



FEDERAZIONE AUTONOMA  
BANCARI ITALIANI

member of:



*Federazione Autonoma Bancari Italiani*

**International Relations**

Tel. +39 068415751 Fax +39 068559220 E-mail: [progetti@fabi.it](mailto:progetti@fabi.it)

Partner Unions:

**BASISEN – Turkey \* ETYK – Cyprus \* FEBASE – Portugal \* FeS / UGT – Spain \* FIBA / Cisl – Italy \* FTUFS , ISUBE – Bulgaria \* MUBE – Malta \* OTOE – Greece \* UNI Europa \***

Project N.O.R.M.A. TRAINING

Workshop (activ. 3.1)

**Brussels**, September 15 – 17 2010

## **PROGETTO NORMA TRAINING**

**La versione originale di questo Manuale è quella inglese. Per ogni dubbio sull'interpretazione del testo si prega di fare riferimento alla versione inglese.**

## **Sommario**

### **0. Introduzione**

**1. Nicola Iannello, *L'economia e la sociologia della discriminazione: un approccio interdisciplinare***

#### **1.1. Eguaglianza, diseguaglianza, diversità, discriminazione**

1.1.1. L'eguaglianza come concetto filosofico

1.1.2. L'eguaglianza come standard morale

1.1.3. L'eguaglianza come fine politico

1.1.4. La diseguaglianza come problema

1.1.5. Il paradosso dell'eguaglianza

1.1.6. La discriminazione come pericolo

#### **1.2. Le condizioni dello scambio e della divisione del lavoro**

1.2.1. La diversità come caratteristica della natura umana

1.2.2. La divisione del lavoro come pratica che arricchisce

1.2.3. La società si arricchisce con la diversità, soffre a causa della discriminazione

1.2.4. Lo scambio: quando le parti migliorano la propria condizione

1.2.5. La diversità come valore

#### **1.3. Economia della discriminazione**

1.3.1. Considerazioni introduttive

1.3.2. Discriminazione soggettiva o individuale

1.3.3. Discriminazione oggettiva o istituzionale: la discriminazione per ragioni di efficienza

#### **1.4. Sociologia della discriminazione**

1.4.1. I danni della discriminazione

1.4.2. I vantaggi della non-discriminazione

#### **1.5. Conclusione**

**2. Marzia Barbera e Luciana Guaglianone, *Modello per un progetto di formazione sul ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione***

## **2.0. Introduzione: Come e perché costruire un modello per un progetto di formazione sul ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione**

### **2.1. Sezione 1: Le competenze e gli strumenti richiesti per combattere le discriminazioni; diffusione del modulo formativo e dei risultati didattici. Un approccio metodologico**

2.1.1. Come verificare le competenze all'interno dell'organizzazione

2.1.2. Come verificare gli strumenti disponibili all'interno dell'organizzazione

2.1.3. Come diffondere conoscenze, fonti, materiali e web-links

2.1.4. Creazione di un sito web

### **2.2. Sezione 2: Quale ruolo possono avere i sindacati nella lotta alla discriminazione**

2.2.1. Che cosa comprende questo ruolo?

2.2.1.1. *Come combattere le discriminazioni attraverso la contrattazione collettiva*

2.2.1.2. *Come accrescere la consapevolezza*

2.2.1.3. *Come monitorare, documentare e denunciare le discriminazioni*

2.2.1.4. *Come monitorare e influenzare lo sviluppo delle politiche e incidere sulla formazione delle leggi*

2.2.1.5. *Come combattere le discriminazioni per mezzo della legislazione e tramite il ricorso a vie legali*

2.2.1.6. *Come risolvere le controversie in materia di disposizioni antidiscriminatorie attraverso la conciliazione*

2.2.2. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite la contrattazione collettiva

2.2.2.1. *La contrattazione collettiva come strumento complementare alla regolamentazione giuridica*

2.2.2.2. *La contrattazione collettiva come strumento autonomo*

2.2.2.3. *Che cosa comprende questo ruolo e perché negoziare per l'eguaglianza sul lavoro?*

2.2.3. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite le norme di legge e le procedure giudiziali

2.2.3.1. *Che cosa comprende questo ruolo?*

2.2.3.2. *Sostegno alle vittime*

2.2.3.3. *Gestione dei casi di discriminazione*

2.2.3.4. *Ricorso in giudizio*

### **2.3. Sezione 3: Acquisire una conoscenza del diritto antidiscriminatorio e dei suoi strumenti**

2.3.1. Livello di base (concetti fondamentali)

2.3.1.1. *Il quadro generale*

2.3.1.2. *Il concetto di discriminazione nel diritto europeo*

2.3.1.2. *Altri concetti generali*

2.3.1.3. *Inversione dell'onere della prova*

2.3.1.4. *Applicazione*

2.3.2. Livello avanzato

2.3.2.1. *Applicazione del diritto europeo a livello nazionale*

2.3.2.2. *Non applicazione del diritto europeo*

2.3.2.3. *Canali legali disponibili a livello nazionale e internazionale per rimediare a casi di discriminazione*

### **3. Etta Olgiati, *Integrare l'eguaglianza nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali***

#### **3.1. Linee guida per la negoziazione dell'eguaglianza nel lavoro**

3.1.1. Le ragioni che motivano le organizzazioni sindacali a integrare l'eguaglianza in tutte le strategie, politiche e pratiche

3.1.2. I passi fondamentali per la promozione dell'eguaglianza

3.1.2.1. *La fase pre-negoziale*

3.1.2.2. *La fase negoziale*

3.1.2.3. *La fase post-negoziale*

3.1.3. Un'esperienza esemplare

#### **3.2. Promuovere con successo l'eguaglianza nelle imprese**

3.2.1. Il processo di realizzazione dell'eguaglianza

3.2.2. I fattori che motivano e influenzano la promozione dell'eguaglianza

3.2.2.1. *Fattori esterni*

3.2.2.1.1. Il quadro istituzionale

3.2.2.1.2. Il sistema di relazioni industriali e la contrattazione collettiva

3.2.2.1.3. Il mercato dei prodotti e dei servizi

3.2.2.1.4. Il mercato del lavoro esterno

2.2.2.2. *Fattori interni*

3.2.2.2.1. Cultura organizzativa e valori di impresa

3.2.2.2.2. Approcci innovativi alla gestione delle risorse umane

3.2.2.2.3. Relazioni industriali di tipo partecipativo a livello d'impresa

3.2.3. I contenuti dell'eguaglianza

3.2.3.1. *Reclutamento e selezione*

3.2.3.2. *Sviluppo professionale*

3.2.3.3. *Organizzazione del lavoro*

3.2.3.4. *Il contesto culturale*

3.2.4. Metodi e strumenti di eguaglianza

3.2.4.1. *La revisione di politiche e pratiche organizzative*

3.2.4.1.1. Analisi quantitativa

3.2.4.1.2. Analisi qualitativa

3.2.4.2. *Monitoraggio*

## **0. Introduzione**

Questo manuale si propone lo scopo di fornire una panoramica generale sul problema della lotta alla discriminazione nei luoghi di lavoro a livello europeo. **La politica di lotta alla discriminazione** è uno degli scopi centrali dell'Unione Europea come statuito nell'art. 6 del Trattato di Amsterdam, il quale afferma che l'UE «è fondata sui principi di libertà, democrazia e rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali» e nell'art. 13 che attribuisce alla Comunità la prerogativa di compiere «azioni appropriate per combattere la discriminazione basata su sesso, origine razziale o etnica, religione o credo, disabilità, età o orientamento sessuale». Ma combattere la discriminazione è un'ideale di estrema importanza in ogni società moderna; gli Stati Uniti posero la loro pietra miliare nella lotta alla discriminazione nel 1964 con il *Civil Rights Act* che, tra l'altro, proibiva la discriminazione negli alberghi, nei motel, nei ristoranti e in tutti gli altri alloggi pubblici coinvolti nel commercio interstatale e vietava ai governi statali e alle giunte municipali di negare l'accesso alle strutture pubbliche sulla base di razza, religione, genere o etnia. Le recenti Direttive europee, adottate nel 2000, possono essere considerate a buon diritto il “nostro” *Civil Rights Act* nella misura in cui impongono agli Stati Membri di emanare una legislazione nazionale allo scopo di combattere la discriminazione. Esse perseguono lo scopo focalizzandosi sul **luogo di lavoro**, considerata la rilevanza che il modello europeo ha sempre attribuito alle istanze del lavoro in quanto strumenti di **integrazione** e **giustizia sociale**.

Questo manuale è diviso in tre parti: una **parte teoretica**, una **legale** e una **pratica**. La prima si occupa della discriminazione da una prospettiva sociologica ed economica. Il suo scopo è quello di rispondere alla domanda: da dove proviene l'idea della lotta alla discriminazione? Viene proposta una definizione di discriminazione e vengono discusse le basi delle azioni sociali. Dopodiché vengono presentati gli effetti economici della discriminazione, assieme a utili suggerimenti per i sindacalisti. La seconda parte si focalizza sui **fondamenti giuridici della lotta alla discriminazione** a livello europeo. Comincerà da una spiegazione generale di come il diritto comunitario sia indirizzato a combattere la discriminazione e di come esso funzioni allo scopo di comprendere correttamente fino a che punto e con quali rimedi la giurisdizione protegge

i lavoratori discriminati; lo scopo di questa sezione legale è quello di fornire un modello del ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione. Infine la terza parte dà conto di alcuni **utili strumenti pratici** che si possono implementare nella lotta alla discriminazione. Sarà spiegato cosa un sindacalista dovrebbe fare durante la contrattazione collettiva e durante il lavoro ordinario per assicurare un trattamento sicuro ed equo dei lavoratori.

Gli autori si augurano che questo manuale servirà allo scopo, fornendo uno strumento pratico e di facile lettura per rafforzare le strategie di **lotta alla discriminazione nei luoghi di lavoro**.

# ***1. L'economia e la sociologia della discriminazione: un approccio interdisciplinare***

Nicola Iannello

## **1.1. Eguaglianza, diseguaglianza, diversità, discriminazione**

### **1.1.1. L'eguaglianza come concetto filosofico**

Un concetto dalle molte sfaccettature sin dal principio:

- Isonomia: eguaglianza dei diritti politici e legali
- Isegoria: eguale libertà di espressione (nel discorso pubblico)
- Isotimia: eguale diritto di accedere agli uffici pubblici
- Isomoiria: eguaglianza nelle quote

Affinché i sindacati possano procedere efficacemente nella lotta alla **discriminazione** sul lavoro è importante che comprendano appieno i concetti fondamentali di **eguaglianza, diseguaglianza e diversità**.

L'eguaglianza come concetto sociale è un'idea di lunga data, che risale ai filosofi greci dell'antichità, secondo cui "l'eguaglianza" era un valore che informava la struttura giuridica della *polis*. I greci immaginavano diverse forme di eguaglianza, caratterizzanti i diversi aspetti della vita dei cittadini all'interno della comunità politica. Essi aspiravano alla **isonomia** (*isos + nomos*), letteralmente "stessa legge", in riferimento al principio indiscutibile secondo cui ciascun cittadino dovrebbe essere trattato e giudicato secondo le stesse regole. L'isonomia, un'idea cardine dell'Atene democratica del V secolo a.C., può essere a buon diritto considerata come la versione antica dell'attuale "eguaglianza di fronte alla legge". Questo principio è attualmente incastonato nelle



moderne costituzioni di molti paesi europei, rappresentando il raggiungimento dell'eguaglianza dei diritti conquistata dalle rivoluzioni liberali e democratiche contro il potere assoluto dei re e i privilegi dell'aristocrazia.

Strettamente collegati al concetto di eguaglianza come isonomia sono gli ideali di **isegoria** (*isos + agoreio*) letteralmente “stesso discorso pubblico”, di **isotimia** (*isos + thymos*), “stesso onore”, e **isomoiria** (*isos + moros*), “stesse parti”, che si riferivano rispettivamente al pari diritto di espressione in pubblico (nell'assemblea democratica), all'eguale prerogativa di essere eletto negli uffici pubblici e al diritto a ricevere in parti eguali. Come notiamo, questi concetti sono giunti fino a noi e si sono adattati al nostro attuale dizionario politico.

### 1.1.2. L'eguaglianza come standard morale

La moralità dell'eguaglianza:

- La dignità dell'essere umano
- Unicità: unici perché diversi
- Eguaglianza dinamica contro eguaglianza statica
- Trattare in modo eguali gli eguali e in modo diverso i diversi

L'eguale valore di ciascun essere umano è la più alta forma di rispetto per la sua (di lei e di lui) **dignità**. Il valore di ogni e ciascun essere umano deriva dalla sua **unicità**: siamo tutti insostituibili perché siamo **diversi**.

L'idea aristotelica di eguaglianza fu espressa nel famoso concetto etico di “**trattare in modo eguale gli uguali e in modo diverso i diversi**”, vale a dire che l'eguaglianza non è solo una questione di standardizzazione delle condizioni umane. Da quel momento in poi l'ideale di eguaglianza è inscindibilmente connesso al concetto di giustizia: compito della legge non è quello di piattare ogni differenza umana ma di dare a ciascuno ciò a cui ha diritto (secondo natura, tradizione e meriti). Questa idea, che potremmo chiamare **eguaglianza dinamica** (in quanto opposta all'eguaglianza *statica* o

*prima facie*), è molto spesso controintuitiva e può confondere i funzionari pubblici e le persone interessate alla giustizia sociale quando si occupano di questioni delicate come la negoziazione collettiva e i casi di discriminazione. Un esempio chiarirà il concetto: applicare la giustizia *statica* alle procedure di selezione dell'esercito condurrebbe a fissare gli stessi requisiti fisici per gli uomini e per le donne (in termini di resistenza, abilità e forza). Tuttavia, ciò difficilmente potrebbe essere considerato equo e giusto in senso più ampio e generale; il nostro senso comune (plasmato dal concetto aristotelico di eguaglianza *dinamica*) richiederebbe al contrario di fissare degli standard specifici alle capacità di ciascun genere. Lo stesso può essere agevolmente osservato nei colloqui di ammissione delle imprese: garantire eguali condizioni di impiego a uomini e donne senza tenere conto delle esigenze connesse al periodo di gravidanza sarebbe altamente ingiusto e contrario al nostro senso comune di equità. Potremmo riassumere queste considerazioni affermando che l'eguaglianza è un ideale atipico, uno scopo che non dovrebbe mai essere completamente realizzato se non vogliamo frustrare le più basilari norme di giustizia.

### **1.1.3. L'eguaglianza come fine politico**

La politica dell'eguaglianza:

- Eguaglianza di fronte alla legge
- Eguaglianza di opportunità
- Azione positiva

**L'eguaglianza di fronte alla legge** è il principio secondo cui ciascun individuo è soggetto alle stesse leggi, dal momento che nessuna persona o gruppo ha dei privilegi legali speciali. Come affermato nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo (art.7): «tutti sono eguali di fronte alla legge e hanno diritto, **senza alcuna discriminazione**, a un'eguale tutela da parte della legge». Essere eguali di fronte alla legge significa che tutti gli uomini e le donne hanno diritto a essere protetti contro ogni forma di aggressione, invasione o usurpazione. La **discriminazione** è la prima nemica dell'eguaglianza di fronte alla legge.

**Una persona di fronte alla legge** è qualcuno che è riconosciuto come soggetto alla protezione offerta dal sistema giuridico e alle responsabilità che esso richiede. Ad esempio, una persona di fronte alla legge ha il diritto di concludere accordi e contratti che gli organi di giustizia riconosceranno e a cui daranno protezione nel caso in cui i suoi diritti venissero violati.

**L'eguaglianza formale di opportunità** richiede che le posizioni e i ruoli che conferiscono vantaggi superiori debbano essere accessibili a tutti i richiedenti. Le domande sono valutate per i loro meriti e al richiedente ritenuto più qualificato secondo criteri appropriati viene offerto il posto. Alternativamente, i richiedenti vengono distinti per mezzo della concorrenza e il vincitore o i vincitori ottengono i vantaggi maggiori.

**L'azione positiva** (*affirmative action*) è uno strumento giuridico concepito per operare nelle società in cui una qualche forma di discriminazione sistematica esclude alcuni gruppi della popolazione da ogni accesso ragionevole ai frutti della cooperazione sociale. I programmi di azione positiva possono essere giustificati sulla base del fatto che in un mondo in cui la discriminazione persiste, l'imposizione coercitiva delle quote contribuisce qua e là a raggiungere una maggiore realizzazione dell'eguaglianza formale delle opportunità. Le quote possono esercitare un effetto che generalmente controbilancia l'effetto opposto di una persistente e immotivata discriminazione. Alternativamente, tali programmi possono essere giustificati facendo riferimento alla desiderabilità etica di raggiungere una qualche forma di ideale eguaglianza di opportunità.

#### **1.1.4. La diseguaglianza come problema**

Il problema della diseguaglianza:

- La diseguaglianza come fonte di “costi di transazione”
- L'Unione Europea combatte la diseguaglianza
- Una teoria di diseguaglianza “ingiusta”

Oltre un certo livello, la diseguaglianza può divenire un problema per la società dal momento che, oltre a violare gli standard morali su cui si basa il nostro contratto sociale, aumenta i **costi di transazione** dello scambio. I costi di transazione – come

definiti da Ronald Coase nel suo fondamentale lavoro del 1937<sup>1</sup> – sono quelli che sorgono (e dipendono) da una relazione volontaria e orizzontale come lo scambio sul libero mercato. Quando le persone compiono uno scambio volontario, come la conclusione di un contratto di lavoro, affrontano i costi impliciti della negoziazione: trovare un partner, immaginare le clausole legali del contratto, sopportare il rischio di un’obbligazione inadempita. Questi vengono detti costi di transazione perché seguono inesorabilmente ogni interazione interpersonale e, per quel che ci interessa, essi aumentano progressivamente con l’aumentare della disuguaglianza sociale. Questo è quel che gli economisti intendono quando dicono che il risultato inevitabile di una società ingiusta e diseguale è una situazione in cui le persone ricche considerano troppo costoso interagire con quelle più povere, anche solo da un punto di vista utilitaristico. Il risultato pratico sarà una società-ghetto in cui le persone abbienti tenderanno a evitare ogni interazione sociale con quelle meno abbienti.

Allo scopo di evitare questa situazione **l’Unione Europea** ha da lungo tempo approntato una specifica politica di solidarietà finalizzata a riequilibrare le differenze di reddito tra le diverse regioni della Comunità attraverso i cosiddetti “**fondi strutturali**”. I fondi strutturali sono “trasferimenti economici”, finanziati dal bilancio della Comunità, per aiutare le regioni più povere dell’Unione Europea e sono generalmente concepiti non come assegni individuali ma come interventi finalizzati a finanziare la costruzione di infrastrutture pubbliche. La ragione di questa politica è che queste regioni soffrono la mancanza di una struttura di base su cui possa crescere una società florida e indipendente. Ma il problema dell’ineguaglianza non è immaginabile solo al macrolivello della Comunità Europea, dal momento che esso influenza anche le relazioni quotidiane come quelle che emergono dall’ambiente di lavoro. Il lavoro è una parte fondamentale della vita degli individui ed esercita un ruolo centrale nel dar forma alle relazioni sociali e nel definire i valori condivisi. Questa è la ragione per cui l’Unione Europea considera la legislazione del lavoro come uno dei suoi interessi prioritari.

Un importante contributo intellettuale alle implicazioni della disuguaglianza è stato fornito dal filosofo americano della politica John Rawls nel suo *A Theory of*

---

<sup>1</sup> Cfr. Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, «Economica», New Series, Vol. 4, No. 16 (November 1937), pp. 386-405; trad. it. *La natura dell’impresa*, in *Impresa, mercato e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 73 e segg.

*Justice* del 1971<sup>2</sup>. Rawls argomenta in favore di una “società ben ordinata” in cui le sole differenze di reddito e di status “moralmente ammesse” tra le persone siano quelle che aumentano le generali condizioni di benessere per la società nel suo complesso. Egli afferma che ogni essere umano, se interpellato sulla scelta della società in cui preferirebbe vivere prima di conoscere il proprio reddito e la propria dotazione culturale e genetica (la famosa argomentazione del “velo di ignoranza”), sceglierebbe logicamente una società in cui il rischio di finire ai piedi della piramide sociale è minimizzato. L’uomo ideale sceglierebbe quindi **una società che permetta l’esistenza di tante differenze quante quelle che massimizzano effettivamente le opportunità di chi sta peggio**; vale a dire quelle differenze che, incentivando gli individui dotati di ambizione e capacità imprenditoriali a lavorare sodo, incrementino la ricchezza totale della società senza dimenticarsi dei più poveri. La teoria rawlsiana afferma che questo “**criterio di maximin**” (l’uomo ideale che sceglie dietro il velo d’ignoranza sceglierebbe il *maximum minimorum*, vale a dire la migliore soluzione tra quelle che massimizzano le condizioni inferiori) dovrebbe informare la struttura di base di una società. Le istituzioni sociali dovrebbero quindi essere organizzate secondo questo principio, contribuendo così a formare una società “equa” e “ben ordinata”. Tra le “istituzioni fondamentali” – così come vengono definite dal filosofo – possiamo tranquillamente inserire la legislazione per la lotta alla discriminazione sui luoghi di lavoro.

---

<sup>2</sup> John Rawls, *A Theory of Justice*, Revised Edition, Cambridge MA, Harvard University Press, 1999; trad. it. *Una teoria della giustizia*, Milano, Feltrinelli, 2008.

### **1.1.5. Il paradosso dell'eguaglianza**

La ricerca paradossale dell'ideale dell'eguaglianza:

- Eguaglianza, uno scopo da non realizzare appieno
- Combattere la diseguaglianza senza ottenere la piena eguaglianza
- Non cancellare le differenze

L'Unione Europea combatte la diseguaglianza ma non mira alla piena eguaglianza. Ad esempio, noi parliamo lingue diverse ma l'Unione Europea non cerca di farci parlare tutti la stessa lingua. Di fatto, come abbiamo visto, la diseguaglianza (fino a un certo punto) è la molla del benessere e dello sviluppo umano. Solo le differenze possono creare quegli incentivi necessari a indurre le persone libere a fare del loro meglio per migliorare le proprie condizioni di vita e la diversità è lo strumento nelle mani della natura umana per soddisfare i diversi e mutevoli bisogni dell'uomo. È quindi perfettamente coerente che **lo scopo di una sana e ragionevole politica antidiscriminatoria sia quello di combattere la diseguaglianza senza raggiungere la piena eguaglianza**. Oltre che logicamente impossibile, lo scopo di cancellare ogni differenza tra gli esseri umani è oltremodo pericoloso, dal momento che conduce velocemente a uno stato totalitario che interviene arbitrariamente nella sfera dell'autonomia individuale a reprimere ogni segno di "eterodossia" sociale.

Un criterio che può essere usato per definire il "giusto" livello di diseguaglianza che la società può sopportare è quello definito da Rawls, come indicato sopra. In quel caso l'ideale di equità è strettamente collegato a quello di giustizia e di conseguenza gli esseri umani hanno una legittima pretesa etica nei confronti di una società "eguale" siffatta. Ma sono immaginabili anche criteri diversi, ciascuno con un diverso bilanciamento di libertà ed equità.

Questa idea di limitata omogeneizzazione è ben espressa da diversi tipi di legislazione varati dalla Comunità Europea secondo l'art. 249 del Trattato di Roma (TCE). I regolamenti, varati in quei settori in cui la Comunità detiene una sorta di pretesa sovrana come la Politica Agricola Comune (PAC), il Mercato Comune e la politica commerciale con l'estero, «devono trovare generale applicazione e devono essere vincolanti in tutto e per tutto e direttamente applicabili in tutti gli Stati Membri».

Le direttive al contrario «sono vincolanti, solo limitatamente al risultato da raggiungere, per tutti gli Stati Membri a cui si rivolgono, ma lasciano alle autorità nazionali la scelta della forma e dei metodi». Mentre i primi hanno lo scopo di perseguire un'armonizzazione massima della legislazione nella Comunità Europea, le direttive lasciano spazio agli Stati per scegliere le forme e gli strumenti giuridici che preferiscono in quanto più adatti allo scopo e coerenti con le proprie tradizioni. Un altro importante esempio, da un punto di vista macro, della necessità di prendere in considerazione la diversità è l'opportunità, concessa agli Stati Membri in fase di negoziazione di un nuovo trattato che rafforza l'integrazione europea, di fare "opt out" da alcuni dei capitoli e convenzioni introdotte. Questa opportunità, mentre permette una maggiore integrazione tra coloro che sono desiderosi di perseguirla, rispetta la differenza di coloro che lo sono meno.

### **1.1.6. La discriminazione come pericolo**

Il pericolo della discriminazione:

- Trattare "egualmente i diversi e diversamente gli eguali"
- Le democrazie moderne: protezione contro la discriminazione
- Unione Europea: fattori di rischio

Tuttavia, contrariamente all'ideale greco e moderno di eguaglianza affrontiamo spesso il problema della discriminazione in quanto opposto alla regola aristotelica. La discriminazione potrebbe così essere filosoficamente definita come l'azione di trattare "**egualmente i diversi e diversamente gli eguali**". L'evoluzione delle democrazie moderne ha quindi esteso la protezione contro la discriminazione nella misura in cui l'opinione pubblica diveniva via via più sensibile (e ostile) ai casi di discriminazione. Nella teoria moderna della democrazia, la discriminazione è divenuta un "peccato sociale" che affossa il contratto sociale e che mette in pericolo la possibilità stessa della cooperazione pacifica. La **democrazia moderna**, in quanto figlia intellettuale del filosofo ginevrino Jean-Jacques Rousseau e della Rivoluzione Francese, ha abolito il pluralismo giuridico che fioriva in epoca medievale. Assieme all'idea della "volontà

generale” nacque l’ideale di un unico centro decisionale che proibiva le differenze di status e di giurisdizione. Le garanzie politiche concesse ad alcuni gruppi sociali e l’eteronomia legale di alcune città, sinonimo di libertà dal potere assoluto, cominciarono a essere assimilate a pericolose idiosincrasie nell’era moderna. L’idea stessa di “privilegio” (dal latino *prius legem*, prima e al di fuori della legge) divenne un crimine quando la Legge venne trasformata nella trasposizione della volontà della maggioranza democratica.

Le recenti **direttive dell’Unione Europea**, che rappresentano l’ultima frontiera nel campo della lotta alla discriminazione, definiscono un numero di **fattori “di rischio”** che gli ordinamenti giuridici nazionali e la burocrazia istituzionale devono proteggere. Nei seguenti capitoli daremo conto dei diversi profili assunti dalla discriminazione nella società moderna. Una volta che le più evidenti forme di discriminazione sono state messe al bando, come quelle basate su genere, razza e religione (che storicamente costituivano le cause più frequenti e crudeli di odio sociale), altre meno evidenti (ma egualmente pericolose) sono state messe in luce: **età**, **orientamento sessuale** e **disabilità** sono state aggiunte alla lista. Al giorno d’oggi la libertà dalla discriminazione ha assunto lo status di un diritto umano e i casi pubblici di discriminazione ricevono comunemente una copertura internazionale da parte di stampa e media.

## **1.2. Le condizioni dello scambio e della divisione del lavoro**

### **1.2.1. La diversità come caratteristica della natura umana**

L’inevitabilità della diversità:

- Per loro stessa natura, gli individui sono diversi per abilità, aspetto, bisogni e necessità
- La diversità non può essere cancellata a colpi di spugna (o di legge)
- Quando i legislatori tentano di eliminare le differenze producono risultati ancora peggiori

Una delle idee più basilari e condivise nella società è che tutte le persone sono diverse, sebbene meritino eguale rispetto e dignità, ed eguale trattamento di fronte alla



legge. Prima che per genere, età, lingua, religione e origine etnica (fattori comuni di discriminazione) le persone possono distinguersi in base a caratteristiche più semplici e meno evidenti. I **talenti** e le **capacità**, ma anche i **gusti**, le **preferenze individuali** e le **esperienze**, in poche parole le persone possono essere distinte attraverso tutte quelle caratteristiche che danno forma alla loro personalità e che determinano la loro unicità. L'idea che non si troveranno mai due persone identiche (anche tra fratelli gemelli) è un'idea condivisa e indubitabilmente autoevidente tanto quanto che la pioggia cada verso il basso. È un'indiscutibile legge di natura che non può essere "curata" da nessuna forma di legislazione sociale. Tuttavia i legislatori tendono spesso a semplificare troppo la questione, **riducendo le differenze a mere ingiustizie**, e ad assumere una sorta di "presunzione fatale" nel considerare le politiche pubbliche come una soluzione a portata di mano a ogni sfida. Occupandosi di questioni religiose e tradizioni culturali gli autoproclamati riformatori sociali hanno spesso tentato di mettere al bando le differenze di usi e costumi schernendole come superstizioni frivole. Recentemente un parlamentare italiano, probabilmente sotto la pressione lobbistica di alcuni commercianti preoccupati per la concorrenza degli immigrati, ha proposto di proibire ogni scritta araba all'entrata di pub e ristoranti.

### **1.2.2. La divisione del lavoro come pratica che arricchisce**

I vantaggi della divisione del lavoro:

- Gli individui hanno abilità diverse e la loro produttività è maggiore quando si occupano delle cose per cui sono più portati
- La divisione del lavoro è un principio che vanta antichi natali e che informa di sé ogni forma di civiltà
- La diversità di abilità può aiutare a massimizzare la produzione individuale

Da queste differenze basilari ne nascono altre più rilevanti (per la nostra trattazione): le persone hanno bisogni diversi e differenti abilità e, di conseguenza, un diverso ammontare di reddito disponibile. Questa semplice realtà è la base della società umana o, in termini economici, della **divisione del lavoro**. Se le persone avessero tutti gli stessi bisogni e le stesse abilità avrebbero forse trovato bizzarro (e inutile) riunirsi

per trarre giovamento, come hanno sempre fatto e continuano a fare, dalle reciproche differenze. La divisione del lavoro è il principio che informa la società umana inducendo ciascuno (come tendenza generale) a svolgere il lavoro in cui è più capace e a ricevere dagli altri, come risultato dello scambio reciproco, i beni e servizi per i bisogni ancora “insoddisfatti”. Questo principio economico, conosciuto anche come legge dei vantaggi comparati, definita a livello teorico dall’economista inglese David Ricardo, è reso possibile dal fatto che comportarsi in questo modo (specializzarsi in un compito e scambiare per ottenere il resto) è più profittevole dell’“autarchia”, il tentativo di soddisfare individualmente ciascun bisogno senza contare sulle capacità altrui.

Un buon esempio della legge di Ricardo è il seguente: per un avvocato affermato e ben pagato è più conveniente pagare una segretaria per svolgere il lavoro di battere a macchina e organizzare il lavoro piuttosto che fare tutto da solo anche se lui fosse più abile della segretaria in entrambe le mansioni di avvocato e di dattilografo. Il premio nobel Paul Samuelson, figura di primo piano nella scienza economica, era solito affermare che si tenesse un concorso di bellezza tra leggi economiche quella dei “vantaggi comparati” vincerebbe senza dubbio il primo premio.

### **1.2.3. La società si arricchisce con la diversità, soffre a causa della discriminazione**

La diversità come fonte di progresso sociale:

- Il lavoro parcellizzato è più produttivo del lavoro isolato
- La discriminazione come pregiudizio danneggia gli individui e la società
- L’esempio del Mercato Comune
- Il ruolo fondamentale della “politica della concorrenza” europea

Quando si occupano di questioni di disegualianza i sindacalisti devono tenere a mente questo aspetto della diversità e cercare di comprendere perché la società, e le comunità ancora più piccole come le aziende private, possano avvantaggiarsene. Senza scambio, a causa dell’alto numero di bisogni individuali (e della loro potenziale illimitatezza), non ci sarebbe specializzazione e la quantità di beni disponibili sarebbe molto inferiore. Com’è stato perfettamente spiegato da Adam Smith, la divisione del

lavoro è un meccanismo spontaneo che, scomponendo ciascuna mansione nelle sue particelle elementari e allocando queste particelle a diversi “artigiani specializzati”, aumenta la produttività del lavoro moltiplicando la produzione della singola ora di lavoro. Al contrario la discriminazione, differenziando le persone per mezzo di **pregiudizi** invece che della produttività individuale, danneggia non solo i singoli individui ma la società nel suo complesso facendo perdere il contributo delle persone discriminate.

L’idea stessa del **Mercato Comune Europeo**, pietra miliare su cui è stata eretta l’intera Comunità europea, fu pensato allo scopo di integrare le persone – riconoscendo la libertà di movimento dei beni, dei lavoratori, dei capitali e dei servizi – nello stesso tempo in cui **ci si avvantaggiava delle loro differenze**. Dare ai lavoratori italiani la possibilità di emigrare in Belgio, Francia e Germania alla ricerca di salari migliori e fornendo così manodopera specializzata e a buon mercato mentre si permetteva a capitali e servizi di spostarsi in modo efficiente assecondando le necessità del mercato fu l’idea più brillante che i Padri Fondatori europei potessero mai partorire. Essi sapevano che questo era il solo modo di superare le ataviche differenze e rimuovere le rivalità allo stesso tempo in cui si preparava il terreno per un lungo periodo di boom economico.

Lo scopo fu (e ancora è) perseguito anche attraverso una forte “**politica della concorrenza**” disciplinata dagli artt. 3, 81 e 82 del Trattato di Roma. L’art. 3 in particolare afferma che la Comunità stabilisce «un sistema che assicura che la concorrenza nel mercato comune non sia distorta». Questa politica, finalizzata, nelle parole della Corte Europea di Giustizia, ad assicurare che una “workable competition” informi gli scambi economici nel Mercato Comune, fu pensata a garanzia di un “campo di gioco piano” per tutte le imprese europee. Evitare l’isolamento dei mercati lungo i confini nazionali, proibire gli aiuti di Stato che favoriscono la industrie “nazionali” e aggredire i monopoli abusivi e gli accordi con finalità di cartello fu un altro passo verso una vera ed equa Comunità Europea.

Il completamento del Mercato Unico Europeo, che ancora soffre il protezionismo sempre incipiente, dipende anche dalle politiche per la lotta alla discriminazione.

### **1.2.4. Lo scambio: quando le parti migliorano la propria condizione**

I vantaggi dello scambio:

- Lo scambio comporta che una parte scambii dei beni (o servizi) che essa considera di minor valore dei beni (o servizi) offerti dalla controparte
- Dal momento che questo è vero per entrambe le parti, lo scambio è sempre reciprocamente vantaggioso
- Lo scambio dev'essere anche pacifico e volontario per essere fruttifero e sostenibile
- Il carattere a somma positiva dello scambio volontario è spesso dileggiato e negato da demagoghi alla ricerca di potere
- Interventi dall'alto finalizzati a raggiungere gli scopi desiderati senza l'incertezza inerente nello scambio hanno storicamente prodotto minor ricchezza, minor sicurezza e minor soddisfacimento dei bisogni individuali

Lo **scambio** è quell'azione umana intenzionale finalizzata a sostituire una condizione di minor valore con una di maggiore valore. Lo scambio sorge dal riconoscimento di una situazione di bisogno e dalla possibilità di migliorare questa condizione dando qualcosa (meno importante) per ottenere qualcos'altro (più importante). E' un'azione *pacifica, volontaria e reciprocamente vantaggiosa* che è tanto antica quanto la società.

**Pacifica** perché mette al bando la violenza ed è veicolo di pace (le persone che scambiano hanno bisogno le une delle altre ed evitano i conflitti), inoltre è messa in pericolo dalle guerre.

**Volontaria** perché nessuno può essere forzatamente coinvolto in una transazione di scambio, altrimenti (per definizione) essa costituirebbe un atto di guerra o schiavitù.

**Reciprocamente vantaggiosa** perché una pre-condizione dello scambio è che le parti coinvolte arrivino a comprendere di aver bisogno le une delle altre (relativamente ad alcuni beni e servizi) allo scopo di stabilire il commercio; così nessuno scambierà con una persona che non possiede nulla che sia interessato ad acquisire e quindi lo scambio è sempre un'azione che aumenta l'utilità individuale (in termini economici, è un "gioco a somma positiva"). Tutte le parti coinvolte **stanno meglio** dopo lo scambio.

Così partendo dalle differenze basilari e indiscutibili tra gli individui siamo arrivati alla necessità della divisione del lavoro e dello scambio reciproco. Il carattere benefico dello scambio, nascendo dalle differenze nelle condizioni umane, non è sempre facile da intuire e storicamente i legislatori e i demagoghi hanno spesso tentato di impedirlo rappresentandolo come una minaccia per la coesione sociale della comunità. I commercianti e i mercanti sono stati spesso considerati approfittatori senza scrupoli che si arricchivano a spese degli altri. La paura di culture diverse e l'ostilità verso gli stranieri ha spesso alimentato il ritorno all'“**autarchia**”, quella politica economica che mira allo scopo di produrre da sé quel che serve ai propri bisogni invece di affidarsi al commercio. Ma come la scienza economica ha dimostrato (e come verrà mostrato più avanti) **il commercio è sempre un meccanismo più efficiente e conveniente** di ogni sorta di autarchia. Dal momento che lo scambio può essere svolto solo tra due persone che possiedono beni/abilità differenti da scambiare e bisogni diversi da soddisfare esso evidenzia i grandi benefici che emergono dalla diversità nella società umana.

### **1.2.5. La diversità come valore**

Il valore della diversità:

- La concorrenza è il miglior modo per massimizzare i benefici del commercio
- Confrontando le diverse offerte per soddisfare l'ampia gamma di bisogni, la concorrenza permette di trovare quei beni e servizi che soddisfano meglio ciascun individuo
- Il fatto che lo scambio concorrenziale spesso fornisca risultati diversi dal risultato “idealizzato” immaginato da una delle parti è un vantaggio, dal momento che permette di scoprire nuovi bisogni, prodotti e servizi
- La diversità di abilità, bisogni e risultati è dunque un vantaggio per la società
- Risultati diversi non implicano quindi la discriminazione e dovrebbero essere trattati come importanti segnali da parte di tutti gli attori sociali

Possiamo ora aggiungere un'altra tessera al mosaico che illustra i fondamenti dell'economia politica: la divisione del lavoro, il processo di specializzazione che

incrementa la produttività del lavoro umano, è meglio conseguita in un contesto liberamente competitivo. **Competere**, dal latino *cum petere* (cercare assieme qualcosa), è il processo in cui i concorrenti fanno del loro meglio per superare in bravura gli altri. Nel farlo, essi compiono ogni sforzo per servire al meglio i bisogni dei consumatori in un'infinita "gara verso l'alto". La concorrenza, come lo scambio, porta con sé i migliori risultati a partire dalle **differenze** che distinguono tutti gli esseri umani.

Ma possiamo guardare questo quadro da un'altra prospettiva. La diversità umana non è un "problema" cui trovare soluzione, al contrario è la pre-condizione dell'esistenza e della prosperità della società. La **diversità genetica** ha permesso alla nostra specie di sopravvivere a gravi malattie (biodiversità), **le differenze culturali** aumentano la nostra conoscenza e arricchiscono la nostra civiltà, diversi modi di pensare migliorano la capacità di risolvere problemi e affinano l'ingegno. In poche parole, la diversità è la molla del progresso e dello sviluppo, sia a livello sociale che aziendale.

Questo capitolo ha evidenziato l'importanza della diversità nella società e messo in luce come gli individui possano beneficiare delle differenze reciproche. Questo, come il capitolo sull'inefficienza economica più avanti, ha lo scopo di mostrare che i sindacalisti non dovrebbero assumere un atteggiamento aprioristicamente negativo nei confronti del "diverso" trattamento nell'ambito delle assunzioni. Essi dovrebbero fare attenzione a **distinguere la discriminazione dalla diversità** e opporsi alla prima permettendo alla seconda di fiorire, sebbene la differenza tra le due non sia sempre semplice da afferrare.

## **1.3. Economia della discriminazione**

### **1.3.1. Considerazioni introduttive**

Diversi tipi di discriminazione:

- Discriminazione soggettiva o individuale
- Discriminazione oggettiva o istituzionale
- Dannosa sia per il gruppo che discrimina che per quello discriminato
- Immorale e inefficiente

Quello della discriminazione è un argomento studiato dalla letteratura economica da lungo tempo, almeno da quando il vincitore del premio Nobel Gary S. Becker pubblicò il suo lavoro pionieristico *The Economics of Discrimination* nel 1957<sup>3</sup>. Nel suo libro Becker apre la strada all'analisi scientifica degli effetti della **discriminazione “soggettiva” o “individuale”**, intendendo con ciò il tipo di discriminazione non motivata da considerazioni **“oggettive” o “istituzionali”** sulla produttività dei lavoratori. Egli dimostra che anche se la discriminazione è ovviamente molto più dannosa per il gruppo discriminato, tuttavia essa influenza negativamente anche il gruppo che discrimina, riducendo il benessere complessivo. In questo modo egli, mostra che la discriminazione (e ancor di più quella estrema forma di discriminazione che è la *segregazione*) oltre a essere **immorale** è anche **inefficiente** e dovrebbe quindi essere evitata per semplici ragioni economiche. L'analisi di Becker, proposta qui sotto, è evidentemente ispirata dal tema della discriminazione razziale che tenne banco nel dibattito pubblico americano degli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento e influenzata dall'*apartheid* sudafricana, sebbene conservi ancora l'intuizione della buona letteratura economica.

### 1.3.2. Discriminazione soggettiva o individuale

I costi della discriminazione soggettiva:

- Costo “privato”: le persone sono pagate più o meno del loro contributo marginale alla produzione
- I lavoratori sottopagati sono disincentivati, lavorano meno e aumentano i costi di turnover
- I lavoratori ultrapagati aumentano i costi di produzione riducendo la competitività
- Nel diagramma di domanda-offerta di lavoro l'Equazione del Salario si sposta verso sinistra aumentando la disoccupazione

Il denaro, secondo lo studio, può essere utilizzato per misurare la discriminazione sul mercato; in particolare se una persona ha una **“preferenza per la**

---

<sup>3</sup> Gary Becker, *The Economics of Discrimination*, second edition, Chicago, The University of Chicago Press, 1971.

**discriminazione**” essa si comporta come se fosse disposta a **pagare di più**, direttamente o sottoforma di un **reddito ridotto**, per essere associata ad alcune persone anziché ad altre. Quando la discriminazione avviene effettivamente, essa deve pagare o rinunciare a una parte di retribuzione per godere di questo privilegio. La ragione è presto detta: secondo l’economia classica, in equilibrio, il lavoro e il capitale sono compensati secondo la loro **produttività marginale**. In altre parole, il livello del salario nominale (che è quello che ci interessa) in equilibrio è uguale al contributo marginale che il lavoratore apporta alla ricchezza totale. Così il datore di lavoro che agisce secondo ragioni di pura efficienza economica è disposto a pagare i suoi operai un reddito appena pari al valore del loro contributo marginale in termini di beni e servizi (ricchezza).

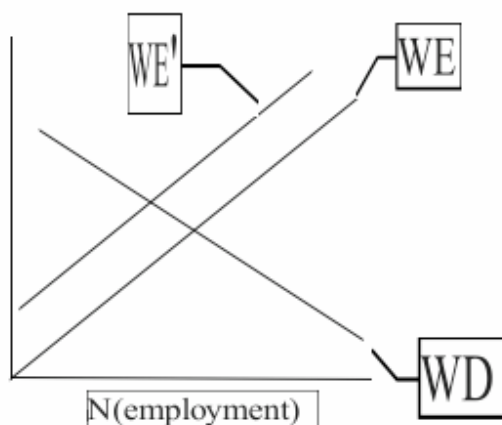
Usando il concetto di **coefficiente di discriminazione** (abbreviato nell’acronimo DC), è possibile dare una definizione della “preferenza per la discriminazione” che è parallela per i diversi fattori di produzione, i datori di lavoro e i consumatori. Immaginiamo che un datore di lavoro abbia di fronte a sé il costo  $\pi$  di un certo fattore produttivo; egli si comporterebbe come se  $\pi(1+d)$  fosse il costo netto, con “d” a indicare il suo DC contro quel fattore. Un DC rappresenta un elemento non pecuniario presente in alcuni tipi di transazione, ed è positivo o negativo, a seconda che l’elemento non pecuniario sia considerato “buono” o “cattivo”. La discriminazione è spesso associata con la *disutilità* causata dal venire in contatto con alcuni individui. Dal momento che questo implica che “d” è maggiore di zero, per il datore di lavoro questo coefficiente rappresenta un **costo non monetario di produzione**. Quindi ogniqualvolta un datore di lavoro (ma il discorso vale anche per un lavoratore o un consumatore) discrimina contro un gruppo di persone, vale a dire prende in considerazione delle ragioni non economiche, deve rinunciare a pagare un valore efficiente per il fattore e sopporta quindi un surplus di costo per evitare quel fattore.

L’esempio si può mostrare anche immaginando due classi W e N che rappresentano due comunità diverse (o due gruppi divisi da uno qualsiasi dei fattori di discriminazione come lingua, età, sesso, etc.) che vivono separate l’una dall’altra. Esse possono decidere di vivere completamente isolate (segregate) rifiutando di commerciare tra loro o di intrattenere un certo livello di scambio, scambiando lavoro e capitale. Nel secondo caso ciascuna comunità esporterà il fattore che possiede più in abbondanza (lavoro o capitale) e importerà l’altro così che il tasso di cambio dei due fattori sia



eguale al suo livello di equilibrio. In questa situazione le due comunità approfitteranno del vantaggio comparato di allocare in modo efficiente ciascun fattore. Nel primo caso, invece, ciascuna comunità discriminerà contro il fattore dell'altra, rendendo non conveniente scambiarlo. In questa situazione di completa segregazione (ma l'esperimento vale anche con un livello inferiore di discriminazione) ciascuna comunità agisce in modo auto-sufficiente e perde il vantaggio del fattore scambiato meno costoso. Entrambe le comunità soffrono per la segregazione, perdendo opportunità di ridurre i costi e aumentare la ricchezza, sebbene la minoranza numerica (ed "economica") è quella che perde di più. L'esempio appena proposto rappresenta da vicino il caso di due gruppi che vivono segregati (o che si discriminano a vicenda) nella stessa società.

Questo paragrafo ha dato una spiegazione economica del perché la discriminazione "soggettiva" o "individuale" è anti-economica e dovrebbe quindi essere evitata per ragioni di mera efficienza da parte dei datori di lavoro. Possiamo argomentare ulteriormente su questo tema e mostrare che **la discriminazione aumenta anche il livello di disoccupazione** sul mercato. Il fattore di discriminazione può essere considerato come se producesse uno spostamento verso sinistra della curva dell'Equazione del Salario (WE) sul mercato, aumentando così in modo inefficiente il livello di salario di coloro che sono preferiti e riducendo il livello totale di occupazione sul mercato (particolarmente di coloro che vengono discriminati). "Costo sociale":  $W=W^*+p$  ( $W^*$ = salario efficiente;  $p$ =costo addizionale della discriminazione).



C'è un'altra ragione per cui la discriminazione "soggettiva" può essere

inefficiente: forme più sottili di discriminazione come salari inferiori, condizioni di lavoro meno favorevoli e mancanza di ricompense può disincentivare i lavoratori discriminati e ridurre la loro produttività effettiva. Le conseguenze sono maggiori costi di turn-over per il datore di lavoro che dovrà sopportare le spese per ricercare, assumere ed educare la nuova forza-lavoro. Per tutte queste ragioni la **discriminazione è anti-economica** ed è nel reale interesse dei datori di lavoro evitarla.

### **1.3.3. Discriminazione oggettiva o istituzionale: la discriminazione per ragioni di efficienza**

I costi della discriminazione per ragioni di efficienza:

- La discriminazione “anti-economica” è facilmente individuabile
- La discriminazione per “ragioni di efficienza” è più sottile e può nascondersi dietro l’argomento delle “necessità della produzione”
- I sindacalisti dovrebbero analizzare attentamente queste situazioni per individuare e impedire i casi di discriminazione

Passando dalla discriminazione “soggettiva” a quella “**oggettiva**” le questione diviene più complicata e i sindacalisti dovrebbero quindi svolgere un’analisi più accurata del potenziale discriminatorio dei comportamenti dei datori di lavoro. Chiamiamo “oggettiva” questa discriminazione che ha luogo non a causa di preferenze soggettive o pregiudizi ma che è connessa a “**ragioni di produttività**”: ad esempio, le persone anziane vengono assunte in numero minore perché si ritiene siano meno preparate o meno disposte a lunghi orari di lavoro, oppure le persone di gruppi etnici minoritari ricevono salari più bassi perché meno scolarizzate. Questi casi **sono più difficili da controllare** e i sindacalisti dovrebbero assicurarsi che ci siano motivi ragionevoli e coerenti prima di permettere queste pratiche. Il pericolo è che la discriminazione basata su condizioni di lavoro oggettive è spesso usata come alibi per discriminare seguendo invece dei pregiudizi. L’argomento delle “necessità della produzione” dovrebbe essere assolutamente rifiutato, ad esempio, se usato per discriminare contro le persone disabili che siano in grado di lavorare o contro le donne a causa delle necessità legate alla gravidanza.

## **1.4. La sociologia della discriminazione**

### **1.4.1. I danni della discriminazione**

Le conseguenze negative della discriminazione:

- La discriminazione esternalizza i costi per la società nel suo complesso
- Maggior peso sullo Stato sociale
- Aumento delle tensioni sociali, l'impresa come "fabbrica sociale"
- L'importanza del "capitale sociale"

Da un punto di vista socioeconomico **l'integrazione** (in opposizione alla discriminazione) può essere considerata come un **bene pubblico** nel senso economico del termine. Secondo il premio Nobel per l'economia Paul Samuelson, un bene pubblico è un prodotto o un servizio caratterizzato da **non rivalità** e **non escludibilità**<sup>4</sup>. I beni non rivali sono quelli il cui consumo da parte di qualcuno non impedisce ad altre persone di consumarlo allo stesso modo, mentre i beni non escludibili sono quelli il cui consumo non può essere impedito da parte del "proprietario". Si ritiene che i beni pubblici, a causa delle loro caratteristiche, non possano essere efficientemente allocati tramite il processo di mercato. Classici esempi di beni pubblici sono la difesa nazionale, l'amministrazione della giustizia, le scoperte scientifiche, l'aria e l'acqua pulita, etc. Dal momento che una volta che il bene pubblico viene creato ciascuno può liberamente "consumarne" c'è una cronica mancanza di incentivi privati a fornirlo sul mercato e si genera così un equilibrio sub-ottimale. Riprendendo la nostra metafora l'integrazione, vale a dire il processo di fornire eguali condizioni a ciascuno, può essere considerata un bene pubblico nel senso sopra descritto. Mentre integrare delle persone "diverse" può essere costoso (assumere persone anziane o disabili invece di giovani o abili) per il datore di lavoro, **l'effetto netto sulla società è sicuramente positivo**. In termini economici potremmo dire che un datore di lavoro che assume un immigrato, spendendo soldi per formarlo e scontrandosi con la "disapprovazione sociale" in alcuni casi, sta sostenendo un costo e producendo un' "**esternalità positiva**". Il datore di lavoro

---

<sup>4</sup> Paul Samuelson, *The Pure Theory of Public Expenditure*, «The Review of Economics and Statistics», Vol. 36, No. 4. (November, 1954), pp. 387-389.

dell'esempio non può cogliere tutti i benefici sociali che emergono dalla sua decisione (un ambiente sociale pacifico, l'integrazione culturale di una persona sradicata, ecc.), o in altre parole egli sta pagando anche per qualcosa di cui non percepisce il beneficio. Questa è chiamata una "esternalità positiva" (dal momento che il datore di lavoro esternalizza una parte dei benefici che egli ha contribuito a creare) o anche "tragedy of the commons", in riferimento alla natura di bene pubblico dell'integrazione. Di conseguenza il datore di lavoro non ha il giusto incentivo a "produrre" integrazione assumendo il livello efficiente di persone "diverse" dal punto di vista sociale.

È evidente da questo paragrafo che in questo caso la lotta alla discriminazione, lungi dal rappresentare un vantaggio per il datore di lavoro (come nel primo modello economico), **è un costo che ognuno cerca di evitare**. Questa ipotesi è coerente con le forme di discriminazione che prendiamo ora in considerazione. Non ci riferiamo infatti alla discriminazione basata sui pregiudizi ("soggettiva") ma al tipo di discriminazione basato sull'argomento della razionalità. Assumere immigrati, persone disabili o anziane potrebbe rappresentare un costo per l'imprenditore; un costo che, sebbene compensato dai benefici sociali, l'imprenditore potrebbe non essere disposto a pagare a causa dell'imperfetta allocazione delle esternalità.

Quest'idea di discriminazione è quindi l'opposto di quella di cui sopra e i sindacalisti dovrebbero essere pronti a comprendere le dinamiche economiche che influenzano le scelte degli imprenditori, che non sono necessariamente coerenti con i principi della lotta alla discriminazione. L'idea di "bene pubblico" è ancor più evidente se si guarda agli effetti che questo secondo tipo di discriminazione ha sul sistema di welfare state europeo. Licenziare le persone disabili, le donne incinte, le madri single e le persone anziane impone un costo alle **strutture che sostengono la coesione sociale**, inducendo l'intera società a pagare per il comportamento opportunistico del datore di lavoro che discrimina. Se colui (o colei) che dovrebbe "prendersi cura" di queste persone non lo fa, dovranno farlo **i programmi di assistenza pubblica** aumentando la pressione fiscale su tutti i contribuenti. Quest'idea tira in ballo il ruolo che la **Responsabilità Sociale d'Impresa** (Corporate Social Responsibility) dovrebbe svolgere per le imprese private, e per le banche tra queste. Il valore che una banca crea non può essere misurato, e questo dovrebbe essere chiaramente sottolineato, solo dal valore del denaro trasferito ai clienti e agli azionisti. Le direttive europee di lotta alla discriminazione impongono ai datori di lavoro il dovere di applicare e implementare alti

standard comportamentali quando hanno a che fare con i lavoratori.

### **1.4.2. I vantaggi della non discriminazione**

Le conseguenze positive della non-discriminazione:

- Una relazione stabile e affidabile tra lavoratore e datore di lavoro porta a maggiore produttività e flessibilità
- Un ambiente multiculturale aumenta/allarga il ventaglio di abilità e culture
- Una migliore immagine sociale e una buona CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa) possono costituire un vantaggio economico
- Come una cattiva immagine sociale può danneggiare gli interessi dell'impresa

Finora abbiamo analizzato quali possono essere gli incentivi e i disincentivi sociali della discriminazione sul posto di lavoro. Possiamo ora occuparci degli **effetti positivi** promossi da buone pratiche di lotta alla discriminazione. Innanzitutto, riconoscere la giusta ricompensa ai meriti professionali può assicurare **una stabile e affidabile relazione tra datore di lavoro e lavoratore** determinando **maggiore produttività e flessibilità nell'impresa**. Mantenere un'atmosfera confortevole e sana, rispettosa di ciascun individuo è un vantaggio competitivo e rappresenta il miglior incentivo che un lavoratore possa ricevere a fare del suo meglio per l'impresa. Viceversa, come abbiamo visto nel paragrafo 1.3.2, la discriminazione "soggettiva" costituisce un comportamento anti-economico che riduce la produzione e gli utili e che è penalizzato sul mercato, ancor prima che condannato dalla legge. In secondo luogo, un comportamento che si astiene dalla discriminazione riduce i costi impliciti in cui l'impresa incorrerebbe a causa di multe e spese legali per difendersi dalle accuse di pratiche discriminatorie. Inoltre, un ambiente vario e multiculturale (con riferimento non solo all'etnia ma anche ad età, sesso, religione, ecc.) contribuisce a incrementare il ventaglio di abilità e culture che possono essere un importante vantaggio competitivo per l'impresa. È compito del gestore delle risorse umane trovare il miglior posto di lavoro per ciascun impiegato, traendo il meglio da ciascuno di loro. Queste esternalità positive create da un comportamento anti-discriminatorio sono rilevanti non solo nell'ambito ristretto del posto di lavoro ma anche in quello più ampio dell'immagine

pubblica dell'impresa. Un'impresa (una banca) può beneficiare di una buona CSR, godendo di una buona reputazione derivante dalle pratiche di assunzione e gestione delle risorse umane.

Tutti questi vantaggi impliciti ed espliciti che derivano da un comportamento corretto e responsabile dovrebbero essere fortemente enfatizzati dai sindacalisti coinvolti nel processo di negoziazione collettiva con i datori di lavoro. Essi dovrebbero fare buon uso sia dell'*hard power* della legge che del *soft power* (ma non per questo meno efficace) degli incentivi economici e sociali. Il ruolo del sindacalista dovrebbe essere quello di orientare la percezione del datore di lavoro al "reale" interesse dell'impresa, che non è necessariamente (né nella maggioranza dei casi) contrario a ciò che la legge, il bilancio e il senso comune richiedono.

Un esempio recente di come la responsabilità sociale d'impresa dovrebbe divenire una preoccupazione centrale dell'azienda moderna è il sempre maggior numero di suicidi tra gli impiegati presso l'impresa cinese di alta tecnologia "Foxconn Technology Group", dove i sindacalisti hanno ripetutamente lamentato bassi salari e dure relazioni gerarchiche. Dopo un'impressionante serie di suicidi la compagnia ha deciso di prendere provvedimenti assumendo degli psicologi e aumentando il salario medio. Tuttavia nel frattempo l'immagine dell'impresa è colata a picco, inducendo aspre proteste da parte di alcuni clienti come Apple, Dell e HP e alcune richieste di boicottaggio contro i suoi prodotti da parte dei consumatori. Lo stesso vale per i casi di discriminazione che possono avere ampia copertura mediatica e indurre reazioni negative di lungo periodo da parte del mercato. I sindacalisti dovrebbero quindi rendere chiaro ai datori di lavoro e ai gestori delle risorse umane che un ambiente equo e non discriminatorio è un prodotto collaterale dell'impresa al pari della fiducia dei consumatori nel marchio, dell'alta qualità del prodotto e dei prezzi contenuti. Un'impresa che è sotto attacco per le sue riprovevoli pratiche interne di gestione riceve dei colpi alla propria immagine tanto forti quanto quelli di un'impresa sotto accusa per corruzione o comportamenti anticompetitivi. Il ruolo del sindacalista è quindi di **allineare gli interessi di lungo periodo dell'impresa con quelli dei lavoratori a non essere discriminati**, chiarendo quali sono le pratiche illegali e irrispettose che l'impresa dovrebbe evitare e sostenere la necessità di un forte controllo (una sorta di revisione interna) su quelle esistenti.

## **1.5. Conclusione**

Abbiamo analizzato alcuni degli aspetti più importanti del dibattito sulla discriminazione, presentando diverse prospettive per comprendere e affrontare il problema. Oltre a un approccio filosofico e sociologico, che ha investigato il significato e le implicazioni sociali di eguaglianza, diseguaglianza e diversità, abbiamo presentato un'analisi economica delle cause e degli effetti della discriminazione sul mercato del lavoro. Abbiamo spiegato i fondamenti della divisione del lavoro che aumenta la produttività del lavoro umano e che potrebbe essere ridotta perseguendo una politica di completo egualitarismo. Abbiamo poi analizzato quale sarebbe il "giusto" livello di eguaglianza da cui una società trarrebbe profitto, traendo alcuni esempi dall'esperienza europea. Nella seconda parte del lavoro abbiamo delineato le conseguenze economiche della discriminazione sia a livello macro sia micro, mostrando l'effetto sull'ambiente di lavoro, sulla performance dell'impresa e sul livello di disoccupazione.

Abbiamo presentato una forte argomentazione in favore dell'adozione di un comportamento anti-discriminatorio sia su base volontaria sia da un punto di vista della politica pubblica. Abbiamo spiegato perché la discriminazione oltre a essere iniqua e socialmente distruttiva è anche anti-economica e profondamente sconveniente. Una ragionevole agenda europea per combattere la discriminazione ha bisogno tanto di un approccio dall'alto quanto di uno dal basso; essa richiede delle politiche forti e una sottile educazione culturale. Nessuna azione positiva può avere successo in un ambiente sociale disintegrato, dove le leggi sono ignorate e non appartengono al modo di pensare delle persone.

Il ruolo dei sindacalisti che si occupano di questioni di discriminazione sui luoghi di lavoro comincia dalla piena comprensione delle dinamiche della discriminazione allo scopo di affrontarle sia con le armi giuridiche sia con quelle intellettuali. Una società europea ben ordinata, integrata e prospera deve essere consapevole del suo diritto di essere libera dalla discriminazione.

## ***2. Modello per un progetto di formazione sul ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione<sup>5</sup>***

Marzia Barbera e Luciana Guaglianone

### **2.0. Introduzione: Come e perché costruire un modello per un progetto di formazione sul ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione**

Questo strumento di formazione è stato sviluppato come parte del Progetto **NORMA TRAINING** ‘*Capacity Building of Civil Society dealing with Anti-Discrimination*’, il suo scopo è fornire ai partner dei vari paesi un modello per un progetto di formazione su “*Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione*”, che possa essere adattato a ogni specifica esperienza nazionale<sup>6</sup>.

La formazione sulle Direttive Europee contro la discriminazione e sulla loro ricezione nel diritto nazionale sono strumenti chiave per combattere la discriminazione e per fornire sostegno alle vittime. Non solo la formazione può rendere gli attori consapevoli del significato e delle conseguenze degli strumenti giuridici a disposizione nella strategia europea contro la discriminazione, ma spiega inoltre come farne uso e come adattarli a contesti differenti.

Se ciò è vero per tutti gli attori delle politiche antidiscriminatorie, lo è particolarmente per le organizzazioni sindacali. La seconda generazione delle direttive antidiscriminatorie assegna un ruolo speciale e specifico al dialogo sociale<sup>7</sup> nel promuovere l’eguaglianza nelle condizioni di impiego e nei luoghi di lavoro, incoraggiando gli Stati Membri a promuovere il dialogo tra le parti sociali con due

---

<sup>5</sup> Questo lavoro costituisce la traduzione in italiano della relazione finale, scritta in inglese dalle autrici, il cui testo con il titolo *Template for a training project on the role of trade unions in combating discrimination* si può leggere nella versione inglese del progetto formativo. La traduzione è di Nicola Iannello, rivista dalle autrici.

<sup>6</sup> Nel nostro lavoro ci siamo avvalsi di testi e manuali di formazione realizzati all’interno di altri progetti europei, che saranno citati più avanti.

<sup>7</sup> Cfr. F. Guarriello, *Il ruolo delle istituzioni e della società civile*, in M. Barbera (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Milano, Giuffrè, 2007, p. 467 e segg..



obiettivi. Da un lato, le direttive cercano di promuovere la parità di trattamento, attraverso il monitoraggio sia delle prassi presenti sui luoghi di lavoro come dei contratti collettivi e dei codici di condotta ed anche attraverso la ricerca o lo scambio di esperienze e di buone prassi. D'altro lato le direttive cercano di incoraggiare le parti sociali, senza limitare la loro autonomia, a concludere, accordi a vari livelli contenenti regole contro la discriminazione in quei campi che ricadono nell'ambito della contrattazione collettiva (accesso all'impiego, inquadramenti e percorsi di carriera, condizioni di impiego, retribuzione). Questi accordi devono rispettare, allo stesso tempo, i requisiti minimi posti dalla direttive e dalle norme nazionali di attuazione<sup>8</sup>.

In aggiunta ai doveri specifici assegnati alle parti sociali, il dialogo sociale ha il ruolo più generale di promuovere e implementare le strategie antidiscriminatorie – un ruolo che gli Stati Membri sono specificamente chiamati a incoraggiare e sostenere. La diffusione di informazioni, le consultazioni e i contratti collettivi diventano tutti strumenti fondamentali per far sì che le norme antidiscriminatorie siano rispettate e che sia promossa la parità di condizioni sui luoghi di lavoro.

Tuttavia, come la prima fase del progetto NORMA ha evidenziato, il livello di conoscenza della legislazione antidiscriminatoria Europea e nazionale è ancora insoddisfacente, sia tra i sindacalisti sia sui luoghi di lavoro. **La formazione e la diffusione delle informazioni sono quindi essenziali per colmare le lacune e per rafforzare e costruire le capacità dei singoli e delle organizzazioni.**

Per la contrattazione in materia di eguaglianza sono richieste competenze specifiche. È importante organizzare periodicamente corsi di aggiornamento e forum tra sindacati e promuovere relazioni con Organismi di parità e Organizzazioni non governative che lavorano per combattere la discriminazione.

La presenza di **enti specializzati** e/o la nomina, a livello di categoria, di **sindacalisti specializzati nel campo della eguaglianza**, e a livello aziendale di rappresentanti per l'eguaglianza può svolgere un ruolo importante nel facilitare le trattative in materia di eguaglianza e per integrare la dimensione delle pari opportunità nei processi di negoziazione.

Questi enti, come anche i sindacalisti ovvero i rappresentanti per l'eguaglianza, possono operare per aumentare la consapevolezza della dimensione dell'eguaglianza in

---

<sup>8</sup> Cfr. art. 11, Directive 2000/43; art. 13, Directive 2000/78; art. 8 *ter*, Directive 2002/73; arts. 21 and 26, Directive 2006/54.

tutti gli ambiti negoziali, per organizzare corsi di formazione, per fornire ai negoziatori esempi di contratti collettivi in materia di eguaglianza, per informare e dare assistenza durante il processo negoziale, come pure aiutare a implementare e monitorare gli accordi.

Il Progetto **NORMA TRAINING** ha sviluppato un **modello di formazione** diviso in differenti unità, dove gli attori chiave sindacalisti, rappresentanti aziendali e rappresentanti per l'eguaglianza saranno formati per comprendere appieno i nuovi diritti e le nuove tecniche di protezione e per accrescere le loro capacità di rivestire un ruolo strategico nell'applicazione della legislazione antidiscriminatoria.

Una sezione preliminare (**Sezione 1**) è dedicata a **questioni metodologiche**, con una panoramica:

- delle **competenze** e degli **strumenti** richiesti per combattere le discriminazioni e degli **strumenti coi quali misurarle**;
- dei modi per **diffondere conoscenze, fonti, materiali e links**.

Le altre due sezioni sono dedicate a:

- approfondire **il ruolo che i sindacati possono avere nella lotta alla discriminazione**, attraverso l'utilizzo della contrattazione collettiva e della legislazione e mediante il ricorso a vie legali (**Sezione 2**);
- acquisire una **conoscenza del diritto antidiscriminatorio e dei suoi strumenti**, sia a livello di base sia avanzato (**Sezione 3**).

## **Materiali**

I contenuti delle tre sezioni si basano sui seguenti materiali:

- materiali prodotti durante la prima e la seconda fase del progetto **NORMA TRAINING**;
- spunti tratti da ricerche, documenti, testi e manuali di formazione prodotti a livello europeo.

## **2.1. Sezione 1: Le competenze e gli strumenti richiesti per combattere le discriminazioni; diffusione del modulo formativo e dei risultati didattici. Un approccio metodologico**

- 2.1. Come verificare le competenze all'interno dell'organizzazione*
  - 2.1.2. Come verificare gli strumenti disponibili all'interno dell'organizzazione*
  - 2.1.3. Come diffondere conoscenze, fonti, materiali e web-links*
  - 2.1.4. Creazione di un sito web*

### ***Risultati didattici attesi***

Fare capire l'importanza di un approccio metodologico preliminare alla predisposizione di un progetto formativo.

### ***Contenuti***

#### **2.1.1. Come verificare le competenze all'interno dell'organizzazione**

I sindacati devono considerare se il loro personale o i loro membri hanno le conoscenze e le capacità per **produrre un proprio progetto formativo**. Se si constata una mancanza di competenze, i sindacati necessitano di acquisire conoscenze e capacità da soggetti esterni.

Gli obiettivi dell'organizzazione possono essere raggiunti attraverso canali differenti:

- reclutamento e formazione di personale adeguato;

- istituzione di **enti specializzati** e/o nomina a livello di categoria di sindacalisti specializzati in problemi di eguaglianza (**equality officers**) e/o **rappresentanti in materia di eguaglianza**;
- cooperazione con altri sindacati;
- istituzione di collegamenti con professionisti o specialisti della formazione;
- utilizzo dei servizi di legali che lavorano direttamente per i sindacati.

Questi avvocati devono acquisire le necessarie conoscenze e competenze specialistiche, anche se il progetto formativo è condotto da altri esperti, poiché la creazione di una squadra di legali affiliati al sindacato, con idonee competenze nel campo della lotta alle discriminazioni, è uno degli strumenti più importanti per riconoscere e combattere le discriminazioni.

### **2.1.2. Come verificare gli strumenti disponibili all'interno dell'organizzazione**

Il secondo passo nello sviluppo di un progetto formativo è provvedere a verificare **gli strumenti disponibili** allo scopo di combattere le discriminazioni presenti all'interno delle organizzazioni sindacali, in modo da stabilire quali strumenti possono e/o potrebbero essere adoperati per raggiungere i loro obiettivi.

Un **approccio interattivo e cooperativo** è importante per riconoscere e combattere le discriminazioni. Entrare in contatto con forum e gruppi soggetti a discriminazione o interagire con altri gruppi e organizzazioni interessate alla lotta alle discriminazioni costituisce un buon punto di partenza. Costruire alleanze consente un migliore scambio di informazioni e un più adeguato coordinamento delle strategie di azione. Ciò assicurerà inoltre che le iniziative già intraprese nello stesso contesto non siano duplicate.

Inoltre i sindacati potrebbero sviluppare relazioni anche invitando membri di altre organizzazioni sindacali o gruppi che si occupano degli stessi temi a partecipare a tavole rotonde.

### **2.1.3. Come diffondere conoscenze, fonti, materiali e web-links**

Le organizzazioni sindacali devono valutare con attenzione i canali attraverso i quali diffondere il modello del corso di formazione, quali fonti adoperare e quali sono i materiali idonei.

Per quanto riguarda il **corso di formazione**, deve, ovviamente, essere proposto a sindacati che sono coinvolti in procedure di contrattazione a livello aziendale ed è consigliabile che questi sindacati siano coinvolti a livello sia di base sia avanzato. Va sottolineato che la diffusione del corso sulla discriminazione di genere non deve interessare esclusivamente lavoratrici donne.

Per quanto riguarda **fonti e materiali**, i sindacati dovrebbero fornire ai loro membri sia materiale cartaceo sia strumenti elettronici.

### **2.1.4. Creazione di un sito web**

Particolare attenzione deve essere riposta nello sviluppo di un sito web poiché consente di raggiungere un vasto numero di persone, i sindacati possono dare spazio a questo sito tramite un link presente nei propri siti. Il sito potrebbe in un primo momento contenere materiali del corso di formazione e in un secondo momento anche qualunque altro materiale utile all'aggiornamento. Il sito potrebbe anche ospitare uno spazio interattivo dedicato alla discussione online delle questioni relative alle discriminazioni.

#### **Materiali**

- Una lista delle leggi europee
- Una lista delle specifiche leggi nazionali e degli strumenti internazionali che quel particolare paese ha ratificato
- Giurisprudenza
- Precedenti reports di ricerca, working papers, risultati di ricerche, manuali di formazione
- Documenti, studi di caso, newsletters, analisi statistiche e schede informative

- Una lista specifica per paese di tutti i giornali e le pubblicazioni che riguardano la lotta alle discriminazioni
- Una lista specifica per paese di giornalisti che operano nei diversi media
- Esempi di comunicati stampa realizzati in precedenza
- Una lista specifica per paese di società di formazione informatica
- Una lista di altre applicazioni informatiche per creare un ‘Sistema di gestione delle conoscenze’.

## **2.2. Sezione 2: Quale ruolo possono avere i sindacati nella lotta alla discriminazione**

*2.2.1. Che cosa comprende questo ruolo?*

*2.2.1.1. Come combattere le discriminazioni attraverso la contrattazione collettiva*

*2.2.1.2. Come accrescere la consapevolezza*

*2.2.1.3. Come monitorare, documentare e denunciare le discriminazioni*

*2.2.1.4. Come monitorare e influenzare lo sviluppo delle politiche e incidere sulla formazione delle leggi*

*2.2.1.5. Come combattere le discriminazioni per mezzo della legislazione e tramite il ricorso a vie legali*

*2.2.1.6. Come risolvere le controversie in materia di disposizioni antidiscriminatorie attraverso la conciliazione*

### ***Risultati didattici attesi***

Questa sezione si prefigge di approfondire il ruolo assegnato ai sindacati dagli articoli 7 e 11 della Direttiva del Consiglio 2000/43/EC, dagli articoli 9 e 13 della Direttiva del Consiglio 2000/78/EC e dagli articoli 21 e 26 della Direttiva del Consiglio e del Parlamento Europeo 2006/54/EC; di valutare quali attività i sindacati possono svolgere e quali servizi possono fornire per combattere concretamente le discriminazioni.

### **Contenuti**

#### **2.2.1. Che cosa comprende questo ruolo?**

##### **2.2.1.1. Come combattere la discriminazione attraverso la contrattazione collettiva**

La mobilitazione degli attori sociali riveste importanza cruciale nella protezione contro le discriminazioni sui luoghi di lavoro, considerata la funzione essenziale svolta dai contratti collettivi come strumento di regolazione dei rapporti di lavoro in tutti i sistemi giuridici (cfr. 2.2.2.).

Il dialogo sociale in tema di lotta alla discriminazione può essere perseguito non solo attraverso la contrattazione collettiva, ma anche in altri modi:

- attraverso strumenti finalizzati a raccogliere informazioni, raccogliere dati statistici, monitorare e scambiare esperienze e buone prassi;
- attraverso intese tra le parti sociali , dichiarazioni congiunte, programmi di azione, codici di condotta, informazioni, consultazione e partecipazione, scambio di buone prassi, monitoraggio di dati sull'occupazione, analisi e ricerche, attività di formazione.

Tra le attività di cui sopra, la tecnica più prettamente giuridica per rimediare e riparare alle situazioni di svantaggio correlate a uno (o più) fattori di discriminazione è l'azione positiva.

#### **2.2.1.2. Come accrescere la consapevolezza**

##### **Come accrescere la propria consapevolezza e quella della comunità**

I sindacati necessitano di sviluppare differenti strategie al fine di accrescere sia la loro consapevolezza in merito alle questioni riguardanti la discriminazione sia quella della comunità<sup>9</sup>.

##### **Qual è lo scopo di accrescere la consapevolezza?**

Cambiare atteggiamenti, comportamenti e modelli di riferimento, attivandosi in favore di nuove politiche, promuovendo l'attuazione di un programma ispirato all'eguaglianza, ecc.

---

<sup>9</sup> Cfr. Human European Consultancy, Migration Policy Group, *Combating Discrimination. A Training Manual*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2006.



### **Chi sono i gruppi destinatari?**

L'opinione pubblica, le vittime (anche potenziali), i datori di lavoro del settore pubblico e privato, i fornitori di servizi, i locatori, le istituzioni preposte all'istruzione e al rispetto delle leggi, ecc.

### **Come si può realizzare questo scopo?**

- Educando a immedesimarsi nelle vittime della discriminazione e cessando di considerare le vittime come 'altri';
- Fornendo informazioni riguardanti:
  - le leggi relative ai diritti derivanti dalla violazione della normativa in materia di discriminazioni;
  - le misure che rendono effettivi questi diritti (comprese le misure preventive);
  - le modalità per far fronte alle violazioni della legislazione antidiscriminatoria;
  - gli enti e le autorità competenti a occuparsi di particolari forme di discriminazione.
- Organizzando campagne;
- Svolgendo e diffondendo ricerche;
- Interagendo e costruendo alleanze con gli enti e le autorità specificamente preposte a fare rispettare le norme di legge, le Organizzazioni non governative, ecc.;
- Facendo opera di informazione;
- Individuando esempi di discriminazione consapevole o inconsapevole;
- Fornendo spiegazioni comprensibili e accettabili dall'intera comunità che spieghino perché le discriminazioni sono vietate per legge.

#### **2.2.1.3. Come monitorare, documentare e denunciare le discriminazioni**

Uno studio condotto dall'Unione Europea rivela che :

«In molti Stati Membri il riconoscimento del tema della “discriminazione”, in ottemperanza alle Direttive Europee, non è stato accompagnato dalla creazione di indicatori atti a consentire di valutare in modo oggettivo le varie forme di discriminazione. Perciò, nella migliore delle ipotesi, i dati riguardanti queste discriminazioni sono scarsi e vengono individuati in modo indiretto in assenza di una definizione esatta e condivisa dei motivi della discriminazione. Quello che manca nella maggior parte dei casi è un sistema che misuri i progressi nella lotta alla discriminazione, basato su criteri comuni utilizzabili per raccogliere e usare questi dati»<sup>10</sup>.

La conoscenza dei dati relativi alle discriminazioni non si deve sottostimare, come risulta chiaro da uno studio della Commissione Europea:

«I dati sono necessari per lo sviluppo e l’attuazione di politiche a livello sia nazionale sia europeo. Le decisioni possono essere buone solo nella misura in cui lo sono le informazioni sulle quali si basano, il che significa che i decisori politici necessitano di tutte le informazioni che possono ottenere allo scopo di giungere alle decisioni giuste. Il tema dell’eguaglianza incide in tutte le aree di decisione politica, compresi occupazione, istruzione, sanità e fornitura di beni e servizi. I dati sono indispensabili per individuare e superare le diseguaglianze in questi ambiti e possono aiutare a individuare la migliore strategia da seguire [...]. Sarà difficile giungere alle corrette decisioni se queste devono essere assunte al buio o raggiunte per tentativi ed errori. Fare le analisi corrette e prendere le decisioni giuste sin dall’inizio aiuta a meglio garantire i diritti degli individui e dei gruppi interessati, ed inoltre è conveniente»<sup>11</sup>.

Queste considerazioni sono valide non solo per i politici, ma anche per le parti sociali. La capacità dei sindacati di raccogliere e analizzare dati riguardanti situazioni di possibile discriminazione è tuttora limitata e c’è ancora molto da fare per migliorare quest’ambito di attività sindacale.

Perciò è opportuno che le parti sociali facciano pressione sugli Organismi di parità per fornire strumenti efficaci per misurare la discriminazione e allo stesso tempo

---

<sup>10</sup> European Commission, *How to measure progress in combating discrimination and promoting equality*, 2008, p. 4 e segg..

<sup>11</sup> European Commission, *European handbook on equality data*, 2006, p. 44.

sviluppare sistemi indipendenti per misurare tutte le forme di discriminazione, che si concretizzeranno in ulteriori azioni (report, denunce, procedure di negoziazione).

### **Che cosa monitorare?**

Monitorare la forza lavoro è essenziale per avviare un efficace processo negoziale. Particolare attenzione deve essere dedicata ai seguenti fatti:

- Qual è la percentuale di donne?
- Qual è la percentuale di persone disabili?
- Qual è la percentuale di lavoratori appartenenti a minoranze etniche o religiose?
- Qual è la percentuale di omosessuali? (questo può rivelarsi difficile da rilevare poiché le persone tendono a non manifestare il proprio orientamento sessuale)
- Qual è la percentuale di persone anziane?
- Queste percentuali sono egualmente diffuse a ogni livello e in ogni settore dell'organizzazione aziendale ?
- Ci sono, ad esempio, più donne e lavoratori appartenenti a una minoranza etnica nelle posizioni inferiori rispetto ai ruoli dirigenziali?
- Se sì, che cosa significa questo riguardo alle procedure interne di formazione e di promozione?

### **Come effettuare il monitoraggio?**

Devono essere presenti procedure e pratiche specifiche che assicurino che la politica di pari opportunità funzioni e che l'organizzazione aziendale offra realmente pari opportunità. Tutte le modalità e le condizioni di impiego dovrebbero riflettere la politica di pari opportunità incluso il sistema retributivo, l'orario di lavoro e le tecniche di produzione.

### **Che cosa dovrebbe essere monitorato :**

- come e dove l'impresa pubblicizza la ricerca di personale;

- come assume e seleziona il suo personale;
- come definisce i livelli retributivi;
- come organizza l'orario di lavoro;
- come forma e promuove al suo interno;
- come consente l'accesso al luogo di lavoro ;
- come si pone nei confronti delle denunce di molestie;
- come gestisce le lamentele e i problemi disciplinari, compresi i licenziamenti e le questioni relative alla sicurezza e alla salute.

**Il processo di monitoraggio e revisione dovrebbe aver luogo a intervalli regolari**

**Specifici diritti di informazione devono essere negoziati se non esistono già**

**2.2.1.4. Come monitorare e influenzare lo sviluppo delle politiche e incidere sulla formazione delle leggi**

I sindacati hanno un ruolo importante da svolgere nel monitoraggio delle leggi e possono influenzare lo sviluppo delle stesse leggi.

**Che cosa monitorare?**

- Attuazione della legislazione e delle politiche;
- Pratiche e atteggiamenti in alcuni settori (pubblica amministrazione, occupazione, accesso ai servizi, ecc.);
- Effetti delle politiche su gruppi deboli

**Come farlo?**

- Svolgendo ricerche tramite raccolte dati e la definizione di indicatori;

- Cercando di fare in modo che il governo si occupi di questioni attraverso forme di lobbying presso i ministeri e/o dirigenti della pubblica amministrazione;
- Partecipando a consultazioni ;
- Usando le leve politiche a disposizione ;
- Lavorando a stretto contatto con forum dedicati all'eguaglianza e alla diversità e con Organismi di parità;
- Monitorando l'effetto di nuove leggi e, nel caso le nuove leggi abbiano un impatto negativo verso particolari gruppi, portando la circostanza all'attenzione del governo, dei partiti politici, delle Organizzazioni non governative, ecc..

#### **2.2.1.5. Come combattere le discriminazioni per mezzo della legislazione e tramite il ricorso a vie legali**

I sindacati devono migliorare la loro capacità di assistere le vittime della discriminazione, agendo in loro nome e per loro conto o a sostegno dei ricorsi presentati dalle vittime (cfr. anche 2.2.3). Se previsto dalla legislazione nazionale, possono anche intraprendere ricorsi collettivi.

In questo contesto, possono appoggiarsi all'articolo 9(2) della Direttiva del Consiglio 2000/78/EC e all'articolo 7(2) della Direttiva del Consiglio 2000/43/EC, articoli che prevedono che gli Stati Membri assicurino che associazioni, organizzazioni o altri enti giuridici che, in ottemperanza ai criteri stabiliti dalla legislazione nazionale, hanno un interesse legittimo ad assicurare che le previsioni delle Direttive siano rispettate, possano intraprendere, **sia in modo autonomo sia a sostegno del ricorrente**, e con la sua approvazione, qualunque procedura giudiziaria o amministrativa prevista per l'attuazione degli obblighi contenuti in queste direttive.

**I sindacati dovrebbero avere le competenze e le risorse per fornire pareri e sostegno, compreso la rappresentanza legale**

**2.2.1.6. Come risolvere le controversie in materia di disposizioni antidiscriminatorie attraverso la conciliazione**

La procedura di conciliazione è uno dei metodi per risolvere controversie in materia antidiscriminatoria, come specificamente previsto nell'articolo 7(1) della Direttiva 2000/43/EC, nell'articolo 9(1) della Direttiva del Consiglio 2000/78/EC e nell'articolo 17(1) della Direttiva 2006/54/EC.

**Materiali**

- Human European Consultancy, Migration Policy Group, *Combating Discrimination. A Training Manual*, Lussemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

- Access to Justice, *Equal at Work - Easy Access Guide for Practitioners*, 2006.

- L. Dickens, *Equal Opportunities and Collective Bargaining in Europe. 4. Illuminating the Process*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino, 1998.

**Questi materiali sono tutti disponibili in internet**

## **2.2.2. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite la contrattazione collettiva**

*2.2.2. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite la contrattazione collettiva*

*2.2.2.1. La contrattazione collettiva come strumento complementare alla regolamentazione giuridica*

*2.2.2.2. La contrattazione collettiva come strumento autonomo*

*2.2.2.3. Che cosa comprende questo ruolo e perché negoziare per l'eguaglianza sul lavoro?*

### ***Risultati didattici attesi***

Questo modulo si prefigge di approfondire il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite la contrattazione collettiva, sia come strumento complementare alle norme legali sia come uno strumento autonomo.

### ***Contenuti***

#### **Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite la contrattazione collettiva**

Il diritto europeo richiede che gli Stati Membri recepiscano le direttive comunitarie nella legge nazionale per mezzo di disposizioni legislative che si applichino a tutti gli interessati. Generalmente questo accade tramite la legislazione. Le leggi nazionali, quindi, costituiscono il primo mezzo per diffondere le direttive contro la discriminazione.

La presenza di una legislazione antidiscriminatoria, tuttavia, non garantisce una completa attuazione delle direttive, dato che i contratti di lavoro sono spesso regolati da contratti collettivi che omettono di prendere in considerazione i cambiamenti giuridici a

livello nazionale. Come conseguenza, i contratti collettivi diventano un mezzo per mantenere le pratiche discriminatorie invece di uno strumento per eliminarle. Il risultato è paradossale se si considera che l'attuazione della legislazione antidiscriminatoria è in teoria un aspetto centrale della negoziazione collettiva a livello nazionale.

Anche quando i contratti collettivi si adeguano pienamente alle previsioni antidiscriminatorie comunitarie, ciò non è sufficiente a eliminare la discriminazione; l'eliminazione della discriminazione avviene tramite l'adozione di una politica generale di pari opportunità nella misura in cui **le cause della diseguaglianza sono complesse e interconnesse**, e differiscono da gruppo a gruppo, anche se alcune delle cause più importanti di diseguaglianza sul lavoro sono:

- Pregiudizio contro alcuni gruppi sociali;
- Diseguale accesso all'educazione, alla formazione e all'acquisizione di nuove competenze;
- Segregazione lavorativa che determina che alcuni gruppi di lavoratori, compresi donne, minoranze etniche, disabili, si trovano confinati in occupazioni scarsamente retribuite e in posizioni di basso livello all'interno dell'organizzazione aziendale;
- Angherie e molestie;
- Cattiva localizzazione e scarsa accessibilità dei luoghi di lavoro;
- Orari di lavoro protratti;
- Perdita dell'equilibrio vita-lavoro.

#### **2.2.2.1. La contrattazione collettiva come strumento complementare alla regolamentazione giuridica**

Recentemente l'importanza della contrattazione collettiva nella politica di pari opportunità ha ricevuto una maggiore enfasi, in coincidenza con gli sviluppi che riconoscono e promuovono a livello comunitario **il ruolo del dialogo sociale nella politica sociale dell'Europa**.

L'attuale politica di **integrazione dell'eguaglianza all'interno di ogni ambito lavorativo (mainstreaming)** rinforza anche l'importanza della contrattazione collettiva come strumento per promuovere l'eguaglianza stessa.



### **Integrare legislazione e contrattazione collettiva**

È stata dimostrata l'importanza di un quadro **normativo** per le pari opportunità. In molti casi un quadro normativo favorevole alle misure di eguaglianza appare necessario, anche se lungi dall'esser sufficiente, a far sì che le parti sociali affrontino le questioni in tema di eguaglianza durante le procedure di contrattazione. I modi in cui **legge e contrattazione collettiva interagiscono** possono essere diversi: la legge può limitarsi a richiedere che i contratti collettivi non introducano misure discriminatorie o può incoraggiarli, direttamente o indirettamente, ad assumere un ruolo promozionale.

### **Eliminare la discriminazione dai contratti collettivi**

**Il diritto Europeo richiede che i contratti collettivi siano privi di ogni discriminazione**, ma alcuni contratti collettivi contengono ancora clausole discriminatorie. Ciò dipende da vari fattori: la discriminazione generalmente diventa manifesta quando le clausole contrattuali sono interpretate nel complessivo contesto delle norme che regolano i rapporti di lavoro, mentre la contrattazione di solito avviene su singoli istituti. Questa difficoltà può essere superata seguendo alcune regole riguardanti sia tecniche di negoziazione (cfr. 2.2.3.1.) sia la composizione della delegazione negoziale.

### **Il ruolo delle donne**

**La presenza di donne nella negoziazione è importante.** La presenza di donne tra i negoziatori può essere positiva per la contrattazione su temi di eguaglianza in relazione alle questioni portate sul tavolo negoziale, alla determinazione delle priorità oggetto della contrattazione ed al contributo di conoscenze degli interessi e delle condizioni lavorative delle donne. L'accesso delle donne al processo della

contrattazione collettiva è una condizione necessaria ma non sufficiente per creare il collegamento con le pari opportunità. Le donne hanno bisogno di essere consapevoli degli interessi e delle esigenze delle donne, di avere una formazione sufficiente su come portare avanti rivendicazioni in modo efficace e di essere sostenute nel farlo.

**In breve, implementare le pari opportunità attraverso i contratti collettivi diventa possibile solo se:**

- vengono usate tecniche che tengano conto del risultato complessivo della procedura negoziale
- vengono incluse donne che abbiano avuta una specifica formazione come parte delle delegazioni che negoziano parità di trattamento
- la legislazione contiene misure positive per promuovere disposizioni aventi ad oggetto l'eguaglianza
- la legislazione prevede controlli in relazione al raggiungimento di risultati e verifiche in relazione alla conformità con la legge così come sanzioni per la mancanza di conformità.

#### **2.2.2.2. La contrattazione collettiva come strumento autonomo**

La contrattazione collettiva è **uno strumento autonomo** per promuovere l'eguaglianza, uno strumento che offre un assortimento di vantaggi potenziali riguardo a integrazione, flessibilità, accettabilità, legittimità, applicazione e partecipazione.

La dimensione dell'eguaglianza, quindi, permea tutti gli aspetti della contrattazione collettiva. Ciò **include anche tecniche di consultazione e regolazione congiunta, quali codici di condotta, buone prassi e piani di azione positivi.**

In altre parole, la contrattazione collettiva va oltre la dimensione regolativa attribuita dalla legislazione e diventa uno strumento per promuovere condizioni di piena eguaglianza.

La contrattazione collettiva inoltre offre anche altri importanti vantaggi. Nella misura in cui consente alle parti sociali di adottare un approccio flessibile nella

promozione di pari opportunità, offre la possibilità di formulare **disposizioni mirate e su misura** che si adattino alle esigenze locali e settoriali e ai contesti aziendali.

La capacità delle parti sociali nell'usare un approccio flessibile e scegliere iniziative su misura per promuovere l'eguaglianza rende gli accordi più accettabili e più facilmente realizzabili rispetto ad approcci imposti in modo uniforme.

Interventi legislativi 'dall'alto verso il basso' sono stati criticati come 'regole di uomini per i diritti delle donne' e lo stesso può dirsi dell'azione unilaterale dei datori di lavoro. **La contrattazione collettiva permette di accertare i bisogni delle donne – e degli uomini – come da loro percepiti e di intervenire di conseguenza.**

In questo modo, collegare contrattazione collettiva e pari opportunità è parte della **modernizzazione dei contratti collettivi**. Questa modernizzazione fa parte sia degli strumenti che possono essere usati per la negoziazione sia delle tecniche di negoziazione che possono essere introdotte.

### **2.2.2.3. Che cosa comprende questo ruolo e perché negoziare per l'eguaglianza sul lavoro?**

**La fase negoziale è fondamentale** sia nel caso in cui la contrattazione collettiva riguardi la dimensione regolatoria attribuita dalla legge sia in quello in cui venga usata come mezzo per promuovere obiettivi di pari opportunità.

#### **Perché negoziare per l'eguaglianza sul lavoro?**

- Negoziare per l'eguaglianza sul lavoro vuol dire contrastare la discriminazione, affermare la dignità degli uomini e delle donne sul lavoro e rimuovere le barriere che impediscono ai lavoratori di esprimere le loro piene potenzialità;
- l'eguaglianza deve essere al centro della contrattazione collettiva e i negoziatori, i sindacalisti e i rappresentanti a livello aziendale hanno un ruolo chiave nell'assicurare i risultati in questo importante settore;
- è importante sfruttare fino in fondo le potenzialità per le politiche di pari opportunità implicite nella contrattazione collettiva;

- vi è inoltre una chiara esigenza imprenditoriale che fa sì che i datori di lavoro si impegnino a favore dell'eguaglianza nei luoghi di lavoro e dimostrino tale impegno. Le imprese che riconoscono e valorizzano la diversità beneficiano delle prassi di pari opportunità solo se le integrano con gli scopi della loro attività;
- nell'attività imprenditoriale moderna l'integrazione a tutti i livelli delle politiche di pari opportunità significa migliorare la produttività, poiché porta all'assunzione e al mantenimento nel posto di lavoro dei lavoratori migliori, migliora la motivazione e il morale della forza lavoro e presenta un'immagine positiva dell'organizzazione presso i dipendenti, i clienti e la comunità;
- la contrattazione collettiva inoltre offre considerevoli vantaggi in termini di flessibilità, nella misura in cui consente alle parti sociali di adottare un approccio flessibile nella promozione delle pari opportunità; offre la possibilità di formulare misure mirate e che si adattano perfettamente alle esigenze locali e settoriali e al contesto organizzativo;
- inoltre, i datori di lavoro hanno la responsabilità sociale di trattare i loro dipendenti in modo imparziale e secondo dignità e rispetto.

L'uso della contrattazione collettiva come strumento per costruire politiche di pari opportunità non deve condurci a trascurare **l'importanza di individuare e adottare tecniche negoziali innovative**. Queste tecniche devono tener conto degli obiettivi da raggiungere e, sulla base di questi, determinare le strategie negoziali e la composizione della delegazione negoziale.

Una proposta che tiene conto dei passi necessari per attuare una efficace politica negoziale potrebbe essere la seguente :

### **La fase pre-negoziale**

- **Obiettivi:** Studiare la materia delle discriminazioni, accrescere la consapevolezza e l'importanza della dimensione dell'eguaglianza
- **Azioni:**
  - Monitorare la forza lavoro; rivedere le prassi occupazionali esistenti;

- Pianificare corsi di formazione e forum, creare enti specializzati e creare figure di specialisti in materia eguaglianza;
- Dare alle donne maggior voce in capitolo – cioè più donne tra i negoziatori;
- Stabilire i temi negoziali facendo riferimento a manuali e linee guida in materia di eguaglianza;
- Essere propositivi.

### **La fase negoziale**

- **Obiettivo:** Formulare accordi innovativi e piani di eguaglianza impiegando negoziatori sensibili alle questioni di eguaglianza ed appositamente formati.
- **Azioni:**
  - Preparare una lista di cose da fare per i negoziatori;
  - Avviare consultazioni;
  - Monitorare i risultati della negoziazione attraverso verifiche sugli obiettivi raggiunti in materia di eguaglianza

### **La fase post-negoziale**

- **Obiettivi:** Realizzare pienamente il potenziale dell'accordo.
- **Azioni:**
  - Assicurare l'effettiva applicazione;
  - Creare enti paritetici;
  - Stabilire procedure per affrontare casi di discriminazione.

## **Materiali**

L. Dickens, *Equal Opportunities and Collective bargaining in Europe 4. Illuminating the Process*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1998.

### **2.2.3. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite le norme di legge e le procedure giudiziali**

*2.2.3. Il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione tramite le norme di legge e le procedure negoziali*

*2.2.3.1. Che cosa comprende questo ruolo?*

*2.2.3.2. Sostegno alle vittime*

*2.2.3.3. Gestione dei casi di discriminazione*

*2.2.3.4. Ricorso in giudizio*

#### **Risultati didattici attesi**

Lo scopo di questo modulo è quello di approfondire il ruolo dei sindacati nella lotta alla discriminazione per mezzo degli strumenti giuridici forniti dalla legislazione. All'interno di questo ruolo i sindacati devono controllare, monitorare e fare ricorso contro le azioni dei datori di lavoro e degli enti pubblici, coadiuvare e integrare il ruolo del governo nella lotta alla discriminazione e aiutare gli individui e i gruppi ad affermare i loro diritti.

#### ***Contenuti***

##### **2.2.3.1. Che cosa comprende questo ruolo?**

- Contestare le azioni, le omissioni, le prassi amministrative, i criteri, le politiche e i comportamenti in tema di occupazione che sono discriminatori;
- Ricorrere a di tutti i nuovi strumenti disponibili per la lotta alla discriminazione, ad esempio, le nuove leggi (nazionali, europee e internazionale), le nuove politiche (nazionali, europee e internazionali), le nuove fonti di finanziamento e le decisioni chiave in materia (a livello nazionale, europeo e internazionale);
- Sostenere le vittime della discriminazione;
- Ricorrere in giudizio.

### **2.2.3.2. Sostegno alle vittime**

È fondamentale fornire un sostegno sia professionale sia umano.

- I sindacati devono avere le competenze e le risorse per fornire consigli e sostegno compresa la rappresentanza legale;
- Questo sostegno deve sempre tener conto della vulnerabilità delle vittime e della varietà di emozioni che potrebbero avere (rabbia, mancanza di stima di sé, riluttanza ad aprirsi o a riproporre insulti – verbali o di altro genere –, senso di isolamento, timore di perdere il proprio lavoro, paura di rappresaglie, paura di ritorsioni);
- I sindacati dovrebbero anche tener conto delle aspettative della vittima in relazione alle possibili azioni da intraprendere, ecc.

#### **Il sostegno può assumere varie forme:**

- Istituito un servizio di assistenza telefonica, gestito da personale formato per registrare e monitorare episodi di discriminazione;
- Fornendo alle vittime informazioni sui loro diritti in linguaggio chiaro;
- Fornendo informazioni e pareri tecnici alle vittime;
- Fornendo informazioni e consigli realistici sui risultati probabili di un'azione legale;
- Fornendo (o aiutando a trovare) assistenza professionale per ricostruire l'autostima;
- Fornendo il necessario supporto legale;
- Fornendo ricerche specialistiche e informazioni statistiche;
- Fornendo consulenze tecniche davanti al Tribunale ;
- Dando fiducia alla persona discriminata.

### **2.2.3.3. Gestione dei casi di discriminazione**

Particolare attenzione dovrebbe essere dedicate a gestire adeguatamente i casi di discriminazione.



I sindacati hanno bisogno di valutare le loro capacità di fornire sostegno (cfr. Sezione 1) allo scopo di decidere quale tipo di sostegno offrire.

- Alcune organizzazioni possono essere in grado di offrire pieno sostegno, compreso la rappresentanza legale in tribunale e in altri luoghi preposti; altre possono essere in grado di fornire pieno sostegno solo in un numero limitato di casi strategici;
- Alcune organizzazioni possono essere in grado di offrire un'informazione e un'assistenza di base sulla legge e le pratiche antidiscriminatorie applicabili al particolare caso di discriminazione; altre possono non essere in grado di fornire un'assistenza di base, ma possono riferire il caso ad altre organizzazioni o istituzioni che possono fornire ulteriore sostegno.

### **Fasi nella gestione dei casi di discriminazione**

- **Documentazione**

La documentazione è una fase essenziale e fondamentale della gestione dei casi, in quanto getta le fondamenta per l'intero ulteriore processo. La fase di ricerca della documentazione richiede considerevole attenzione.

- **Incontri con i soggetti potenzialmente discriminati**

Occorre prendere in considerazione i seguenti elementi:

- Creare un contesto di trasparenza e reciproca confidenza;
- Formulare domande a risposta aperta e non domande che indirizzino la risposta;
- Consentire alla persona di raccontare la sua storia senza interromperla;
- Annotare ogni domanda che possa chiarificatrice e porla quando la persona intervistata finisce di raccontare (ad esempio data, tempo, luogo, identità, posizione, età e così via);
- Assicurarsi che le informazioni fornite siano sufficientemente dettagliate;
- Cercare di capire la sequenza cronologica dei fatti e la presenza di qualunque altro indizio compresa l'esistenza di testimoni oculari;
- Prendere appunti dettagliati ed effettuare registrazioni audio/video durante l'incontro, col permesso della persona interessata;

- Verificare e confrontare le informazioni rese durante tutto il colloquio o tramite colloqui con altre persone.

- **Raccogliere le prove**

La persona che si occupa del caso deve individuare e analizzare tutta la documentazione, e cercare conferma delle informazioni fornite in modo che ogni accusa di discriminazione sia coerente e ben argomentata.

- **Scegliere un'adeguata strategia d'azione**

Ciò comprende:

- Decidere la strada più adatta per raggiungere una soluzione e i rimedi da scegliere;
- Prendere in considerazione tutti i livelli di giurisdizione nazionale e sovranazionale disponibili;
- Tenere conto dei termini di prescrizione;
- Trovare le risorse per portare avanti il caso di discriminazione (assistenza legale *pro bono*, sostegno finanziario, risorse umane, competenza e così via);
- Considerare il ruolo svolto da tutte le parti nel decidere la strategia, compreso il ruolo degli Organismi di parità nazionali e il ruolo dei mezzi di informazione;
- Chiedere aiuto o assistenza ad altre organizzazioni governative o non governative con competenza nel settore;
- Prevedere tutti i possibili trattamenti negativi che la persona discriminata e i testimoni potrebbero subire e individuare le possibili forme di protezione.

#### **2.2.3.4. Ricorrere in giudizio**

In base alla legislazione europea, le associazioni e le organizzazioni (compresi i sindacati) che hanno un legittimo interesse a contrastare le discriminazioni possono intraprendere, sia in nome e per conto loro sia a sostegno della persona discriminata, con il suo consenso, qualunque procedimento giudiziario o amministrativo. L'azione

legale può essere avviata solo in seguito a una **buona raccolta di prove e una buona documentazione del caso.**

Ogni singolo caso di discriminazione può essere importante per contrastare la discriminazione e può contribuire a:

- Creare la giurisprudenza nazionale o internazionale di riferimento;
- Accrescere la consapevolezza del pubblico e degli operatori del diritto e di altri attori riguardo alla discriminazione;
- Servire da modello di buone prassi contro condotte e comportamenti discriminatori;
- Favorire modifiche a politiche di governo o la creazione di nuove leggi.

È importante sviluppare una strategia legale che sia coerente con le politiche e gli obiettivi del sindacato, il sistema nazionale vigente ed il numero delle denunce.

### **Possibili procedure e rimedi**

A seconda del contesto legale e procedurale nazionale, diversi rimedi legali potrebbero essere disponibili:

- rimedi amministrativi;
- rimedi giudiziari;
- risoluzione alternativa delle controversie come la conciliazione, la mediazione e l'arbitrato.

### **Mettere al centro i bisogni e le aspirazioni della persona discriminata**

Un elemento fondamentale di questa fase è dare alla persona discriminata il potere di decidere quale strategia alternativa d'azione sia adeguata.

### **Differenti tipi di ricorsi**

- Ricorsi davanti a organi giudiziari nazionali (compresi ricorsi davanti alla Corte Costituzionale );
- Ricorsi (individuali o collettivi) davanti a organi internazionali come la Corte Europea dei Diritti dell’Uomo;
- Rinvio alla Corte Europea di Giustizia, da parte dei tribunali nazionali, su questioni fondamentali per l’interpretazione delle Direttive europee;
- Segnalazione alla Commissione Europea di pratiche private o amministrative che violino le Direttive con lo scopo di fare avviare procedimenti di violazione e fornendo le informazioni e il sostegno necessari alla Commissione una volta che tali procedimenti abbiano avuto inizio.

### **Opzioni riguardo agli avvocati**

Si offrono varie opzioni ai sindacati che intendono ricorrere alla vie legali per combattere la discriminazione:

- Avvalersi dei servizi di avvocati che lavorano direttamente per i sindacati (sia retribuiti sia *pro bono*) per portare i casi in giudizio. È necessario che questi avvocati abbiano le necessarie conoscenze e competenze specialistiche;
- Costituire un team di avvocati affiliati al sindacato, con adeguata capacità, in grado e disposti a stare in giudizio in nome e per conto di individui o gruppi;
- Stabilire collegamenti con studi legali e incoraggiarli ad acquisire le capacità necessarie per difendere i soggetti discriminati.

### **Materiali**

- Human European Consultancy, Migration Policy Group, *Combating Discrimination. A Training Manual*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

*Access to Justice, Equal at Work—Easy Access Guide for Practitioners*, 2006.

## **2.3. Sezione 3: Acquisire una conoscenza del diritto antidiscriminatorio e dei suoi strumenti**

### **2.3.1. Livello di base (concetti fondamentali)**

2.3.1.1. *Il quadro generale*

2.3.1.2. *Il concetto di discriminazione nel diritto europeo*

2.3.1.3. *Altri concetti generali*

2.3.1.4. *Inversione dell'onere della prova*

2.3.1.5. *Applicazione*

### **2.3.2. Livello avanzato**

2.3.2.1. *Applicazione del diritto europeo a livello nazionale*

2.3.2.2. *Non applicazione del diritto europeo*

2.3.2.3. *Canali legali disponibili a livello nazionale e internazionale per rimediare a casi di discriminazione*

### ***Risultati didattici attesi***

Lo scopo di questo modulo è quello fare acquisire conoscenza dei concetti fondamentali della discriminazione e degli strumenti giuridici forniti dalla legislazione europea e nazionale a due livelli differenti:

- **Livello di base**
- **Livello avanzato**

### **Contenuti**

#### **2.3.1. Livello di base (concetti fondamentali)**

**Una conoscenza di base del quadro normativo europeo e nazionale e una comprensione del concetto di discriminazione**

- Il quadro generale;
- Il concetto di discriminazione nel diritto europeo;

- Altri concetti generali;
- Inversione dell'onere della prova;
- Applicazione.

### **2.3.1.1. Il quadro generale**

Il principio di non-discriminazione è **un principio generale del diritto europeo**, espressamente menzionato in diverse disposizioni della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea e dei Trattati.

**L'articolo 21(1) della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea**, solennemente promulgata nel dicembre 2000 e ora vincolante in virtù dell'articolo 6 del Trattato di Lisbona, recita: «È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali».

**L'articolo 23** della stessa **Carta** afferma: «La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato».

La nuova clausola antidiscriminatoria aggiunta al Trattato dell'Unione dal Trattato di Amsterdam (**art. 13**) per la prima volta va oltre i limiti tradizionali di proibizione della discriminazione stabilita dal sistema legale della Commissione Europea (nazionalità e genere), affermando: «Fatte salve le altre disposizioni del presente trattato e nell'ambito delle competenze da esso conferite alla Comunità, il Consiglio, deliberando all'unanimità su proposta della Commissione e previa consultazione del Parlamento europeo, può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate **sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali**».

In modo analogo, l'art. 119 del Trattato è stato riformulato, estendendo l'applicazione del principio di **eguaglianza di genere** dalla retribuzione a tutte le

condizioni lavorative e occupazionali e creando disposizioni per una solida base giuridica.

Facendo leva su queste nuove basi giuridiche, l'Unione Europea ha adottato cinque nuove direttive sulla lotta alla discriminazione tra il 2000 e il 2006:

- **Direttiva 2000/43** che dà attuazione al principio della parità di trattamento indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica;
- **Direttiva 2000/78** che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento nell'occupazione e nelle condizioni lavorative (conosciuta come la "Direttiva quadro");
- **Direttiva 2002/73** che emenda la Direttiva del Consiglio 76/207/EEC concernente l'attuazione del principio di parità di trattamento per gli uomini e le donne riguardo l'accesso al lavoro, la formazione e la promozione professionale e le condizioni lavorative;
- **Direttiva 2004/113/EC** che dà attuazione al principio di parità di trattamento per gli uomini e le donne nell'accesso e nella fornitura di beni e servizi (il secondo ha anche una base legale nei principi generali del Trattato dell'Unione Europea);
- **Direttiva 2006/54/EC** sull'attuazione del principio di pari opportunità e di parità di trattamento di uomini e donne in materia di impiego e occupazione.

Il nuovo diritto antidiscriminatorio ha modificato in modo significativo le definizioni di **discriminazione diretta e indiretta**, introdotto **nuovi tipi di discriminazione** (incluso le **molestie** e la **mancata adozione di soluzioni ragionevoli per i disabili**), dichiarato che l'ordine di **discriminare** deve essere considerata una forma di discriminazione ed è proibita; ha altresì incluso la **ritorsione** nella lista delle azioni proibite.

La nuova direttiva dà anche ampio spazio alle **denunce di individui e organizzazioni** contro la discriminazione razziale, etnica e di genere, e richiede altresì l'istituzione di **agenzie indipendenti** che possano agire legalmente in favore di singole vittime, condurre indagini e sorvegliare l'applicazione della legislazione antidiscriminatoria.

Le norme europee hanno inoltre conferito per la prima volta espressa legittimità allo strumento dell'**azione positiva**, alla luce del principio di eguaglianza sostanziale (le direttive fanno riferimento all'"eguaglianza effettiva e completa" e alla "piena

eguaglianza nella pratica”). La Direttiva quadro 2000/78/EC richiede ai datori di lavoro e agli altri destinatari della direttiva di adottare “**soluzioni ragionevoli per soggetti disabili**”, cioè misure appropriate per fornire ai disabili l’accesso al lavoro, dando loro la possibilità di svolgerlo e di ricevere promozioni e formazione, a meno che queste misure non impongano oneri eccessivi al datore di lavoro.

### **2.3.1.2. Il concetto di discriminazione nel diritto europeo**

Le Direttive antidiscriminazione proibiscono la discriminazione sia **diretta** sia **indiretta** e utilizzano la medesima definizione di discriminazione.

- **La discriminazione diretta** avviene quanto una persona è trattata **in modo meno favorevole** di quanto sia, sia stata o sarebbe stata trattata un’altra in una **situazione paragonabile**, in uno **qualunque dei campi** nei quali la discriminazione è proibita.
- **La discriminazione indiretta** avviene quando una disposizione, un criterio o una prassi **apparentemente neutrali**, esporrebbero persone appartenenti a un gruppo protetto a un **particolare svantaggio** a paragone di altre persone, a meno che la disposizione, il criterio o la prassi in questione siano **oggettivamente giustificate** da uno scopo legittimo e i mezzi per raggiungere quello scopo siano **appropriati e necessari**.
- **La molestia** è un’altra forma di discriminazione e viene definita come quei comportamenti indesiderati posti in essere per uno dei motivi vietati dal decreto aventi lo scopo o l’effetto di violare la dignità di una persona e di creare un ambiente intimidatorio, ostile, degradante, umiliante e offensivo.
- **L’ordine di discriminare** è considerato come una forma di discriminazione ed è parimenti proibito.
- **La ritorsione** è altresì inclusa nella lista delle azioni proibite. Gli Stati Membri devono predisporre misure necessarie a proteggere gli individui da ogni forma di trattamento negativo (come il licenziamento) come risposta a una denuncia o a un procedimento avente lo scopo di ottenere il rispetto del principio di parità di trattamento. La protezione copre non solo la persona che è stata oggetto di discriminazione, ma anche coloro che forniscono prove (come parte) , prove che costituiscono una parte della



denuncia per discriminazione, o sono coinvolti in una qualche altra maniera nella denuncia.

- Le direttive escludono specificamente la discriminazione in base alla nazionalità. Ciò non riguarda la protezione prevista dal Trattato dell'Unione Europea contro la discriminazione in base alla nazionalità per i cittadini degli Stati Membri dell'Unione e le loro famiglie quando viene esercitato il diritto di libertà di movimento delle persone all'interno dell'Unione Europea.

- **Eccezioni**

Non tutte le differenze di trattamento sono illegittime:

- **requisito lavorativo autentico e necessario:** una differenza di trattamento basata su una caratteristica collegata a uno qualsiasi dei campi proibiti non costituisce discriminazione se, in ragione della natura delle particolari attività lavorative in questione o del contesto in cui sono condotte, tale caratteristica costituisce un requisito lavorativo autentico e **necessario** a condizione che l'obiettivo sia legittimo e il requisito congruo;
- **eccezioni per le chiese e altre organizzazioni di tendenza;**
- **specifiche eccezioni per l'età**, inclusa la predisposizione di condizioni speciali di accesso all'impiego e alla formazione.

### **2.3.1.3. Altri concetti generali**

#### **Ambito oggettivo di applicazione delle Direttive**

Tutte le Direttive vietano la discriminazione sul **lavoro**, definita come:

- accesso all'impiego, lavoro autonomo e professione ;
- orientamento e formazione professionale;
- impiego e condizioni di lavoro, compresi licenziamento e retribuzione;
- appartenenza a organizzazioni di lavoratori, di datori di lavoro o albi professionali.

La Direttiva sulla razza copre anche la discriminazione nei seguenti ambiti:

- Istruzione;
- Protezione sociale, incluse sicurezza sociale e sanità;
- Vantaggi sociali;
- Accesso e fornitura di beni e servizi disponibili al pubblico, compresa l'abitazione.

### **Ambito soggettivo di applicazione delle Direttive**

- Le Direttive vietano la discriminazione da parte di persone fisiche o giuridiche nel settore pubblico e in quello privato;
- Le Direttive proteggono gli individui cioè le persone fisiche contro la discriminazione;
- In aggiunta, le Direttive dispongono che la protezione contro la discriminazione si applichi anche a un'organizzazione che ha lo status di persona giuridica nel caso in cui l'organizzazione subisca discriminazione in ragione dell'origine razziale o etnica dei suoi membri, se ciò è in armonia con le tradizioni e la prassi nazionali.

### **Azione positiva**

Le Direttive consentono misure per impedire o risarcire svantaggi storici sofferti da gruppi definiti da genere, origine etnica o razziale, religione o credenze, disabilità, orientamento sessuale o età.

### **Soluzioni ragionevoli per i disabili**

L'articolo 5 della Direttiva quadro sull'occupazione (2000/78/EC) richiede ai datori di lavoro di prendere appropriate misure se necessarie in un caso particolare, per consentire a una persona disabile di accedere, partecipare e progredire nell'occupazione

e frequentare corsi di formazione a meno che ciò non imponga un ‘onere sproporzionato’ al datore di lavoro.

#### **2.3.1.4. Inversione dell’onere della prova**

- Riconoscendo la difficoltà di provare la discriminazione, le Direttive prevedono l’inversione dell’onere della prova. Questa si realizza quando persone che pensano di aver subito un torto per la mancata applicazione nei loro confronti del principio di parità di trattamento, forniscono al tribunale o ad altra autorità competente, elementi di fatto da cui si può **presumere** che ci sia stata discriminazione diretta o indiretta; in questo caso spetterà al convenuto provare che non si è verificata violazione del principio della parità di trattamento.
- L’onere della prova non può essere invertito nei procedimenti penali. In alcuni Stati Membri non sarà applicato alla fase istruttoria.
- L’inversione dell’onere della prova non si limita alle procedure giudiziarie ma si estende a tutte le procedure davanti a ogni autorità competente (compresa quella amministrativa).

#### **2.3.1.5. Applicazione**

##### **Legittimazione attiva**

Sia la Direttiva sulla razza sia quelle sul genere prevedono che associazioni e organizzazioni con un interesse legittimo possano sostenere le vittime di discriminazione o avviare un’azione legale in loro nome e per loro conto (con la loro approvazione). I criteri in base ai quali le organizzazioni vantano un ‘interesse legittimo’ sono stabiliti dalla legge nazionale.

##### **Enti specializzati**

Nella Direttiva sulla razza e in quelle sul genere vi è un obbligo per ogni Stato Membro di designare un ente per promuovere la parità di trattamento, il cui compito principale è di fornire assistenza indipendente alle vittime di discriminazione, effettuare sondaggi e studi indipendenti, pubblicare report indipendenti e fornire segnalazioni.

## **Sanzioni**

Nel recepire le Direttive, gli Stati Membri devono garantire che siano previste sanzioni per la violazioni delle loro leggi nazionali anti-discriminatorie e che queste sanzioni siano applicate. Le sanzioni per la discriminazione devono essere **effettive, proporzionali e dissuasive** e possono comprendere il pagamento di risarcimenti, per i quali non può essere posto un tetto massimo.

### **2.3.2. Livello avanzato**

**Questo parte del modulo si prefigge di far acquisire la conoscenza delle questioni più complesse e tecniche riguardanti il diritto antidiscriminatorio e i più importanti precedenti legali**

- Applicazione del diritto europeo a livello nazionale;
- Non applicazione del diritto europeo;
- Canali giuridici disponibili a livello nazionale e internazionale per risarcire casi di discriminazione.

#### **2.3.2.1. Applicazione del diritto europeo a livello nazionale**

I partecipanti devono conoscere le **disposizioni e le procedure nazionali adottate in ricezione delle Direttive** e devono verificare che la ricezione sia stata condotta correttamente.

Questa sezione del modello formativo deve essere sviluppata da ogni partner nazionale sulla base del suo quadro giuridico interno.

### **Fasi dell'analisi**

- Esaminare il testo delle Direttive e confrontarle con i testi delle leggi nazionali di riferimento.
- Individuare leggi costituzionali e norme legali di riferimento, così come disposizioni specifiche di diritto del lavoro che sono state adottate nel processo di ricezione o che esistevano in precedenza.
- Individuare i casi in cui le Direttive sono più ampie della precedente protezione nazionale e quelli in cui la legislazione nazionale pre-esistente eccede il livello di protezione richiesto delle Direttive.
- Individuare qualunque vuoto o qualunque discrepanza rimasti dopo la ricezione.

#### **2.3.2.2. Non-applicazione del diritto europeo**

- Qualora uno Stato Membro non avesse provveduto alla **piena** (e **corretta**) ricezione di una Direttiva nel diritto nazionale, un individuo potrebbe non di meno essere in grado di fare riferimento alle disposizioni delle Direttive innanzi ai tribunali nazionali. Ciò va sotto il nome di principio dell'**effetto diretto**, che tuttavia si applica solamente alle azioni legali proposte contro un ente pubblico e una 'emanazione dello Stato'.
- Tuttavia, per quanto riguarda cause tra privati, le Direttive prevedono anche l'**effetto indiretto**, che richiede ai tribunali nazionali un'interpretazione delle leggi nazionali, per quanto possibile, in linea con il diritto europeo.
- Se uno Stato **omette di attuare** una Direttiva entro l'arco di tempo assegnato, lo Stato è obbligato a risarcire il danno che ciò provoca all'individuo.

### **2.3.2.3. Canali giuridici disponibili a livello nazionale e internazionale per risarcire casi di discriminazione**

- **Ricorso alla Corte Europea di Giustizia**

Nel caso vi sia una questione interpretativa controversa e il giudice sia incerto sull'interpretazione di una disposizione di diritto europeo, un ricorso può essere fatto da un tribunale nazionale alla Corte Europea di Giustizia del Lussemburgo in base all'articolo 234 del Trattato. Le parti in causa possono chiedere al giudice nazionale di accogliere tale richiesta, oppure il giudice può decidere spontaneamente di sollevare il caso. Qualunque tribunale può sollevare il caso, ma solo la corte suprema nazionale (di ultima istanza) è obbligata a farlo.

- **Petizioni al Parlamento Europeo**

La Commissione Petizioni del Parlamento Europeo può ricevere petizioni da parte dei cittadini dell'Unione che vogliono che questa svolga indagini sui loro ricorsi nel caso in cui ritengano che vi sia il mancato rispetto dei loro diritti in base al diritto europeo.

- **Ricorsi alla Commissione Europea**

Chiunque può presentare ricorso alla Commissione contro uno Stato Membro per qualunque misura (legge, regolamento o atto amministrativo) o prassi attribuibile allo Stato Membro che considera incompatibile con un principio o una disposizione di diritto europeo, richiedendo di avviare una procedura di infrazione contro lo Stato inadempiente. Per essere ammissibile, un ricorso deve far riferimento a una violazione del diritto europeo da parte di uno Stato Membro. Non può quindi riguardare una controversia tra privati.

- **Ricorsi alla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo di Strasburgo**

Qualora tutte le vie legali a livello nazionale siano state esaurite, una persona può anche, se il caso riguarda questioni previste dalla Convenzione Europea per la salvaguardia dei Diritti dell’Uomo, fare istanza alla Corte Europea dei Diritti dell’Uomo di Strasburgo.

### **Materiali**

- **I testi delle due Direttive e delle leggi nazionali**
- **Libri di testo e sommari**

### ***3. L'integrazione dell'eguaglianza nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali<sup>12</sup>***

Etta Olgiati

Unità 1

**Linee guida per la negoziazione dell'eguaglianza nel lavoro**

Unità 2

**Promuovere con successo l'eguaglianza nelle imprese**

Questa parte si compone di due differenti unità didattiche strettamente collegate. La prima unità fornisce una panoramica delle azioni che le organizzazioni sindacali dovrebbero intraprendere allo scopo di integrare l'eguaglianza nelle proprie strategie, politiche e prassi, la seconda fornisce informazioni e propone metodi su come migliorare e rafforzare l'eguaglianza nelle imprese.

Gli obiettivi formativi generali sono i seguenti:

- esplorare il ruolo che le organizzazioni sindacali possono svolgere nella promozione dell'eguaglianza di opportunità in tutte le loro strategie, politiche e pratiche;
- identificare i passi chiave e le azioni da intraprendere per promuovere politiche e pratiche di eguaglianza efficaci;
- discutere e individuare gli strumenti appropriati che favoriscano la disseminazione dei contenuti principali nei differenti contesti nazionali.

I contenuti di questa parte sono tratti da:

- il materiale prodotto durante la prima fase del progetto N.O.R.M.A.;

---

<sup>12</sup> La versione originale inglese *Mainstreaming equality into unions' strategies, policies and practices* è pubblicata nel corso di formazione Norma Training. Traduzione italiana di Nicola Iannello, rivista dall'autrice.



- l'evidenza empirica che emerge dalle ricerche e dai documenti prodotti a livello europeo;
- alcuni casi esemplari a livello europeo che illustrano questioni specifiche e/o azioni di successo.

### 3.1. Linee guida per la negoziazione dell'eguaglianza nel lavoro

- Le ragioni che motivano le organizzazioni sindacali ad integrare l'eguaglianza in tutte le strategie, politiche e pratiche
- I passi fondamentali per la promozione dell'eguaglianza
- Un'esperienza esemplare

I contenuti di questa sezione traggono spunto dal materiale prodotto durante la prima fase del Progetto N.O.R.M.A., dal know-how e dall'evidenza empirica che emerge dalla letteratura e da ricerche europee.

Questa unità didattica si propone di fornire ai partecipanti informazioni e idee sui punti chiave e le condizioni che si rendono necessari per assicurare che l'eguaglianza sia integrata nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali e attraverso l'intero processo di negoziazione.

Gli obiettivi formativi specifici sono:

- **esplorare le motivazioni** che possano influenzare positivamente l'integrazione dell'eguaglianza nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali;
- **evidenziare le azioni** da intraprendere all'interno di ogni singola organizzazione al fine di creare/migliorare le competenze e le abilità necessarie e costruire un contesto culturale che renda possibile l'integrazione dell'eguaglianza in tutto il processo di negoziazione;
- **identificare i passi fondamentali da compiere per integrare l'eguaglianza** nelle diverse fasi del processo di negoziazione e **assicurare la piena implementazione** degli accordi a sostegno dell'eguaglianza.

#### 3.1.1. Le ragioni che motivano le organizzazioni sindacali a integrare l'eguaglianza in tutte le strategie, politiche e pratiche

- **L'eguaglianza come questione etica**
- **L'eguaglianza come questione socioeconomica**
- **L'eguaglianza come questione organizzativa (ovvero i ritorni positivi per il sindacato in quanto organizzazione)**

L'evidenza empirica derivante dall'analisi di casi di studio ed esperienze europee sottolinea quanto sia rilevante che gli attori del cambiamento siano consapevoli dell'importanza di assicurare il pieno sostegno a strategie, politiche e pratiche di eguaglianza (cf. 1.1.1., 1.1.2. e 1.1.3.), anche considerando a fondo e comprendendo i potenziali ritorni positivi per l'organizzazione.

Tre diversi tipi di motivazioni a sostegno dell'eguaglianza sono stati identificati e indagati: i primi due attengono agli elementi costitutivi e ai valori alla base dell'attività e del ruolo del sindacato. Il terzo tipo di motivazioni individua ed evidenzia i ritorni positivi che le politiche di eguaglianza assicurano al sindacato in quanto organizzazione (quello che per le aziende viene definito vantaggio competitivo o business case)

La prima categoria di motivazioni può essere definita come di tipo **etico**. L'integrazione dell'eguaglianza in tutte le strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali costituisce uno strumento per:

- assicurare il pieno rispetto della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici, eliminare ogni forma di molestia, pregiudizio e discriminazione in tutte le attività del sindacato – incluse quelle dell'organizzazione sindacale in quanto datore di lavoro;
- essere complementare e contribuire alla piena applicazione della legislazione europea e nazionale a sostegno dell'eguaglianza.

Il secondo gruppo di motivazioni fa riferimento a obiettivi di carattere socio-economico che le organizzazioni sindacali condividono con altri attori chiave a livello sociale e istituzionale. L'eguaglianza rappresenta uno strumento per:

- operare – ad esempio in partnership con i rappresentanti delle imprese – per sostenere e dare piena applicazione a politiche e pratiche finalizzate a riconoscere e valorizzare la diversità delle persone;
- contribuire – insieme ad altri rilevanti attori istituzionali e sociali – ad assicurare una crescita economica sostenibile, più e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

Il terzo gruppo di motivazioni, definita l'eguaglianza come risorsa organizzativa, cerca di individuare i ritorni positivi che la promozione di politiche di eguaglianza può assicurare alle organizzazioni sindacali sia nella loro qualità di datori di lavoro sia come organizzazioni di interessi.

L'integrazione dell'eguaglianza nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche dei sindacati rappresenta uno strumento per:

- riconoscere, rispecchiare e gestire – sia come datore di lavoro sia come organizzazione di interessi – le sfide derivanti da un contesto esterno in continuo cambiamento, con particolare riferimento ai cambiamenti nel mercato del lavoro e nei mercati dei prodotti/servizi, e ai nuovi fenomeni demografici;
- assicurare che le strategie, le politiche e le pratiche sindacali siano in grado di considerare e dare risposta ai bisogni diversi espressi da una forza-lavoro sempre più diversa.

### **3.1.2. I passi fondamentali per la promozione dell'eguaglianza**

- **La fase pre-negoziale**
- **La fase negoziale**
- **La fase post-negoziale**

L'evidenza empirica e le raccomandazioni emerse dal progetto N.O.R.M.A.<sup>13</sup> e dal paper pubblicato dalla Fondazione Europea di Dublino a conclusione del progetto di

---

<sup>13</sup> Fabi, Direzione Generale per l'Occupazione, gli Affari sociali e le Pari opportunità, "Guidelines on negotiating equality at work", in *N.O.R.M.A. New Operating Industrial Relation to Manage Antidiscrimination*, pp. 90-97.

ricerca quinquennale su “Pari Opportunità e Contrattazione Collettiva”<sup>14</sup> evidenziano i passi salienti che i sindacati devono intraprendere ai diversi livelli del processo di negoziazione allo scopo di assicurare un impegno sostanziale nella promozione di politiche di eguaglianza e una azione coerente ed efficace.

### **3.1.2.1. La fase pre-negoziiale**

In questa fase del processo di negoziazione, le azioni raccomandate sono finalizzate a costruire un contesto organizzativo coerente con i principi dell’eguaglianza e a creare/migliorare l’insieme di competenze e abilità interne che sono necessarie per assicurare l’integrazione dell’eguaglianza in tutte le fasi e a tutti i livelli del processo negoziale.

Le azioni raccomandate sono le seguenti:

- individuare e implementare strumenti che consentano di svolgere auditing di eguaglianza all’interno delle organizzazioni – come ad esempio analizzare e monitorare la composizione della forza lavoro in termini di eguaglianza, verificare l’impatto in termini di eguaglianza di delle politiche, procedure e pratiche in essere;
- investire risorse per rafforzare l’impegno a sostegno dell’eguaglianza: costituire centri specializzati nelle questioni di eguaglianza, nominare dei funzionari e/o dei rappresentanti a presidio delle politiche di eguaglianza;
- organizzare corsi di formazione rivolti agli attori chiave ai diversi livelli e fasi del processo negoziale, con particolare riferimento ai decisori e ai negoziatori;
- promuovere eventi e forum al fine di migliorare la sensibilità e la consapevolezza organizzativa sui temi dell’eguaglianza;
- assicurare che la diversità sia ben rappresentata in tutti i team di negoziazione e ai diversi livelli della negoziazione;
- approntare e diffondere manuali e linee guida sull’eguaglianza rivolti a negoziatori e decisori;

---

<sup>14</sup> Bleijenbergh, Inge; De Bruijn, Jeanne; Dickens, Linda, *Strengthening and Mainstreaming Equal Opportunities through Collective Bargaining*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino, 1999. Il paper completo può essere visualizzato e scaricato sul sito della Fondazione Europea di Dublino, all’indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9918.htm>

- definire obiettivi, politiche e programmi di eguaglianza.

### **3.1.2.2. La fase negoziale**

Al fine di assicurare un'efficace strategia di sostegno all'eguaglianza durante la fase di negoziazione, si raccomandano azioni quali:

- fornire ai negoziatori strumenti adeguati per assicurare e sostenere l'integrazione dell'eguaglianza nel processo di negoziazione (ad esempio, mettere a punto e diffondere check-list per i negoziatori);
- assicurare la piena partecipazione e consultazione dei diversi gruppi di lavoratori e lavoratrici coinvolti nel processo negoziale;
- monitorare l'impatto della negoziazione in termini di eguaglianza.

### **3.1.2.3. La fase post-negoziale**

Ultimo ma non meno importante, è fondamentale assicurare la piena applicazione degli accordi: l'eguaglianza non può essere considerata solo l'oggetto di dichiarazioni formali.

Riportiamo qui di seguito alcuni suggerimenti al fine di assicurare un impegno fattivo per la promozione dell'eguaglianza sostenuto da comportamenti e pratiche coerenti:

- assicurare un'effettiva applicazione degli accordi;
- creare organismi paritetici allo scopo di coinvolgere i rappresentanti delle parti sociali nel processo di implementazione delle azioni previste negli accordi;
- stabilire procedure chiare e trasparenti finalizzate a individuare e gestire casi di discriminazione.

### 3.1.3. Un'esperienza esemplare

L'esperienza scelta illustra una buona prassi realizzata nel Regno Unito dalla maggioranza delle organizzazioni sindacali affiliate alla TUC.

Si tratta di un caso interessante da almeno due punti di vista:

- fornisce ai sindacalisti un esempio pratico sulle aree che devono essere costantemente monitorate allo scopo di assicurare la piena integrazione dell'eguaglianza nelle strategie, nelle politiche e nelle pratiche sindacali;
- illustra in dettaglio come realizzare un auditing di eguaglianza: il suo uso all'interno del sindacato e gli scopi, lo strumento per realizzarlo, le modalità di applicazione.

#### **L'auditing di eguaglianza nella TUC<sup>15</sup>**

*L'auditing di eguaglianza è il risultato di un cambiamento di regole che ha avuto luogo nel 2001, in seguito alle raccomandazioni del "General Council Stephen Lawrence Task Group".*

*L'idea di fondo è «usare ogni mezzo possibile per assicurare che il movimento sindacale sia libero da ogni traccia di discriminazione istituzionale e costituisca un esempio illuminante per la capacità di dare risposta alla (sua) diversa comunità di riferimento».*

*Lo scopo specifico dell'auditing è quello di contribuire a organizzare il lavoro del sindacato e dire all'organizzazione cosa va bene e quali sono le aree da sottoporre a miglioramento.*

*La prima auditing è stata realizzata nel 2003, la seconda nel 2007 e la terza è prevista nel 2011.*

*L'auditing di eguaglianza è una indagine molto ampia sulle strutture, sulle politiche e sui servizi sindacali, realizzata attraverso un questionario – redatto in due versioni, una più complessa rivolta alle organizzazioni maggiori e una semplificata rivolta a quelle minori – che esplora: le regole; gli iscritti e la struttura in termini numerici, il sindacato in quanto datore di lavoro, i servizi sindacali e la formazione, le campagne e la comunicazione; i successi nel campo dell'eguaglianza; l'impatto dell'auditing di eguaglianza in TUC: quali nuove azioni e miglioramenti sono stati realizzati in seguito alle indicazioni emerse dall'attività di auditing.*

*L'auditing ha consentito a TUC di tracciare uno stato dell'arte sull'eguaglianza/diversità all'interno dell'organizzazione (in termini di genere, razza, orientamento sessuale, età,*

<sup>15</sup> TUC, *Equality Audit 2007. A statistical report on trade union action on equality*, Londra, Agosto 2007. Il documento completo può essere visionato e scaricato sul sito del TUC: [www.tuc.org.uk](http://www.tuc.org.uk)

*disabilità ecc.) fornendo informazioni dettagliate sulle **strutture**: regole, iscritti e reclutamento, funzionari occasionali e a tempo pieno, sulla **rappresentanza**; sulle **organizzazioni sindacali in quanto datori di lavoro**: le politiche di pari opportunità, la revisione delle retribuzioni e delle condizioni di lavoro e dei profili professionali del personale al fine di assicurare l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione, anche non intenzionale; **i servizi sindacali e di formazione**: i servizi e i benefici dei membri, il monitoraggio dei casi di discriminazione di fronte al tribunale del lavoro, **la formazione delle questioni di eguaglianza per ufficiali e rappresentanti**; **le campagne, le iniziative di successo.***



### 3.2. Promuovere con successo l'eguaglianza nelle imprese<sup>16</sup>

- **Il processo di realizzazione dell'eguaglianza**
- **I fattori che motivano e influenzano la promozione dell'eguaglianza**
- **I contenuti dell'eguaglianza**
- **Metodi e strumenti**

Questa sezione affonda le sue radici nel know-how e nell'evidenza empirica emergente dalla letteratura e dalle ricerche comparate a livello europeo sulla promozione e sull'implementazione delle politiche e delle pratiche di eguaglianza di successo nelle imprese.

Gli obiettivi formativi specifici di questa unità didattica sono:

- creare/migliorare le competenze e le abilità necessarie agli attori sindacali che operano a livello aziendale per realizzare un'analisi/diagnosi dello stato dell'eguaglianza all'interno dell'organizzazione di riferimento, definire obiettivi di cambiamento e programmare e implementare interventi di eguaglianza efficaci;
- proporre metodi e strumenti per migliorare gli interventi di eguaglianza sul posto di lavoro.

Al fine di perseguire questi obiettivi formativi, si approfondiranno una serie di aspetti, che si sono dimostrati rilevanti per la realizzazione di interventi di eguaglianza efficaci:

- il processo di realizzazione dell'eguaglianza;
- i fattori che motivano e influenzano le organizzazioni a realizzare azioni di eguaglianza;
- i contenuti dell'eguaglianza;
- metodi e strumenti.

---

<sup>16</sup> Questa parte si basa sui seguenti documenti e materiali: E. Olgiati (a cura di), *E-quality. New Horizons for Women and Business*, Fondazione Regionale P. Seveso, Commissione Europea, Milano, 1998; E. Olgiati, G. Shapiro, *Promoting Gender Equality in the Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino, 2001. Il rapporto di ricerca può essere visualizzato e scaricato dal sito della Fondazione Europea all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0161.htm>); European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of women's work and employment: Tools for change*, European Foundation, Dublino, 2006. Il documento può essere visualizzato e scaricato dal sito della Fondazione Europea all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef02110.htm>).

### **3.2.1. Il processo di realizzazione dell'eguaglianza**

L'evidenza empirica emergente dalla letteratura nazionale ed europea e dalla ricerca comparata mostra che la realizzazione di interventi di eguaglianza di successo nelle imprese implica importanti cambiamenti organizzativi, che richiedono cambiamenti nelle politiche, nelle pratiche, nei comportamenti, nella cultura e nei valori dell'organizzazione. Gli interventi di eguaglianza, come altri interventi di cambiamento, richiedono un approccio alla gestione del cambiamento ben progettato ed esaustivo.

L'analisi di un ampio numero di studi di caso ed esperienze esemplari illustra quali sono gli ingredienti principali per assicurare un approccio corretto ed efficace alla gestione del cambiamento:

- analizzare le aree problematiche in una dimensione di eguaglianza;
- definire gli obiettivi di eguaglianza e mettere a punto un piano di cambiamento;
- assicurare investimenti sia finanziari sia di risorse umane per perseguire e raggiungere gli obiettivi di eguaglianza;
- monitorare i risultati in termini di eguaglianza
- integrare l'eguaglianza nelle strategie e politiche di gestione delle risorse umane (Hrm);
- coinvolgere e mobilitare gli attori principali del cambiamento (i rappresentanti del sindacato sia esterni sia interni, i manager e i quadri intermedi; i lavoratori e le lavoratrici);
- assicurare la comunicazione sulla motivazione e sugli obiettivi degli interventi e sui risultati ottenuti.

### **3.2.2. I fattori che motivano e influenzano la promozione dell'eguaglianza**

- **Fattori esterni**
- **Fattori interni**

Quando si analizza uno specifico contesto organizzativo allo scopo di introdurre un cambiamento è importante comprendere e riconoscere l'insieme di opportunità e di vincoli che possono influenzare gli interventi di eguaglianza.

L'evidenza empirica derivante dall'analisi comparata di numerose esperienze europee indica un insieme di fattori operanti nel contesto interno ed esterno all'organizzazione che possono esercitare una influenza positiva e/o motivare la realizzazione di politiche e delle pratiche di eguaglianza di successo (essi vengono anche definiti "equality drivers").

#### **3.2.2.1. Fattori esterni**

- **Quadro istituzionale**
- **Sistema di relazioni industriali e contrattazione collettiva**
- **Cambiamenti nei mercati dei prodotti/servizi e nel mercato del lavoro**

I fattori esterni sono quelli che operano nell'ambiente esterno all'organizzazione e che influenzano le scelte strategiche e le azioni dell'impresa. L'analisi comparata di un ampio numero di studi di caso evidenzia alcuni fattori esterni che influenzano e motivano la promozione dell'eguaglianza:

- il quadro istituzionale;
- il sistema di relazioni industriali e la contrattazione collettiva;

- il mercato dei prodotti e dei servizi;
- il mercato del lavoro;

#### **3.2.2.1.1. Il quadro istituzionale**

Il quadro istituzionale fa riferimento a tutte le istituzioni e agli organismi esterni all'organizzazione che possono influenzare lo sviluppo e la realizzazione di politiche di eguaglianza, con particolare riferimento alla legislazione, alle istituzioni pubbliche e private sia nazionali sia sovranazionali.

Nella maggioranza degli studi di caso la **legislazione** esercita un ruolo chiave per la promozione dell'eguaglianza. L'evidenza empirica mostra che le politiche di eguaglianza sono positivamente influenzate e/o motivate sia dalla legislazione che tratta specificamente i diversi aspetti dell'eguaglianza (ad esempio, la legislazione europea e nazionale che vieta le diverse forme di discriminazione ovvero quella di carattere promozionale che incentiva le organizzazioni a intraprendere politiche di eguaglianza) sia dalla legislazione sul lavoro (come, ad esempio, le leggi che regolano il lavoro part time e/o la flessibilità).

Inoltre **i programmi europei e nazionali** che sostengono l'eguaglianza forniscono alle organizzazioni motivazioni, supporto tecnico e finanziario per progettare e/o sviluppare azioni che promuovano l'eguaglianza.

#### **3.2.2.1.2. Il sistema di relazioni industriali e la contrattazione collettiva**

I sistemi di relazioni industriali e la contrattazione collettiva a livello nazionale possono esercitare una grande influenza sull'eguaglianza a livello aziendale.

Il progetto di ricerca quinquennale sulle pari opportunità e la contrattazione collettiva portata avanti dalla Fondazione Europea di Dublino ha evidenziato che «la contrattazione collettiva è uno strumento complementare alla legislazione nella promozione e rafforzamento delle pari opportunità»<sup>17</sup>.

Mentre alcune specifiche caratteristiche dei sistemi di relazione industriali a livello nazionale o di settore definiscono il grado di partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti agli interventi di promozione dell'eguaglianza a livello aziendale, i contratti nazionali di lavoro possono definire il quadro di opportunità e di vincoli che

---

<sup>17</sup> Bleijenbergh e altri, 1999.

influenzano i contenuti dell'azione stessa.

#### **3.2.2.1.3. Il mercato dei prodotti e dei servizi**

Un ampio filone di ricerca indica che le condizioni di mercato possono esercitare una influenza positiva sugli interventi di eguaglianza o, più in generale, possono favorire lo sviluppo di approcci innovativi alla gestione delle risorse umane capaci di integrare la dimensione di eguaglianza.

Molti studi di caso mostrano infatti che l'aumento della concorrenza di mercato dovuta alla globalizzazione richiede alle organizzazioni di porre in atto strategie finalizzate al miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi e all'aumento del grado di soddisfazione della clientela (customer satisfaction). Il perseguimento di questi miglioramenti dipende dal contributo apportato dalle risorse umane di cui le organizzazioni dispongono. Di qui la necessità per le organizzazioni stesse di saper sviluppare e utilizzare il bagaglio di capacità e il potenziale della propria forza-lavoro, valorizzando le diversità presenti al suo interno.

Inoltre, in molti mercati dei prodotti e dei servizi si stanno verificando cambiamenti radicali nelle caratteristiche della clientela: ad esempio, in alcuni settori si evidenziano fenomeni di "femminilizzazione" della clientela, in altri si è in presenza di un incremento dei clienti appartenenti ai diversi gruppi etnici, ecc.. In una strategia competitiva basata sulla capacità di soddisfare i bisogni del cliente, è evidente quanto sia importante per le imprese poter disporre di una forza lavoro equilibrata e diversa, capace di riflettere i cambiamenti delle caratteristiche della propria clientela.

#### **3.2.2.1.4. Il mercato del lavoro esterno**

La diminuzione dei tassi di natalità e fenomeni paralleli di invecchiamento della popolazione stanno producendo dei cambiamenti significativi nel mercato del lavoro esterno, in particolare per quanto attiene la composizione dell'offerta di lavoro. L'evidenza empirica mostra che i posti di lavoro resi vacanti dalle uscite per pensionamento saranno sempre più frequentemente coperti da lavoratori e lavoratrici provenienti da gruppi attualmente sotto-rappresentati nel mercato del lavoro (ad

esempio donne e immigrati)<sup>18</sup>.

Inoltre le statistiche europee mostrano un fenomeno generalizzato di incremento della partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, uno sviluppo che sta andando di pari passo con il miglioramento complessivo del livello di scolarizzazione delle donne stesse. Le previsioni indicano che le donne continueranno a costituire un porzione crescente della forza-lavoro in futuro. La promozione di politiche di eguaglianza aumenta di conseguenza la capacità delle organizzazioni di attrarre e reclutare le persone migliori dal più ampio bacino di talenti disponibile.

Ultimo ma non meno importante, la scarsità di offerta in certi segmenti del mercato del lavoro esterno fa crescere nelle organizzazioni l'urgenza di porre in atto politiche di eguaglianza finalizzate a reclutare/trattenere al proprio interno le capacità e competenze di soggetti quali ad esempio lavoratrici, lavoratori anziani.

### **3.2.2.2. Fattori interni**

- **Cultura organizzativa e valori di impresa**
- **Approcci innovativi alla gestione delle risorse umane**
- **Relazioni industriali di tipo partecipativo a livello di impresa**

I fattori interni sono qui definiti come le risorse e i vincoli che operano all'interno della struttura di un'organizzazione influenzandone le scelte e le azioni strategiche. I principali fattori interni che influenzano positivamente le politiche di eguaglianza comprendono: la cultura organizzativa e i valori di impresa, gli approcci innovativi alla gestione delle risorse umane, le relazioni industriali di tipo partecipativo a livello di impresa.

#### **3.2.2.2.1. Cultura organizzativa e valori di impresa**

I valori di impresa e le culture che mettono al centro le persone si dimostrano coerenti con i principi di eguaglianza in quanto contribuiscono a costruire un contesto in cui si le motivazioni a favore dell'eguaglianza di tipo etico possono coniugarsi con

---

<sup>18</sup> Norton J. e Fox R., *The Change Equation*, Washington DC, American Psychological Association, 1997.

quelle relative al conseguimento di obiettivi strategici aziendali.

Molte organizzazioni gestiscono attivamente il mercato del lavoro interno in modo da capitalizzare il valore delle loro risorse umane. Questo permette loro di trattenere all'interno dell'organizzazione conoscenze, competenze e capacità attraverso politiche di sviluppo e riqualificazione del personale. L'integrazione dell'eguaglianza nelle politiche di gestione del mercato interno del lavoro consente alle organizzazioni di trattenere e sviluppare le persone migliori dal più ampio serbatoio di talenti disponibile.

#### **3.2.2.2.2. Approcci innovativi alla gestione delle risorse umane**

L'evidenza empirica che emerge da un elevato numero di studi di caso dimostra che le politiche di eguaglianza possono fare da complemento e sostenere approcci innovativi alla gestione delle risorse umane al fine di raggiungere obiettivi strategici. La consapevolezza organizzativa del potenziale non sfruttato esistente tra i membri dei gruppi sociali meno rappresentati, contribuisce a combattere fenomeni di discriminazione statistica basata su modi di pensare stereotipati. Questa consapevolezza sembra essere particolarmente marcata nelle aziende in cui l'eguaglianza è integrata nella gestione delle risorse umane.

Gli approcci all'innovazione che hanno al centro le persone costituiscono un fattore chiave per assicurare il successo organizzativo. Alcuni studi di caso dimostrano, ad esempio, come le pari opportunità sviluppino le capacità delle lavoratrici, migliorano la qualità della vita lavorativa e consentono di sfruttare pienamente il loro potenziale. In questo modo, gli obiettivi e i contributi forniti dalle pari opportunità e da approcci all'innovazione centrati sulle persone si completano e si sostengono reciprocamente.

#### **3.2.2.2.3. Relazioni industriali di tipo partecipativo a livello di impresa**

Molte esperienze europee illustrano come la promozione dell'eguaglianza a livello di impresa sia spesso il frutto di accordi tra le parti sociali. I casi dimostrano anche che il dialogo sociale a livello di azienda contribuisce a creare un contesto favorevole all'eguaglianza in cui i bisogni potenzialmente conflittuali dei lavoratori e dell'impresa possono trovare un punto di equilibrio.

La collaborazione tra i rappresentanti dei lavoratori e i rappresentanti dell'impresa è in genere favorita da modelli di relazioni industriali di tipo partecipativo.

La partnership sociale sul posto di lavoro può influenzare diversi aspetti e diversi livelli di sviluppo dell'azione a sostegno dell'eguaglianza.

### **3.2.3. I contenuti dell'eguaglianza**

- **Reclutamento e selezione**
- **Sviluppo professionale**
- **Organizzazione del lavoro**
- **Contesto culturale**

Questa parte approfondisce e illustra gli aspetti relativi al lavoro che dovrebbero essere considerati nella progettazione e realizzazione di politiche di eguaglianza a livello di impresa. Sono state individuate quattro aree di intervento:

- Reclutamento e selezione;
- Sviluppo professionale;
- Organizzazione del lavoro;
- Contesto culturale.

Queste aree devono essere considerate in tutte le attività finalizzate a promuovere l'eguaglianza: da quelle di auditing, a quelle di definizione degli obiettivi e di progettazione degli interventi, e a quelle di monitoraggio dei risultati.

Riportiamo qui di seguito esempi di azioni intraprese in ciascuna delle aree.

#### **3.2.3.1. Reclutamento e selezione**

L'attività di reclutamento e selezione fa riferimento agli strumenti e ai meccanismi che favoriscono l'accesso in azienda di una forza-lavoro diversificata.

L'evidenza empirica emergente dagli studi di caso conferma che gli interventi nell'area del reclutamento e della selezione costituiscono il primo fondamentale passo



per le imprese che intendono garantire l'accesso al lavoro di gruppi sociali sotto-rappresentati e combattere fenomeni di segregazione del lavoro.

Gli interventi consistono nella definizione di obiettivi di reclutamento generali o specifici e/o nella revisione delle politiche, procedure e pratiche di reclutamento e selezione in essere. Le azioni possono spaziare dall'introduzione di specifiche misure antidiscriminatorie; al miglioramento dell'accesso di soggetti appartenenti a gruppi sociali sotto-rappresentati in posizioni di lavoro non tradizionali; all'integrazione dell'eguaglianza in tutte le politiche, le procedure e le pratiche aziendali allo scopo di aumentare la candidatura e l'assunzione di un più ampio numero di soggetti appartenenti a gruppi sociali sotto-rappresentati ed ottenere una forza-lavoro diversa ed equilibrata.

Gli interventi di eguaglianza possono riguardare: gli annunci di ricerca del personale, la descrizione delle posizioni di lavoro e dei requisiti, il processo di selezione.

Qui di seguito riportiamo alcuni esempi di azioni di successo:

- revisione del linguaggio degli annunci e verifica dei mezzi di comunicazione utilizzati per la ricerca di personale;
- interventi finalizzati a favorire la candidatura di soggetti provenienti da gruppi sociali sotto-rappresentati in aree di lavoro non tradizionali;
- interventi finalizzati a garantire la trasparenza delle procedure;
- corsi di formazione all'eguaglianza rivolti a tutti gli addetti al reclutamento e alla selezione del personale;
- richiesta ai selezionatori e alle agenzie di reclutamento di rendere conto dei criteri base di selezione e assicurare un feedback a tutti i candidati, scelti e no.

### **3.2.3.2. Sviluppo professionale**

Lo sviluppo professionale è una leva fondamentale per eliminare potenziali discriminazioni e/o svantaggi, garantendo a lavoratori e lavoratrici di esprimere pienamente il loro potenziale.

L'eguaglianza in quest'area può essere rafforzata attraverso azioni rivolte a gruppi specifici o che si focalizzano su specifiche aree professionali; la revisione delle politiche, procedure e pratiche in essere; l'introduzione di modi innovativi di sviluppo basati su valutazione equa delle capacità e del potenziale di lavoratori e lavoratrici.

Un elevato numero di studi di caso dimostra che i cambiamenti delle politiche, procedure e pratiche indotti da un lato da approcci innovativi alla gestione delle risorse umane e, dall'altro, da interventi di eguaglianza possono essere complementari. È interessante notare che azioni di eguaglianza di successo possono indurre la necessità per le organizzazioni di adottare nuovi strumenti operativi quali ad esempio strumenti di valutazione del potenziale oppure iniziative di sviluppo professionale volte a migliorare l'accesso di gruppi sociali sotto-rappresentati a posizioni dirigenziali, nuove modalità di riqualificazione professionale.

Le politiche di eguaglianza possono riguarda diversi aspetti dello sviluppo professionale come: la formazione; lo sviluppo professionale e di carriera, la ricollocazione e gestione degli esuberanti.

Riportiamo qui di seguito alcune azioni di successo:

- pubblicizzazione interna delle posizioni vacanti;
- azioni di mentoring a sostegno di soggetti appartenenti a gruppi sociali sotto-rappresentati;
- sviluppo di soggetti appartenenti a gruppi sociali sotto-rappresentati verso ruoli di leadership;
- cambiamento dei profili professionali e dei ruoli dirigenziali;
- iniziative formative e di sviluppo individualizzate e "su misura";
- iniziative di ricollocazione basate sul rafforzamento delle capacità e delle competenze di lavoratori e lavoratrici che hanno una posizione più debole nel mercato del lavoro.

### **3.2.3.3. Organizzazione del lavoro**

Si riferisce al disegno dell'organizzazione del lavoro e alle misure di flessibilità.

Alcune esperienze dimostrano che il ridisegno dell'organizzazione del lavoro – ad esempio la creazione di competenze multiple, il lavoro in team, la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori, il cambiamento delle condizioni di lavoro – può

contribuire al superamento di una rigida divisione del lavoro e di conseguenti fenomeni di segregazione del lavoro.

Per ciò che riguarda le misure di flessibilità, l'esperienza empirica derivante da esperienze di successo fornisce alcune indicazioni su come assicurare una flessibilità "sostenibile", vale a dire una flessibilità capace di armonizzare necessità e bisogni potenzialmente conflittuali – quelli del lavoro e quelli relativi alla vita familiare/sociale – minimizzando rischi di segregazione o marginalizzazione.

Questo aspetto è stato approfondito in modo specifico nel rapporto finale della ricerca "Promuovere l'eguaglianza di genere nel posto di lavoro" promossa dalla Fondazione Europea di Dublino. L'evidenza empirica che proviene dall'analisi dei casi aziendali mostra che, nonostante alcune caratteristiche comuni, le misure di flessibilità vengono progettate in modo da adattarsi alle esigenze delle singole organizzazioni, esse tendono quindi a rispecchiare i bisogni specifici dell'organizzazione e delle persone. È tuttavia stato possibile trarre alcune ipotesi su come queste misure possono avere influenza sull'eguaglianza: «Gli approcci che individuano una misura standard, ad esempio il lavoro part-time, come l'unico strumento adeguato a rispondere alle necessità di un gruppo identificato come standard, ad esempio le lavoratrici madri, hanno molte probabilità di avere un impatto negativo sui "lavoratori/lavoratrici flessibili". Questi approcci sembrano infatti rafforzare fenomeni di marginalizzazione all'interno della forza lavoro, di mancanza di opportunità di sviluppo professionale e di discriminazione nei percorsi di carriera e di segregazione del lavoro, basati anche sulla discriminazione statistica. Al contrario, approcci di tipo olistico – che guardano alla flessibilità come ad uno strumento per assicurare l'equilibrio vita-lavoro e che progettano/sviluppano uno spettro di soluzioni applicabili a problemi diversi e a persone diverse senza distinzioni basate su posizioni individuali o gerarchiche – sembrano più efficaci ai fini dell'eguaglianza. Questo tipo di approccio dà infatti luogo a misure più individualizzate e flessibili in sé; che possono essere revocate quando cessa la necessità e soluzioni alternative sono possibili»<sup>19</sup>.

Riportiamo qui di seguito alcuni esempi di azioni di successo:

- ri-disegno dell'organizzazione del lavoro finalizzato alla creazione di team interfunzionali e con competenze multiple

---

<sup>19</sup> E.Olgiati, G. Shapiro, 2001

- misure di flessibilità sostenibile quali: flessibilità individuale dell'orario di lavoro; part-time reversibile; job-sharing; estensione del lavoro part-time ai livelli manageriali; banca delle ore; flessibilità dell'orario di lavoro di gruppo; telelavoro reversibile; misure di riconciliazione.

### **3.2.3.4. Il contesto culturale**

Si riferisce a quelle attività finalizzate a costruire un contesto favorevole all'eguaglianza, attraverso un cambiamento della cultura organizzativa capace di superare pregiudizi e stereotipi e garantire che lavoratori e lavoratrici adottino valori, atteggiamenti e comportamenti coerenti con i principi dell'eguaglianza.

Le politiche di eguaglianza in questa area sono finalizzate a garantire che le persone siano trattate come individui piuttosto che come membri di gruppi stereotipati.

Riportiamo qui di seguito alcune esempi di azioni di successo:

- integrazione dell'eguaglianza in tutti gli obiettivi strategici aziendali;
- valutazione delle performance dei manager sul raggiungimento di obiettivi di eguaglianza;
- attivazione di iniziative formative rivolte a tutto il personale per aumentare la consapevolezza su discriminazione e pregiudizi;
- revisione del contenuto dei materiali scritti e della pubblicità per assicurarne la coerenza con i principi dell'eguaglianza/diversità;
- promozione di iniziative – rivolte a lavoratori e lavoratrici – finalizzate a informare e aumentare la consapevolezza e la sensibilità sulle questione e le pratiche di eguaglianza (ad esempio formare gruppi di discussione, organizzare workshop e seminari, utilizzare la comunicazione intranet, ecc.);
- azioni finalizzate a favorire atteggiamenti e comportamenti coerenti con gli obiettivi di eguaglianza/diversità;
- promozione di politiche e formazione per combattere le molestie sessuali;

- redigere e pubblicizzare codici di condotta o linee guida su specifiche questioni, ad esempio molestie sessuali; reclutamento/selezione; in generale su politiche, procedure e pratiche organizzative;
- condurre indagini di clima sull'eguaglianza e indagini sulla soddisfazione dei lavoratori.

### **3.2.4. Metodi e strumenti di eguaglianza**

- **La revisione delle politiche e delle pratiche organizzative**
- **Il monitoraggio**

Questa parte finale illustra due attività specifiche che si sono dimostrate rilevanti per promuovere e realizzare politiche e pratiche di successo, assicurandone la sostenibilità nel lungo periodo:

- la revisione in chiave di eguaglianza delle politiche e pratiche organizzative;
- il monitoraggio.

#### **3.2.4.1. La revisione di politiche e pratiche organizzative**

- **Analisi quantitativa**
- **Analisi qualitativa**

Produrre un cambiamento organizzativo richiede una visione accurata della situazione corrente.

Se lo stato dell'eguaglianza all'interno di una organizzazione non viene misurato e valutato, è estremamente difficile stabilire dove si possono verificare fenomeni di discriminazione e disuguaglianza e quali azioni devono essere intraprese.

Per costruire un accurato quadro della situazione da una prospettiva di eguaglianza, si suggeriscono due diverse attività:

- l'analisi quantitativa,
- l'analisi qualitativa.

##### **3.2.4.1.1. Analisi quantitativa**

Raccogliere e analizzare i dati sulla posizione dei diversi gruppi sociali di lavoratori all'interno di un'organizzazione è un primo passo essenziale per individuare i

contenuti dell'azione di eguaglianza. È importante analizzare la composizione generale della forza lavoro, così come la composizione per gruppo occupazionale, livello gerarchico, tipologia di contratto, ecc.

L'analisi dei dati statistici può evidenziare diversi tipi di segregazione. Per individuare le aree di azione, è fondamentale comprendere **dove** e **perché** le diseguaglianze si verificano. Per raggiungere questo obiettivo è necessario valutare l'impatto delle politiche, procedure e pratiche organizzative attraverso un'analisi qualitativa.

### **Esempi di indici**

Il **tasso di femminilizzazione** esprime la quota di donne sul totale dei dipendenti presenti nell'organizzazione, nei gruppi professionali, nei livelli gerarchici, nelle diverse qualifiche e tipi di contratto. **Una partecipazione equilibrata di donne e uomini implica** una rappresentanza dal 40 al 60% di uno dei sessi.

L'**indice di dissimilarità**, o indice di segregazione, misura la distanza fra una ipotetica composizione equa delle risorse umane nell'organizzazione in esame e quella reale. L'indice di dissimilarità confronta la distribuzione per area occupazionale – o per gruppo di qualifiche, livello gerarchico, tipologia contrattuale o per ogni altro criterio rilevante – dei membri dei diversi gruppi sociali e riassume il confronto in un numero che può assumere valori compresi fra 0 (massima similarità) e 50% (massima dissimilarità).

L'indice di dissimilarità  $D$  è dato da  $D = \sum [C_i - U_i] / 2$  dove  $C_i$  è la percentuale di una popolazione (ad esempio gli uomini) in una categoria di classificazione  $i$ , e  $U_i$  è la percentuale dell'altra popolazione (donne) nella stessa categoria.  $D$  è quindi la percentuale dell'una o dell'altra popolazione che dovrebbe cambiare categoria per ottenere una distribuzione esattamente uguale a quella dell'altra popolazione.

### **3.2.4.1.2. Analisi qualitativa**<sup>20</sup>

Al fine di assicurare che un'organizzazione sia capace di attrarre, selezionare e sviluppare i propri dipendenti dal bacino più ampio e diversificata di talenti, i metodi usati devono essere liberi da distorsioni e pregiudizi. Distorsioni e pregiudizi possono emergere da problemi presenti nelle politiche e nelle procedure, dal contesto culturale e dagli atteggiamenti e comportamenti degli individui che influenzano negativamente le modalità con cui politiche e procedure vengono realizzate in pratica. In questo modo, pregiudizi e distorsioni possono dare luogo a politiche e procedure apparentemente neutre che hanno un impatto disparato su specifici gruppi sociali (ad esempio le donne).

Al fine di individuare possibili pregiudizi e distorsioni nelle politiche, nelle procedure e nelle pratiche organizzative che possono impedire alle donne o a soggetti appartenenti ad altri gruppi sociali di avere accesso nell'organizzazione o di fare percorsi di sviluppo professionale, è importante analizzare e riesaminare in una prospettiva di eguaglianza quattro aree:

- reclutamento e selezione,
- sviluppo professionale,
- organizzazione del lavoro,
- contesto culturale.

#### *Reclutamento e selezione*

Il monitoraggio e l'analisi di informazioni quantitative possono mettere in rilievo squilibri in differenti fasi della procedura di reclutamento e selezione.

Queste disuguaglianze possono essere causate da distorsioni o mancanze nelle politiche, procedure e pratiche:

- il linguaggio e le immagini usati negli annunci di ricerca di personale non incoraggiano chiaramente la candidatura di soggetti appartenenti a diversi gruppi sociali; i mezzi di comunicazione scelti per la ricerca di personale possono escludere categorie di candidati potenziali. Ad esempio, pubblicare un'inserzione su un solo periodico o in un'area geografica circoscritta potrebbe limitare il numero e la varietà di persone che ne

---

<sup>20</sup> Le diverse check list sono state elaborate da Etta Olgiati e Gillian Shapiro e riviste dall'autrice.



- vengono a conoscenza;
- la richiesta di requisiti irrilevanti o non pertinenti per la posizione di lavoro da ricoprire può restringere la rosa dei candidati e dare luogo a discriminazioni indirette. L'evidenza suggerisce che soggetti appartenenti ad alcuni gruppi sociali (ad esempio le donne) spesso non si candidano ad alcune posizioni, in particolare per aree professionali non tradizionali, in quanto non sono in grado di soddisfare alcuni requisiti richiesti nell'annuncio di ricerca personale. È anche tuttavia dimostrato che in molti casi questi requisiti non sono affatto indispensabili allo svolgimento delle attività previste dal ruolo professionale;
  - il monitoraggio del processo di selezione e il controllo attento delle distorsioni possono garantire che le decisioni di selezione non vengano assunte in base a stereotipi, preconcetti o giudizi soggettivi.

Riportiamo qui di seguito una check list orientativa per un riesame delle politiche, procedure e pratiche di reclutamento e selezione in una prospettiva di eguaglianza:

#### *Annunci di ricerca del personale*

- il linguaggio utilizzato nell'inserzione favorisce la risposta della più ampia e diversificata gamma di candidati?
- le immagini utilizzate favoriscono la risposta della più ampia e diversificata gamma di candidati?
- i media in cui appaiono le inserzioni sono accessibili alla più ampia e diversificata gamma di candidati possibile?

#### *Descrizione del ruolo professionale*

- I contenuti del lavoro sono descritti in modo chiaro e comprensibile?
- Le descrizioni del ruolo professionale sono aggiornate periodicamente?
- Le competenze, le capacità, il grado di istruzione e l'esperienza richieste ai candidati corrispondono effettivamente a quelle necessarie per ricoprire il ruolo proposto?
- La descrizione delle condizioni di lavoro è accurata, in particolare quando si richiede la disponibilità a svolgere lavoro straordinario e notturno, lavorare a turni, compiere viaggi lunghi e frequenti, ecc.?

*Processo di selezione*

- I test utilizzati sono strumenti appropriati e oggettivi per valutare le competenze e le capacità necessarie a ricoprire il ruolo?
- Viene richiesto agli addetti alla selezione preliminare (staff e manager) di rendere conto dei criteri in base ai quali scelgono i candidati per la fase successiva?
- Se l'azienda utilizza società esterne di selezione, opera affinché vengano adottate procedure libere da pregiudizi e distorsioni?
- L'azienda richiede alle società esterne di selezione che hanno selezionato i candidati per il colloquio di rendere conto dei criteri che hanno portato alla selezione?
- L'azienda opera affinché gli intervistatori dispongano di linee guida e procedure chiare al fine di garantire che l'andamento delle interviste riguardi le esigenze del lavoro offerto e dell'organizzazione e siano libere da stereotipi e pregiudizi
- L'azienda opera in modo che gli intervistatori ricevano formazione e aggiornamenti periodici sulla legislazione di parità e sulle tecniche più appropriate per condurre le interviste e effettuare la valutazione, in modo da evitare giudizi basati su preconcetti e stereotipi?
- Se l'azienda utilizza società esterne di selezione, fa in modo che adottino tecniche di intervista e di valutazione sgombrare da pregiudizi e stereotipi?

*Sviluppo professionale*

L'eguaglianza nello sviluppo professionale e nella formazione può essere rafforzata da sistemi di sviluppo che si fondano su una valutazione equa delle capacità e del potenziale dei/delle dipendenti. Il monitoraggio e l'analisi dei dati può evidenziare squilibri nell'accesso alla formazione, allo sviluppo professionale e di carriera, ai processi di riqualificazione/riconversione professionale. È importante condurre una valutazione in termini di eguaglianza per verificare che le iniziative formative, le procedure e pratiche di sviluppo professionale e di carriera, e di riqualificazione/riconversione siano libere da distorsioni e pregiudizi.

Riportiamo qui di seguito una check list orientativa per un riesame delle politiche, procedure e pratiche di sviluppo professionale in una prospettiva di eguaglianza.

*Formazione:*

- Le opportunità formative sono disponibili per uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali in tutti i gruppi professionali, i livelli gerarchici e le funzioni?
- Le opportunità formative sono disponibili ai lavoratori/lavoratrici part-time e/o atipici?
- Si opera in modo che i bisogni individuali di formazione e di sviluppo (in tutti i gruppi professionali, in tutti i livelli gerarchici e in tutte le funzioni gruppi professionali) siano periodicamente riesaminati in modo di progettare e realizzare azioni adeguate?
- I sistemi e i criteri di selezione dei dipendenti da sottoporre a formazione vengono periodicamente riesaminati per assicurare l'accesso equilibrato di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali?
- Si richiede ai manager responsabili di individuare e selezionare le persone da formare di rendere conto dei criteri utilizzati?
- L'azienda fa in modo che aspetti organizzativi e logistici della formazione non costituiscano una barriera all'accesso di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi sociali alla iniziative di formazione?

*Promozione e sviluppo*

- Si opera affinché le informazioni sui posti vacanti e le opportunità di lavoro siano adeguatamente pubblicizzate in tutta l'organizzazione?
- Esistono all'interno dell'organizzazione aree occupazionali caratterizzate dalla forte prevalenza di un gruppo sociale/genere? Alcune di queste aree si caratterizzano per l'assenza o la scarsità di opportunità di carriera e di sviluppo?
- Si richiede ai manager responsabili dei percorsi di sviluppo di carriera e delle promozioni di rendere conto dei criteri alla base delle loro decisioni?
- Si opera affinché le opportunità di sviluppare competenze multiple siano usufruibili da uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali in tutti i gruppi professionali, livelli gerarchici e funzioni?
- Queste opportunità sono usufruibili sia dal personale a tempo pieno sia da quello a tempo parziale o con altri contratti atipici?
- Si opera affinché il contributo professionale e il potenziale di uomini, donne e soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali siano equamente valorizzati e ricompensati?

- Le capacità “hard”, come le capacità di controllo, di comando, di direzione ecc. sono adeguatamente considerate e valorizzate?
- Le competenze “soft”, come capacità di ascolto, di relazione e facilitazione, di comunicazione, sono adeguatamente considerate e valutate?
- Le conoscenze e competenze acquisite con l’esperienza professionale nel ruolo sono adeguatamente considerate e valorizzate?
- Le capacità “tacite” o implicite (tacit skills) sono adeguatamente considerate e valorizzate?
- Le capacità e competenze acquisite dalle persone in ambito extralavorativo sono riconosciute e valorizzate?
- Gli uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che lavorano part-time o con contratti atipici sono considerati, valorizzati e ricompensati allo stesso modo del personale che lavora a tempo pieno?
- Esistono procedure di valutazione individuale delle capacità e del potenziale dei lavoratori e lavoratrici in tutti i gruppi professionali, livelli gerarchici e funzioni?
- Ad uguale lavoro viene garantita uguale retribuzione?
- Ai lavori di contenuto equivalente viene garantita uguale retribuzione?

#### *Ricollocazione e gestione degli esuberanti*

- Vengono adottate misure volte ad anticipare il cambiamento tecnologico e organizzativo con l’obiettivo di trattenere e ricollocare all’interno dell’organizzazione uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali in tutti i gruppi professionali, livelli gerarchici e funzioni?
- Nelle fasi di cambiamento, vengono attivati processi di riqualificazione/ricollocamento finalizzati a trattenere all’interno dell’organizzazione uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali?
- Si opera affinché i sistemi e i criteri utilizzati per individuare e selezionare il personale in esubero a cui offrire opportunità formative finalizzate alla ricollocazione interna siano periodicamente riesaminati per assicurare che siano privi di distorsioni e pregiudizi?
- Nel caso in cui si rendano necessarie riduzioni di personale, si opera in modo da garantire a uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali in esubero (nei diversi gruppi professionali, livelli gerarchici e funzioni) misure di sostegno per la

ricollocazione sul mercato del lavoro esterno?

### Organizzazione del lavoro

Il modo in cui il lavoro è organizzato ha un impatto importante sulle prestazioni di lavoratori/lavoratrici, sul loro accesso a diversi ruoli professionali, sulle loro opportunità di sviluppo professionale e sul loro grado di occupabilità. Per queste ragioni, l'organizzazione del lavoro riveste un ruolo importante nello sviluppo di politiche di eguaglianza.

L'analisi qualitativa deve considerare due aspetti fortemente interrelati: quelli relativi al disegno dell'organizzazione del lavoro e quelli riguardanti l'introduzione di misure di flessibilità sia dal punto di vista dell'impresa sia da quello dei lavoratori e lavoratrici.

Riportiamo qui di seguito una check list orientativa per un riesame dell'organizzazione del lavoro in una prospettiva di eguaglianza.

### *Disegno dell'organizzazione del lavoro*

- Si opera in modo che l'organizzazione del lavoro non rafforzi fenomeni di segregazione del lavoro e non impedisca a donne/uomini/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali di raggiungere uno sviluppo professionale?
- L'organizzazione è nel complesso fortemente gerarchica (con scarse opportunità di sviluppo di carriera, ridotta mobilità interna, una rigida divisione dei compiti tra i diversi ruoli)?
- Esistono in azienda aree in cui l'organizzazione del lavoro è fortemente gerarchica (con scarse opportunità di sviluppo di carriera, ridotta mobilità interna, una rigida divisione dei compiti tra i diversi ruoli)?
- Esistono in azienda aree in cui c'è una rigida divisione tra lavori maschili e lavori femminili, lavori o ricoperti in modo prevalente da soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali?
- Esistono in azienda aree nelle quali sono presenti lavori senza prospettive di carriera, e/o gruppi professionali caratterizzati da bassi tassi di promozione e scarse opportunità

di sviluppo professionale? Alcuni di questi posti di lavoro o aree sono occupati in prevalenza da soggetti appartenenti ad un gruppo sociale specifico (ad esempio le donne, immigranti, ecc.)?

- Nell'organizzazione esistono ruoli professionali preclusi in tutto o in parte a gruppi sociali specifici (ad esempio donne, persone diversamente abili) a causa delle condizioni di lavoro?

### *Flessibilità*

- Si opera affinché le misure di flessibilità siano utilizzate per perseguire sia obiettivi organizzativi sia obiettivi di eguaglianza?
- Le diverse forme di organizzazione del lavoro sono riesaminate al fine di valutare se abbiano un impatto disparato su specifici gruppi di lavoratori?
- Si opera affinché le misure di flessibilità non rappresentino una barriera che impedisce l'accesso di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali ad altri ruoli professionali, a opportunità di formazione e sviluppo professionale?
- Si opera affinché misure di flessibilità come il part-time, il job sharing, il telelavoro, ecc., non rafforzino fenomeni di segregazione?
- Si opera affinché uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che lavorano part-time e con altre forme di lavoro flessibile siano in grado di passare al tempo pieno e viceversa?
- Si opera affinché le misure di flessibilità adottate tengano conto e soddisfino sia le esigenze dell'organizzazione sia i bisogni delle persone?

### *Il contesto culturale*

Gran parte delle disuguaglianze nel lavoro hanno origine nella cultura organizzativa. Assunti stereotipi non verificati si traducono in procedure e pratiche che diventando parte integrante della cultura organizzativa danno luogo a fenomeni di discriminazione.

È importante garantire che le persone siano trattate come individui piuttosto che come appartenenti a gruppi dalle caratteristiche stereotipe. Ciò significa giudicare le persone in base ai loro meriti piuttosto che operare sulla base di preconcetti secondo i quali le persone appartenenti a un certo gruppo non possano che comportarsi in un

determinato modo, cosa che produce valutazioni standardizzate e stereotipe.

Riportiamo qui di seguito una check list orientativa per un riesame della cultura organizzativa in una prospettiva di eguaglianza.

- Nel recente passato l'azienda ha ricevuto denunce o segnalazioni formali o informali di episodi di discriminazione?
- L'azienda ha adottato politiche e/o procedure operative per combattere le diverse forme di discriminazione?
- Nel recente passato l'azienda ha ricevuto denunce o segnalazioni formali o informali di molestie sessuali?
- Nel recente passato l'azienda ha ricevuto denunce o segnalazioni formali o informali di episodi di mobbing?
- L'organizzazione ha adottato politiche e procedure operative per combattere le molestie sessuali e il mobbing?
- L'azienda analizza la sua cultura organizzativa allo scopo di evidenziare la presenza di stereotipi e assunti basati su pregiudizi riguardanti specifici gruppi sociali che rafforzano fenomeni di segregazione?
- L'azienda opera affinché i ruoli professionali non vengano assegnati in base a assunti stereotipi? (ad esempio lavori "da uomo", lavori "da donna")
- l'azienda opera affinché le persone vengano trattate come individui e non come appartenenti a gruppi dalle caratteristiche stereotipe? (ecco alcuni esempi tipici: gli uomini sono propensi a lavorare di più mentre le donne preferiscono orari brevi; gli uomini hanno capacità di comando e controllo mentre le donne hanno attitudine ai lavori di cura; gli uomini sono più coinvolti nel lavoro mentre le donne sono più interessate alla vita familiare; gli uomini hanno capacità tecniche mentre le donne non capiscono "la tecnica"...) )
- Esistono nell'organizzazione aree professionali che sono considerate particolarmente adatte ad un gruppo sociale specifico? Perché?
- L'azienda opera affinché che il personale e i manager responsabili della selezione, dello sviluppo professionale e delle promozioni non valutino e giudichino le persone in base a pregiudizi e stereotipi?
- L'azienda opera affinché la comunicazione scritta e orale non rifletta o rafforzi

- stereotipi e pregiudizi?
- L'azienda opera affinché la sua immagine non rifletta o rafforzi gli stereotipi e pregiudizi?
  - Quando propone iniziative di informazione, supporto e formazione sulle questioni di eguaglianza, l'azienda si rivolge a tutto il personale o solo a specifici gruppi sociali?

### **3.2.4.2. Monitoraggio<sup>21</sup>**

Monitorare l'eguaglianza significa raccogliere e analizzare con regolarità informazioni di tipo statistico sulla posizione relativa di donne/uomini/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali all'interno dell'organizzazione e informazioni di tipo qualitativo sull'impatto di politiche, di procedure, delle pratiche, dei comportamenti e delle culture sulla forza-lavoro diversificata.

In generale, il monitoraggio consente alle organizzazioni di individuare i progressi delle politiche di eguaglianza e gli ostacoli che ne impediscono la piena realizzazione, fornisce inoltre indicazioni sulle aree di miglioramento e/o su come estendere l'ambito di applicazione dell'approccio adottato.

Il monitoraggio fornisce un quadro costantemente aggiornato sulla composizione della forza lavoro per genere e gruppo sociale. Fornisce anche informazioni sui flussi della forza lavoro – in entrata, in uscita, ascendenti, discendenti e orizzontali. In questo modo il monitoraggio costituisce la base per una analisi comparativa. Il monitoraggio dell'eguaglianza/diversità è uno strumento di “diagnosi precoce”, che permette di “isolare” le aree critiche, bisognose di investigazioni più accurate. La raccolta di dati disaggregati su base regolare mette gli attori chiave in condizione di valutare l'efficacia delle iniziative e l'eventualità di intensificarle o modificarle.

L'evidenza empirica emergente dagli studi di caso mostra l'importanza di raccogliere dati e monitorare l'occupazione e i diversi aspetti del rapporto di lavoro: reclutamento e selezione, sviluppo professionale, l'organizzazione del lavoro, la cultura di impresa.

---

<sup>21</sup> Le check list sono state sviluppate da Etta Olgiati e Gillian Shapiro e riviste dall'autrice.



Ecco una check list orientativa per la raccolta dei dati e il monitoraggio delle diverse aree del lavoro.

### Occupazione

- occupazione complessiva per genere/gruppo sociale;
- occupazione per categorie e tipo di contratto
- occupazione per categoria e livello gerarchico;
- occupazione per gruppi professionali non manageriali.

### Reclutamento e selezione

- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che si candidano ai ruoli professionali nelle diverse aree di un'organizzazione (per livello gerarchico, tipo di contratto contrattuale, funzione, ecc.);
- proporzione di uomini/donne/ soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali a cui è offerto un lavoro nelle diverse aree di un'organizzazione (per livello gerarchico, tipo di contratto, funzione, ecc.).

### Sviluppo professionale

#### *Formazione*

- distribuzione dei lavoratori/lavoratrici che hanno usufruito di formazione per genere/gruppo sociale nelle diverse occupazioni, livelli gerarchici, funzioni
- distribuzione dei lavoratori/lavoratrici per genere/gruppo sociale nei diversi tipi di corsi di formazione (ad esempio: on the job/off the job, tecnico/non tecnico, a breve termine/ a lungo termine, ecc.)
- distribuzione dei lavoratori/lavoratrici che hanno usufruito di formazione per genere/gruppo sociale e tipo di contratto (a tempo pieno, part-time, ecc.)

#### *Promozione e sviluppo*

- distribuzione dei lavoratori/lavoratrici per genere/gruppo sociale, anzianità, istruzione, categoria e livello gerarchico
- tasso di promozioni per genere/gruppo sociale, occupazione, livello gerarchico e funzione

- tasso di promozioni per genere/gruppo sociale e tipo di contratto (fa tempo pieno, part-time, tele-lavoro, altri contratti)
- retribuzione per genere/gruppo sociale (complessivo, nelle diverse occupazioni, livelli gerarchici e funzioni).

#### *Ricollocazione e gestione degli esuberanti*

- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che sono stati ricollocati da contratti di lavoro a tempo pieno ad altri tipi di contratto (ad esempio part-time, orario ridotto, job sharing)
- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che sono stati ricollocati in posizioni professionali di contenuto simile con mansioni simili a quelle svolte nel ruolo precedente
- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che sono stati ricollocati in posizioni professionali che offrono maggiori opportunità di carriera rispetto al ruolo precedente
- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che hanno usufruito di iniziative formative finalizzate alla ricollocazione
- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali in esubero
- proporzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali che hanno ricevuto un sostegno per facilitarne l'uscita dall'organizzazione.

#### Organizzazione del lavoro

- Numero e distribuzione di uomini/donne/soggetti appartenenti ai diversi gruppi sociali impegnati in forme di lavoro flessibili: ad esempio lavoro a turni, orario su base annuale, tempo flessibile, banca delle ore, part-time, flessibilità individuale, lavoro a tempo determinato, straordinario, aspettativa, orari in base al ciclo di vita, job-sharing, telelavoro, ecc.

#### Contesto culturale

- numero di denunce o segnalazioni formali e informali da parte del personale su fenomeni di discriminazione nei precedenti .... anni?

- numero di denunce o segnalazioni formali e informali da parte del personale su molestie sessuali nei precedenti .... anni?
- numero di denunce o segnalazioni formali e informali da parte del personale su fenomeni di mobbing nei precedenti .... anni?

\* \* \*

