



© ITOCK - CREATIVE-CEA

Diversità al plurale

Le buone pratiche

La persona svantaggiata che lavora non diventa soltanto una risorsa per l'impresa ma, attraverso la propria autodeterminazione, anche un motore dell'economia e una nuova linfa per la società

a cura di Simona Cuomo e Chiara Paolino

Con questo articolo vogliamo tracciare una sintesi delle esperienze e delle prassi più rilevanti di gestione della diversità applicate oggi da imprese italiane e multinazionali. Per favorire la condivisione della conoscenza e dare uno stimolo concreto all'azione, sono analizzati diversi e numerosi aspetti della diversità: di età, di abilità, di genere, di orientamento sessuale. Per ciascuno di questi temi, una o più aziende hanno deciso di condividere la propria filosofia di ge-

stione e le proprie pratiche, a servizio dell'interesse condiviso di promuovere e valorizzare la diversità sul luogo di lavoro. Trasversale alle tipologie di diversità sopra menzionate, vengono trattati anche i temi della flessibilità, dello smart working e della più ampia gestione della performance oggettiva, elementi chiave per garantire parità a tutti gli individui. In quest'ottica anche il concetto di «parità» è interessante e ancora di più il modo in cui è gestito: parità non è solo assenza di discriminazione nell'accesso alla formazione, promozione e retribuzione,

ma anche diritto a una piena socializzazione sul luogo di lavoro, diritto ad avere fiducia nel proprio employer e nei propri colleghi, diritto alla motivazione e alla piena considerazione. Le esperienze qui raccontate sono esemplificative di come il *business case* per il Diversity Management, e quindi la sua importanza perché tutti vogliano partecipare al risultato di impresa, vadano di pari passo con una visione più sociale dell'impresa stessa, dove tutti percepiscono che la loro partecipazione gode di considerazione e rispetto.

Età e generazioni

Randstad

Il Gruppo Randstad è una delle più grandi aziende al mondo nel settore HR con un punto di vista privilegiato sulle dinamiche del mercato del lavoro. Negli ultimi anni abbiamo posto particolare attenzione al tema «active aging», ovvero tutto ciò che riguarda la gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva e di tutte le dinamiche connesse come, per esempio, la convivenza di diverse generazioni all'interno delle organizzazioni e le nuove sfide che si pongono sul piano della produttività. L'approccio di Randstad al tema è il risultato di studi e analisi delle best practice presenti sul mercato. Queste ultime sono state raccolte nell'ambito dell'Osservatorio over 50 che vede coinvolte grandi aziende e rappresentanti delle istituzioni.

Il punto di partenza è semplice: non tutti gli individui sono uguali e i pregiudizi, in particolare riguardo alla popolazione over 50, possono essere decisamente fuorvianti nel definire delle strategie di gestione. In Italia la popolazione aziendale invecchia e la vita del lavoratore si allunga. Se nel 2013 si contavano 17 milioni di individui over 50, si prevede che saranno 22,5 milioni nel 2033. Cambiano le fasi della vita e del lavoro, con le soglie anagrafiche di entrata e uscita dal mondo del lavoro slittate avanti di circa dieci-quindici anni: se a metà del secolo scorso una persona si affacciava al lavoro tra i 15 e i 18 anni per poi uscirne entro i 60, oggi si tende a entrare nel mercato del lavoro fra i 25 e i 30 anni per uscirne verso i 65-70. Gli occupati over 50 sono aumentati di 1,6 milioni tra il 2004 e il 2012. **Di fronte a questo processo ir-**

reversibile le imprese sono chiamate a progettare interventi per favorire l'invecchiamento attivo, garantendo una buona occupazione ai lavoratori in età adulta. In che modo?

Da un lato, valorizzando le capacità e le competenze dei lavoratori maturi, offrendo loro una qualità migliore della vita lavorativa, dall'altro potenziando la capacità delle aziende stesse di gestire al proprio interno il tema dell'età. Come dimostrano le esperienze di successo delle grandi aziende che hanno avviato percorsi di age management, sono necessari formazione continua, modifiche dell'orario di lavoro, cura della salute e del benessere delle

coinvolge ogni paese e ogni sito su obiettivi concreti in materia di diversity, ha lanciato il D-Age, processo dedicato allo studio delle esigenze e delle opportunità legate al personale appartenente a diverse generazioni, con un focus particolare sui collaboratori al di sopra dei 55 anni. Partendo dalla mappatura della popolazione Michelin è stato possibile definire la Politica Seniors Michelin.

Tale politica si iscrive nell'approccio Performance e Responsabilità Michelin, che definisce il Rispetto delle Persone come uno dei cinque valori fondamentali dell'azienda. In un contesto attuale di prolungamento dei percorsi professionali, appare giusto e necessario rivolgere un'attenzione particolare alle persone che affrontano gli ultimi anni della loro carriera, normalmente gli ultimi dieci anni. L'impegno reciproco tra le persone e l'azienda, dichiarato in Avanzare Insieme (1), deve perdurare e svilupparsi lungo tutto il percorso professionale. Questa politica è volta a permet-



In Italia la popolazione aziendale invecchia e la vita del lavoratore si allunga

persone, innovazione organizzativa, ricollocazione delle persone in mansioni più adatte all'età e all'esperienza maturata, formule flessibili di transizione verso la pensione e diverse altre prassi organizzative. Le pratiche più promettenti per la gestione del tema età nelle imprese riguardano le politiche di flessibilità interna; la costruzione di un clima di partecipazione; la pianificazione del percorso di fuoriuscita; le politiche retributive; la formazione continua.

Michelin

Michelin, all'interno di un metodo e di un processo nominato «D», che

tere ai senior di proseguire la loro attività professionale nell'esercizio di responsabilità motivanti e soddisfacenti, valorizzando le loro competenze ed esperienze, fino all'uscita in pensione, assicurando in modo duraturo il loro contributo alla performance dell'azienda. Si sottolinea che fondamentale è il sostegno della direzione aziendale. La mappatura sottolinea l'importanza di affrontare i temi dal punto di vista Salute e Politiche del Personale (HR), e di mettere in atto approcci pluridi-

(1) Avanzare Insieme è infatti la dichiarazione di un impegno reciproco, attraverso un patto professionale tra azienda e collaboratori, basato su responsabilità e fiducia.

sciplinari associando diverse funzioni aziendali e non: il Servizio del Personale (Risorse Umane), il Servizio Ambiente e Prevenzione (Ergonomo), la Linea, il Personale, senza dimenticare il Medico del Lavoro. Il mantenimento in attività professionale dei senior si basa sulla loro employability. Questa è vista come risultante delle relazioni tra:

■ **salute:** le pratiche esistenti in azienda rischiano di degradare o permettono di preservare la salute delle persone?

■ **competenze:** le pratiche contribuiscono a «svalutare» le competenze delle persone o favoriscono il loro sviluppo?

■ **engagement:** le pratiche portano ad atteggiamenti di sfiducia, di «ritiro» oppure favoriscono l'engagement delle persone?

Dal punto di vista della salute, le azioni vanno dall'organizzazione/ristrutturazione dei posti di lavoro, a un approccio di prevenzione più strutturato: punto della situazione con la singola persona, cartografia dei posti di lavoro,

azioni sulle situazioni a rischio agendo su una doppia prospettiva di «correzione» e di «prevenzione». Dal punto di vista delle competenze, una lunga anzianità sullo stesso posto, senza opportunità di nuovi apprendimenti, rischia di rendere una riconversione più problematica.

Dal punto di vista dell'engagement sarà importante regolare/gestire, dinamizzare e stimolare la fine carriera. Regolare/gestire impone di sorvegliare e ridurre la durata della fase di «disengagement» o di routine e/o limitarne gli effetti negativi: introduzione di un'offerta di servizi per il benessere fisico (revisione ergonomica del-

le postazioni e la presenza di un servizio di fisioterapia all'interno degli stabilimenti industriali) quale strumento di tutela della salute dei collaboratori. Dinamizzare consiste nel permettere alle persone di reinvestirsi in un nuovo ciclo professionale: implementazione di piani di formazione specifici volti a sviluppare la capacità di aggiornamento e l'adattabilità. Stimolare consiste nel sensibilizzare le persone sul fatto che il lavoro può ancora contribuire al loro sviluppo personale: trasmissione del *savoir faire*, qualità delle relazioni interpersonali al lavoro ecc. Michelin Italia si impegna a rispondere alle diverse esigenze di ogni realtà e di ogni



Con le nuove tecnologie cambia l'interazione coi colleghi

sito industriale: è stato creato un modulo formativo indirizzato a tutti i manager, che ha come obiettivo la costruzione di una base di conoscenze comuni sulle trasformazioni in atto. Avanzare Insieme, tenendo sempre conto delle necessità e delle differenze di ciascuno, resta la priorità all'interno dell'azienda, non soltanto per l'attenzione alla qualità della vita di ogni persona, che già Edouard Michelin riteneva fondamentale, ma anche per garantire al gruppo un motore di performance e una inesauribile fonte di innovazione, che solo le competenze, la motivazione e le differenze individuali possono esprimere e realizzare.

Flessibilità, smart working

Barilla

Lo smart working è il sistema attraverso cui Barilla sta re-immaginando il suo modo di lavorare. Esso rappresenta una risposta da una parte all'obiettivo di crescita del business e dall'altra ai bisogni delle persone. Lo smart working traduce in realtà l'impegno dichiarato nella strategia dell'azienda, Barilla Lighthouse, dove, nella sezione Fieri di essere Persone Barilla, si sottolinea l'impegno a essere una grande azienda per la quale lavorare in quanto azienda che promuove la diversità e uno stile di vita equilibrato e sostenibile. Il

progetto è basato su tre pilastri fondamentali che coesistono e si integrano tra loro: tecnologia, spazi fisici e comportamenti. La tecnologia è determinante per abilitare nuove forme di lavoro e collaborazione a distanza. Gli spazi vanno non pensati intorno non più agli individui ma alle attività di concentrazione, collaborazione, comunicazione. Comportamenti che so-

stituiscano la cultura della presenza fisica con la cultura della performance. Infatti con le nuove tecnologie e la virtualità cambia la modalità di interazione con colleghi e capo.

Lo smart working richiede ai collaboratori coinvolti un elevato livello di autoresponsabilizzazione e orientamento ai risultati, e al management di gestire efficacemente le proprie persone anche in ambiente virtuale. Per esempio, sono state definite dieci regole per la gestione delle riunioni. Per promuovere la cultura della responsabilizzazione e delega dei propri collaboratori è stato profondamente rivisto il

sistema di valutazione. Sulla base di questi presupposti, è stato costituito un gruppo di lavoro internazionale e multifunzionale (HR, IT, Facility Management, Acquisti). Il team si è confrontato con realtà esterne, in Italia e all'estero, e ha analizzato la situazione internamente per definire un percorso per la nostra azienda che avrà una struttura comune e applicazioni differenti a seconda dei paesi in cui sarà implementato. Il viaggio è partito con alcune prove di flessibilità in USA e in Svezia: nel 2013 è stato lanciato il progetto pilota che ha dato risultati incoraggianti e dall'inizio del 2014 ha cominciato a essere esteso a tutta la popolazione Barilla. Dal giugno 2014 che sono state coinvolte 1600 persone, previa verifica in tutti i paesi sulla normativa del lavoro, la sicurezza, le assicurazioni, le tecnologie. I risultati hanno riguardato uno stile di vita bilanciato e sostenibile per tutte le persone; inoltre questo stile di vita è stato ritenuto «buono» anche per il pianeta, perché riducendo i viaggi, riduce l'emissione di CO₂ e l'inquinamento. Questo stile di vita incrementa la l'ingaggio e il senso di appartenenza delle Persone Barilla. La flessibilità è il maggiore predittore dell'aumento della motivazione al lavoro ed è il maggior aspetto di attrattività per le politiche di employer branding. Inoltre si è verificato un aumento di produttività in termini di maggiore produttività/qualità del lavoro e minori costi (per uffici e viaggi). Infine, in Barilla, lo smart working è una precondizione per l'implementazione di una strategia di Diversity & Inclusion perché si rivolge a tutti gli individui: madri, padri, giovani, anziani, disabili, persone che hanno in carico la cura di persone più anziane, persone che hanno una malattia transitoria oppure invalidante. Prima ancora di avviare progetti specifici è necessario dunque progettare forme di flessibilità coerenti con i diversi bisogni delle persone. Solo così si possono porre le basi di un ambiente lavorativo re-

almente inclusivo in cui le differenze tra gli individui non siano fonte di discriminazione, bensì di ricchezza, oggetto di ascolto e di cura.

Siemens

In Siemens si può parlare di una vera e propria «rivoluzione» culturale, che presuppone l'organizzazione responsabile dei tempi di lavoro e degli obiettivi.

Prima di questo momento, l'organizzazione del lavoro era dettata da tempi legati all'orario della timbratura e del passaggio ai tornelli: una cultura della presenza, con deroghe individuali da giustificare. Il Siemens Office, partito nel 2011, coniuga le pratiche di workplace design e flexi time e le supera, introducendo una filosofia di organizzazione del lavoro ascrivibile all'agile working. I dipendenti coinvolti nel progetto possono, infatti, prestare la loro attività lavorativa indipendentemente dalla localizzazione geografica, grazie all'uso di strumenti idonei, secondo i loro tempi e le loro preferenze nelle modalità di svolgimento del lavoro, così che capacità e abilità siano continuamente stimolate e massimizzate. Si riducono in questa maniera i vincoli logistici, non è più necessario timbrare il cartellino e viene meno il concetto di postazione di lavoro fissa. Nella fase pilota sono state coinvolte quattro funzioni centrali (Human Resources, Corporate Communications, Information Technology e Real Estate) fino ad estendersi ad alcune divisioni di business. L'adesione al progetto è volontaria per ogni singolo collaboratore e oggi coinvolge circa 1700 persone. Il layout degli uffici cambia completamente: non esiste più il concetto di ufficio personale, chiuso, privato e gestibile individualmente: gli spazi sono ampi e aperti. Le postazioni sono una di fianco all'altra e sono «neutre», senza alcuna personalizzazione. Ampio spazio è stato dato invece alle sale per le riunioni o comunque per i momenti di incontro e condivisione. Sono previste anche aree silenziose e più appartate per attività che richiedono concentrazio-

ne. **Ogni giorno le persone scelgono la sistemazione più consona in base alle proprie specifiche esigenze per quella giornata e alla tipologia di attività da svolgere.** Ciò avviene in funzione del contenuto del lavoro specifico e sottende un processo di responsabilizzazione individuale che è alla base e al tempo stesso parte integrante del cambiamento culturale. In merito agli strumenti e alle tecnologie informatiche che hanno reso possibile questo cambiamento, l'azienda ha fornito ai dipendenti coinvolti nel nuovo modello un portatile e un cellulare; la connessione a internet a casa inoltre viene rimborsata fino a una determinata cifra mensile. Il fondamento del Siemens Office è l'organizzazione del lavoro per obiettivi che premia la cultura della performance. Ciò presuppone una relazione capo-collaboratore fortemente fiduciaria che introduce da un lato un'ampia capacità di delega e dall'altro quella di auto-organizzazione e responsabilità. Infine il vantaggio di questo modello a livello individuale sta proprio nella possibilità di realizzare il work-life balance con un effettivo recupero di tempi e spazi da dedicare alla vita sociale.

Genere

Nestlé

Il Gruppo Nestlé è leader mondiale in nutrizione, salute e benessere, con 447 stabilimenti e circa 339.000 collaboratori in oltre 197 paesi. Da sempre tratto distintivo della filosofia aziendale e priorità per il gruppo è l'attenzione alle proprie persone, considerate la risorsa più preziosa: è infatti la piena espressione dei talenti di ciascuno l'elemento chiave all'interno dell'organizzazione per assicurare vantaggio competitivo all'azienda. Per questo da diversi anni Nestlé ha lavorato per una politica reale di gender balance, individuando ed eliminando tutte quelle «barriere fisiche» che ostacolavano la crescita dei talenti, nella consapevolezza del fondamentale contributo che anche una leadership al femminile porta all'azienda e alla sua ca-

pacità di competere. **La diffusione di una cultura della performance rispetto a quella della mera presenza è alla base di questo percorso: ha permesso al gruppo di valutare le persone sulla base dei risultati raggiunti a prescindere dal tempo trascorso in azienda, mantenendo allo stesso tempo sempre alta l'attenzione verso i bisogni personali e il corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata.** Ciò ha consentito negli anni di introdurre per esempio diverse misure di flessibilità oraria che possono favorire questo equilibrio, con attenzione particolare al momento delle maternità. L'azienda incentiva varie forme di flessibilità dell'orario di lavoro, in particolare il part-time, proposto spesso come modalità di rientro a tutte le neomamme, senza ripercussioni sul percorso di carriera. Da luglio 2010 è possibile usufruire del telelavoro e il gruppo, dal 2012, è stato tra i pionieri del lavoro agile, che permette occasionalmente alle proprie persone di lavorare da luoghi differenti dal proprio ufficio. Anche la struttura

del nuovo campus di Assago risponde alla necessità di flessibilità dei tempi e dei luoghi di lavoro ed è stata concepita proprio per promuovere questa cultura. Per agevolare le famiglie nei periodi di chiusura delle scuole è poi attivo il Progetto «90 giorni» che permette di ospitare in azienda i bambini tra i tre e i quattordici anni durante il periodo in cui le scuole sono chiuse (circa 90 giorni all'anno). Per affrontare al meglio il periodo particolare della maternità, nel nostro paese l'azienda ha sviluppato il Maternity Kit, un progetto di informazione e condivisione che fornisce alle future mamme e ai futuri papà le linee guida per gestire al

meglio il proprio periodo di maternità/paternità all'interno dell'azienda. Il ruolo del padre è di fondamentale importanza nel momento della nascita di un figlio e per questo – e per una effettiva parità dei sessi – dal 2012 Nestlé ha introdotto un congedo di paternità di due settimane con il 100 per cento della retribuzione (in aggiunta ad altri tre giorni già riconosciuti in precedenza). Tante misure quindi per rimuovere i limiti concreti che spesso ostacolano la carriera delle donne; il gruppo vuole continuare su questa strada grazie anche al lavoro che porterà avanti lo Steering Gender Balance: composto solo da alcuni Diretto-

tenziale e talento: per questo vengono attivati training *ad hoc* per rimuovere anche le cosiddette «barriere mentali», quelle preferenze inconscie che naturalmente ciascuno ha e che possono portare a fare scelte che non valorizzano la diversità.

PWA

Professional Women's Association Milan (PWA) è un'associazione senza scopo di lucro nata con l'obiettivo di aiutare le donne nella loro crescita professionale tramite il networking con altre donne manager e professioniste, lo sviluppo di competenze e il mentoring. L'associazione attrae donne con un background professionale prevalentemente internazionale, provenienti da settori molto diversi e a vari livelli della loro carriera. PWA dedica alle sue associate un percorso privilegiato di mentoring che le aiuti a pianificare la loro carriera e a crescere grazie alla guida e all'esempio di altre donne che «ce l'hanno già fatta». **Il programma di mentoring di PWA Milan è realizzato in forma volontaria da professioniste e dirigenti di alto profilo che mettono a disposizione il loro tempo e le loro competenze per sostenere altre donne a raggiungere i propri obiettivi di carriera.** Una grande novità è data dalla possibilità di scegliere tra la formula mentoring «uno a uno» o mentoring di gruppo (con un massimo di cinque persone per gruppo). Oltre al programma di mentoring è partito nel maggio 2015 il ME-TOTEM Project, un progetto cofinanziato dalla Commissione Europea, nato da un'idea di PWA Milan, che ha coinvolto ben otto paesi europei (Italia, Belgio,



Sono molti gli ostacoli alla carriera delle donne

ri di Business, lo Steering Gender Balance è nato proprio con l'obiettivo di portare un contributo concreto al tema e indicazioni su ulteriori esigenze che possono rappresentare a vario titolo un ostacolo per lo sviluppo di forti leadership al femminile. Oggi tuttavia Nestlé sviluppa un percorso parallelo e ancor più impegnativo: accanto al Gender Balance l'azienda lavora infatti in termini di inclusione per valorizzare al meglio tutte le diversità presenti in azienda – da intendersi come diversità delle idee e non diversità di genere, età, religione o (dis)abilità. La vera sfida è infatti riuscire a far sì che tutti possano esprimere il proprio po-

tenziale e talento: per questo vengono attivati training *ad hoc* per rimuovere anche le cosiddette «barriere mentali», quelle preferenze inconscie che naturalmente ciascuno ha e che possono portare a fare scelte che non valorizzano la diversità.

ring di PWA Milan è realizzato in forma volontaria da professioniste e dirigenti di alto profilo che mettono a disposizione il loro tempo e le loro competenze per sostenere altre donne a raggiungere i propri obiettivi di carriera. Una grande novità è data dalla possibilità di scegliere tra la formula mentoring «uno a uno» o mentoring di gruppo (con un massimo di cinque persone per gruppo). Oltre al programma di mentoring è partito nel maggio 2015 il ME-TOTEM Project, un progetto cofinanziato dalla Commissione Europea, nato da un'idea di PWA Milan, che ha coinvolto ben otto paesi europei (Italia, Belgio,

ben otto paesi europei (Italia, Belgio,

Francia, Germania, Polonia, Portogallo, Spagna e Regno Unito) ed è realizzato in collaborazione con PWN Global. Gli obiettivi che questo progetto si prefigge di raggiungere riguardano:

- creare un link professionale diretto tra donne qualificate e membri dei consigli di amministrazione attraverso attività di mentoring e di sponsorship, per favorire la carriera della donna e la creazione della *pipeline* delle top manager di domani;

- mobilitare membri dei consigli di amministrazione e figure apicali intorno al tema della necessità di offrire supporto delle donne nel loro percorso di carriera all'interno delle organizzazioni;

- rendere i piani di diversity aziendali più efficaci;

- rendere consapevoli le giovani donne professioniste dell'importanza di costruire un proprio percorso di carriera e di trovare un mentor, ovvero qualcuno a cui ispirarsi e con cui confrontarsi.

ME-TOTEM è strutturato intorno a tre principali target e filoni di lavoro, denominati *workstream* (donne che aspirano a ruoli apicali nelle aziende o a diventare membri di consigli di amministrazione; professioniste e manager ad alto potenziale di carriera provenienti dal mondo corporate; professioniste junior e studentesse MBA).

Generali

Il Gruppo Generali sta attualmente definendo i principi chiave di Diversity and Inclusion a livello globale. Nei due anni passati ha sperimentato alcune modalità di intervento classiche, in particolar modo a favore della diversità di genere. Attraverso focus group interni, sono state individuate le barriere alla crescita dei talenti femminili e sono stati implementati programmi di formazione a favore della leadership femminile a più livelli (*global senior female leaders* e *Head Office female talents*). Pur avendo ottenuto un ottimo riscontro da parte dei partecipanti, il gruppo intende attuare pro-

toccoli di intervento di terza generazione. **Nel prossimo triennio, infatti, si vuole puntare sul ruolo essenziale della «diversity of thoughts», ossia della naturale connessione tra diversità e innovazione, che non può prescindere dalla necessità di rendere il gruppo maggiormente rappresentativo dei suoi clienti e pertanto capace di fornire soluzioni rispondenti alle loro diverse esigenze.** Relativamente alla diversità di genere, il focus dell'azione formativa si sposta sul gruppo di maggioranza, allo scopo di evidenziare i vantaggi derivanti dalla costituzione di partnership uomo-donna nel business. L'approccio integrato in senso più ampio vedrà tra i suoi programmi di punta il D&I Ambassadors Program, teso a costituire un nucleo di senior leader a livello globale che fungano da campioni della leadership inclusiva. Il programma approfondirà il tema degli *unconscious bias* che molto spesso sottendono le scelte inconsapevolmente non propizie alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. Lo stesso tipo di approccio sarà utilizzato anche per portare alla luce alcune pratiche e comportamenti virtuosi nell'ambito della famiglia HR, dove la diversity è un pezzo portante di tutti i processi, dal recruiting alla compensation. Anche in questo caso lo scopo è mettere in azione dei facilitatori della diversità, creando maggiore consapevolezza sul tema e innescando una serie di comportamenti positivi che permetteranno di abbattere tante barriere spesso non percepite tali, in modo di creare un ambiente e una cultura lavorativa più favorevoli all'inclusione.

Portolano

Lo studio legale Portolano Cavallo ha vinto nel 2015, per il quarto anno consecutivo, il premio internazionale Europe Women in Business Law per la categoria «Best Firm in Italy» e, per il terzo anno consecutivo, per la categoria «Best National Firm for Talent Management». Il 43 per cento dei pro-

fessionisti dello studio è rappresentato da donne, tre partner su sette sono donne; Manuela Cavallo è name partner dello studio, quattro donne sono responsabili di sei practice area, due dei tre responsabili delle aree di staff sono donne; più del 90 per cento dello staff è rappresentato da donne. Questi numeri sono stati raggiunti perché lo studio fin dalla sua fondazione, nel 2001, ha perseguito politiche di gender diversity volte a rispettare e valorizzare il singolo e la sua unicità, uomo o donna che sia. Tali politiche sono espressione dei valori che ci contraddistinguono e sui quali si basa il lavoro quotidiano. **Ciò che conta è far sentire ogni persona all'interno dello studio parte di un progetto il cui successo dipende dal contributo di ogni membro del gruppo. Le persone sono considerate elementi vitali di una comunità in continua crescita.**

È fondamentale preservare un ambiente di lavoro sereno in cui ogni persona si senta motivata, abbia un ruolo che la soddisfi e le faccia esprimere il meglio di sé, e abbia una prospettiva di miglioramento. A tal fine è stato elaborato un modello di competenze finalizzato ad agevolare i processi di gestione delle risorse umane, dalla selezione alla formazione, fino allo sviluppo professionale. Portolano Cavallo rappresenta il primo studio legale italiano che ha negoziato con i sindacati competenti un accordo integrativo di secondo livello per i dipendenti al fine di migliorare le condizioni previste dal contratto collettivo degli studi professionali in diversi ambiti: formule di part-time, flessibilità oraria e banca ore, anticipazione TFR, premio di produttività, convenzioni con asili e strutture sanitarie, permessi per visite specialistiche ecc. Nell'intento di aiutare tutti (non solo le madri o i padri) a trovare un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata viene sostenuta ogni forma di flessibilità lavorativa. Tutti i professionisti, anche i più junior, sono dotati dei necessari strumenti per poter lavorare da remoto o da casa quando necessario; tre delle nostre partner lavo-

rano part-time e la nostra HR manager lavora sette mesi l'anno dal Brasile per mezzo del telelavoro. Alcuni dei nostri professionisti sono presenti nei board di associazioni (quali Professional Women's Network, Professional Women's Association, European Women Lawyers Association), tutte attive nella realizzazione di progetti di gender diversity sovvenzionati anche dalla Commissione Europea. Da qualche anno è stato creato un network interno – Women@Portolano – che intende favorire il confronto e la riflessione su tematiche concernenti le politiche di gender diversity, sia all'interno dello studio, sia all'esterno attraverso l'organizzazione di eventi aperti anche a terzi.

Disabilità Gruppo BNP Paribas

La «Diversità» è un tratto distintivo di BNP Paribas, presente in 75 paesi con oltre 180.000 collaboratori di 150 nazionalità diverse. Tutte le società del gruppo sono impegnate a creare una comunità di collaboratori sempre più orientata alla valorizzazione delle differenze. Come parte di questo impegno BNP Paribas sostiene l'inserimento professionale e sociale di persone con disabilità. Nel corso del 2015 sono state attivate significative collaborazioni con attori riconosciuti come nel caso dell'associazione Capirsi Down Monza Onlus che, insieme ad AGDP (Associazione Genitori e Persone con Sindrome di Down) e all'associazione milanese Vividown, ha lanciato il portale web *Wow! Wonderful Work*. **L'iniziativa ha due obiettivi principali: incrementare l'integrazione sociale e lavorativa delle persone con Sindrome di Down e creare valore per le aziende che decidono di assumerle.**

«Sosteniamo “WoW! Wonderful Work” – ha dichiarato Gianluca Almi, Responsabile Marketing e Prodotti Risorse Umane di BPI-BNP Paribas – mettendo a disposizione le nostre competenze nella selezione per indirizzare le persone con Sindrome di Down verso un percorso formativo che le abilita al mondo del lavoro. Crediamo fortemente nel valore dell'inclusione sociale e professionale e ci impegniamo attraverso diverse partnership per rendere concreto l'inserimento lavorativo delle persone con Sindrome di Down.»

Nel dettaglio 40 ragazzi hanno sostenuto un colloquio con i profes-

sionalmente ma anche umanamente. Siamo felici ed orgogliosi di aver dato il nostro contributo», ha dichiarato una recruiter.

Jobmetoo

Jobmetoo, start-up autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'attività di ricerca e selezione, si focalizza esclusivamente sui lavoratori con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Jobmetoo è oggi il sito leader in Italia per il recruiting di categorie protette con oltre 50.000 candidati e 500 aziende. Fondata da Daniele Regolo, marchigiano, disabile uditivo grave che ha

vissuto sulla propria pelle le criticità del Collocamento mirato, Jobmetoo intende proporsi come player in un mercato che ancora non riesce a considerare il lavoratore svantaggiato veramente alla pari con tutti gli altri. Affinché questo accada, è necessario compiere un cambio di passo, spostando la nostra attenzione dalla disabilità in sé all'ambiente circostante, cioè all'in-



Bisogna spostare l'attenzione dalla disabilità in sé all'ambiente circostante

nisti del team Selezione ed Employer Branding di BPI-BNP Paribas utilizzando metodologie *ad hoc* per meglio indirizzarli nelle scelte e nelle opportunità professionali.

Le prove, che si sono svolte a Milano presso la sede dell'associazione AGDP, sono state strutturate in sessioni di gruppo e individuali, utili per aiutare i ragazzi a conoscere e a interagire tra di loro sia in un ambiente collettivo sia face to face con il recruiter.

L'esperienza per i professionisti di BNP Paribas è stata intensa e molto apprezzata: «Incontrare questi ragazzi e svolgere con loro la nostra attività ci ha arricchito non solo profes-

sieme di quei fattori fisici e culturali che contribuiscono a far aumentare o diminuire il deficit, quale che esso sia (fisico, sensoriale, intellettuale, psichico ecc.), in perfetta linea con quanto auspicato dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle Persone con disabilità fin dal 2006. Per raggiungere questi obiettivi, Jobmetoo opera attraverso un portale altamente accessibile e concepito per facilitare il corretto incontro tra domanda e offerta lavorativa per le persone con disabilità, il cui stato di disoccupazione in Italia si assesta intorno all'80 per cento, mentre in Europa lo stato di occupazione è solo leggermente superiore. Le azien-

de iscritte al portale possono contare su strumenti on- e offline perché la ricerca delle professionalità richieste sia un momento di consapevolezza, anche di scelta, e mai di carità. L'etica che intende portare Jobmetoo è un'etica di CSR che si dimostra sul campo, con esempi di inclusione reali e gratificanti.

La persona svantaggiata che lavora non diventa soltanto una risorsa per l'impresa ma, attraverso la propria autodeterminazione, anche un motore dell'economia e una nuova linfa per la società.

La sensibilità sul tema della disabilità è ben presente nei direttori HR, ma gli strumenti di cui ci si avvale non sono più in linea

con i tempi che cambiano. La tecnologia e l'accresciuto livello di istruzione (grazie anche alla sensibilità delle università) sono tali per cui una persona disabile nel 2015 ha una vita molto più consapevole ed emancipata rispetto a quanto non avrebbe avuto solo dieci anni fa. E di questo le aziende, ma anche e forse soprattutto le leggi e la società civile, devono rendersene pienamente conto.

Altro aspetto di attenzione riguarda l'estensione delle mansioni che una persona con handicap può sostenere: se, prendendo un caso classico, per i ciechi e gli ipovedenti diventare centralista o fisioterapista era d'obbligo, oggi il ventaglio di possibilità si è esteso fino a riguardare mansioni impensabili. Non può esistere produttività se prima non si conosce a fondo la questione della disabilità e cosa essa comporti in termini di «accomodamenti ragionevoli», ossia quell'insieme di azioni che, lungi dal sembrare uno sforzo magnanimo dell'azienda, rappresentano il primo investimento che si sostiene sui lavoratori con disabilità.

Orientamento sessuale

Telecom

Telecom Italia è un'azienda che, date le dimensioni e la capillarità territoriale, costituisce un laboratorio di sperimentazione particolarmente efficace poiché rappresentativo della società italiana in tutte le sue articolazioni, non solo dal punto di vista delle competenze professionali quanto, soprattutto, per gli aspetti socio-demografici. Per questo motivo è stata fra le prime aziende italiane a prevedere nel 2009 un programma sulla diversità,

- nominando un Diversity Manager;
- istituendo il Diversity Board «Mar-

evidente tutti i documenti fondanti della identità organizzativa:

dal codice etico, alla policy sui diritti umani, dai valori al modello di leadership.

Parlando in particolare di orientamento sessuale e identità di genere, il programma di TLC si basa su due filoni:

- la cultura, per favorire un ambiente di lavoro che superi i pregiudizi e far sentire le persone libere di essere se stesse, senza paura;
- le policy, per cercare di equiparare, anche spesso superando la legislazione, la vita in azienda delle persone omosessuali e transessuali.



La possibilità di essere autentici è la chiave per il successo aziendale

co Virzi», composto da 35 colleghi, rappresentativi di tutte le diversità.

In questi anni Telecom Italia ha avviato moltissime iniziative e programmi, toccando tutte le tipologie di diversità (genere, età, disabilità, orientamento sessuale, etnia e religione), con l'obiettivo di essere sempre più un'organizzazione inclusiva, di aumentare il benessere aziendale e migliorare il work-life balance, mettendo al centro il valore della persona con tutte le sue peculiarità.

Il Diversity & Inclusion Management è una leva profondamente identitaria e strategica di Telecom Italia, che permea in maniera

Per quanto riguarda il primo filone, è stato deciso di:

- essere tra i primi a divenire soci di Parks (si veda sotto), che dà la possibilità di organizzare workshop e seminari interni sul tema;
- avviare uno storytelling interno ed esterno;
- favorire la spontanea aggregazione delle nostre persone LGBT nel network «TI-Rainbow»;
- creare un blog sulla diversity all'in-

terno del quale si parla spesso di tematiche LGBT;

■ aderire al progetto UNAR «Diversity on the Job» offrendo otto tirocini, presso la sede di Napoli, ad altrettante persone LGBT che provenivano da esperienze di forte discriminazione sociale;

■ organizzare, a budget zero, la prima «TIM Diversity Week»: oltre 90 eventi ideati, proposti e realizzati interamente da nostri colleghi, in dieci città e oltre 25 sedi, con la partecipazione di più di 3000 persone;

■ inserire nella narrazione pubblicitaria la raffigurazione di nuove famiglie, tra cui una coppia gay.

Parlando, invece, del secondo filone: ■ è stato concesso un periodo di permesso retribuito, identico nella durata alla licenza matrimoniale, alla prima collega che si è sposata all'estero con la sua compagna;

■ sono stati estesi ai partner dei conviventi (a prescindere dal sesso) tutti i benefit concessi alle nostre persone (macchina, assistenza sanitaria, polizza integrativa ecc.);

■ è stato esteso al nucleo familiare del dipendente (a prescindere dal vincolo di sangue, e quindi per esempio alle famiglie omosessuali e ai loro figli) la possibilità di accedere ai nostri numerosi servizi di caring (asili nido, soggiorni estivi, soggiorni studio ecc.)



Simona Cuomo

è Leadership Professor, Lead Coach, e Coordinatore del Diversity Management Lab di SDA Bocconi School of Management - Area Organizzazione e Personale. simona.cuomo@sdbocconi.it



Chiara Paolino

è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e SDA Professor di Organizzazione e Personale presso SDA Bocconi School of Management, dove collabora con il Diversity Management Lab. chiara.paolino@unibocconi.it

I risultati di questo lavoro sono riscontrabili soprattutto:

■ all'interno, nell'aumento della partecipazione, della collaborazione e della cittadinanza organizzativa;

■ all'esterno, nel riconoscimento del valore dei programmi avviati anche attraverso i premi ricevuti, ultimo dei quali il «Parks Award» come azienda più inclusiva verso le persone LGBT.

Parks

Vi è una diversità che tuttora riscontra una grande difficoltà a entrare nell'agenda sia sociale sia delle aziende – parliamo dell'orientamento sessuale e dell'identità di genere. Parks, Liberi e Uguali nasce proprio con lo scopo di aiutare le aziende a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose delle diversità legate all'identità di genere e all'orientamento sessuale.

Uno dei più radicati ostacoli all'avvio di un percorso di inclusione dei colleghi lesbiche, gay, bisessuali e transgender (LGBT) è l'opinione secondo cui questi temi – in quanto molto privati e intimi – non debbano essere oggetto di strategie di Diversity Management nei luoghi di lavoro. Ma è davvero così?

Ognuno di noi ha un orientamento sessuale e un'identità di genere che determinano molti aspetti della nostra vita, inclusa la scelta delle persone con cui condividiamo affetto, protezione e la progettualità del futuro. Non potendo facilmente scindere la vita personale da quella professionale, tutti noi portiamo nei luoghi di lavoro la nostra vita personale: parliamo delle nostre famiglie, dei nostri figli e dei nostri affetti. Il forte stigma sociale, l'ignoranza, gli stereotipi e i pregiudizi legati all'orientamento sessuale e all'identità di genere diversi dalla cultura maggioritaria invece fanno sì che ancora oggi la stragrande maggioranza dei lavoratori LGBT scelga di non palesarsi sui luoghi di lavoro, di essere invisibile, per non essere giudicata o nel miglior caso accusata di ostentazione.

È quindi essenziale che ogni datore di lavoro costruisca un luogo dove il successo di ciascuno si fonda esclusivamente sul proprio talento e sulla qualità delle prestazioni lavorative e non sulle caratteristiche personali, proprio perché le politiche aziendali garantiranno che nessuno si senta escluso e senza protezione, indipendentemente dalle diversità di cui è portatore.

Un'azienda raggiunge quest'obiettivo nei riguardi dei colleghi LGBT attraverso una serie di strumenti e pratiche di Diversity Management:

■ momenti di formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento della totalità dei dipendenti e dei responsabili aziendali nelle politiche inclusive;

■ adeguamento dei benefit aziendali anche ai compagni e le compagne dello stesso sesso e ai relativi figli;

■ creazione di network LGBT all'interno dall'azienda e di giornate dedicate alla diversità LGBT;

■ elaborazione di questionari interni mirati all'analisi della percezione che i dipendenti hanno nei confronti delle tematiche della diversità LGBT.

Costruire un luogo di lavoro inclusivo e rispettoso di tutti è sicuramente un tema eticamente sensibile la cui correttezza oggi è fuori questione. Allo stesso tempo è però chiaro che valorizzare le differenze e incoraggiare l'inclusione nei luoghi di lavoro costituisce anche un'enorme opportunità e un vantaggio competitivo per il business. Un'azienda che decide di lavorare su questi temi, investendo tempo e risorse, ha quindi la grande opportunità di porsi davanti ai propri concorrenti sia in termini di reputazione sia di motivazione dei propri collaboratori. La possibilità di essere autentici e la libertà di esprimere al meglio le proprie potenzialità diventano quindi strumenti per ottenere il successo aziendale, consentendo di attrarre le migliori professionalità e di trattenerne quelle esistenti. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemanagement.it