

“La diversità come risorsa. Il Diversity Management nel mondo assicurativo”

di Giuditta Alessandrini*

(Università degli Studi di Roma Tre)

Tema ormai cruciale per tutte le organizzazioni, il diversity management è un approccio consolidato di gestione del cambiamento all'interno del mondo aziendale. Nel 2010 ho scritto un volume sul tema, edito da Guerini & Associati “Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa” nel quale dedico particolare attenzione alle situazioni di lavoro contemporanee, caratterizzate dai molti aspetti della diversità: dalla multiethnicità (come fenomeno connesso alle dinamiche migratorie e all'integrazione di soggetti stranieri nelle aziende), alle politiche di sostegno all'inclusione delle donne ed al tema dell'aging.

Il dialogo interculturale può essere fondamentale per mantenere non solo la competitività delle imprese ma anche condizioni di benessere organizzativo e di equità nel rispetto dell'alterità. Strategie di accoglienza verso la diversità, infatti – intese come bagaglio di valori, professionalità e ricchezze relazionali –, possono rappresentare per l'impresa un significativo valore anche nell'ottica del raggiungimento del bene comune.

1. Diversità e sviluppo umano

Nell'ambito delle scienze economico-sociali è emerso negli ultimi anni un significativo spostamento di asse da un approccio allo sviluppo meramente orientato alla *crescita quantitativa* come imperativo verso un approccio centrato sulla dimensione *qualitativa* della vita umana e sui *beni immateriali* come la qualità della relazione interpersonale, il benessere, la felicità.

La diversità è fonte di valore e di nuove significazioni: tra queste i processi di inclusione e di benessere. Quest'ultimo è soprattutto possibilità di esprimersi e di partecipare alla società. Mi riferisco in particolare al pensiero di economisti come Amartya Sen, Jean Paul Fitoussi, filosofi come Martha Nussbaum ed altri (cfr. la bibliografia in calce a questo scritto).

Lo *sviluppo umano*, dunque, può essere interpretato in diversi modi e secondo diverse prospettive che non si esauriscono nella dimensione quantitativa (e, quindi, secondo un approccio meramente funzionale alla crescita economica) ma implicano ambiti connessi alla vita sociale nella sua complessità. Per Martha Nussbaum il profitto è il mezzo funzionale all'esistenza umana ma “il fine dello sviluppo globale, come quello di una buona politica nazionale, è di mettere in grado le persone di vivere un'esistenza piena e creativa, sviluppando il loro potenziale e organizzandosi una vita significativa e all'altezza della loro uguale dignità umana”¹.

Da qui il richiamo ad una nuova economia, *un'economia dello sviluppo umano*, che abbia come obiettivo la promozione del benessere umano e della crescita, e che si impegni a valutare e perseguire attivamente politiche alternative nella misura in cui permettono di migliorare lo sviluppo.

Vorrei ricordare il valore significativo dell'*Indice dello sviluppo umano* (ISU), secondo cui lo sviluppo di una nazione dovrebbe essere misurato non solo in base al reddito nazionale, com'era consuetudine fare nel passato, ma anche tenendo conto dell'aspettativa di vita e del tasso di alfabetizzazione, della disuguaglianza multidimensionale, delle disparità di genere e la povertà estrema².

Nel 1990, il Programma per lo Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP) ha pubblicato il suo primo *Rapporto sullo Sviluppo Umano*, che introduceva l'Indice dello sviluppo umano (ISU).

* Giuditta Alessandrini è professore ordinario di pedagogia sociale e del lavoro presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma TRE. È direttore del Master di I livello a distanza “HR SPECIALIST. Professionisti per le Risorse Umane” e del Centro di Ricerca CEFORC “Formazione continua & Comunicazione” (<https://www.ceforc.eu>). Per contattare l'autore: g.alessandrini@uniroma3.it.

¹ M. Nussbaum, *Non per il profitto*, Il Mulino, Bologna 2010, p. 175.

² Rapporto sullo Sviluppo Umano 2010, *La vera ricchezza delle nazioni: Vie dello sviluppo umano*, pubblicato per il Programma per lo Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP), Edizione del 20° Anniversario.

La premessa su cui si fondava l'ISU, al tempo considerata radicale, si incentrava sul fatto che lo sviluppo di una nazione dovrebbe essere misurato non solo in base al reddito nazionale, ma anche tenendo conto dell'aspettativa di vita e del tasso di alfabetizzazione, fattori per cui già esistevano dati comparabili per la maggior parte dei Paesi.

L'ISU medio mondiale è cresciuto del 18% dal 1990 (e del 41% dal 1970). Il Rapporto di quest'anno introduce tre nuove misure fondamentali per dimensionare l'indicatore di sviluppo: la disuguaglianza multidimensionale, le disparità di genere e la povertà estrema.

Il concetto di sviluppo umano può indubbiamente offrire un nuovo criterio di interpretazione e di valutazione della vita concreta delle persone, che riguarda le varie dimensioni della vita umana di uomini e donne.

L'approccio alle capacità di Nussbaum offre un dispositivo teorico rigoroso non solo per una lettura dell'ineguaglianza di opportunità per le donne a livello mondiale ma soprattutto per individuare le condizioni che le politiche pubbliche devono adottare per rendere possibile la "fioritura" delle donne, in quanto sviluppo del potenziale in esse presente e garanzia di salvaguardia di una vita dignitosa.

Le politiche europee, nel disegnare lo scenario evolutivo del 2020³, affidano un ruolo significativo al tema dell'inclusione sociale anche rispetto alle tematiche "gender" come parte integrante di un approccio complessivo di sviluppo e crescita. Alla base della strategia, sono stati definiti – in riferimento a specifiche iniziative⁴ – gli obiettivi da raggiungere in vista del 2020: a) il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro; b) il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in R&S, migliorando in particolare le condizioni per gli investimenti in R&S del settore privato, e definire un nuovo indicatore per seguire i progressi in materia di innovazioni

Nel 2020, l'economia europea domanderà il 31,5% di occupati con alti livelli di istruzione e qualificazione, il 50% con livelli intermedi mentre i posti di lavoro per i soggetti con bassi livelli di qualificazione crolleranno dal 33% del 1996 al 18,5%⁵.

Occorre dunque – secondo lo schema degli estensori del documento europeo – portare a meno del 10% la percentuale della popolazione compresa tra i 18 e i 24 anni che ha abbandonato gli studi e far sì che almeno il 40% dei giovani adulti (30-34 anni) dell'UE conseguano la laurea.

2. Il diversity management, concetto a geometria variabile: dalla dimensione gestionale a quella culturale

Partendo dall'assunto che le persone sono il patrimonio centrale di un'organizzazione, l'approccio "diversity management" si pone, dunque, l'obiettivo di sensibilizzare il management alle esigenze "soggettive" dei singoli lavoratori ipotizzando modalità di sviluppo dei diversi potenziali e rifiutando l'idea di una visione della popolazione organizzativa come un insieme indifferenziato.

I *driver* che generano per le organizzazioni il bisogno di acquisire politiche di *diversity* nell'ambito della strategia aziendale dipendono da tre ordini di fattori, quelli di tipo *normativo*, quelli di tipo *statistico-demografico* e quelli di tipo *economico-organizzativo*. Il primo ordine di fattori è caratterizzato dalle direttive europee per la parità di trattamento delle persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica (2004/43/CE, che in Italia sono state attuate tramite il D.L. 215 del 2003) e le norme relative alla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizione di lavoro. Grazie a questo quadro normativo, le policy per il diversity management diventano condizione – dichiarata e promossa a livello europeo – per la lotta alla discriminazione delle persone "portatrici" di diversità nei luoghi di lavoro e per la creazione di una cultura dell'accoglienza in una società sempre più multietnica.

³ European Commission, *EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 2011.

⁴ In particolare: a) *L'Unione dell'innovazione* per migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione, facendo in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l'occupazione; b) *Youth on the move* per migliorare l'efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro; c) *Un'agenda europea del digitale* per accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese; d) *Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro* onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze in tutto l'arco della vita.

⁵ Cfr. il *Executive summary* preparato dalla Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia.

In una recente opera già citata mi sono posta l'obiettivo di individuare confini *più ampi* del *Diversity management* rispetto all'approccio in qualche modo tradizionale di taglio organizzativistico-gestionale ipotizzando, dunque, la considerazione di un *forte impatto formativo-culturale*. Ho anche raccolto *buone pratiche* di gestione ed un approccio metodologico in ambito formativo.

L'approccio alle nuove diversità può anche essere interpretato come un aspetto del comportamento responsabile delle imprese e rientra nella cosiddetta *Corporate social responsibility* perché implica la condivisione di un codice etico e un processo continuo di *audit* della cultura interna.

Queste considerazioni rendono bene il significato complesso del tema e le numerose correlazioni con pressoché ogni aspetto della vita d'impresa (cultura, formazione, ecc).

Nel confronto con gli altri Paesi, l'Italia registra ancora il maggior divario tra il tasso di disoccupazione femminile e quello maschile. Ma è soprattutto il tasso di occupazione, oggi distante di quasi 15 punti percentuali dagli obiettivi fissati a Lisbona per il 2010, a destare allarme. Meno di una donna su due in età di lavoro ha una occupazione regolare.

La disparità rispetto agli altri Paesi si concentra prevalentemente nel Mezzogiorno, dove ben tre donne su quattro in età di lavoro sono *senza* lavoro. In queste aree del Paese ben poco potrebbe una tassazione differenziata per genere visto che qui il problema non è tanto quello della offerta di lavoro femminile quanto, semmai, la scarsa domanda di lavoro e la mancanza di reali opportunità di impiego nella economia regolare.

Lo stesso solenne principio di parità di trattamento retributivo tra uomo e donna, sancito dal Trattato istitutivo della Comunità Europea, trova invero spiegazione nel timore di forme di *dumping* sociale legate a un più basso costo del lavoro femminile.

Nel caso della occupazione femminile, le questioni da affrontare riguardano contestualmente le politiche di *sostegno alla famiglia*, le politiche di *accesso alla istruzione* e alla *formazione professionale*, le politiche *previdenziali* e del *lavoro*, le politiche *sociali ed educative* in senso lato e anche un migliore coordinamento tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. La loro soluzione non può che dipendere da un approccio di genere integrato e trasversale a tutte le politiche pubbliche.

Particolare rilievo può assumere l'evoluzione della contrattazione collettiva e della prassi aziendale con riferimento alla flessibile modulazione dell'orario di lavoro oggi consentita dal cambiamento dei tradizionali modelli produttivi e dalla trasformazione terziaria.

Piccoli ma significativi aggiustamenti nel rigido orario di lavoro possono consentire a molti la conciliazione tra tempi di lavoro e di famiglia senza compromissione delle possibilità di carriera. La stessa contrattazione può utilmente definire il quadro di riferimento entro il quale consentire anche accordi individuali tarati sulle specifiche esigenze delle parti del rapporto di lavoro.

3. L'approccio alla *gender equality*

Nell'ultimo triennio, la Commissione Europea ha dato impulso ad una serie di iniziative di elevato profilo strategico e politico con l'intento di rilanciare il principio delle pari opportunità di genere nell'azione dell'Europa a 27, anche alla luce della crisi economica e dell'avvio della nuova strategia "Europa 2020".

La Strategia vuole in questo senso rappresentare la concreta prosecuzione della precedente *Roadmap* per le pari opportunità dell'Unione Europea ("una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini, adottata con la Comunicazione 2006/275 della Commissione") relativa al periodo 2006-2010 e a sua volta fondata sulla Strategia quadro in tema di parità tra donne e uomini relativa al periodo 2001-2005 (COM 2000/335).

L'obiettivo UE è quello di dare sostanza all'art.8 del Trattato sul funzionamento dell'Unione, il quale prevede che "nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne» e consente di considerare la parità di genere come uno dei cinque valori fondanti (dell'Unione Europea)"⁶.

⁶ Il riferimento va sicuramente alla Comunicazione 2010/491 della Commissione, pubblicata il 21 settembre 2010, che ha delineato la nuova Strategia europea per l'uguaglianza tra uomini e donne 2010 –2015, alla Carta delle Donne, adottata con

Ricordiamo che la Carta presenta cinque settori fondamentali d'intervento basati su principi di uguaglianza fra donne e uomini. In particolare le finalità sono:

- a) la parità sul mercato del lavoro e l'uguale indipendenza economica per donne e uomini, in particolare mediante la strategia "Europa 2020";
- b) la parità salariale per uno stesso lavoro o per un lavoro di uguale valore, favorendo la collaborazione con gli Stati membri per ridurre significativamente il c.d. *gender pay gap* nei prossimi cinque anni;
- c) la parità nei processi decisionali, mediante misure di incentivazione a livello Ue;
- d) la dignità e l'integrità delle donne, in particolare ponendo fine alla violenza di genere, mediante un quadro politico completo;
- e) la parità tra uomini e donne all'esterno dell'Ue, affrontando la questione nelle relazioni esterne e con le organizzazioni internazionali.

È stato osservato giustamente come la Strategia, abbia la funzione fondamentale di garantire la transizione dall'uguaglianza di genere *de iure* al raggiungimento della parità *de facto* e di attivare processi virtuosi di dialogo e partenariato non soltanto tra gli Stati Membri, ma anche attraverso il coinvolgimento responsabile del partenariato economico e sociale e della società civile in genere⁷.

Altri documenti europei sottolineano che il permanere della crisi economica in Europa determina un maggior peso dei rischi di disuguaglianza sulle donne, in particolare sulla persone mature rendendo più difficile una ricollocazione professionale e quindi maggiore una vulnerabilità sociale correlata con il ciclo di vita⁸.

4. Integrare le diversità: il caso Unicredit group

I numerosi casi che ho raccolto nel mio lavoro testimoniano, pur tra luci ed ombre, l'avvio di un nuovo interesse autentico alla tematica della diversità⁹. Vediamo brevemente il caso di Unicredit Group: una delle caratteristiche e dei maggiori punti di forza del capitale umano UniCredit – ad esempio – è rappresentato dalla "diversità" come confermato anche dalla rappresentazione ufficiale del Gruppo che al 31/12/2008 riportava il 33% del personale del Gruppo su perimetro Italia, il 26% in altri paesi CEE, il 13% in Germania, il 12% in Polonia, il 10% in Turchia ed il 6% in Austria¹⁰.

UniCredit ha deciso di impegnarsi con forza in questa direzione perché ritiene che una presenza maggiore di donne nelle posizioni di vertice aumenterà la competitività del Gruppo.

UniCredit ha elaborato una strategia di crescita fondata nella capacità di riconoscere il valore e la forza della diversità, non solo di genere.

Recentemente è stato introdotto un sistema di rilevazione (KPI) a livello di Gruppo e di singole Divisioni volto a sensibilizzare i manager al tema, favorire la diffusione di una cultura di Diversity e monitorare il trend di crescita delle donne in posizioni apicali e all'interno dei processi e programmi di sviluppo interno.

"Nel mondo UniCredit, al 31/12/2008, a fronte di una presenza femminile pari al 58% del totale dei dipendenti, troviamo il 4% di donne nel CdA della Holding¹¹. Ad Aprile 2009, una nuova nomina ha incrementato il dato nel CdA della Holding al 9%"¹².

la Comunicazione 2010/78, e al Patto europeo per la parità di genere, adottato dal Consiglio UE il 7 nel successivo quinquennio.

⁷ Palma M., *L'attuale scenario europeo delle pari opportunità: criticità e nuove tendenze*, in *Bollettino Adapt*, 16 dicembre 2011 (www.adapt.it).

⁸ Cfr. in particolare (a cura della fondazione Brodolini), *Gender equality in caring responsibilities over the lifecycle*, da Conference equality between women and men, 19-20 settembre 2011, Brussels.

⁹ Nel Volume di Alessandrini G. "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (Guerini, Milano 2010) sono raccolti oltre al caso Unicredit Group, anche casi sulle esperienze di Finmeccanica, Vodafone, Citigroup, Dexia Crediop.

¹⁰ Fonte: *Bilancio di Sostenibilità 2008* (www.unicreditgroup.eu).

¹¹ Dati del Bilancio al 31 dicembre 2008.

Tra le diverse iniziative a sostegno di una politica dell'integrazione della diversità, l'istituzione di un network di donne "UWIN – UniCredit Women's International Network" (finalizzato alla formazione di una community di donne interessate a investire sul proprio sviluppo professionale) al fine di favorire lo scambio e il confronto delle competenze e modelli di leadership.

Un'altra iniziativa per aggregare la componente femminile a livello internazionale, è lo sviluppo di "Road show" quale acceleratore per la promozione e la creazione di un women's network.

5. La leadership femminile come vantaggio?

Le donne sono *più pronte* alle trasformazioni del modo di lavorare richieste oggi? In particolare il riconoscimento del valore delle differenze di genere, per la loro trasversalità ma anche per l'esclusione dalle attività decisionali che le ha caratterizzate, può garantire un rinnovamento profondo e radicale¹³. Nel 2011 due grandi riviste *Economist* e *Time* hanno messo la *leadership* femminile in prima pagina.

In America le donne sono la metà della popolazione occupata. In Italia siamo all'ultimo posto per l'occupazione femminile ed alla stessa stregua occorre dire che la donna italiana ha un numero di figli inferiore alle francesi e lavora meno. La tesi della valorizzazione della parità come *fattore di crescita economica* è in progressiva rilevanza.

Il libro di Avivah Wittenberg – Cox, "*Rivoluzione Womenomics*" – è diventato un *cult* negli Stati Uniti in quanto la tesi sostenuta è che la valorizzazione delle donne non è solo condizione di equità ma costituisce in effetti uno strumento di sviluppo economico della società. La riduzione degli squilibri potrà in effetti automaticamente innalzare il Pil.

Al di là di questa tesi è indubbio che il modo di lavorare attuale è vicino al modo di essere delle donne: ad esempio il peso dato alla fiducia ed alla relazionalità, l'attenzione al risultato al di là del rispetto di compiti formali¹⁴.

Il lavoro liquido (nella metafora di Bauman¹⁵) è congeniale alle donne. La messa in crisi del modello manageriale dominante di leadership di ispirazione maschile è un fenomeno evidente nel lavoro liquido. Basti pensare ad esempio all'empatia o alla tolleranza dell'incertezza e del rischio o ancora al saper lavorare in team o ancora la sensibilità alla sostenibilità.

Le skills femminili sono dunque complementari a quelle maschili? La domanda è "esiste un talento al femminile?".

Una tesi ben accreditata è che le donne tendono a realizzare quello che possiamo definire "il potere del fare", gli uomini viceversa sono attratti dal "potere del dominare" ovvero come dire che le donne sono caratterizzate dall'autorevolezza personale piuttosto che dall'autorità di ruolo.

Nelle donne manager non c'è scissione tra ruolo e persona, il che significa che la realizzazione nel lavoro è importante ma non totalizzante.

Le donne non amano rigidità e ritualità. La presenza fisica richiesta in ufficio è, purtroppo (e talvolta senza ragione) illimitata. E quindi contestata dalle donne che preferirebbero un superamento del binomio presenza ovvero impegno, per ritmi di lavoro più flessibili ed adatti a gestire la pluralità dei ruoli che le compete. I nuovi stili di lavoro digitale consentono approcci più flessibili ed a misura di una qualità della vita possibile.

La differenza femminile è soprattutto nella capacità di ragionare al di là di pregiudizi su di un agire concreto. Il che significa anche prevalenza della *persona* sul *ruolo* meno "gabbia d'acciaio" (per usare la nota metafora *weberiana*) più "meta modello".

¹² I dati riportati qui provengono dal capitolo scritto da Daniela Palmucci sull'esperienza Unicredit Group nell'ambito del mio volume miscellaneo già citato.

¹³ Per un approfondimento sulle possibilità delle donne di incidere sulla riorganizzazione socio-politico-economica, si veda Ferrera M., *Il Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano 2008. Si vedano anche sul sito di Corrente rosa – www.correnterosa.org – gli atti del convegno internazionale "*Womenomics*", Camera dei Deputati, Sala delle Colonne, Roma, 23 aprile 2009.

¹⁴ Cfr. sul tema il numero 3/2010 di *Impresa* dedicato al tema "*Fattore donna*".

¹⁵ Bauman Z., *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari 2006.

6. Prospettive emergenti

Una indagine realizzata da Federmanager nel 2010 ipotizza che il futuro sia nelle mani delle donne manager, più giovani, istruite ed anche più preparate a gestire la complessità del lavoro¹⁶.

Il contesto lascia ben sperare ma il punto di svolta è nella possibilità delle donne di raggiungere livelli di qualificazione crescenti attraverso iniziative formative e dimensioni di consapevolezza adeguate¹⁷. L'introduzione di azioni positive come le quote di rappresentanza di genere, pur tra luci ed ombre, ha dimostrato che la presenza di quote può essere un acceleratore della rappresentanza femminile.

Secondo il Rapporto europeo sulla diversità di genere presentato il 6 settembre 2012, le donne rappresentano il 15,65% dei Consigli di amministrazione dei 353 gruppi presenti in Borsa.

Il peso delle donne dal 2004 ad oggi è dunque quadruplicato, ma in Italia la quota rimane del 10,6%. Le donne sono un serbatoio (talvolta nascosto) di talenti al quale la società deve attingere per assicurare lo sviluppo.

Sarà di grande utilità la disponibilità di un *gender index* (un insieme di indici statistici utili a consentire una valutazione, anche comparata, dello stato di attuazione delle politiche di pari opportunità in un dato Stato Membro), e la formazione in chiave di genere. Di particolare interesse anche la prossima costituzione di un centro di documentazione e ricerca a livello europeo che dovrebbe costituire il punto di riferimento europeo per la raccolta e la diffusione delle buone pratiche.

Bibliografia

AA.VV., *Fattore donna*, in "Impresa", 3/2010

AA.VV., *Womenomics*, Atti del Convegno Internazionale Corrente Rosa, 2009 (www.correnterosa.org)

Alessandrini G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci-Le Bussole, Roma 2007

Alessandrini G., *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Guerini & Associati, Milano 2010

Ambrosini M., *La fatica di integrarsi*, Il Mulino, Bologna 2001

Arendt H. (1958), *Vita activa. La condizione umana*, trad. it., Bompiani, Milano 1994

Bauman Z., *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari 2006

Beck U., *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino 2000

De Ceglia V., *Donne manager, il futuro è loro, l'offensiva rosa arriva in azienda*, in "Repubblica", 22 novembre 2010

European Commission, *EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusive*, 2011

Ferrera M., *Il Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano 2008

Fondazione Brodolini, *Gender equality in caring responsabilità over the lifecycle*, Conference equality between women and men, 19-20 settembre 2011, Brussels

Nussbaum M., *Non per il profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Il Mulino, Bologna 2010

Nussbaum M., *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino, Bologna 2012

OECD, *The impact of Ageing on Demand, Factor Markets and Growth*, 2007

Palma M., *L'attuale scenario europeo delle pari opportunità: criticità e nuove tendenze*, in *Bollettino Adapt*, 16 dicembre 2011 (www.adapt.it)

Rapporto sullo Sviluppo Umano 2010, *La vera ricchezza delle nazioni: Vie dello sviluppo umano*, pubblicato per il Programma per lo Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP), Edizione del 20° Anniversario

Riftkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano 2000

¹⁶ Sull'indagine cfr anche l'articolo di Vito de Ceglia pubblicato su Repubblica il 22 novembre 2010 "Donne manager, il futuro è loro, l'offensiva rosa arriva in azienda".

¹⁷ A Roma, l'Osservatorio Interuniversitario sugli studi di Genere, Parità e Pari Opportunità, recentemente istituito, ha l'obiettivo di realizzare ricerche e studi in ottica di genere e di mettere in rete e diffondere esperienze e azioni già realizzate da università e centri di ricerca. Il Ceforc, Centro di ricerca universitario in ambito formativo (diretto da chi scrive) ha anche istituito un luogo per l'approccio alle iniziative di accompagnamento di politiche di integrazione dal punto di vista prevalentemente formativo utilizzando metodologie validate ispirate al modello della comunità di pratica (<https://www.ceforc.eu>).

Sen A.K., *Etica ed Economia*, Laterza, Roma-Bari 2002

Stiglitz J.E., Sen A.K., Fitoussi J.P., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* (www.stiglitz-sen-fitoussi.fr)

Touraine A., *Libertà, uguaglianza, diversità*, Il Saggiatore, Milano 2009

Wieviorka M., *La diversité*, éd. Robert Laffont, Paris 2008