigma: le differenze come risorsa

Per dare forza e impulso alla diffusione del principio di parità di trattamento, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali promuove, in collaborazione con il mondo del terzo settore, progetti e azioni positive

volte a eliminare le situazioni di svantaggio che impediscono la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale nella collettività.

Sono state quindi avviate dall'UNAR azioni positive in grado di promuovere strategie ampie e sistematiche per la rimozione degli ostacoli strutturali che sono alla base delle condotte discriminatorie. Ciò avviene, per esempio, nel caso delle discriminazioni razziali in ambito lavorativo, tramite protocolli d'intesa e strategia d'intervento coordinate con le parti sociali, così come, in altri ambiti di discriminazione, mediante accordi istituzionali e interventi sistematici in grado di incidere sui fattori sottostanti alla discriminazione stessa. Così, considerato che numerosi casi di discriminazioni segnalati, come le difficoltà nelle procedure di accesso a forme di finanziamento, richiedono un impegno e un'opera di sensibilizzazione verso l'istituzione o l'ente discriminante e costituiscono una casistica che va ben oltre il caso specifico segnalato, l'Ufficio non può limitarsi ad assicurare la risoluzione nei confronti del singolo ma valuta l'opportunità di un'azione di indirizzo generale sulle politiche di inclusione con protocolli, raccomandazioni e linee guida, realizzando, con tutti gli stakeholder interessati, un'importante attività di promozione della parità di trattamento.

I progetti e le azioni positive promosse mirano, quindi, a cambiare radicalmente il paradigma sociale e il modo con il quale ciascuno si confronta con la diversità: questo perché occorre modificare decisamente la considerazione della diversità e intenderla come una risorsa, un'occasione di crescita, di sviluppo, di conoscenza e di arricchimento per tutti.

L'UNAR, dunque, non si propone di tutelare, sul piano strettamente legale, le vittime di discriminazione, ma aspira a un vero e proprio cambiamento culturale che vada al di là della tutela dei diritti dei singoli. Per arrivare a ciò bisogna coinvolgere il pubblico, gli educatori e, infine, i media che devono essere incoraggiati a valorizzare le diversità, come risorsa, a combattere l'*hate speech*, gli stereotipi e promuovere l'uguaglianza di tutti i gruppi sociali, a cominciare da quelli più esposti all'esclusione sociale come rom, immigrati, disabili, persone Lgbt, ecc.

L'Ufficio, quindi, sin dai primi anni di attività è diventato un significativo presidio istituzionale a tutela dei diritti fondamentali delle persone vittime di discriminazioni, contribuendo ad attuare, nella realtà sociale, lavorativa e culturale del Paese, il principio di uguaglianza sostanziale tra cittadini italiani, stranieri e minoranze etniche.

Ulteriori considerazioni sui processi in atto in Europa e in Italia

Sono tante e diverse le tipologie di azioni che, dal contesto americano, a quello europeo, fino a quello italiano, sono promosse e iscritte nel quadro degli interventi di Diversity Management.

Iniziative eterogenee, che assumono un valore differente a seconda che siano adottate all'interno di una realtà aziendale o di un'altra. Oltre a essere diverse le strategie, infatti, sono diverse le loro applicazioni, una volta che sono calate nel concreto di un'organizzazione e dei suoi processi di funzionamento, a partire dalla composizione della forza lavoro e della sua stratificazione, così come dalla cultura aziendale e dal modo in cui questa si esprime.

Le aziende che hanno deciso di intraprendere processi di gestione centrati sulla diversity, generalmente, sono realtà che hanno scelto di ragionare su un periodo lungo di investimento, necessario a mutare una cultura aziendale e ad accompagnare i cambiamenti organizzativi necessari. Tra le iniziative più diffuse vi sono, innanzitutto, le strategie di reclutamento, il cui obiettivo è trasformare la composizione della forza lavoro nell'ottica di una sua maggiore eterogeneità. Vi sono i programmi di formazione, solitamente rivolti a target specifici all'interno di un'azienda, il cui obiettivo è aumentare il livello di consapevolezza dei dipendenti sui temi della diversity, favorendo la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e centrato sulla valorizzazione delle diversità. Vi sono i programmi di mentoring e di networking, importanti per aumentare la densità e la qualità delle reti interne all'azienda. Molte organizzazioni, invece, focalizzano la propria azione sui processi di valutazione e sui sistemi di incentivi, che consentono di valorizzare le diversità presenti in azienda e la loro differenziazione in base a bisogno e prestazioni. V'è poi l'attività della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, che consente di rendere flessibile l'organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro per andare incontro a esigenze connesse con la condizione di vita del lavoratore e della lavoratrice e con i ruoli sociali a questa associati. Molte organizzazioni promuovono sistemi di welfare aziendale che tengano presenti le condizioni di vita dei lavoratori, offrendo servizi che promuovono la salute, facilitano la gestione dei carichi familiari, promuovono la qualità dei consumi personali e familiari. V'è, infine, la possibilità, scelta da molte organizzazioni, di adottare una pluralità di strumenti di comunicazione, rivolti sia all'interno sia all'esterno

dell’azienda, con l’obiettivo di promuovere i temi connessi al Diversity Management.

Come accennato, tale molteplicità di interventi è il risultato proprio del percorso storico che tali politiche hanno affrontato nei diversi continenti e nell’aggiornamento alla luce dei diversi temi incentrati sul concetto di diversity.

Di fatto, in Europa la diffusione delle Carte della Diversità ha assunto un valore ancora più significativo a partire dal 2010, quando i gruppi di lavoro nazionali delle Carte della Diversità hanno intensificato i loro contatti per lavorare congiuntamente e scambiarsi informazioni e buone pratiche a livello europeo.

L’Unione Europea, attraverso i suoi documenti politici e alcune direttive riguardanti da una parte l’occupazione e la crescita e dall’altra la tutela dei diritti della persona, ha fornito in questo senso una cornice strategica ideale per dare un’ulteriore spinta allo sviluppo e alla diffusione di iniziative di Diversity Management sia in ambito privato che in ambito pubblico. In particolare, per comprendere meglio lo sviluppo del concetto di Diversity Management e le sue prospettive, è necessario interpretarlo oggi alla luce della priorità della “Crescita solidale” che rappresenta un pilastro della Strategia “Europa 2020”². Questa priorità consiste, infatti, nell’obiettivo di un più elevato tasso di occupazione dell’Unione Europea con un numero maggiore di lavori più qualificati “specialmente per donne, giovani e lavoratori più anziani” e implica la necessità di aiutare le “persone di ogni età” a prevedere e gestire il cambiamento investendo in competenze e formazione per modernizzare i mercati del lavoro e garantire che i benefici della crescita raggiungano tutte le regioni dell’Unione Europea. Il principio di solidarietà dovrebbe quindi caratterizzare la crescita e l’occupazione, integrandosi idealmente con il principio di coesione economica, sociale e territoriale di cui rappresenta un aspetto fondante.

L’obiettivo primario che caratterizza la crescita solidale è quello di conseguire un tasso di occupazione per donne e uomini di età compresa tra 20 e 64 anni del 75% entro il 2020, da raggiungere offrendo maggiori opportunità lavorative “in particolare a donne, giovani, lavoratori più anziani e meno qualificati e immigrati regolari”; esso coincide anche con il primo dei cinque obiettivi della Strategia Europa 2020 ed è

² Per maggiori informazioni sulla Strategia Europa 2020 e sull’obiettivo della Crescita Solidale si veda: www.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_it.htm

particolarmente rilevante dal momento che fornisce un quadro ideale per le politiche di Diversity Management attraverso l'integrazione, in un'unica cornice strategica, degli obiettivi di tutela delle persone più vulnerabili con gli obiettivi relativi all'occupazione e alla crescita³. Le politiche di Diversity Management, in effetti, non possono che essere lette e interpretate alla luce del "combinato disposto" dell'Unione Europea in materia di occupazione e crescita da una parte (Strategia Europa 2020), e in materia di lotta alle discriminazioni, dall'altra (Direttiva quadro sulla parità in materia di occupazione e Direttiva sulla parità indipendentemente dalla razza)⁴.

È in questo quadro strategico e normativo che le Carte della Diversità si stanno sviluppando e diffondendo, ed è sempre in questo quadro - e con il sostegno della Commissione Europea - che opera la Piattaforma di scambio delle Carte della Diversità. Si tratta di iniziative che vanno sicuramente salutate con favore, tuttavia - al di là del dato confortante ma meramente quantitativo relativo all'alto tasso di partecipazione delle imprese e delle amministrazioni pubbliche a questi strumenti - l'impatto effettivo della loro adesione, nei vari Paesi, rimane ancora in buona parte da verificare. Anche se esistono indizi di una ricaduta positiva dell'adesione alle Carte, come si è visto, una valutazione approfondita è ostacolata dal fatto che solo in pochi casi esistono degli indicatori di monitoraggio che riescano a restituire un'idea precisa dei reali benefici dell'adesione alle Carte. Questa sostanziale incertezza si tramuta nella necessità di implementare degli indicatori il più possibile condivisi a livello europeo, ma che al contempo lascino spazio alla considerazione degli elementi caratteristici dei diversi contesti nazionali che, spesso, sono

³ Si veda anche, nell'ambito della Strategia Europa 2020, l'Agenda per nuove competenze e per l'occupazione, che presenta una serie di azioni concrete intese ad accelerare le riforme per migliorare la flessibilità e sicurezza del mercato del lavoro ("flessicurezza"), per dotare le persone delle qualifiche necessarie per le professioni di oggi e domani, per migliorare la qualità degli impieghi garantendo migliori condizioni di lavoro e per migliorare i presupposti per la creazione di posti di lavoro: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=958>

⁴ Direttiva 2000/43/CE del Consiglio, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica (www.eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:it:HTML) e Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (<http://eurlex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=en>). Oltre a queste direttive la Commissione europea ha adottato nel luglio 2008 una Comunicazione che presenta un approccio generale a un rafforzamento dell'azione contro la discriminazione e alla promozione delle pari opportunità, nonché una Decisione per la creazione di un gruppo di esperti governativi in materia di lotta alle discriminazioni.

molto diversi tra loro. Le politiche e le pratiche di Diversity Management sono, infatti, il prodotto del contesto in cui operano: non si può 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 forze lavoro. 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 una positiva risposta a questo interrogativo: sarà il Diversity Management capace di mettere insieme le istanze connesse al rispetto delle differenze, garantendo allo stesso tempo l'accesso universale ai diritti in rispetto del principio di uguaglianza così radicato nel contesto europeo?

Inoltre, anche se l'approccio inclusivo e multitarget delle Carte – compreso quello della Carta italiana che, non diversamente dalle altre, è aperta sia all'adesione delle imprese che a quella degli enti pubblici – rappresenta senza dubbio un elemento positivo, le politiche, le modalità di gestione della diversità e il grado di soddisfazione che derivano dall'adesione alle Carte variano notevolmente tra il settore privato e quello pubblico. In particolare, le elaborazioni attuali delle Carte, così come il loro linguaggio, sembrano rispondere maggiormente alle esigenze e alle aspettative delle imprese, mentre risultano meno facilmente adattabili al *modus operandi* delle amministrazioni pubbliche. In effetti, le amministrazioni pubbliche e in particolare le autorità locali sembrano scontare, in molti casi, un sostanziale gap nell'attivazione di politiche per la diversità, specialmente con riferimento alla gestione della diversità nell'ambito dell'organizzazione interna del lavoro. La situazione, però, è molto diversificata e a “macchia di leopardo”.

Non mancano, infatti, in Europa, esempi di autorità locali che hanno adottato politiche, strategie, regolamenti e iniziative particolarmente efficaci nel campo del Diversity Management, come ad esempio Copenaghen e Londra, e non è un caso che queste esperienze si riscontrano là dove le amministrazioni locali hanno acquisito, nel corso della storia, una maggiore consapevolezza del loro ruolo anche come soggetto economico, facendo leva proprio sul valore aggiunto della diversità riscontrabile nella *mixité* della propria popolazione urbana.

Nel contesto italiano, nonostante sia presente un quadro normativo che interviene direttamente sulle diversità con l'intento di promuovere eguali

opportunità per tutti gli individui nel settore economico, sociale, politico e culturale, i dati rilevati da analisi sociali evidenziano tuttora sostanziali ritardi nelle pratiche antidiscriminatorie e la previsione normativa non sempre ha prodotto gli effetti per i quali è stata adottata; al contrario, spesso si è rilevata, tra gli stessi soggetti che quelle norme avrebbero dovuto implementare, una forte distonia tra enunciazioni di principio e pratiche orientate alla gestione della diversità. La realizzazione di pratiche concrete di Diversity Management è stata così avviata con luci e ombre e con alcune differenze tra settore pubblico e privato, dove il primo mostra un ritardo più accentuato.

Nelle amministrazioni pubbliche italiane, infatti, le esperienze concrete di Diversity Management sono ancora a uno stadio iniziale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo e con un diverso grado di implementazione sul territorio nazionale. Ciò che emerge è piuttosto un insieme di singole risposte messe in campo per fronteggiare situazioni contingenti di discriminazione nei luoghi di lavoro o di accesso a questo, il cui obiettivo sembra essere quello di intervenire sulla specificità di un vissuto di discriminazione di determinate categorie di destinatari, piuttosto che sulla gestione complessiva del tessuto organizzativo dell'amministrazione e per questo scarsamente efficace nell'apportare modifiche alla più ampia cultura amministrativa.

L'importanza della valorizzazione culturale

Sarà la dimensione culturale a rappresentare uno dei fattori chiave indispensabili per la pianificazione e l'implementazione di politiche di gestione delle differenze. E, in assenza di un mutamento culturale dell'organizzazione, il processo che porta all'adozione di linee strategiche orientate alla valorizzazione delle diversità appare tutto da costruire. Le migliori esperienze affermatesi in Europa dimostrano che vi sono diversi modi con i quali si possono mettere in atto delle politiche efficaci di gestione della diversità, in particolare agendo sul lato interno, con un'integrazione dei regolamenti che disciplinino la gestione del personale, con un'attività di monitoraggio del benessere organizzativo dei propri dipendenti, con la definizione di percorsi seminariali e di formazione e con attività mirate di studio e ricerca. Indicazioni utili per trarre ispirazione e definire delle politiche e delle azioni che puntino più efficacemente alla gestione e alla valorizzazione della diversità.

Diversity Management: gestire un mondo plurale

di Alessandra Costa¹, Marina Maderna²

Introduzione

La prospettiva del Diversity Management (DM) pone al centro della gestione delle risorse umane l'inclusione e la valorizzazione delle diversità, tutte le diversità: dall'orientamento sessuale e identità di genere, all'età, alla razza ed etnia, alla religione, alla cultura e alle disabilità. In ultima istanza, il Diversity Management è volto alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, dove l'espressione del potenziale individuale è favorita e utilizzata come leva strategica per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Perché lo sviluppo del Diversity Management

I cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni, in termini di globalizzazione, flussi migratori, internazionalizzazione dei mercati, configurazione di stakeholder e utenze eterogenei, femminilizzazione del lavoro, sviluppo di nuove tecnologie digitali e di reti di comunicazione hanno contribuito ad aumentare anche la eterogeneità del mercato del lavoro: un caleidoscopio che pone al centro i temi - o i valori - dell'inclusione e dell'equità, intesa come giustizia sociale.

Il Diversity Management si configura, allora, come una modalità di azione trasversale per la costruzione di un maggior benessere per tutti: azienda, lavoratori, territorio, società civile. Un benessere che discende da contesti e spazi di maggiore confronto, scambio, condivisione e, anche, di maggiore capacità di essere aperti alle spinte di cambiamento;

¹ Dottore in Scienze Politiche, è approdata a ISMO dopo numerose esperienze di formazione e sviluppo organizzativo svolte in qualità di partner di una società di consulenza. Sviluppa attività di formazione, consulenza e ricerca in prevalenza nel mondo della Pubblica Amministrazione, del no profit e di organizzazioni in fase di cambiamento. Dal 2008 è coordinatrice del Master "Professione Personale".

² Dottore in Filosofia, partecipa da anni a interventi di sviluppo organizzativo, formazione manageriale, consulenza per individui e gruppi all'interno di contesti privati e pubblici. Negli anni ha approfondito in ISMO lo studio e la pratica di metodologie innovative per la consulenza e gli interventi di sviluppo.

organizzazioni circolari, quindi, capaci di includere e tessere la trama di una buona convivenza fondata sulla valorizzazione delle diversità.

Se le prime teorizzazioni legate alla Diversity hanno privilegiato approcci centrati sui gruppi sociali, l'appartenenza ai quali comporta il rischio di trovarsi in situazione di svantaggio, le successive hanno cominciato a porre l'accento soprattutto sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha portato a una concezione della diversità come connessa a un'identità individuale complessa e multidimensionale. Ed ha implicato un'estensione della diversità da fattori primari e imm modificabili (il genere, l'origine etnica, l'età, le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte dei tragitti di vita individuali (la situazione familiare e i ruoli a essa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo e lavorativo).

Il DM ha, allora, il compito di trasformare un'organizzazione da essere orientata verso un gruppo maggioritario a essere centrata sull'eterogeneità del proprio ambiente culturale. Solo così le strategie messe in atto concorrono a realizzare due obiettivi: rafforzare la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è privilegiato o svantaggiato per le proprie caratteristiche e migliorare la produttività e la performance aziendale.

Cosa fare e come fare

Gestire le differenze è gestire al meglio qualsiasi team o azienda, ma non per questo è meno difficile o più praticato dai manager.

Ricerche e dati dimostrano che quando le differenze sono riconosciute e valorizzate, migliorano gli indicatori di qualità ed efficacia dei risultati, qualità e benessere della vita organizzativa. Inoltre, una cultura delle differenze è una cultura che sa ascoltare ed è più attenta e responsabile, dunque più solidale e sicura.

Cosa gioca contro? Il mito della perfezione, del dimostrare di essere più che essere quello che possiamo diventare, costringe a nascondere tutte quelle parti che non corrispondono al modello, che non si allineano. "Allineamento" è proprio la parola che esclude. "Dimostrare" è la parola che nasconde.

Il Diversity Management viene realizzato per necessità o in virtù di precise politiche aziendali e gestionali. Il primo orientamento è tipicamente quello realizzato per sopperire a criticità presenti o per

rispondere a richieste cogenti delle normative. Nel secondo caso, invece, il Diversity Management diviene una cultura pervasiva che, a partire dalle strategie, si traduce in politiche di gestione delle persone, in politiche e prassi per la sicurezza, nei comportamenti e nelle modalità di lavoro dei team. Fino ad arrivare a strategie commerciali come, ad esempio, utilizzando sensibilità ed esperienze di collaboratori di età diverse, o di culture differenti che diventano per le loro specificità dei portatori di valore per l'efficacia organizzativa.

Come una organizzazione può essere pensata e progettata con e per le differenze? Proviamo a esplorare il sistema di variabili che descrivono una organizzazione e ad individuare quali orientamenti siano coerenti con la prospettiva del Diversity Management.

Strategia: tutte le volte che l'azienda si propone di creare valore per il mercato, ascoltando con attenzione e coinvolgendo i propri clienti lavorando per rispondere alle loro esigenze; quando ci si propone strategie di innovazione open capaci di dialogare con altri soggetti del mercato e dell'ambiente (centri di ricerca, concorrenti, università, stakeholder...) per innovare e promuovere benessere oltre che valore economico. In questi casi le differenze sono parte integrante, ricercate, riconosciute.

Strutture: tutte le volte che il centro delle organizzazioni sono le competenze e non le posizioni, gli status; quando le forme organizzative sanno far vivere le risorse di ciascuno, sanno utilizzare le capacità, le sanno far dialogare (proponendo progetti di innovazione e di miglioramento fra le persone...), le valorizzano nell'interfunzionalità, o ampliano i livelli di responsabilità grazie a strutture semplici e piatte; quando si cercano soluzioni che tengano conto di esigenze (come lo smart working) aumentando la possibilità di contribuire con serenità oltreché con competenze. In questi casi abbiamo organizzazioni aperte alle differenze e flessibili.

Ruoli: tutte le volte che ciò che conta nel ruolo non è il livello di potere sulle persone, ma la capacità di influenzare con le proprie capacità i risultati; quando le persone si conoscono e riconoscono le reciproche specificità e ci si sa utilizzare, affidare, ecc., siamo nella organizzazione della differenza.

Processi: la definizione dei processi end to end è la grande possibilità per ciascuno di costruire il senso del proprio lavoro: ogni passaggio è importante; la possibilità di delineare il proprio contributo in funzione delle richieste di un cliente a cui si dà voce e valore. Lavorare per processi è un allenamento a orientarsi verso un altro che ha spesso condizioni diverse dalle proprie e che pure richiedono di essere ascoltate e armonizzate, alla gestione dei conflitti, alla ricerca di un valore reciproco.

Sistemi di gestione: connettere le parti, collegare i contributi, informare, distribuire informazioni ai diversi livelli facilitando i processi decisionali e operativi pur nella complessità e nella discontinuità dei contesti. Questi sistemi, aiutati oggi dalla tecnologia, sono adattabili per tutti, rendendo il lavoro di qualità e sostenibile (pensiamo alle dislocazioni territoriali, alla possibilità di essere informati velocemente, ecc.).

Tecnologia: è decisamente la variabile abilitante per una organizzazione della differenza. Le tecnologie in sé, almeno quelle che sono diventate pervasive, sono inclusive: semplici, accessibili, abilitano anche chi ha disabilità, supportano il lavoro, ecc. Questo, ovviamente, se sono inserite in una cultura della differenza come valore, se non escludono, se non ghettizzano.

Relazioni: le relazioni verticali promuovono empowerment a tutti i livelli, stimolando partecipazione e responsabilizzazione diffusa. La leadership facilita lo scambio e la valorizzazione delle differenze; sono relazioni a legame debole, fondate sui risultati e sulle attività da svolgere, legami che consolidano le pratiche di collaborazione.

Motivazione: l'engagement nasce dal senso, dal valore che si sente di ricevere e di portare. Oggi le organizzazioni devono creare ambienti che consentano ai collaboratori di vivere la propria "esperienza" lavorando.

Apprendimento: l'attuale contesto e l'innovazione continua richiedono strategie di re-skilling e up-skilling, nella prospettiva di evitare esclusione e impoverimento delle capacità lavorative. Pensarsi sempre in apprendimento è la responsabilità di ogni persona.

Queste sono organizzazioni che si "fanno" ogni giorno, che sono capaci di pensare e realizzare percorsi dandosi mete, a partire dalle esigenze e avendo sempre in mente due livelli: la qualità dei risultati, il benessere

delle persone. Aziende sostenute da una forte cultura della partecipazione e della valorizzazione.

All'interno di questo schema organizzativo i singoli progetti e interventi di valorizzazione delle differenze diventano parte integrante dell'agire quotidiano. Alcuni esempi fra i più attuali:

- La multiculturalità richiede una base minima che è il “comprendersi”: la competenza linguistica diventa uno strumento di lavoro non solo per le riunioni o i documenti, ma anche nella cartellonistica (pensiamo alle aree operative), per la sicurezza (oggi sempre più spesso si trovano cartelli scritti in lingua araba o cinese);

- Le aziende multilocali richiedono di pensare modi di organizzarsi per potersi connettere, che non possono riguardare solo le singole persone coinvolte in relazioni internazionali, ma devono divenire il modo di funzionare aumentando le flessibilità organizzative (orari flessibili, lavoro agile, ecc.), la disponibilità di tecnologie, la flessibilità dei ruoli.

- La presenza di molti silver richiede progetti di ridisegno organizzativo che tenga conto delle diverse capacità fisiche ed esperienziali, in modo da aumentare la vicinanza intergenerazionale con progetti di reverse mentoring interno, tesi a valorizzare esperienze dei più anziani e sviluppo dei più giovani.

- Progetti per l'inclusione di disabili, orientati a superare tutti gli aspetti organizzativi e comportamentali e destinare le energie a conoscersi per trovare il modo migliore di lavorare insieme e valorizzare tutti i talenti e le risorse in campo.

L'esperienza di ISMO

Nella esperienza di ISMO, società di formazione e consulenza focalizzata sul valore delle persone, al fine di aiutare le organizzazioni nel raggiungimento dei loro obiettivi, questi progetti sono tanto più efficaci quanto più:

- diventano spazi di parola e di scoperta. Mettere in parola pensieri, difficoltà, speranze, bisogni e scoprire nei gruppi che pur essendo ognuno unico è solo con gli altri che questa unicità prende valore: è nel confronto con chi mi è differente che posso riconoscere la mia identità. Questa è una scoperta per tutti;

- tutti si sentono diversi. Non è il progetto di qualcuno o per qualcuno perché possa gestire la propria diversità. Ma è come mettere in dialogo ogni singola persona (nella propria unicità-diversità). Dunque, i progetti sono per tutti, per il bene di tutti. Questo è importante altrimenti non si potrà uscire dal dominio logico che la diversità è un problema di qualcuno;

- si ascoltano le differenze, si guardano in faccia, evitando stereotipi e categorizzazioni (le mamme, i silver, gli italiani...): la fatica di comprendersi e di rivedere le impostazioni è il lavoro che cambia la qualità dell'azienda in generale;

- si progetta a partire dalle esigenze espresse, con le persone per definire servizi, progetti, organizzazioni realmente utili, sapendo che la partecipazione a definire esigenze e modelli di risposta è già una buona quantità di benessere;

- si pensa che un sistema più consapevole, anche delle diversità, sia un sistema più efficace e più affidabile e sicuro. Aumenta il livello di responsabilità non solo verso il proprio lavoro, ma anche verso il sistema e le persone con cui si lavora;

- si supera la retorica del “non è un problema” siamo tutti uguali. Non è vero. E inoltre diventa una barriera a qualsiasi effettiva possibilità di cambiare, di stare meglio tutti.

Indubbiamente, lo sviluppo del Diversity Management prefigura un investimento di lungo periodo, che attiene a un cambiamento culturale: lo sviluppo di una cultura della differenza che innervi le organizzazioni come elemento fondante del processo decisionale, basato sul riconoscimento del valore aggiunto e dell'impatto positivo delle differenze in termini di competitività, rafforzamento del capitale umano e organizzativo, vantaggio competitivo.

AiFOS

è partner nazionale della Campagna europea

“Salute e sicurezza negli ambienti di lavoro in presenza di sostanze pericolose”



Manifesti della sicurezza¹

Attraverso la conoscenza dei vari pericoli in ambiente lavorativo si può essere in grado di cancellare, o almeno ridurre, i rischi per i lavoratori.

Un lavoratore che conosce il pericolo, essendo munito di tutti i dispositivi di protezione necessari, è intento a “cancellare” i rischi dati dalla dispersione di fumi emessi da sostanze chimiche e infiammabili. Questi rischi sono espressi mediante i corrispondenti pittogrammi creati dalla combustione del manifesto stesso.

Il claim “Conosci il pericolo. Cancella il rischio” vuole rendere chiaro quanto sia importante conoscere i possibili rischi per la salute e sicurezza che possono esistere in ambienti dove si utilizzano sostanze pericolose.

Sveva Seneci

¹ In occasione della Campagna Europea della sicurezza 2018-2019 “Salute e sicurezza negli ambienti di lavoro in presenza di sostanze pericolose”, AiFOS insieme all’Accademia di Belle Arti Santa Giulia di Brescia ha lanciato un concorso per la realizzazione dei migliori manifesti sul tema dell’uso in sicurezza delle sostanze pericolose. Ogni numero dei “Quaderni” di quest’anno presenterà uno dei primi quattro manifesti classificati, disponibile in allegato in formato poster.

**CONOSCI IL
PERICOLO.
CANCELLA IL
RISCHIO.**



AIFOS
Associazione Italiana Formatori ed
Operatori della Sicurezza sul Lavoro

**FONDAZIONE
AIFOS**

A Partner of
VISION ZERO
Safety Health Wellbeing

**SANTAGIULIA
HDEMA**
DI BELLE ARTI

Manifesto realizzato da Sveva Seneci

Direttore: Lorenzo Fantini

Direttore Responsabile: Rocco Vitale

Responsabile di Redazione: Maria Frassinè

In redazione: Marco Michelli, Camilla Abeni

Direzione: via Sallustiana, 15 - 00187 Roma tel.06.4746969

Redazione: via Branze, 45 - 25123 Brescia tel. 030.6595031

Sito web: www.aifos.it - mail quaderni@aifos.it

Progetto grafico: Silvia Toselli

Stampa: Tipolitotas, via Ponte Gandovere, 3/5 Gussago (BS)

Registrazione al n.10 del registro periodici della cancelleria del Tribunale di Brescia in data 18 febbraio 2010.

AiFOS è partner nazionale della Campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri” promossa dall’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (OSHA) di Bilbao.

AiFOS è riconosciuta con Decreto della Regione Lombardia n. 10678 del 20/10/2009 quale “Centro di Eccellenza per la Formazione ed il Lavoro”.

Costi e Condizioni di abbonamento

Prezzo di questo numero: € 17,00 (spese di spedizione comprese).

La rivista viene inviata gratuitamente a tutti i soci AiFOS. Le iscrizioni ad AiFOS si effettuano esclusivamente online dal sito www.aifos.it con il versamento della quota annuale di € 130,00.

Hanno collaborato:

M. Adt, P. Agnello, V. Alberghini, C. Alessandrini, L. Alessio, P. Alfier, D. Alhaique, G. Alibrandi, P. Aloisio, G. Alvaro, G.L. Amicucci, A. Andreani, R. Angotti, S.M. Ansaldi, F. Arborio, F. Archetti, E. Ariano, C. Arici, M. Baldissari, G. Ballan, C. Ballarini, L. Baraldo, G. Barberi, M. I. Barra, G. Battista, A. Belgrado, G. Bellometti, V. Bellomia, M. Belloni, C. Bellotti, C. Belvedere, A. Bena, A. Benedetto, R. Bentivenga, F. Bettoni, F. Benedetti, R. Bianconi, A. Biasiotti, R. Bisceglie, F. Bonfante, E. Bonfiglio, G. Bonifaci, R. Borgato, R. Borghetto, F. Bottini, G. Bracaletti, P. Bragatto, S. Bresciani, M. Bruno, A. Buccellato, E. Buratti, E. Bussi, M. Caci, R. Calisti, L. Callegari, S. Calleri, A. Carnovali, A. Cafiero, L. Calanni Pileri, P.S. Caltabiano, M. Calabrese, N. Canciani, U. Candura, S. Canti, A. Capri, M. Capozzi, C. Carpino, F. Casella, A. Cassetti, E. Castiglione, R. Catana, C. G. Catanoso, D. Ceglie, P. Cenni, A. Cerquaglia, E. Ciaccio, G. Ciarcelluto, F. A. R. Ciconte, F. Bagni Cipriani, A. Cirincione, C. Colagiaco, B. Colaiacono, A. P. Colombo, A. Colombo, S. Colombo, C. Colosio, N. Corsano, A. Costa, G. Costa, M. Cozzani, L. Cozzi, L. Crivelli, V. D’Onofrio, F. D’Orsi, C. Damiano, S. Danesi, F. Dascoli, L. Dal Cason, D. De Andrea, M. De Felice, M. De Mitri, M. Del Bono, D. De Merich, F. De Pasquale, A. De Prisco, C. Delfini, C. Delpiano, D. Degrassi, F. Degrassi, S. Dellabiancia, E. Denti, G. Di Bartolomei, L. Di Felice, E. Di Frenna, A. Di Giacobbe, D. Di Giovanni, G. Di Leone, C. Di Tecco, D. Domenighini, R. Dominici, M. G. Doria, S. Doria, R. Dubini, P. Dusi, D. Eramo, D. Facchinetti, M. Fadenti, E. Faita, L. Fantini, S. Farina, P. Favarano, G. Favaretto, R. A. Favorito, P. Ferrari, P. Ferri, P. Fiore, M.A. Filannino, F. Filippini, L. Filosa, M. R. Fizzano, F. Fontana, F. Fornaro, G. Forte, L. Fortunati, A. Foti, E. Franchini, C. Franzelin, C. Frasca, P. Frasca, C. Frascheri, M. Frassinè, U. Friggelli, G. Frigeri, L. Frusteri, N. Fusconi, G. Galgano, V. Galimberti, G. Galli, L. Gallina, M. Gallo, R. Garcia, P. Gentile, E. Gerbino, M. Ghelli, R. Gherzi, A. Ghibellini, F. Ghiringhelli, D. A. Gigante, D. Gilormo, M. Giovannone, A. Giuliani, S. Gobatto, S. Gorla, A. Grange, G. Grossi, A. Guardavilla, R. Guarini, A. Guercio, M. Guzzoni, M. Iaconis, S. Iavicoli, P. Innocenti, E. Innocenzi, M. Innocenzi, T. Ippoliti, L. Isolani, G. Laverda, S. Lazzarini, M. Lepore, F. Leuzzi, A. Ligi, P. Limatola, M. Livella, S. Lo Brutto, S. Loffredo, M. Longhi, F. Lovato, G. Lucibello, M. Lupi, G. Macchi, M. Maderna, L. Magagnato, D. Magee, M. Magro, A. Mancini, E. Maier, C. Maiolati, C. Mammone, B. Manfredi, L. Manfrin, M. Manna, V. Manni, L. Mantia, L. Marchiori, A. Marconato, S. Marinelli, F. Masci, P. Masciocchi, M. Masi, M. Mazzarini, M. Meschino, L. Mercadante, F. Mignella Calvosa, T. Minerva, M. Minozzi, G. Modesti, M. Montesor, F. Moroni, G. Natale, F. Naviglio, I. Nardi, C. Nicolò, O. Nocerino, G. Nuzzi, E. Occhipinti, M. Orlandi, E. Padovan, A. Pagano, F. Palù, A. Papale, P. Parma, N. Pasta, R. Pavanello, M. Peca, V. Pede, G. Pedrazzi, P. Pennesi, M. Perazzoni, B. Persechino, C. Peruchetti, M. Peruzzi, D. Pessina, A. Petromilli, E. Pietrafesa, A. Pirone, F. Pontrandolfi, E. Porcedda, S. Porru, G. Porta, D. F. Pozzi, S. Plutino, A. Preiti, S. Putti, L. Quaranta, G. Quilgotti, A. Radicioni, D. Ragni, A. Rampazzo, G. Ranza, G. Rao, F. Reali, A. Reina, L.E. Renna, M. Ryderheim, F. Robecchi, L. Romeo, T. Romolotti, M. Ronchetti, G. Ronchi, A. Rosiello, M. Rossini, D. Ruberto, F. Ruspolini, G. Ruzzon, N. Saccia, M. Sacconi, L. Saitta, N. Salvi, C. Salamone, E. Saldutti, F. Samarani, S. Sambaello, L. Sani, M. F. Sartori, S. Schiaroli, G. Sclip, D. Scotti, C. Sedlatschek, F. Seghezzi, M. Segre, A. Serpelloni, M. Serra, M. Servadio, C. Signorini, S. Signorini, E. Silenzi, G. Sinardi, C. Somaruga, G. Spada, A. Spasciani, M. S. Spada, A. Spisni, S. Stabile, E. Stofler, C. Strasserra, A. Terracina, M. Tiraboschi, L. Tobia, S. Toderi, S. Tomelleri, B. Treichel, F. Trifiletti, S. Toselli, G. Vailati, A. Valenti, C. Vassalini, C. Vatrano, D. Venturi, E. Vietti, N. Villa, P. Villa, G. Villarosa, A. Volpe, V. Volpe, R. Vitale, L.M.S. Vurro, A. Williams, C. Zamponi, F. Zanetti, D. Zanon, G. Zappa, C. Zoani, A. Zuccalà.

Precisazioni

È vietata la riproduzione o la memorizzazione dei “QUADERNI DELLA SICUREZZA AiFOS” anche parziale e su qualsiasi supporto. La Direzione della rivista e l’Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro declinano ogni responsabilità per i possibili errori o imprecisioni, nonché per eventuali danni risultanti dall’uso delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.



Corsi di aggiornamento

AGE E DIVERSITY MANAGEMENT



Age management

Corsi di aggiornamento rivolti a RSPP/ASPP, Formatori area tematica 1, Coordinatori, Dirigenti e Datori di Lavoro.

Finalità formative:

Analizzare il tema dell'età lavorativa della forza lavoro in rapporto alla salute e sicurezza.



Diversity management

Corsi di aggiornamento rivolti a RSPP/ASPP, Formatori area tematica 2, Dirigenti e Datori di Lavoro.

Contenuti del corso:

- Diversity management
- Fattori trasversali di rischio
- Gestire la multiculturalità
- Gestire la differenza di genere



AiFOS

REGISTRO CONSULENTE

Ti occupi di **consulenza**?
Cerchi opportunità di **crescita** e **approfondimento**?
Vuoi **visibilità sul territorio**?

Visita la pagina del Registro Consulente su www.aifos.it,
valuta le tue conoscenze e unisciti a noi!



Requisiti di
ingresso e
conoscenze
trasversali



Salute e
sicurezza sul
lavoro



Ambiente



Sistemi
di gestione



Organizzazione
e gestione risorse
umane



Igiene degli
alimenti e
HACCP

Il nuovo Registro dei Consulenti

I consulenti sono figure chiave del sistema della sicurezza. Il nuovo registro è aperto a tutti i soci che possiedono una solida formazione e con specifiche competenze tecniche e relazionali.



accedere a
iniziative dedicate
e a nuove **opportunità**
di approfondimento

evidenziare
e valorizzare con
un'attestazione
le proprie **specializzazioni**

incrementare
e aggiornare
costantemente
le proprie **conoscenze**