



La diversità ha tante sfaccettature Tutelarla porta valore alle aziende

Di inclusione delle diversità in azienda se ne è iniziato a parlare già 30 anni fa negli Stati Uniti. Negli ultimi tempi il tema è molto sentito anche in Italia, tant'è che, secondo gli esperti, è in aumento nel nostro Paese il numero di persone che ricopre il ruolo di Diversity Manager. Ma quali sono le peculiarità di questa figura professionale? Secondo Valentina Dolciotti, autrice del libro *Diversità e inclusione*, intervenuta alla Discussione organizzata da ESTE sull'impatto delle diversità sulle organizzazioni (vedere articolo pag...), in genere, chi si occupa di diversità in azienda è una persona delle Risorse Umane cui viene delegata anche questa responsabilità. Non esiste quindi un riferimento e sono ancora le grandi aziende a essere leader sul tema. Ma il motivo per cui anche le PMI, a piccoli passi, si stanno muovendo è che la percezione della diversity in Italia sta cambiando grazie all'aumento del numero di donne nei Consigli d'Amministrazione (secondo il Ministero per le Pari Opportunità, siamo al 29% nel 2017); la presenza di più immigrati nella popolazione aziendale (secondo l'Istat, nel 2017 ci sono stati 326mila stranieri residenti in Italia occupati in più rispetto al 2016); l'internazionalizzazione, 'figlia' della digitalizzazione e, infine, per effetto dell'invecchiamento della popolazione (secondo l'Istat, l'Italia è tra i Paesi più 'vecchi' al mondo).

I giovani guardano alle diversità con altri occhi

Se è vero che sono le grandi aziende a rispondere per prime alle necessità di valorizzare le diversità, vuoi per il numero alto di dipendenti, vuoi per le influenze della casa madre che spesso ha sede in un altro Paese, ci sono Piccole e medie imprese italiane che possono essere considerate delle eccellenze anche in questo. È il caso di Mazzetti d'Altavilla, azienda del Monferrato che produce distillati dal 1846, guidata oggi dalla settima generazione, tutta al femminile. **Silvia Belvedere Mazzetti, Direttore Marketing e Commerciale**, infatti, con le sorelle Chiara ed Elisa, è a capo della grapperia più antica del Piemonte: "Non solo nel board, ma anche in produzione, l'80% del personale è donna. Il motivo è legato alla necessità di una maggior cura, sia dei prodotti, sia dei dettagli del packaging". Da 170 anni l'azienda svetta sulle colline di Altavilla Monferrato e ha 33 dipendenti. Ha chiuso il 2016 con un fatturato di 7 milioni, il 10% del quale proveniente dall'export, e prevede una crescita del 7% per il 2017, anno che si avvia alla conclusione con una bella notizia: "Mia sorella è diventata mamma, ovviamente di una bambina. Abbiamo inaugurato l'ottava generazione", dice scherzando Belvedere Mazzetti. Il Direttore Marketing e Commerciale individua nell'età media molto

bassa del team il motivo dell'apertura verso le diversità: "Credo che nei giovani il senso di diversità sia profondamente mutato rispetto al passato. In molti apparteniamo alla generazione Under 35, per questo siamo più propensi ad avere un'organizzazione aperta, dove c'è condivisione di talenti e di esperienze. Abbiamo in azienda persone di diverse etnie, ma cerchiamo di attrarre soprattutto i giovani del territorio. E lo facciamo dando loro la possibilità di crescere, di sviluppare il proprio talento, responsabilizzandoli. Abbiamo notato che le persone diventano più ambiziose e ottengono risultati positivi". Creare un clima familiare è la politica di inclusione portata avanti in Mazzetti D'Altavilla: "Promuoviamo molti momenti di aggregazione, puntando sui valori e sulla collaborazione. In questo modo annulliamo tutte le diversità".

Il gender gap in alcuni settori è ancora evidente

Secondo l'ultimo rapporto sulla disparità di genere, *Global Gender Gap Index 2017*, elaborato dal World Economic Forum, l'Italia è in 82esima posizione su 144 totali. Le donne hanno più opportunità persino in Paesi poveri come il Belize e il Madagascar. A essere prese in considerazione sono state le disparità sul lavoro, sia in termini di partecipazione sia di salari, la rappresentanza politica e la salute. Ricoprire il ruolo di Amministratore

P



Delegato di un'azienda per una donna resta, quindi, ancora un problema. Fare carriera è indubbiamente più semplice se la proprietà è familiare. Lo dice con rammarico **Alessandra Sangoi, a capo del Gruppo omonimo**, che produce in Friuli Venezia Giulia e in Lombardia nastri e lamiera da coil, a cui si affiancano i laboratori di consulenza tecnica per la progettazione di componenti in acciaio e la divisione dedicata ai profili e agli accessori per il settore agricolo. Un'azienda siderurgica, quindi, che per tradizione è un settore 'al maschile': "Mi rendo conto che se non fossi appartenuta alla famiglia che, 40 anni fa, ha fondato questo Gruppo, probabilmente avrei avuto più difficoltà ad arrivare all'apice, perché gli uomini sono molto competitivi e soprattutto se l'avversario è una donna tendono a ostacolarla", afferma Sangoi. Se nella sua azienda il cambio della guardia è stato vissuto serenamente, racconta di aver dovuto affrontare le diffidenze dei partner: "Il 'potere' del ruolo che ricopro supera le riserve, ma c'è un evidente problema culturale". Ecco perché nella sua organizzazione, con 80 dipendenti, in prevalenza uomini, Sangoi porta avanti politiche in favore delle donne: "Per esempio in questo momento stiamo gestendo tre maternità. Certo, dobbiamo affrontare qualche difficoltà, ma sono felice di assecondare il desiderio di maternità, come di paternità, delle mie persone". Appianare le diversity passa anche dalla selezione del personale: "Durante il recruiting non guardo al genere, né a qualsiasi altro fattore che non siano le competenze".

La disabilità è un valore

Come dice Sangoi, i pregiudizi spesso possono guidare la scelta delle risorse da inserire in azienda. Lo sanno bene le persone con disabilità, visti gli ultimi dati raccolti in merito al tasso di occupazione degli appartenenti a

categorie protette: 5,5 milioni di persone in Italia hanno una disabilità, cioè il 9,06%. Di queste, l'80,3% è disoccupato, contro l'11,5% a livello globale. Eppure ci sono degli obblighi di legge che le organizzazioni dovrebbero rispettare e che sono diventati più stringenti anche per le aziende che hanno almeno 15 dipendenti. La Legge 68 del 1999 obbliga i datori di lavoro ad avere il 7% dei lavoratori occupati provenienti dalle categorie protette per le organizzazioni con più di 50 dipendenti; due lavoratori per le aziende da 36 a 50 dipendenti; un lavoratore, per le imprese da 15 a 35 dipendenti. Con il D.lgs 151 del 14 settembre 2015, l'obbligo per le aziende da 15 dipendenti scattava per le nuove assunzioni, invece il Legislatore ha previsto la presenza obbligatoria a prescindere: il provvedimento doveva entrare in vigore dal 1 gennaio 2017, ma il cosiddetto 'decreto Milleproroghe' ha fatto slittare la messa in regola al 1 gennaio 2018. Chi non ottempererà a questo dovere, pagherà una multa giornaliera.

Ne abbiamo parlato con **Cristina Toscano, Referente del processo di selezione di persone con disabilità all'interno dell'Ufficio Selezione di Intesa Sanpaolo**: "Nel nostro Gruppo abbiamo studiato un percorso di selezione *ad hoc* che gestiamo internamente per la scelta delle persone con disabilità e appartenenti a categorie protette. La norma in merito a questi processi di assunzioni è ricca di minuzie e va conosciuta approfonditamente". Visto l'elevato numero di disabili inoccupati non c'è da meravigliarsi se la casella per le candidature spontanee in Intesa Sanpaolo sia sempre piena: "Nonostante l'altissimo numero di persone che si iscrive per le selezioni, spesso ci rivolgiamo ai centri per l'impiego territoriali, alle piattaforme di ricerca lavoro, dedicate alla specifica categoria delle disabilità o ai servizi place-

ment delle università, per ampliare il bacino e raggiungere anche chi non si è direttamente proposto". Tutte le posizioni sono aperte per chiunque: "Per noi è importante che le competenze si incrocino con le esigenze delle strutture, al di là delle disabilità. Selezioniamo personale per le attività commerciali e di assistenza al cliente, tanto quanto figure specialistiche". Oltre alle competenze tecniche, i selezionatori restano spesso colpiti dalle soft skill: "Una delle competenze più importanti in Intesa Sanpaolo è la resilienza. Spesso, le persone che hanno subito un trauma, che affrontano o hanno affrontato una malattia, hanno questa dote più sviluppata.

Restiamo impressionati dalla forza e dal coraggio delle persone che incontriamo; affrontare nella vita situazioni difficili, per se stessi e per i propri cari, può favorire come contropartita lo sviluppo di una forte determinazione". Dopo aver ricevuto le candidature, il team della Selezione, procede con i colloqui telefonici, "delle interviste per sondare la motivazione del candidato, in modo da orientarli alle diverse posizioni aperte". A seguito del riscontro positivo nel contatto telefonico, le persone sono invitate alle selezioni: "Di genere chiediamo ai candidati di sottoporsi a delle prove. Invece, relativamente alla selezione di persone con disabilità, procediamo con un colloquio molto approfondito, insieme con i responsabili del personale di zona che, conoscendo i candidati già in fase iniziale, possono individuare la più idonea collocazione e lavorare meglio sugli eventuali pregiudizi".

Favorire la leadership femminile

"Tutelare le diversità non è solo una scelta etica, ma strategica. Molti studi infatti hanno dimostrato che è fondamentale avere team misti per avere successo". Lo sottolinea **Laura Guzzetti, HR Manager di UPS**



Silvia Belvedere Mazzetti,
Mazzetti d'Altavilla



Alessandra Sangoi,
Gruppo Sangoi



Cristina Toscano,
Intesa Sanpaolo



Laura Guzzetti,
UPS Italia

Italia, società statunitense di trasporto pacchi e spedizioni internazionali che in Italia impiega oltre 1.200 persone. “Mentre in Usa sono molto più avanti rispetto ai temi della diversity, perché sono abituati a convivere con etnie diverse, culture e abitudini differenti, in Italia è la differenza uomo-donna al centro della discussione, probabilmente perché il settore dei trasporti è prevalentemente maschile. Stiamo lavorando per aumentare la presenza delle donne soprattutto ai vertici”. Guzzetti ha incontrato molte donne desiderose di crescere, ma con poche opportunità, questo comportava una dispersione del talento: “Ecco perché abbiamo deciso di creare dei gruppi di lavoro, formati sia da uomini sia da donne con lo scopo di tracciare dei percorsi per lo sviluppo delle donne in azienda. Il programma *Woman Leadership Development* è partito in UPS nel 2006 e in Italia è arrivato nel 2013; nel tempo si è evoluto e abbiamo ottenuto risultati importanti. Lo scopo è cambiare metodologia di lavoro agevolando le capacità di leadership delle donne e favorendo momenti di networking interno tanto quanto di collaborazione con l'esterno. Non solo, supportiamo iniziative di volontariato con associazioni locali che tutelano le donne. In questo modo abbiamo cambiato prospettiva, lo sviluppo delle competenze delle donne non è più una tematica

HR, ma è un obiettivo condiviso da tutti”. Grazie a questo impegno è aumentato il numero di donne in azienda ed è diminuito il turnover e, sottolinea Guzzetti, l'*Employee Engagement Survey 2017*, l'indagine annuale sul clima aziendale, ha dato un risultato complessivo di risposte favorevoli per l'Italia dell'86%: “Tutto questo dimostra che la tutela delle diversità è un investimento per le aziende”.

I gruppi di lavoro per ideare iniziative sulla diversity

Un'altra azienda che utilizza i gruppi di lavoro con un focus sulla diversity è CNP Vita, compagnia assicurativa partner di UniCredit controllata dalla società francese CNP Assurances SA. L'impegno degli Amministratori Delegati francesi ha contribuito alla valorizzazione delle diversità. Lo raccontano **Maria Elisa Cesari, Direttore Legale, Affari Societari e Sostenibilità di Cnp Vita** e **Sarah Bonte, Responsabile Corporate Social Responsibility di Cnp Vita**. Ad accendere un faro sulla scarsa presenza di donne ai vertici dell'azienda in Italia è stata Cesari che, nel 2013, durante la visita del nuovo Direttore Generale nella sede milanese ha sollevato la questione: “Quando ci è stato chiesto su cosa bisognasse intervenire, mi sono fatta coraggio e ho detto che nella nostra azienda le donne non

riuscivano a fare carriera fino a raggiungere i ruoli apicali. La direzione è rimasta molto colpita e si è deciso di intervenire. Oggi il 30% dei membri sia del Comitato di Direzione, sia del Consiglio di Amministrazione è donna, ma siamo riusciti a raggiungere l'obiettivo anche grazie alla sensibilità dei vertici aziendali. Un contesto di crescente e diffusa cultura aziendale sulla diversity, che ha visto il coinvolgimento attivo dei dipendenti a tutti i livelli, è stato l'altro elemento vincente per raggiungere tali risultati”. A un gruppo di dipendenti che partecipa su base volontaria, infatti, è stato affidato il compito di pensare a iniziative sul tema delle diversità e dell'inclusione: “Trovo commovente il fatto che ci siano persone che mettono a disposizione il loro tempo libero per dedicarsi a iniziative che hanno risvolti positivi su tutta l'organizzazione e che sono rivolte anche all'esterno. Un altro dato interessante in merito all'evoluzione della diversity in azienda è la presenza di donne, anche in ruoli apicali, che hanno seguito percorsi di studio in materie tecnico scientifiche”. Le riflessioni sul tema hanno portato alla creazione di una nuova funzione aziendale di Corporate Social Responsibility, sostenuta dal Comitato di Direzione. “Oltre che a livello organizzativo, lavorare sulle diversità ha portato risvolti positivi anche da un punto di vista di approp-



Maria Elisa Cesari,
Cnp Vita



Sarah Bonte,
Cnp Vita



Gioia Ferrario,
The Boston Consulting Group



Gianfranco Chimirri,
Unilever Italia

cio commerciale, contribuendo per esempio a ideare prodotti che rispondano concretamente alle specifiche esigenze delle donne”, spiega Cesari. Il clima aziendale è nettamente migliorato: “Nell’ambito delle attività a favore della valorizzazione dei talenti femminili, aderiamo a un programma di mentoring cross aziendale al quale partecipano nostre collaboratrici in qualità di mentor e mentee. Abbiamo anche organizzato dei workshop in pausa pranzo sul tema della leadership al femminile”, racconta Bonte. “Va da sé che il diversity management non significa solo gender balance e empowerment femminile, ma deve contemplare tutte le diversità presenti in azienda al fine di valorizzare i talenti e le specificità di ciascuno, garantendo a tutti la possibilità di esprimersi pienamente. Siamo molto fieri per questo di avere anticipato la Legge Cirinnà sul riconoscimento di alcuni diritti e benefit alle coppie dello stesso sesso sposate all’estero”.

La tutela degli LGBT

Il tema dell’omosessualità è stato affrontato anche in BCG che di recente ha aderito all’associazione Parks, creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose dell’orientamento sessuale e dell’identità di genere. Ce

ne ha parlato **Gioia Ferrario HR Director di The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia**: “Per noi valorizzare la diversità è da sempre un valore, diversità di genere, di orientamento sessuale, di formazione, di origine, e ci viene riconosciuto anche dai clienti. Per questo, insieme a Parks e ad altre organizzazioni con cui lavoriamo organizziamo eventi dedicati allo scouting di talenti. Sottolineo che nel percorso di selezione non ci sono differenze, ma questi momenti sono importanti per far conoscere la nostra realtà e il nostro impegno. In BCG, per esempio, è attivo a livello globale il Network LGBT che fornisce una rete di mentoring e counselling e, per 11 anni, siamo stati nominati *Best Places to Work for LGBT Equality* da Human Rights Campaign Foundation”. La società ha deciso di intervenire anche sul percorso di selezione: “Abbiamo organizzato dei training interni in cui insegniamo ai recruiter a non farsi condizionare dai pregiudizi, attraverso degli esempi concreti. L’approccio sbagliato infatti è dettato dalla non conoscenza, ecco perché è necessaria la formazione”. Molte sono anche le iniziative in azienda in favore delle donne e della maternità: “Io stessa ho avuto due figlie e posso asserire che mi hanno aiutata nella crescita professionale, perché ho sviluppato competenze che prima non avevo”.

Più mamme, più business

La tutela della maternità è uno dei capisaldi delle politiche aziendali di inclusione della multinazionale Unilever: “Sono i numeri, i successi ottenuti che ci fanno dire che avere delle mamme nel nostro team contribuisce alla crescita del business”, dice **Gianfranco Chimirri, Direttore Risorse Umane e Comunicazione di Unilever Italia**. In azienda sono stati ripensati persino gli spazi per favorire la presenza delle mamme: “Abbiamo allestito una sala allattamento. E già da diversi anni diamo la possibilità a chi ha avuto un bambino di lavorare da remoto e senza orari prestabiliti. Abbiamo poi introdotto nel nostro piano di flexible benefit le agevolazioni per gli asilo nido e l’assunzione di baby sitter. Grazie a queste iniziative le donne non si sentono costrette a lasciare il lavoro per dedicarsi esclusivamente ai loro figli”. Molte sono le figure professionali generalmente appannaggio degli uomini che sono ricoperte da donne in Unilever: “Per esempio il Responsabile della Supply Chain è una donna”. Il brand sposa la diversity anche in altre forme: “Abbiamo avviato, per esempio, numerose campagne di sensibilizzazione che promuovono la bellezza ‘autentica’, contro gli stereotipi”.