

CrossThink-LAB

Sharing Knowledge
Inspiring Actions

DIVERSITY

Un Approccio Interdisciplinare

13 Dicembre, 2016

Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa - Aula Magna
Piazza Martiri della Libertà, 33, Pisa



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Sponsor



Con il patrocinio di





CrossThink-LAB

Sharing Knowledge
Inspiring Actions

CrossThink-LAB nasce nel 2016 dalla collaborazione tra l'Istituto Dirpolis (Diritto, Politica, Sviluppo) della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'advisory firm Trim2. CrossThink-LAB è stato concepito come uno "spazio aperto", un think tank dove discutere questioni legate all'economia e alla società nel senso più ampio, entro un dibattito tra prospettive e idee che risultano complementari e che toccano il mondo accademico, del business e della finanza.

Il laboratorio, caratterizzato da una natura apolitica, non profit e senza confini geografici vis à vis i suoi interessi scientifici, pone al centro della ricerca questioni che riguardano la nostra quotidianità e che richiedono una riflessione urgente, profonda, condivisa e interdisciplinare.

Al cuore di CrossThink-LAB troviamo temi legati alla diversità, intesa come il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze, agli studi di genere, all'etica pubblica, alla teoria politica. Un interesse specifico è rivolto alla relazione tra migrazioni, lavoro, cittadinanza, modelli di welfare, sviluppo sostenibile, modelli di business innovativi "smart cities", e al ruolo e impatto delle nuove tecnologie.

Le persone e le loro idee rappresentano la nostra forza: l'esperienza consolidata e l'eccellenza maturata da Trim2 e dalla Scuola Superiore Sant'Anna, garantiscono un network internazionale dalle molteplici competenze e una collaborazione con istituzioni nazionali e internazionali, sia private che pubbliche.

**Trim2**

Trim2

Trim2 è una advisory firm costituita nel 2012 con l'obiettivo di dare supporto alle imprese nelle operazioni straordinarie, tra le quali M&A, Restructuring, Debt and Fund Raising e sviluppo internazionale.

Trim2 si pone come un interlocutore di lungo periodo per la propria clientela al fianco della proprietà, del management e dei vari organi decisionali, per dare in modo concreto il supporto necessario per raggiungere gli obiettivi per i quali è stata incaricata.

La combinazione delle esperienze e del network di Trim2 sono da considerarsi una piattaforma per accedere al mondo dell'impresa e della finanza a disposizione dei clienti e delle aziende partner di Trim2.

Trim2 si è fatta promotrice di CrossThink-LAB per ampliare i propri orizzonti e dare un contributo allo sviluppo sociale.

La sede di Trim2 è a Firenze, in Piazza della Signoria, 4, nello storico Palazzo del Leone, già sede di primarie Istituzioni Finanziarie.

Visita: trim2.it



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

La Scuola Superiore Sant'anna

La Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto universitario pubblico a statuto speciale, che opera nel campo delle scienze applicate: Scienze economiche e manageriali, Scienze Giuridiche, Scienze Politiche, Scienze agrarie e biotecnologie vegetali, Scienze Mediche e Ingegneria Industriale e dell'Informazione.

La Scuola Superiore Sant'Anna ha l'obiettivo di sperimentare percorsi innovativi nella ricerca e formazione. Docenti e ricercatori vivono e interagiscono con gli allievi ogni giorno, in un continuo scambio culturale e intellettuale.

Da qui nascono idee innovative, sviluppate in collaborazione con università, enti, aziende e istituti di ricerca stranieri.

Grazie al suo carattere internazionale, alla formazione di eccellenza e alla comunità scientifica, la Scuola Superiore Sant'Anna si è affermata come punto di riferimento in Italia e all'estero.



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Istituto Dirpolis

L'Istituto Dirpolis conduce ricerche innovative nei campi del diritto, dell'economia e delle scienze politiche. L'approccio multidisciplinare che le caratterizza permette una rappresentazione globale di fenomeni giuridici, politici, sociali ed economici assai complessi e favorisce la realizzazione di output di ricerca dall'alto profilo scientifico, direttamente applicabili da attori esterni con responsabilità decisionali a vario livello (internazionale, nazionale, regionale, locale). L'Istituto Dirpolis offre numerose attività di formazione sia a livello universitario che post-universitario, nelle quali integra i risultati dell'indagine scientifica condotta dal proprio corpo docente e ricercatore. Organizza inoltre percorsi di alta formazione in vari ambiti, rivolti a professionisti che vogliono accrescere le proprie conoscenze e competenze.



Accenture

Accenture è un'azienda leader a livello globale nel settore dei servizi professionali, che fornisce una vasta gamma di servizi e soluzioni nei settori strategy, consulting, digital, technology e operations. Combinando un'esperienza unica e competenze specialistiche in più di 40 settori industriali e in tutte le funzioni aziendali - sostenuta dalla più ampia rete di delivery center a livello mondiale - Accenture opera all'intersezione tra business e tecnologia per aiutare i clienti a migliorare le proprie performance e creare valore sostenibile per i loro stakeholder.

Con oltre 384.000 professionisti impegnati a servire i suoi clienti in più di 120 paesi, Accenture favorisce l'innovazione per migliorare il modo in cui il mondo vive e lavora.

In Italia, siamo circa 12.000 su 4 sedi (Roma, Milano, Torino, Napoli)

Visita: www.accenture.it – professioni.accenture.it



CrossThink-LAB



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

DIVERSITY

Un approccio interdisciplinare

13 Dicembre, 2016

Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa - Aula Magna
Piazza Martiri della Libertà, 33, Pisa

Modera e conduce: **Manuela Perrone**, Il Sole 24 Ore

09:00-09:30 - Registrazione e benvenuto

09:30-10:00 - Saluti istituzionali e avvio dei lavori

Eugenio Giani: Presidente Consiglio Regionale della Toscana

Alberto di Martino: Vice Direttore Istituto Dirpolis

Lorenzo Betti: Trim2

Alberto Pirni: Scuola Superiore Sant'Anna

Marco Salera: Accenture

10:00-10:45 - I panel. Diversity: evoluzione, declinazioni e potenziale di un concetto

Anna Loretoni, Scuola Superiore Sant'Anna – *Alla radice della diversità*

Simona Cuomo, SDA Bocconi – *L'adozione e la diffusione del diversity management in Italia: una prospettiva critica*

Anna Triandafyllidou, European University Institute – *La sfida delle diversità culturali e alcuni approcci teorici sul come affrontarla*

10:50-12:50 - Il panel. Soggetti e ambiti di applicazione della Diversity: un'analisi complessa

Fabio Galluccio, Esperto nelle politiche di Diversity – *La diversità come leva di business in azienda e di innovazione nella società*

Alessia Belli, Andrea Ballerini, CrossThink-LAB/Cooplat – *Diversity e mondo cooperativo: culture a confronto*

Rosa Magnoni, APSS Trento – *Un'esperienza di conciliazione in ambito sanitario: l'APSS di Trento*

Danielle Norrenberg, L'Oréal – *La Diversità, parte della strategia di Business e di sviluppo sostenibile*

Igor Suran, Parks – Liberi e Uguali – *La Sfida LGBT: da diversità invisibile a visibile opportunità*

Titti De Bonis, AXA – *LGBT: un valore aggiunto per le aziende in termini di competitività e di cambiamento culturale*

Marco Salera, Accenture – *Valorizzazione dei talenti attraverso le generazioni*

Mario Pellizzari, Egon Zehnder – *Diversità ed inclusione vista dall'osservatorio Egon Zehnder*

12:50-13:20 - Question time (interventi programmati e domande del pubblico)

13:20-14:00 - Networking lunch

14:00-16:00 - Tavola Rotonda

Matteo Biffoni, ANCI

Marcella Chiesi, Studio Duo

Marco Frey, Scuola Superiore Sant'Anna

Raffaella Lorenzut, Bracco-Confindustria

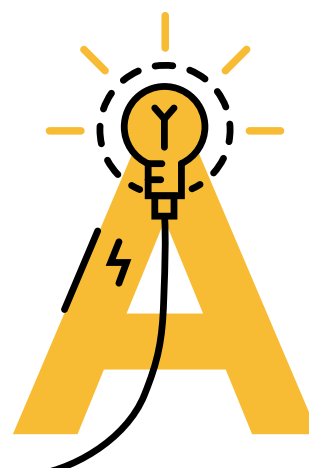
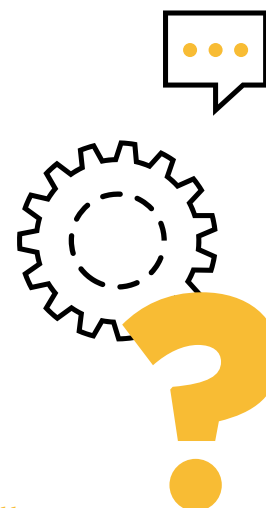
Letizia Radoni, Banca d'Italia

Linda Laura Sabbadini, ISTAT

Sponsor


High performance. Delivered.

Con il patrocinio di



I panel. Diversity: evoluzione, declinazioni e potenziale di un concetto

ANNA LORETONI

Scuola Superiore Sant'Anna

Anna Loretoni è professore ordinario di Filosofia Politica e coordinatrice del PhD in Human Rights and Global Politics presso l'Istituto Dirpolis della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Dopo la laurea in Filosofia all'Università di Firenze, ha ottenuto un PhD e una borsa post-dottorato nel Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa, e in seguito vincitrice di una borsa di studio presso il "Forum per i Problemi della Pace e della Guerra" di Firenze, per il quale ha curato dal 1996 al 2003 la pubblicazione Quaderni Forum. È autrice di: *Ampliare lo Sguardo. Genere e teoria politica* (Donzelli, 2014), *Questioning Universalism. Western and New Confucianist Conceptions* (ETS, 2013), e altre pubblicazioni.

Alla radice delle diversità

L'intervento di Anna Loretoni affronterà alcuni concetti che sono alla base del Managing Diversity. Identità, Differenze e Riconoscimento saranno al centro di una riflessione che metterà l'accento sulla rilevanza dei cosiddetti 'fattori immateriali' e sulle diverse configurazioni dello spazio pubblico, a partire da quello lavorativo. Riconoscimento come valorizzazione delle differenze e oppressione come negazione delle stesse porteranno alla definizione di alcune generali linee-guida in grado di evitare segregazione e stigmatizzazione.

SIMONA CUOMO

SDA Bocconi

SDA Professor di Leadership e di Human Resources Management; Coordinatrice Diversity Management Lab-SDA Bocconi; Psicologa, Counselor e Coach professionale.

Le sue competenze riguardano la gestione della diversità nelle sue diverse sfumature (genere, età, etnia etc) ed i temi relativi all'ascolto, valorizzazione e gestione delle persone nelle imprese (leadership, people management, negoziazione, public speaking, team management, gestione dei feedback, dei conflitti).

Ha condotto numerose ricerche, workshops, convegni, progetti di formazione multitarget e multi metodo, attività di consulenza e work-out in queste aree sviluppando relazioni con importanti imprese sia multinazionali che del mercato italiano

È autrice di numerose pubblicazioni (libri e articoli) in questo campo, tra cui:

Essere leader al femminile, S. Cuomo, Egea 2017

Engagement e carriera: il peso dell'età, S. Cuomo e A. Mapelli, Egea, Milano, 2014

La flessibilità paga, S. Cuomo e A. Mapelli, Egea, Milano, 2012

Un posto in CDA – Costruire valore attraverso la diversità di genere, S. Cuomo e A. Mapelli, Egea, Milano, 2012

Maternità: quanto ci costi? - Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane S. Cuomo e A. Mapelli, Guerini, Milano, 2009

Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia, S. Cuomo e A. Mapelli, Guerini, Milano, 2007

La diffusione e l'adozione del diversity management in Italia: i risultati dell'indagine del diversity management lab di sda bocconi school of management (2014)

Nota metodologica

L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione a dicembre 2014 di un questionario (metodo CATI) rivolto ai direttori/responsabili del personale di un campione composto da 150 aziende rappresentative della popolazione delle aziende italiane con più 250 dipendenti. Il questionario è stato disegnato dai ricercatori del Diversity Management Lab di SDA Bocconi (Basaglia, Cuomo, Paolino, Simonella), la raccolta dati è stata curata da Pepe Research.

I risultati

Il tasso di adozione del diversity management è piuttosto basso, pari al 20.7%, anche se la percentuale sale al 46% se si considerano le imprese con più di 1.000 addetti¹. I non adottanti sono il 79.3%, di cui la metà (50.7%) dichiara di essere interessato e/o di essere in una fase di valutazione di una possibile introduzione del tema nella sua azienda; mentre la restante parte (28.7%) raccoglie gli 'irriducibili' che non ha adottato e non è interessato ad adottare pratiche di gestione della diversità.

Qual è la situazione negli altri paesi? Proviamo a fare qualche comparazione. Uno studio condotto nel 2004 (Süß, Kleiner 2006) relativo alle imprese tedesche indica un tasso di adozione pari al 39.4%, anche in questo caso correlato positivamente con le dimensioni. Un rapporto pubblicato nel 2005 a cura della Commissione Europea (EC, 2005) presenta un tasso di adozione pari al 48%, un altro rapporto, sempre a cura della Commissione Europea, relativo al 2008 indica un tasso pari al 56% (EC, 2008). Infine, un rapporto pubblicato dalla Society for Human Resource Management del 2005 (SHRM, 2005) indica che il 76% delle organizzazioni rispondenti ha adottato pratiche di diversity management. Seppur sia necessario porre la massima attenzione nel comparare percentuali estratte da report di vario tipo, possiamo in ogni caso evidenziare che esiste un divario tra il contesto italiano e il contesto europeo, in quanto meno di un quarto delle imprese italiane medio-grandi ha adottato politiche e pratiche di diversity management. Tra l'altro, il diversity management non è una pratica recente ed ha ormai raggiunto la legittimazione, la maturità e, in un certo senso, si è trasformata in un'istituzione: in altri termini, le imprese non possono non averla. Possono variare il grado e l'ampiezza dell'adozione, ma non l'adozione tout court. Colpisce, in particolare, che circa un terzo delle imprese abbia dichiarato di "non essere assolutamente interessato ad adottarle".

Se andiamo più a fondo dell'indagine, emerge che per il 77% degli adottanti il diversity management è una leva per gestire il benessere dei lavoratori, per il 19%, invece, è una leva per alimentare la strategia di business, infine, per il 3%, è una semplice leva di comunicazione esterna. Per i non adottanti, la scansione degli scenari rimane la stessa, ma cambiano nettamente le percentuali. In particolare, aumenta il peso dell'ottica esterna ossia, il legame con la strategia e la comunicazione e, quindi, la visione strumentale del diversity management. Passando alla dimensione organizzativa del diversity management, i dati raccolti ci dicono che solo il 26% ha introdotto una figura responsabile del diversity management e/o ha creato un'unità organizzativa ad hoc (spesso all'interno della funzione HR). Sembra dunque che il diversity management sia una pratica "senza regno e senza trono". Non solo. È ancora limitata in termini di categorie sociali considerate, in quanto poco aperto alle diversità e alla pluralità: più che di "di-versity", bisognerebbe parlare di "mono-versity" Molto spesso, infatti, si trasforma in un "gender management" che assume un connotato che vira quasi sempre al femminile e che si traduce in un "women management" di stampo tradizionalista (le tematiche di genere sono coperte dall'84% delle imprese adottanti); a volte tiene conto dell'età e delle generazioni (le tematiche legate all'età sono coperte dal 58% delle imprese adottanti; il dato a livello internazionale è pari all'84%); poche invece sono le imprese che si occupano di differenze etnico-culturali (39% delle imprese adottanti contro il dato a livello internazionale pari all'88%) e pochissime di orientamento sessuale (10% delle imprese adottanti contro il dato internazionale pari al 60%). Questa limitatezza e visione a "corto raggio" emerge anche relativamente alla implementazione delle prassi, da quelle più semplici alle più complesse.

La parte dell'indagine dedicata a comprendere quali prassi specifiche di diversity management siano più utilizzate e come queste siano collegate ad alcuni risultati organizzativi rivela un contesto in cui manca una visione di gestione strategica del tema della diversità. Infatti, mentre alcune prassi rivelano almeno un grado di utilizzo 'medio' (se permettiamo al 50-60% del campione di poter assurgere ad una media del campione stesso), altre, usualmente le più complesse e quelle che garantiscono una reale attuazione della gestione della diversità, sono quasi sconosciute. In termini generali il grado di utilizzo delle pratiche di gestione del personale orientate alla gestione della diversità ha la seguente struttura, se consideriamo la media di presenza/utilizzo di 10 pratiche di HRM: l'utilizzo riguarda il 9% delle imprese non adottanti, il 25% delle imprese potenziali adottanti, il 41% delle imprese adottanti.

Sul versante delle pratiche che incidono più direttamente sulla cultura organizzativa l'utilizzo riguarda il 10% delle imprese non adottanti, il 13% delle imprese potenziali adottanti, il 35% delle imprese adottanti. Anche alcune imprese non adottanti (circa il 8/10%) utilizza qualche semplice pratica orientata vagamente alla diversità (si tratta perlopiù di dichiarazioni formali nei codici etici e/o di principi generali relativamente alla selezione e alla carriera). Le imprese adottanti utilizzano un set limitato e generico

di pratiche. Vediamo più nel dettaglio, il grado di implementazione ed utilizzo. Quando si considerano le prassi HR che, come un set integrato di azioni, dovrebbero supportare la gestione della diversità, si nota che, mentre poco più dell'80% delle imprese adottanti dichiara di utilizzare 'pratiche e strategie per garantire che il processo di selezione e carriera siano equi', poche aziende utilizzano pratiche più specifiche e più avanzate, come 'programmi di formazione per supportare il dipendente in alcune fasi della vita, come la maternità/paternità o la malattia' (utilizzati dal 58% delle imprese adottanti e dal 9% delle imprese non adottanti), 'la valutazione formale del management sui temi della diversità' (utilizzato da parte del 24% delle imprese adottanti e da nessuna impresa non adottante), 'programmi di job rotation e mobilità internazionale' (utilizzato dal 55% delle imprese adottanti e dal 16% delle imprese non adottanti). È noto in letteratura che non è l'implementazione della singola prassi, ma un sistema integrato di azioni che può garantire risultati positivi in termini di clima organizzativo e risultati operativi. Neppure le imprese adottanti utilizzano il ventaglio 'base' delle prassi che consentono di rendere il diversity management una pratica incardinata nelle procedure e nelle strutture delle aziende. La stessa formazione è utilizzata solo dal 29% degli adottanti a fronte di un dato internazionale pari al 67% (SHMR, 2005).

Quando si guarda alla cultura organizzativa, anche in questo caso esiste una spaccatura tra adozione formale e sostanziale. Infatti mentre il 59% del campione (adottanti e non adottanti) dichiara che il concetto di diversità è inserito nel codice etico (la percentuale sale al 74% quando consideriamo solo le imprese adottanti), solo il 5% e il 3% del campione dichiarano che nella propria azienda i dipendenti si riuniscono informalmente per discutere dei temi legati alla diversità e che 'si fa network' con altre imprese su questo tema (il dato per le imprese adottanti non va oltre il 13% e il 10%). Troppo poco se si considera che il networking tra dipendenti e tra aziende è uno dei primi volani di innovazione e di approfondimento di qualsiasi prassi manageriale. Infine, solo nel 26% delle imprese adottanti il top management ha affrontato il tema della diversità pubblicamente con i propri dipendenti. Questo dato mette in evidenza come la sponsorship del top-management sia ancora molto timida. Sulla flessibilità il tema di una gestione della diversità ancora ex-legge e centrato più che altro al femminile è dominante. Il 100% del campione mette a disposizione i congedi facoltativi per maternità, il 67% per la paternità. Tuttavia servizi di ausilio alla gestione del tempo familiare per entrambi i generi sono ancora poco diffusi. Per esempio, il 27% delle aziende mette a disposizione il nido o convezioni per la custodia dei figli; programmi di formazione e interventi di coaching per gestire la genitorialità sono implementate nel 9% dei casi, una percentuale irrisoria.

ANNA TRIANDAFILLYDOU

European University Institute

Professore Anna Triandafyllidou dirige l'area di ricerca sul Pluralismo Culturale nel Global Governance Programme dell'Istituto Universitario Europeo a Firenze. È Professore anche al College of Europe a Bruges in Belgio e l'Editore della rivista scientifica *Journal of Immigrant and Refugee Studies*. I suoi libri più recenti sono: *What is Europe* (Palgrave, 2015, con R. Gropas), the *Routledge Handbook of Immigrant and Refugee Studies* (2016) e *After the Financial Crisis* (Palgrave, 2016, con P. Iglesias e R. Gropas).

La sfida della diversità culturale e approcci per l'integrazione

La mia introduzione affronterà la sfida della diversità nel contesto dello stato nazione. In un secondo momento illustrerò i termini comunemente usati per parlare di diversità. Molti termini (come ad esempio la nazionalità, l'identità nazionale o la cittadinanza) hanno significati diversi in diverse lingue e vengono utilizzati regolarmente senza sapere esattamente che cosa significano. Il termine nazione, per esempio, fa riferimento ai cittadini di un determinato paese o solo a coloro che hanno la medesima origine nazionale? Il termine razza fa riferimento al colore della propria pelle o a qualche altra caratteristica fisica? Il termine razza si riferisce a tutta una serie di tratti psicologici o mentali presunti (ad esempio 'gli indiani sono intelligenti', i neri sono bravi nelle attività sportive, 'i giapponesi sono timidi')? Il termine razza è spesso confuso con la religione, e i membri di alcune confessioni religiose sono spesso caratterizzati da stereotipi (ad esempio 'i musulmani sono furbi', 'gli ebrei sono avari'). Infatti, molti di questi termini sono strettamente collegati a stereotipi negativi dei gruppi di minoranza. Alcuni concetti quali integrazione, multiculturalismo e dialogo interculturale sono contestati, e c'è poco consenso su ciò che rappresentano e come si relazionano gli uni agli altri. Detto questo, esaminerò gli approcci normativi e pratici per affrontare la diversità, in particolare le risposte alle sfide della diversità etnica e religiosa nella vita di tutti i giorni. Termini come integrazione sono spesso impiegati per descrivere cose molto diverse, dando luogo a confusione. Integrazione può significare trovare un lavoro (integrazione nel mercato del lavoro), andare a scuola, apprendimento della lingua di un paese, adozione di un certo stile di

vita o di un codice di abbigliamento (integrazione sociale) o addirittura voto alle elezioni (integrazione politica). Il significato del termine viene spesso confuso. Alcune persone lo utilizzano per sostenere che le minoranze e gli immigrati dovrebbero conformarsi allo stile di vita della maggioranza. Altri considerano l'integrazione nel senso che le persone dovrebbero adattarsi al loro nuovo ambiente senza rinunciare alla propria lingua o tradizioni. Da ultimo ma non per questo meno importante l'integrazione può essere basata sulla mera tolleranza della diversità culturale e religiosa, sull'accettazione di tale diversità o sul rispetto e uno sforzo per accogliere reciprocamente (tra la comunità nativa di maggioranza e le comunità di immigrati) l'un l'altro e creare un nuovo concetto di sé per la nazione, dove gli immigrati diventano parte della società che li accoglie.

Il panel. Soggetti e ambiti di applicazione della Diversity: un'analisi complessa

FABIO GALLUCCIO

Esperto nelle politiche di Diversity

Fabio Galluccio, laureato in Giurisprudenza, ha lavorato dal 1980 in una grande azienda di TIM in vari settori, dalle relazioni industriali, alla organizzazione del lavoro, agli affari regolatori, ai rapporti con le associazioni di consumatori e di categoria, ai rapporti con il mondo della cultura e dei giovani, per approdare poi alla comunicazione interna. Dal 2009 fino al luglio del 2016 Diversity manager e Welfare manager.

Dall'ottobre 2016 ha lasciato l'azienda ed è Advisor di Jointly, una azienda che si occupa di offrire servizi di welfare condiviso e lavora per la diversity e l'inclusione.

La diversità come leva di business

“Non esistono altri luoghi, come quelli di lavoro, così densi di viaggi reali e virtuali di gruppi di persone che tentano di collaborare per il raggiungimento di un risultato al di là di ogni diversità, di opportunità, di incontro, comunicazione e confronto tra persone diverse”.

Così mi ha insegnato Maria Cristina Bombelli, forse oggi una delle maggiori studiosi italiane della diversità nelle organizzazioni, quando nel 2009 mi hanno affidato il compito di “costruire” la figura del Diversity manager in Telecom Italia.

Al di là delle categorie in cui la stessa Unione Europea ci invita ad investire per una reale inclusione nella società e nelle organizzazioni (genere, età, disabilità, orientamento sessuale, religione ed etnie), ognuno di noi è diverso in quanto persona unica da valorizzare per il suo apporto.

All'epoca erano pochissime le aziende che avevano questa figura e se c'era, soprattutto nelle multinazionali, focalizzavano la loro attenzione al genere, alla disabilità e a poco altro.

Molte imprese ancora oggi si chiedono: perché ci dovremmo occupare di diversità? Si potrebbe rispondere con la logica che oggi ha permeato le “Pari opportunità”, che la discriminazione è sbagliata legalmente e moralmente.

Basterebbe però rileggere la nostra Costituzione e potremmo vedere come ancora molto c'è da fare.

Una nuova nozione sta sempre più guadagnando terreno, pur non contrapponendosi al tema dell'uguaglianza, dell'equality o delle pari opportunità: una forza lavoro con la presenza di tutte le diversità sopra enunciate può aumentare l'efficacia delle imprese per raggiungere gli obiettivi ed essere più creative e innovative sul mercato.

Una ricerca svolta alcuni anni fa da Irene Tinagli dimostra che le città con il maggior numero di start up, di artisti, di idee innovative sono quelle dove sono maggiormente presenti le diversità più disparate e come l'omologazione porti alla stagnazione.

La parola diversità nelle organizzazioni fa ancora paura, spesso la si evita, perché richiede il confronto, l'accoglimento di diverse idee e impostazioni rispetto alla cultura dominante. Basti pensare a quella che io chiamo “omofilia” nelle organizzazioni. I responsabili, non solo nelle aziende, scelgono sempre come collaboratori o per avanzamenti di carriera persone uguali a loro perdendo la ricchezza della differenza, anche culturale.

In quanti ancora pensano, nella selezione del personale, che un laureato in Filosofia non sia adatto al lavoro di impresa e ci si ostina a inserire laureati in Economia o Ingegneria, più specialisti che manager, incapaci spesso di gestire i propri collaboratori. Una forza lavoro differenziata ha capacità di attrarre, trattenere talenti con diversi background, ma anche di meglio capire e comprendere i diversi target a cui l'azienda si rivolge.

Oltre che di una maggiore diversità della forza lavoro, le imprese hanno necessità di competenze per gestire queste diversità

creando ambienti di lavoro che assicurino rispetto e opportunità per tutti, implementando politiche e prassi di gestione delle risorse umane volte a migliorare l'ambiente di lavoro con maggiore flessibilità organizzativa (es. il lavoro agile), creare luoghi dove formare alla cultura del confronto, diversity week (settimane dove i dipendenti organizzano sessioni per discutere di questi temi).

Oggi nelle Università non ci sono corsi specifici sul tema, anche se iniziano a nascere laboratori che si pongono l'obiettivo di lavorare sull'inclusione e la valorizzazione delle differenze.

La società multietnica con molteplici religioni e culture che abbiamo di fronte ci pone la grande sfida di non alzare muri e barriere ma di avere sorgenti di arricchimento progettuale e creativo con forti ricadute positive nell'economia del Paese.

ALESSIA BELLI

CrossThink-LAB

Alessia Belli è manager di CrossThink-LAB. È laureata in Filosofia (UniFi) e ha ottenuto un PhD in Politics, Human Rights and Sustainability alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. È stata assegnista di ricerca in Filosofia Politica presso l'Istituto DIRPOLIS della Scuola Superiore Sant'Anna dove è attualmente affiliate researcher. Ha ottenuto un Master in Human Rights and Humanitarian Actions (UniSi) e un Master in Diversity Management and Gender Equality (Fondazione Brodolini, Roma). È formatrice AIF. Ha maturato una esperienza di oltre due anni come consulente legale per i richiedenti asilo (Arci Arezzo). È autrice di: 'She who disputes: Muslim Women Activists in Italy and the United Kingdom Speak for Themselves', in H. Afshar (ed.), *Women and Fluid Identities* (Palgrave, 2012); *Che genere di Diversity? Parole e sguardi femminili migranti su cittadinanza organizzata e sociale*, (Franco Angeli, 2016) e altre pubblicazioni.

ANDREA BALLERINI

Cooplat

Nato a Firenze nel 1981, sono sposato e ho due figli. Mi sono laureato in Scienze Politiche presso la Facoltà Cesare Alfieri di Firenze. Nel 2009 sono entrato in Cooplat dove attualmente ricopro il ruolo di Responsabile della Divisione Facility Management. Dal 2011 sono eletto nel CDA e ad oggi sono consigliere di amministrazione. Mi sono specializzato sulle tematiche economico aziendali, legate al mondo cooperativo, presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna con un Master in Economia della Cooperazione e successivamente presso la Bologna Business School con un Executive MBA delle imprese cooperative.

Diversity e mondo cooperativo: culture a confronto

Come impresa che gioca all'interno delle dinamiche di mercato assieme ad altri soggetti, la cooperativa ha iscritti nel proprio statuto e nelle proprie pratiche di funzionamento i principi di inclusione, uguaglianza e partecipazione, elementi che la contraddistinguono rispetto alle imprese tradizionali e che arricchiscono, e dunque rendono più complessa, la propria missione aziendale. Negli ultimi decenni il mondo cooperativo ha vissuto una profonda crisi identitaria: da una parte la globalizzazione ha significato espansione dei confini fisici e simbolici, offrendo in questo senso una significativa occasione di arricchimento e una moltiplicazione dei contatti e delle diversità. Alla ridefinizione identitaria imposta dalle contingenze geo-politiche (fine delle ideologie), si è poi sommata la crisi economica con una ulteriore e radicale ridefinizione dei temi relativi al mondo del lavoro, dell'assetto sociale, dei modi di fare economia. Laddove vigevano sicurezza, diritti e progettualità, si è aperto un periodo di forti incertezze, di estemporaneità e di fragilità. È proprio sulla scia di questi mutamenti globali che si inserisce il tema della Diversity in Cooplat. Esso nasce dal bisogno e dalla convinzione che per poter far fronte alle sfide contemporanee sia necessario guardare il proprio corpo sociale, le persone che abitano la cooperativa e la rendono un soggetto economico: ripartendo da qui, dal proprio riconoscimento, si potranno trovare le risorse e le risposte alla crisi. E che Diversity per Cooplat significasse prima di tutto cultura, si salda e si radica nel principio cooperativo delle 'porte aperte' che ha portato persone diverse, anche per origine, a diventare socie. In questo senso, in netto anticipo rispetto ai tempi politico-istituzionali, la cooperativa si è posta come potente agente di cambiamento sociale. Guardarsi costantemente all'interno, dunque, come tentativo di dialogo con la propria

base sociale e come strategia di sopravvivenza e di sviluppo. Da qui inizia la fruttuosa collaborazione con il mondo della ricerca, sfociato prima nel rapporto Ceuriss sugli stranieri che lavorano in Cooplat e poi nella ricerca curata dalla Scuola Superiore Sant'Anna (dott.ssa Alessia Belli), poi diventata libro, sulle lavoratrici straniere. Questa operazione si è iscritta, sollecitandola, in un'area di riflessione identitaria, tuttora in corso, giocata sul bisogno di un rinnovamento che sapesse coniugare le esigenze del mercato, legate ai temi della competitività, dell'efficienza e della produttività, con quelle, invece, legate alla mission cooperativa, ovvero al soddisfacimento dello scopo mutualistico, come cardine di questa "particolare modalità" di fare impresa. La ricerca sulle donne straniere ha fatto emergere con forza il valore e il significato del lavoro, l'importanza dei fattori immateriali ad esso legati quali la relazione/solidarietà, il senso di identità/appartenenza e di partecipazione. Si è trattato di una ricerca qualitativa che attraverso la sua metodologia (interviste/focus group/laboratorio fotografico) ha reso partecipi le persone, andando a rivitalizzare proprio quei valori menzionati sopra che la crisi, con le pratiche che si porta dietro, quotidianamente svilisce. Alla ricerca ha fatto seguito l'avvio di un percorso formativo di sensibilizzazione sulle varie dimensioni della Diversity, che attraverso un approccio esperienziale è andato a giocare sul duplice binario del rafforzamento di soft skills necessarie a chi gestisce gruppi di lavoro, e del consolidamento del patrimonio valoriale comune e intergenerazionale proprio della cooperazione. Tutto questo processo intraculturale che ha degli indubbi aspetti positivi in termini di apertura alla creatività e alla diversità, non è comunque indolore: ci sono infatti resistenze interne al cambiamento. Il morso della crisi, che esige risposte diverse dal passato, rende talvolta più esacerbati il legame e la transizione tra passato e futuro. Proprio alla luce di queste spinte, anche contraddittorie, Cooplat risulta un laboratorio potenzialmente ricchissimo dove sperimentare, grazie al fruttuoso legame con il mondo della ricerca, interessanti risposte in chiave partecipativa.

ROSA MAGNONI

APSS Trento

Ho una laurea in giurisprudenza conseguita nel 1990 a Pavia, ho sempre lavorato in ambito pubblico, prima come funzionario presso la Provincia Autonoma di Trento e dal 1998 come dirigente amministrativo presso l'Azienda provinciale per i servizi sanitari. Appena arrivata in Azienda ho lavorato alcuni anni in staff alla direzione generale occupandomi di contrattazione collettiva, sicurezza sul lavoro e atti regolamentari in materia di organizzazione e di personale. A partire dal 2002 sono stata incaricata della direzione del Servizio gestione risorse umane, occupandomi di processi di acquisizione di personale - sia nella forma del contratto a tempo indeterminato sia in altre forme di lavoro flessibili (determinato, COCOCO, contratto d'opera, somministrazione) - e della gestione giuridica del rapporto di lavoro (contratti di lavoro, valutazione, assegnazione di incarichi dirigenziali e posizioni organizzative). In quest'ambito mi sono occupata delle tematiche inerenti la conciliazione, dapprima gestendo il rapporto di lavoro part time e poi, in collaborazione con la Presidente dei CPO, occupandomi di varie progettazioni aziendali in tema di conciliazione (asilo nido, personalizzazione orario di lavoro, telelavoro, gestione lunghe assenze).

Un'esperienza di conciliazione in ambito sanitario: l'APSS di Trento

L'Azienda provinciale per i servizi sanitari una struttura pubblica a cui è demandata la tutela della salute della Provincia autonoma di Trento; queste in sintesi le caratteristiche strutturali dell'Azienda:

- ha competenza sull'intero territorio provinciale e serve una popolazione di circa 500 mila abitanti.
- E' formata da più di otto mila dipendenti e ha un bilancio di un miliardo di euro.
- ha otto strutture ospedaliere di cui due ospedali hub e sei ospedali spok.
- Il territorio è ripartito in quattro distretti sanitari.

E' una Azienda multiprofessionale, con alcuni profili - tipicamente quelli infermieristici e amministrativi - con una prevalenza femminile che si colloca vicino al 90 %. Anche il profilo medico, tradizionalmente maschile nel passato, negli ultimi anni ha avuto una inversione di tendenza e la prospettiva è che in un futuro non troppo lontano la percentuale di medico donne arriverà al 50%.

A partire dal 2005 sono state sviluppate politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata dei propri dipendenti partendo da una sollecitazione venuta dall'interno attraverso i Comitati pari opportunità e da una sollecitazione dell'ambiente scientifico dell'Università di Trento, che ha coinvolto l'Azienda in progettualità connesse alla conciliazione e alla valorizzazione delle

differenze, con un'attenzione particolare a quelle di genere e generazionali.

Fin dall'inizio l'Azienda ha scelto di sviluppare politiche che hanno portato alla realizzazione di:

• **AZIONI DI CONCILIAZIONE** intervenendo sulle leve degli orari, dei servizi di welfare e le fasi di vita. Tali azioni hanno portato:

• alla nascita di un asilo nido aziendale aperto tutto l'anno e con un orario di servizio legato alla turnistica del personale che opera in ospedale (6.30 – 21.30).

• alla sperimentazione e messa a regime di gestione personalizzata degli orari di lavoro (progetto PER.LA) con l'introduzione del telelavoro sia nella forma del lavoro a domicilio che delle isole di telelavoro organizzate sul territorio.

La sfida proposta è stata quella di lavorare sulle persone e sui responsabili diretti in modo da generare una negoziazione che porti a trovare l'orario di lavoro più rispondente alle esigenze dell'organizzazione e della persona o del gruppo di persone coinvolte.

Fattore di successo è stato sostenere il cambiamento facendo precedere la stipulazione dell'accordo da una formazione esperienziale che facesse emergere le opportunità di miglioramento per entrambe le parti con anche interventi di coaching per affrontare gli stereotipi, le credenze limitanti e le abitudini gestionali controproducenti. Attualmente sono operativi in ambito aziendale circa ottocento accordi personalizzati relativi al personale non turnista amministrativo, tecnico e sanitario. L'esito è stato positivo sia in termini di soddisfazione per le persone sia in termini di ritorno economico con un aumento delle ore lavorate da parte dei dipendenti (in parallelo sono stati misurati i dati relativi alla riduzione dei permessi per esigenze personali) e una riduzione degli straordinari.

• **AZIONI DI VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE DI GENERE E GENERAZIONALI** intervenendo sulla leva della continuità d'investimento aziendale e personale per coloro che si assentano per lunghi periodi. Tali azioni hanno determinato un impatto di grande innovazione:

• nella gestione di circa 500 assenze annue, superiori a 120 giorni di cui mediamente il 70% sono collegate alla genitorialità.

• Abbiamo lavorato con queste risorse in modo da mantenere le competenze raggiunte, l'ingaggio professionale e attraverso processi ad Hoc, sono state fatte azioni per garantire il diritto al lavoro sicuro e capace di dare valore, supportarle nel reinserimento all'atto del rientro in servizio

• Abbiamo lavorato con capi diretti aiutandoli a cogliere l'opportunità reciproca di mantenere le competenze professionali, svilupparne altre ed evitare che la assenza obbligatoria (legata soprattutto alla maternità) non vada a incidere in senso negativo sulla professionalità e la carriera.

In profili professionali rilevanti, quali quelli delle donne medico o infermieristiche, la gestione della maternità è fondamentale soprattutto in un contesto in cui l'accesso alla professione è sempre più femminile (anche tra i nuovi medici la percentuale di donne supera significativamente quella degli uomini e l'età di accesso in azienda coincide con quella della maternità).

Per questa innovazione abbiamo adottato la "metodo DUO5C" creando strumenti personalizzati – manuale di gestione ed altro - alla nostra tipologia organizzativa

La filosofia sottesa a questi progetti è stata di lavorare sulla conciliazione, sulle competenze, sulla capacità di gestione delle risorse da parte dei capi diretti in una ottica HR per fasi/cicli di vita. Abbiamo ottenuto risultati come:

• aumento di competenze a tutti i livelli: dipendenti, manager di riferimento, funzione sviluppo risorse umane;

• capacità gestionale decentrata e diffusa in tutta la complessa rete organizzativa;

• creazione di reciprocità - tra capi e risorse – nel trovare soluzioni che valorizzino al tempo stesso la dimensione professionale e quella personale;

• consapevolezza che non necessariamente si debba ridurre il proprio impegno orario lavorativo per poter conciliare tempi di lavoro e tempi di vita. (il tipico esempio è la richiesta del part time che come sappiamo riduce le opportunità di sviluppo professionale e incide negativamente a livello pensionistico)

• capacità di governo degli ostacoli e resistenze insiti in tutti le azioni di innovazione/cambiamento.

Ostacoli incontrati nel percorso progettuale:

• la visione dei capi in un'azienda pubblica è ancorata a modelli gestionali di tipo amministrativo tradizionali e rompere questa unicità di visione non è stato semplice

• istituti contrattuali poco flessibili

• sistemi informatici non idonei a gestire la flessibilità.

L'Università di Trento – con il Centro Studi interdisciplinari di Genere – e lo Studio Duo di Roma sono stati i nostri partner del cambiamento.

DANIELLE NORRENBERG

L'Oréal

Dopo una esperienza di business nella funzione marketing (6 anni), mi oriento verso le risorse umane. Nel 2001, mi viene proposta una responsabilità presso la sede di L'Oréal a Paris. Mi viene proposta la missione di sviluppare il ruolo di Responsabile della Formazione e dello sviluppo dei collaboratori a livello internazionale.

Questo è un momento importante per il Gruppo, la crescita in Asia e America Latina richiede di professionalizzare le squadre che garantiranno l'integrazione e lo sviluppo di futuri manager per queste regioni.

Tornato in Italia alla fine del 2004, mi prendo la responsabilità di Direttore del Learning & dello Sviluppo dei collaboratori per il Gruppo in Italia.

Nel 2007 mi viene chiesto di occuparmi di Inclusion & Diversità, responsabilità che ricopro tuttora insieme alle mie altre responsabilità.

La diversità, parte della strategia di Business e di sviluppo sostenibile

La mission di L'Oréal è "offrire a tutti gli uomini e le donne del mondo il meglio dell'innovazione cosmetica, in termini di qualità, efficacia e sicurezza, soddisfacendo ovunque l'infinita diversità delle esigenze e dei desideri di bellezza".

Tale mission implica che la Diversity sia una leva fondamentale di business, della nostra gestione delle risorse umane, un elemento fondante del nostro codice Etico e della nostra strategia in quanto azienda socialmente responsabile.

Danielle Norrenberg, Direttore della Formazione e sviluppo, presenterà la strategia alla base di un approccio alla diversità concreto e innovativo.

IGOR SURAN

Parks – Liberi e Uguali

Igor Suran è il direttore esecutivo di Parks - Liberi e Uguali, un'associazione senza scopo di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro 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 della diversità LGBT.

Croato di nascita e italiano di adozione ha competenze multilingue e ha maturato un'esperienza di quindici anni con ruoli dirigenziali (nel settore corporate e investment) in una delle primarie banche internazionali. E' direttore esecutivo, rappresentante legale e componente di diritto del Consiglio di Amministrazione dell'Associazione. Ricoprendo questo ruolo ha il compito di occuparsi dello sviluppo del business e dell'allargamento della compagine degli associati, confrontandosi in Italia e all'estero con la dirigenza delle aziende socie e delle potenziali associate, delle Pubbliche Amministrazioni e delle Università. E' formatore sulle tematiche del diversity management e dell'inclusione LGBT nei luoghi di lavoro e relatore a convegni ed eventi pubblici.

I soci di Parks - Liberi e Uguali sono attualmente 36 aziende multinazionali e italiane e istituzioni caratterizzati dall'essere leader nel loro settori di attività nonché nell'inclusione globale e dei dipendenti LGBT. Parks è anche promotore dell'LGBT Diversity Index - questionario lanciato per la prima volta nel 2013 - unico punto di riferimento in Italia per le politiche e le pratiche messe in atto a beneficio dei lavoratori LGBT.

La sfida LGBT: da diversità invisibile a visibile opportunità

Ogni giorno in Italia le persone gay e lesbiche vanno a lavorare. Ma le loro aziende spesso non lo sanno o ritengono l'orientamento affettivo-sessuale e l'identità di genere aspetti irrilevanti nella gestione delle persone. Dal 2016 tutte le imprese sono state però chiamate dallo Stato italiano ad avviare una rivoluzione copernicana nella gestione del loro capitale umano: con la nuova Legge sulle Unioni Civili l'orientamento affettivo-sessuale è diventato rilevante nella società e sul posto di lavoro in quanto riconosciuto. È quindi essenziale continuare a lavorare per creare un dialogo con le aziende nella costruzione di una cultura e di luoghi in cui il successo di ciascuno sia fondato su talento e qualità delle prestazioni lavorative e non sulle caratteristiche personali. Ciò nella consapevolezza che questo, oltre ad essere un tema eticamente sensibile e un obbligo sancito oggi dalla legge, costituisce un'enorme opportunità per il business. Perché la possibilità di essere autentici e la libertà di esprimere al meglio le proprie potenzialità è strumento per ottenere il successo aziendale. Ciò soprattutto all'interno delle piccole e medie imprese che costituiscono circa l'80% del tessuto imprenditoriale italiano.

Costruire un luogo dove il successo di ciascuno si fonda esclusivamente sul proprio talento e la qualità delle prestazioni lavorative non ha nulla a che fare con le proprie caratteristiche personali è sicuramente un tema eticamente sensibile la cui correttezza 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 che di motivazione dei propri collaboratori. La possibilità d'essere autentici e la libertà di esprimere al meglio le proprie potenzialità diventa quindi strumento per ottenere il successo aziendale attirando in questo modo le migliori professionalità e riuscendo a trattenere quelle esistenti. Per la minoranza LGBT, numericamente significativa ma ad oggi ancora parzialmente invisibile, è quindi necessario che le aziende intraprendano un percorso di inclusione che al suo interno preveda misure specifiche tra cui: promuovere le politiche per le pari opportunità anche con momenti di formazione e sensibilizzazione, adeguare i benefit aziendali anche ai compagni e le compagne di famiglie omogenitoriali e relativi figli, facilitare l'aggregazione delle persone LGBT all'interno dall'azienda, coinvolgere nelle politiche inclusive la totalità dei dipendenti e dei responsabili aziendali a tutti i livelli.

TITTI DE BONIS

AXA

Esperta in Risorse Umane e Coach aziendale certificato. Laureata in psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Master in Gestione d'impresa.

Dopo un'esperienza quinquennale in ambito Consulenza, ha maturato e ricoperto diversi incarichi manageriali in Multinazionali, soprattutto di matrice francese. Tra queste, il gruppo Renault/Nissan, ricoprendo ruoli nell'ambito della Formazione interna e Formazione ai Dealers.

Nel 2007 decide di affrontare la sfida della start up di AXA MPS come Responsabile gestione & sviluppo HR, promuovendo azioni di Change management, sviluppo manageriale e analisi del potenziale e costituendo la prima versione della funzione D&I.

Attualmente ricopre il ruolo di Head of Cultural Transformation & EVP ed è referente di D&I per il Gruppo AXA ITALIA .

Le principali competenze acquisite sono: Organizational Development, HR Consulting & Counselling, , People & Talent Management, Career Development , Change Management, Diversity & Inclusion.

Orientata a tematiche sociali e al benessere delle persone, amante dello sport, (sci di fondo, nuoto), ama cucinare e fare attività di bricolage con i propri figli.

Condivide con suo marito la passione per il cinema e la lettura.

Creare consapevolezza sull' Orientamento Sessuale

Per AXA riflettere sulla Comunità LGBT, è una priorità ed un'opportunità, dal momento che questo argomento è un elemento importante della politica di integrazione e inclusione.

Siamo convinti che ancora oggi affrontare con razionalità e impegno questo tema della D&I rappresenti in molti luoghi ancora un tabù da sfatare. Per affrontare un tema che effettivamente genera resistenza ci vuole una forte volontà nell'essere capiti da parte di tutti i collaboratori di AXA, non importa la loro "differenza".

Questo è solo un elemento nel nostro cammino per diventare una società inclusiva che accoglie e celebra la differenza.

All'interno dell'Azienda si sta cercando di affrontare l'argomento smussando e accogliendo i punti di vista diversi cercando sempre di dare una prospettiva differente. Partiamo dal presupposto che tutti noi portiamo sul lavoro la nostra vita privata quando parliamo dei nostri figli, le nostre vacanze o altri grandi eventi della nostra vita che succedono al di fuori del lavoro. Il divario tra vita privata e vita professionale sta diventando sempre meno chiaro e in generale si costruiscono legami personali con persone con le quali trascorriamo molto tempo al lavoro. Si tratta di creare uno strato di consapevolezza e integrazione, non di contare quanti sono i membri della comunità LGBT o dargli più diritti delle comunità eterosessuali. Vogliamo solo essere sicuri che tutti siano trattati allo stesso modo. Non vi è alcuna intenzione di chiedere alle persone di fare un "Coming Out", non vogliamo sapere nulla di ciò che ognuno vuole mantenere privato. Noi vogliamo che sia una vera e propria scelta di mantenere le cose private comunque, e non una scelta dovuta alla paura. Mentre i confini della vita di lavoro diventano sempre più offuscati, le reti sociali diventano sempre più condivise, le squadre si basano su dei rapporti stretti per realizzare le cose e quando i leaders parlano con "autenticità" diventa molto più difficile nascondere una parte importante di se stessi. Eppure la gente non lo fa, ci domandiamo il perché: forse hanno paura delle conseguenze nel dichiararsi gay sui luoghi di lavoro anche se da un punto di vista di business per le aziende questa Comunità rappresenta una nuova opportunità, poiché c'è un segmento di mercato là fuori con tanti soldi da spendere. Questo segmento di mercato è influenzabile dalle politiche aziendali riguardo LGBT. Dobbiamo affrontare questo tema in modo equo se non vogliamo che diventi un motivo per non acquistare prodotti e servizi da AXA. La maggior parte delle organizzazioni hanno politiche ben definite in materia di delocalizzazione soprattutto quando il loro staff LGBT si sposta in paesi che non sono LGBT friendly. Ci sono studi che dimostrano collegamenti con le politiche LGBT:

Politiche di sostegno/clima sul posto di lavoro legato a più aperture circa l'essere LGBT.

Miglior assunzione e retention di dipendenti talentuosi - grande pool di talenti a cui attingere

Meno discriminazione - minori spese legali di contenzioso

Miglioramento delle condizioni sanitarie - minori costi di assicurazione sanitaria

Maggiore soddisfazione per il lavoro - maggiore creatività/sviluppo del prodotto

Miglioramento delle relazioni con colleghi e supervisor

Maggiore impegno e altri comportamenti positivi sul posto di lavoro.

Cosa stiamo facendo come Gruppo AXA? Sosteniamo la diversità e l'inclusione, ci sono delle entità che hanno sottoscritto con organizzazioni locali il loro sostegno a favore della Comunità LGBT (ad. esempio in America con Out& Equal, in Gran Bretagna con Stonewall, in Francia con l'Autre Circle. Sosteniamo manifestazioni come il gay Pride di Madrid, New York, Bruxelles, Londra). Inoltre ciascuna entità ha iniziato un percorso di sensibilizzazione verso i propri collaboratori in modo da creare cultura e consapevolezza. Il nostro sostegno parte dal Board, dai componenti del MC a livello Gruppo, è necessario un commitment forte e di sostegno per arrivare a tutti in maniera pervasiva e per far sì che ciascuno si senta libero di esprimere se stesso nel ruolo e nel posto che occupa. Un'importante iniziativa a livello mondiale dove si dà stessa dignità alle coppie etero e omosessuali è la parent policy, attiva dal prossimo 1 gennaio 2017, dove si riconosce il diritto alla genitorialità e al prendersi cura dei figli sia al primary parent che al co parent. A livello locale Italia, oltre ai workshop di sensibilizzazione, si sta cercando di fare una revisione delle polizze a sostegno di tutti, sia verso i clienti esterni sia verso i collaboratori.

Le resistenze ci sono, dettate soprattutto dai singoli collaboratori, influenzati dalla cultura di matrice prettamente cristiana, dalla legislazione che sicuramente non supporta l'ingresso di innovazione e apertura verso il diverso da me, ma gli ostacoli si superano solo se si inseriscono piccoli steps e si celebrano i successi ad ogni seme gettato.

MARCO SALERA

Accenture

Marco Salera ha una laurea in economia e commercio a Roma e un Master in Finance presso la London School of Economics. E' commercialista, partner Accenture dal 2002, Strategic Services. Mercati Telco Media e Products. Prima in Edizione Holding gruppo Benetton in Italia Olanda USA e Asia. Proud founder membro di Sport Senza Frontiere Onlus. Oggi responsabile Italia centro Europa e Grecia della consulenza consumer goods, industrial equipment, travel and transportation e Life Science.

Valorizzazione dei talenti attraverso le generazioni

Tema centrale quello della diversity che, come primo passo, deve cambiare il nome da gestione della diversity a gestione dei talenti.

Se parliamo di talenti allora il tema di essere in grado di ricercarli, attrarli e metterli nelle migliori condizioni di essere se stessi è centrale per qualsiasi azienda ed in particolare per quelle che mettono la capacità di innovazione al centro del proprio essere rilevanti nella business community ed auspicabilmente anche oltre (CSR).

Ci sono diversi talenti sui quali ci stiamo focalizzando: sicuramente il tema dei talenti al femminile è ormai sdoganato, almeno da un punto di vista formale. Nella sostanza credo che il tempo aiuterà. Lo stesso possiamo dire per i talenti diversamente abili, mentre discorso diverso va riservato ai talenti LGBT sui quali con grande fatica, ma con sicuramente maggiore tenacia anche in Italia, stiamo cominciando ad agire per essere, non per sembrare, più inclusivi.

Ora ovviamente questo è ciò di cui si parla quando si ha a che fare con l'eterogeneità del talento. A molti però sfugge un diverso set di talenti che è davanti agli occhi di tutti noi e che volente o nolente riguarda tutti noi: gli age group.

Quando leggiamo delle fantastiche startup che stanno rivoluzionando il nostro modo di vivere e di pensare oltre che di relazionarci, vediamo solo ragazzi che oltre a diventare billionaire lavorano giorno e notte per il proprio successo, raccontando storie di innovazione e di stravolgimento del pensiero comune.

Dall'altro lato di questo ecosistema ci sono tutti coloro che assistono in parte compiaciuti ed in parte perplessi a questo progresso "liquido ed agile" di cui alcuni si sentono parte ma dal quale molti si sentono sopraffatti.

Gli age group, in particolare, rappresentano una risorsa sempre più presente nel mondo del lavoro per ragioni fisiche (si vive di più) e per ragioni congiunturali (la pensione sempre più lontana) e se noi confrontiamo un componente medio di un age group con quel gruppo di scalmanati di cui parlavo sopra, non fatteremo a dire che sono diversi, cionondimeno entrambi talenti.

Tralascio sugli studi che correlano creatività ed età e osservo che per un'azienda basata su principi di percorsi di carriera verticali e tempi sfidanti il tema di amalgamare non solo uomini e donne, PWD e LGBT, geografie e religioni, prendere in considerazione anche la fantastica variabile dell'età è veramente una sfida interessante.

Quali sono le peculiarità dei diversi talenti?

È troppo lo sforzo di integrarli o il risultato aziendale, ed oltre, ci ripagherà?

In un'economia a rete è pensabile una rete di talenti?

MARIO PELLIZZARI

Egon Zehnder

Precedenti esperienze: Engagement Manager, McKinsey & Company, Roma; Consulente, The Boston Consulting Group, Milano; Internal Auditor, AFV Beltrame Group, Vicenza.

Nell'ufficio italiano di Egon Zehnder dal 2007, Mario Pellizzari svolge attività di consulenza sui Consigli di Amministrazione, sui Management Appraisal e sull'Executive Search per clienti nel settore delle Istituzioni Finanziarie (Banking e Asset Management) e Real Estate.

Mario ha iniziato la sua carriera come Internal Auditor nel gruppo siderurgico AFV Beltrame e, successivamente al conseguimento del Master, è stato assunto in The Boston Consulting Group focalizzandosi nei settori dei Servizi e Industriale.

Prima di entrare in Egon Zehnder Mario ha trascorso altri quattro anni nella Consulenza Strategica, quale Engagement Manager nell'ambito delle Istituzioni Finanziarie in McKinsey & Company.

Mario Pellizzari ha una Laurea in Economia Aziendale dall'Università di Modena e un MBA da SDA Bocconi.

Diversità ed inclusione vista dall'osservatorio Egon Zehnder

Nella nostra esperienza di advisor su tematiche di governance e sviluppo della leadership manageriale abbiamo riscontrato quanto negli ultimi anni il tema della diversità inteso come rappresentanza del "genere meno rappresentato" sia diventato sempre più centrale per la discussione strategica nella comunità finanziaria e di business.

La normativa ed in particolare la legge 120/2011 Golfo-Mosca possono senza dubbio essere considerati come un volano per lo sviluppo della leadership al femminile, permettendo di aumentare sensibilmente l'accesso delle donne a ruoli apicali e in particolare nei Consigli di Amministrazione delle società quotate e pubbliche. Basti pensare che per il 2020 l'Unione Europea ha messo sul piatto una proposta sulla parità di genere con un obiettivo ambizioso: portare al 40% la percentuale femminile nei Cda delle società quotate.

E gli effetti delle cosiddette "quote rosa" stanno funzionando: le donne dei Consigli di Amministrazione sono passate dal 6% del 2008 al 23% nel 2015 e soprattutto sono state un'occasione di rinnovamento benefico che ha portato non solo alla valorizzazione del contributo femminile ma soprattutto ad innescare un meccanismo virtuoso di selezione per i candidati al CdA.

Analizzando in termini più generali l'accesso a ruoli apicali, la nostra esperienza ci porta ad affermare con sicurezza un trend di forte crescita nella richiesta da parte degli Azionisti e Key shareholder di portare a bordo candidature di standing ed elevate competenze appartenenti al genere meno rappresentato. Si tratta di un fenomeno riscontrabile in tutti i settori, con l'evoluzione di una sensibilità diffusa di attenzione al contributo che la gestione della diversità può portare al valore dell'azienda.

L'equilibrio tra i generi nelle popolazioni che sono oggetto di mandati di valutazione è anche in tendenza positiva a partire da 5-7 anni fa.

Tavola Rotonda

MATTEO BIFFONI

ANCI

Avvocato, è sindaco del Comune di Prato dal maggio 2014. E' delegato Anci (Associazione nazionale comuni italiani) per l'immigrazione dal 2014 e presidente di Anci Toscana dal 2015. Come delegato Anci immigrazione sta seguendo i rapporti con il ministero degli Interni per la gestione dell'accoglienza dei richiedenti asilo, in particolare i progetti Sprar. Impegnato nell'associazionismo, Matteo Biffoni ha ricoperto il ruolo di consigliere comunale dal 2004; nelle elezioni politiche del febbraio 2013 viene eletto alla Camera dei Deputati. In Parlamento entra in Commissione Giustizia. Si dimette da deputato nella primavera del 2014 per candidarsi a sindaco.

MARCELLA CHIESI

Studio Duo

Sociologa del lavoro. Esperta nell'analisi dei sistemi organizzativi complessi, nella gestione e sviluppo del Capitale Umano creando il metodo Valuing Diversity&Inclusion. Consulente, formatrice, mentore e coach (certificata ICF e WABC); Collabora con Università di eccellenza e Business Schools. Fondatrice ed AD dello Studio Duo di Roma.

MARCO FREY

Scuola Superiore Sant'Anna

Direttore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa, Marco Frey è nato nel 1961, si è laureato in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bocconi di Milano nel 1986 ed è risultato vincitore dell'Eisenhower Exchange Fellowship nel 2000.

È Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, direttore del gruppo di ricerca sulla sostenibilità (SuM) della Scuola Sant'Anna e Direttore di Ricerca allo IEFE (Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente).

È inoltre presidente della Fondazione Global Compact Italia, organismo delle Nazioni Unite, e di Cittadinanzattiva, organizzazione non-profit che promuove la partecipazione civica e la tutela della diritti dei cittadini.

RAFFAELLA LORENZUT

BRACCO, Confindustria

Raffaella Lorenzut, Direttore Risorse Umane&CSR Director di Bracco. In tale ruolo partecipa a Gruppi di lavoro del sistema Confindustriale sui temi HR e CSR.

Dopo una lunga carriera in HR nel Gruppo, getta le basi e lancia la funzione dedicata di Responsabilità Sociale d'Azienda che gestisce dal 1998.

Da sempre sostenitrice dell'importanza che rivestono i dipendenti, crede fortemente in un sistema organizzativo dove le risorse umane, nella loro diversità, sono attori protagonisti del successo delle imprese e per questo vanno sostenute con particolare attenzione. In quest'ottica costruisce un sistema di welfare aziendale sulle esigenze del dipendente (Welcome Welfare to Work), avvia e coordina progetti di CSR del gruppo Bracco.

LETIZIA RADONI

Banca d'Italia

Nata a Livorno il 12 novembre 1951, si è laureata in Scienze Politiche e in Giurisprudenza e, successivamente ha conseguito la specializzazione in "Studi Parlamentari" presso l'Università di Firenze e la Camera dei Deputati.

Nel 1978 è entrata in Banca d'Italia; ha svolto gran parte della sua attività presso la rete territoriale, dove ha assunto la titolarità di diverse Filiali. Da gennaio 2014 è Capo del Dipartimento Circolazione monetaria; nel triennio 2014-2016 è stata nominata responsabile dell'obiettivo strategico aziendale "diversità come valore aziendale", nell'ambito del quale ha promosso lo sviluppo di politiche di inclusione e valorizzazione all'interno della Banca (iniziative di sensibilizzazione, formazione, comunicazione, interventi sulle politiche gestionali).

LINDA LAURA SABBADINI

ISTAT

Linda Laura Sabbadini, dirigente di ricerca dell'ISTAT, è stata direttrice centrale delle indagini su condizioni e qualità della vita dal 2000 al 2011 e direttrice del dipartimento sociale e ambientale dal 2011 al 2016. Ha guidato il processo di rinnovamento radicale nel campo delle statistiche sociali e di genere. Per questo ha ricevuto numerosi premi, tra cui l'onoreficienza di Commendatore da parte del Presidente della Repubblica Ciampi. A dicembre 2015 è stata inserita tra le 100 eccellenze italiane. È autrice di più di 100 pubblicazioni scientifiche e monografie. Ha fatto parte e fa parte di gruppi di alto livello dell'ONU e della Commissione Europea.