



La sfida del *diversity management*

Nell'ambito del progetto Diversità-lavoro, che vede coinvolte Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, Fondazione Sodalitas e People, sono stati presentati i dati UNAR (Ufficio Nazionale Anti-discriminazioni Razziali della Presidenza del Consiglio dei Ministri) su discriminazione e lavoro relativi al 2013.

Il primo dato è in controtendenza rispetto al passato: il lavoro cede il posto a mass media e vita pubblica nella classifica dei contesti a più alto tasso discriminatorio. Se nel 2012 le denunce di atti discriminatori erano riconducibili in buona parte ai contesti di lavoro (37,7%), nel 2013 questo allarmante primato è stato raggiunto dai mass media (26,2%) e dalla vita pubblica (21,1%). Rispetto al lavoro la percentuale si è assestata intorno al 16%, in diminuzione dal 2011 (18%). Questa inversione di tendenza è si-



azioni per l'integrazione e la sensibilizzazione su queste tematiche. Un plauso va soprattutto alle iniziative di *diversity management* che l'UNAR promuove capillarmente, anche con il coinvolgimento delle aziende italia-

dell'UNAR, e noi non possiamo che essere d'accordo. Soprattutto considerati i risultati scoraggianti che emergono da una *survey* di OD&M Consulting, in collaborazione con Este, sull'Agenda 2014 della direzione del personale', in cui si apprende che il *diversity* è tra le sfide meno percepite dalle funzioni Hr.

Abbiamo chiesto ad alcuni responsabili del personale, responsabili della formazione e consulenti di importanti aziende italiane e multinazionali cosa ne pensano di questi dati; in particolare, come vedono il problema della discriminazione per età in contesti organizzativi sempre più caratterizzati dal fenomeno dell'*ageing population* e dalla comparsa nel mercato di nuovi attori, i cosiddetti 'nativi digitali'. Ecco ciò che è emerso...

All'interno dell'ambito lavorativo, è l'accesso all'occupazione il momento in cui si verifica la maggior parte delle discriminazioni (71,9%). Discriminazioni che riguardano soprattutto l'età (47,8%) e l'etnia (37,7%) – a seguire, il genere (6,5%), la disabilità (5,6%) e l'orientamento sessuale (1,6%) – e vengono segnalate più dalle vittime (55,8%) che dai testimoni (21,2%). In Italia è nel Nord, con un 65% complessivo di Nord-Est e Nord-Ovest, che si esercita la maggior pressione discriminatoria. Tali discriminazioni avvengono perlopiù in maniera diretta (28,2%), anche tramite molestie (2,8%).

curamente riconducibile all'impegno delle numerose associazioni e organizzazioni che, nel territorio, si sono fatte promotrici di concrete

ne. "Nonostante ciò, appare evidente che in Italia c'è ancora molto da fare in materia di *diversity management*", così chiosa Marco Buemi, esperto



La parola ai manager...

Mariella Bisaccia,
co-founder & partner di
Generation Mover



“Giovane e donna: doppio handicap? Dai workshop di Generation Mover emerge spesso che le ragazze si

sentono poco attrezzate per il mondo del lavoro, mentre i loro coetanei sono più sicuri di sé. E in azienda ‘bisogna esprimere il proprio parere, prendere posizione, proporre, a prescindere dalla posizione gerarchica’ (Daniele, PM, 29 anni).

Idee innovative e capacità di guadagnarsi rapidamente credibilità in contesti senior sono, nell’immaginario collettivo, prerogative maschili. Le donne sono ancora restie a farsi avanti. Quanto all’innovazione, lo stereotipo del generatore di idee è maschio e giovane: quante start up sono avviate da donne o da over 50? Il mercato del lavoro è pervaso da nuovi pregiudizi, di genere e di età, forse più insidiosi dei vecchi, celati sotto apparenti pari opportunità. Stereotipi asintomatici e contagiosi come virus che reagiscono ai farmaci evolvendo. Che fare? Diagnosi e prevenzione!”

Claudia Crescenzi,
direttore generale di Growbp



“I dati fanno pensare ai parametri applicati nel reclutamento: considerare solo esperienze e competenze

tecniche oppure il mero costo fine a se stesso è ancora il criterio migliore? Tramontato il mondo complicato con i suoi modelli e le sue *best practice*, oggi viviamo in un contesto complesso fatto di novità quotidiane, in cui è decisivo saper gestire la diversità intesa come ciò che non si conosce perché differente dalla propria cultura, storia, abitudine. Quindi integrare i contributi di personalità generazionali diverse fortifica l’azienda e ne migliora le *performance*. Noi accompagniamo i clienti su temi specifici (quali *problem solving*, *sense making*, efficacia operativa) facilitando la comunicazione tra le culture generazionali così che emerga il valore insito in quelle diversità. Quando tale principio entra nella cultura aziendale, le discriminazioni per età scompaiono rapidamente.”

Cecilia de’ Guarinoni,
corporate communications
manager di Henkel Italia

“Come Henkel non ci riconosciamo



in questa fotografia, la nostra azienda è da sempre attenta a valorizzare tutti i dipendenti, indipendentemente

dalla loro età, nazionalità o genere, poiché tutti possono dare un contributo importante al successo della nostra organizzazione. In Henkel, la diversità è un valore che sosteniamo attraverso una varietà d’iniziative e progetti, incoraggiando i nostri dipendenti a esprimere al meglio il proprio potenziale. Nel 2013 abbiamo sviluppato, tra l’altro, dei training specifici sulla *diversity*, workshop e programmi di mentorship, lanciando anche degli strumenti collaborativi come una piattaforma intranet e alcuni forum di discussione. Dedichiamo un’attenzione particolare alle donne, che oggi rappresentano il 32% del nostro management a livello globale, con l’obiettivo di far crescere la loro leadership a tutti i livelli.”

Paola Ellero,
consulente senior di Mida,
responsabile del progetto
DiversaMente



“Quote rosa o quote grigie? La domanda può suonare paradossale, ma oggi il tema dei lavoratori senior

è diventato di pressante attualità. Mida, società di consulenza e formazione che da anni realizza progetti su vari temi legati al *diversity management*, ne ha avviato uno specifico ‘*Long Life Opportunity*’ (www.mida.biz/LLO) dedicato al tema dell’*ageing*. Il lancio è avvenuto il 18 febbraio 2013, con un convegno e una ricerca presso i responsabili Hr che si occupano di questo segmen-



to di popolazione. Dalla ricerca è emerso che uno dei problemi principali è il pregiudizio nei confronti degli over, ritenuti incapaci di adeguarsi alle innovazioni tecnologiche, resistenti al cambiamento e meno produttivi; vi è poi l'importanza del passaggio di conoscenze tra le diverse generazioni. Alla base della filosofia di Mida vi è la convinzione che solo attraverso la conoscenza e il confronto con le diversità possiamo diventare consapevoli delle rispettive specificità e ridefinire la nostra identità.”

Rosanna Gallo,
amministratrice di Eu-tròpia



“Saranno diminuite le discriminazioni di genere al momento della selezione, ma continuano durante la maternità, fra auto-ritiri dal lavoro delle neo-mamme e modalità aziendali poco attente a valorizzare le nuove competenze. Quando poi si cercano i talenti, troviamo fasce ristrettissime (30-35enni) di popolazione prevalentemente maschile. Quanto alla discriminazione per età, assistiamo al paradosso per cui, nella stessa famiglia, abbiamo genitori sessantenni che lavorano e che, loro malgrado, hanno tolto il lavoro ai figli trentenni, ancora in casa.

Ma il dato più sconcertante e meno lungimirante è quello riferito dalla *survey* di OD&M Consulting, in cui risulta che la *diversity* è tra le sfide meno percepite dalle funzioni Hr. Trovo miope tale atteggiamento che condanna l'azienda alla morte lenta. Per fortuna, posso testimoniare che i temi della sostenibilità e del benessere al lavoro sono ambiti di eccellenza che ci permettono di incontrare Hr illuminati e aperti al mondo che cambia.”

Fabio Galluccio,
responsabile people caring
e diversity manager
di Telecom Italia



“Le aziende sono state tra i primi attori a comprendere il valore della diversità nelle sue varie declinazioni (genere, disabilità, orientamento sessuale, età) e i vantaggi di un clima in cui ognuno possa collaborare con soddisfazione al benessere aziendale. La diminuzione dell'incidenza del mondo del lavoro sulle discriminazioni ne è testimonianza. Sarebbe bello che anche la politica e i media assumessero questa consapevolezza per arrivare a un contesto sociale armonico.

Sul tema dell'*age diversity*, Telecom Italia sta avviando un piano articolato di interventi per la piena integrazione delle persone più mature e il superamento degli stereotipi legati all'età. Nei prossimi anni il saper comprendere questa diversità e portarla a valore economico per l'impresa costituirà un fattore cruciale. Dalla collaborazione tra i nostri senior, portatori di un *know how* storico e tecnico importante, e i 'nativi digitali' nascerà un inedito fermento che siamo sicuri attiverà nuove energie.”

Cinzia Gibbin, internal
communication manager
di Ikea Italia Retail Srl



“Valorizzare la diversità e favorire la piena inclusione di ciascuno sono per Ikea prerogative fondamentali a garantire un ambiente di lavoro sano e produttivo, e preziose opportunità di sviluppo individuale e collettivo. L'approccio inclusivo è alla base del-

la cultura aziendale: si incoraggia la libera espressione dell'unicità personale, nella piena consapevolezza che ogni individuo è differente e unico e, grazie al suo talento, aggiunge valore al gruppo. La promozione di un ambiente di lavoro nel quale tutti possano essere se stessi aumenta il coinvolgimento, la possibilità di mettere in gioco capacità, caratteristiche e competenze, e l'assunzione di responsabilità indipendentemente dal ruolo ricoperto, con importanti ricadute positive sul business.”

Mara Marangoni, managing
director di Inventa LTB

“Il *Diversity Management* mira a valo-



rizzare le differenze individuali di cultura, genere ed età, per favorire lo sviluppo aziendale. In Inventa LTB

siamo specializzati nell'aspetto culturale e abbiamo realizzato, in collaborazione con il Centro Interculturale Mondinsieme, il Multiethnic Integration Project che coinvolge importanti realtà aziendali in interventi di integrazione fra lavoratori di diverse culture. Tra queste emerge SDA Express Courier, che sta lavorando per canalizzare la complessità generata dalla cooperazione di risorse multietniche nel settore logistico, in un'ottica di sviluppo del senso di appartenenza e condivisione. L'obiettivo è quello di costruire un clima che faciliti le relazioni tra le etnie che partecipano al processo produttivo, superando le barriere culturali.”

Vittorio Migliori,
amministratore delegato di Gso

“Il fenomeno *diversity*, per le sue dimensioni qualitative e quantitative, non è più considerabile in fase di start up ma di 'maturità'. Il *diversity management* merita oggi un approc-



cio ampio, alla stregua di un capitolo di una *people strategy* che non può prescindere dalle caratteristiche

dei vari segmenti ai quali si rivolge. In altri termini, è difficile fare talent management senza considerare il talento dei senior, spesso detentori di *know how* di pregio da individuare e trasferire sui giovani con il supporto di progetti *cross-age*. Così il frequente disconoscimento del capitale di competenza e motivazione delle donne, non in condizione di esprimersi in aziende 'a misura d'uomo' (inteso come 'maschio') per i modelli di leadership diffusi e per le prassi correnti nel time management, che non tengono conto delle esigenze di pianificazione femminili."

Silvia Roà, partner di Ismo



"L'esperienza realizzata da Ismo nell'ambito di progetti di *active ageing* dimostra come la distribuzione

della popolazione per età influisca positivamente su produttività del lavoro, clima ed efficienza complessiva delle organizzazioni. Perdere le risorse 'anziane' espone al rischio di disperdere competenze importanti soprattutto tra quelle così dette 'tacite'. Viceversa la mancanza dei giovani condanna all'obsolescenza del *know how*. Ogni organizzazione può, dunque, dotarsi di una *age strategy* e di un *age management* al fine di: conoscere e comprendere i fattori che sottendono alla capacità di *performance* del lavoratore nelle diverse fasi della vita lavorativa; gestire in modo flessibile contenuti e condizioni del lavoro adeguati alle diverse capacità di lavoro; introdurre mag-

giore mobilità interna; incrementare dialogo e scambio tra generazioni; porre attenzione a una gestione strategica delle competenze."

Elena Rubin, diversity manager di Michelin Italiana



"La diversità in un gruppo multinazionale come Michelin si vive nel quotidiano, è un motore di performance

che il gruppo si preoccupa di sviluppare in modo duraturo. La sfida del *Diversity Management* oggi è quella di valorizzare le differenze attraverso un processo di conoscenza, sempre più ad ampio raggio, delle diversità. A tale proposito, da anni, Michelin ha scelto di adottare un approccio costruttivo alla diversità attraverso un metodo che si sviluppa in tre fasi: analisi dello *status quo*, individuazione di ostacoli e stimoli all'evoluzione, definizione di soluzioni concrete. Nel 2012 Michelin ha lanciato il D-Age, un processo dedicato allo studio delle esigenze e delle opportunità legate al personale appartenente a diverse generazioni, con un focus particolare volto ai collaboratori al di sopra dei 55 anni, mirato alla valorizzazione delle relazioni intergenerazionali."

Ferdinando Poscio, partner e responsabile CSR e Diversity di Clifford Chance



"In Clifford Chance crediamo fortemente nel valore della *diversity*. Ci accorgiamo che la tutela delle diversità riconosciuta come valore aggiunto

è la direzione che stanno prendendo in generale le realtà aziendali con le quali ci interfacciamo. Il rispetto per le differenze è uno dei valori deter-

minanti e costitutivi del nostro studio. Incoraggiare un atteggiamento inclusivo dove tutti i professionisti, indipendentemente da etnia, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, età o formazione, possano esprimere al massimo le proprie potenzialità è un nostro obiettivo fondamentale: siamo infatti attivi in concreto nel promuovere la *diversity* sia a livello global sia in Italia. Per quanto riguarda l'*ageing population*, stiamo affrontando il fenomeno tramite la pianificazione di una serie di soluzioni per integrare le competenze. Crediamo infatti che la combinazione tra l'approccio innovativo dei cosiddetti 'nativi digitali' e l'esperienza delle persone da più tempo con noi sia un'occasione di scambio e crescita personale, nonché un vantaggio competitivo per lo studio."

Giulietta Bergamaschi, avvocato giuslavorista e partner di Lexellent



"Spesso, grazie alle *best practice*, le aziende riescono a colmare vuoti legislativi, sfruttano le diversità come op-

portunità di crescita e dimostrano di essere più recettive ai mutamenti sociali di quanto non lo sia il legislatore. Anche i dati dell'Osservatorio SDA Bocconi evidenziano il fattore età come il più discriminante; nella fase di accesso al lavoro, richiedere curricula vitae senza l'indicazione dell'età rappresenta una *best practice* consigliabile. Per contemperare gli effetti della Riforma Fornero sull'innalzamento dell'età pensionabile con le esigenze dei lavoratori cosiddetti 'maturi', una soluzione adottabile dalle imprese potrebbe essere il 'lavoro agile', forma flessibile di organizzazione dei tempi di vita e di lavoro".

