



Cerca la DIFFERENZA

Diversità di età, sesso, nazionalità, genere: le aziende scoprono che valorizzarla nei propri team fa bene al business

di Gloria Riva

Single, gay, etero e stranieri. Ikea ha un occhio di riguardo per tutti i dipendenti, qualunque sia il loro status, sesso, inclinazione e nazionalità. E, per non fare torto a nessuno, la multinazionale svedese s'è inventata il "diritto alla nonnità": chi diventa nonno può mollare il lavoro per starsene con il nipotino. Perché, se quelli di una volta potevano godersi la pensione, ai nonni di oggi tocca sgobbare fino a data da destinarsi, tant'è che per Ikea questa è diventata la nuova frontiera della diversità. È l'*aging gap*, la di-

stanza siderale che c'è fra un ventenne nativo digitale e un sessantenne che da 25 anni fa il magazziniere. Parlano e pensano diversamente, ma devono lavorare spalla a spalla. «Valorizziamo questa ricchezza affiancando alle persone con esperienza i giovani, leader di domani, perché i team misti sanno meglio comprendere i clienti. Così la diversità diventa una risorsa», racconta Belén Frau, amministratore delegato di Ikea Italia, 41enne, con figli di 7, 6 e 1 anno. «Mio marito è un santo, mi ha seguito dalla Spagna fin qui. Lavora da casa per un'azienda tedesca e si occupa dei bimbi», racconta lei, che ha ricevuto la prima promozione quando



aveva un pancione di otto mesi. *Ça va sans dire*, anche questa è valorizzazione delle differenze.

Mentre il parlamento italiano discute ancora se legalizzare le unioni civili, al World Economic Forum di Davos il premier canadese Justin Trudeau invocava «una società che riconosca la diversità come fonte di forza». Diversity e iniquità di genere sono stati al centro dei dibattiti elvetici fra i leader delle multinazionali: tutte puntano a ridurre le disparità di opportunità sui luoghi di lavoro per aumentare la produttività. Lo dice la ricerca *Diversity Inclusion* di McKinsey: assumendo una persona di differente etnia si ha il 35% di possibilità in più di ottenere ritorni finanziari maggiori rispetto ai competitor, mentre l'equilibrio di genere fa aumentare il fatturato del 15%. Lo studio prosegue argomentando che le società capaci di reclutare i *diversity talent* godranno prima delle altre del loro prezioso contributo.

Peccato che per l'industria italiana siano solo belle parole. Anche l'Università Bocconi ha realizzato un'indagine, su 250 medie e grandi imprese del paese, scoprendo che 3 società su 10 non vogliono saperne di diversità: «Siamo fanalino di coda in Europa, il 21% delle aziende ha messo in atto una qual-

2096
**Il "pink power",
dicono le
stime, può
generare
37mila miliardi
di dollari
di ricchezza
in più**

che azione, contro il 48% della media europea. Da noi il tema è confuso e ci si limita a lanciare slogan», spiega Simona Cuomo, docente di Leadership alla Bocconi.

Per fortuna ci sono le multinazionali, che il diversity management l'hanno imparato negli Usa e trapiantato nelle filiali italiane. «I dati dicono che, se non ci diamo una mossa, le donne avranno le stesse opportunità degli uomini nel 2096, eppure si stima che il *pink power* potrebbe generare 37mila miliardi di dollari di ricchezza in più. Perché non si riesce ad accelerare?», si domanda Costantina Tribou, vicepresidente del dipartimento Risorse Umane di Unilever

Italia. Oltre a una serie di benefit - sala mamme per allattare, nido, smart working per pianificare l'integrazione fra carriera e vita familiare e servizi di assistenza per donne in gravidanza, utile a sbrigare faccende burocratiche e scegliere il medico giusto, Unilever sta portando avanti un progetto dedicato ai partner industriali. «Il 40% dei nostri manager è donna. Ma se si trovasse a confrontarsi con fornitori o clienti maschi (e maschilisti) che non le prendono in considerazione, allora la faccenda diventerebbe problematica. Abbiamo avviato un percorso di diffusione della cultura dell'integrazione fra le società che lavorano con noi. I risultati sono positivi», dice Tribou, che si concentra sulla questione femminile perché è ancora la donna l'elemento di diversità più difficile da digerire.

L'Unar, l'ufficio di Palazzo Chigi contro la discriminazione, racconta che nel 2015 il 68% delle vittime di emarginazione sul posto di lavoro sono donne. Spesso sono messe in secondo piano non solo per il loro genere, ma perché anziane, non bianche, disabili o malate. In proposito, la Bocconi ha realizzato un'altra indagine per capire qual è, secondo i dipendenti, il profilo che l'imprenditore ricerca in loro. Risultato? «Uomo, bianco, giovane e in buona salute», rivela la professoressa Cuomo, che racconta di tanti casi in cui giovani talentuosi e manager in carriera sono passati dal piedistallo al sottoscala perché è sopraggiunta la malattia. «La disabilità è la forma di integrazione più difficile da affrontare, perché è quella meno accettata dai clienti. Ma la gente ci conosce, sa che in H&M la diversità è un valore», dice Graziella Modica, responsabile delle risorse umane del colosso svedese. Interrogata sul significato di diversity, risponde: «È un apparente ossimoro: uguaglianza tra diversi». Chi entra in H&M deve condividere i principi che bandiscono ogni tipo di discriminazione, durante il colloquio non si chiedono età, sesso, orientamento sessuale e non si fa caso ai tatuaggi e a uno stile estroso o anticonformista. Anzi, per entrare qui bisogna essere soprattutto *open minded*, di larghe vedute».

A superare il conformismo ancora prevalente in molte banche lavora Patrizia Zambianchi, responsabile prodotti di credito Deutsche Bank e

presidente del Diversity Committee. È lei a occuparsi dell'inclusione in Db, partendo da un obiettivo che cinque anni fa la casa madre tedesca si è posta: entro il 2018 il 25% dei manager dovrà essere donna. «Siamo a metà strada. Perché lo facciamo? Serve a trattenere talenti», dice lei, che racconta come le donne siano troppo spesso tagliate fuori dai meccanismi di selezione, perché non condividono la cultura maschile «dello spogliatoio»: «Lavorano sodo ma non aderiscono agli inviti, evitano gli eventi so-

poche le donne che, come lei, scelgono di fare coming out: «Facciamo meno fatica degli uomini a nascondere il nostro orientamento sessuale, ma il chiacchiericcio esiste sempre: «Sarà lesbica?». Così l'ho detto e il rumore di fondo si è dissolto». C'è di più. Nell'immaginario dei manager una donna lesbica è perfetta per fare carriera, perché si pensa che non avrà mai figli. E anche questo si chiama pregiudizio. «In un'ottica aziendale, se io avessi un figlio della

mia compagna, il bimbo non potrebbe accedere al nido aziendale e ai benefit assicurativi e sanitari della società. Invece con la *stepchild adoption* i diritti del bimbo sarebbero garantiti». Per ora c'è solo un pugno di aziende, perlopiù aderenti a Parks (vedi box in basso), che ha esteso ai dipendenti gay questi diritti.

Entro il 2020 L'Oréal intende conquistare un miliardo di nuovi consumatori, e per farlo bisogna allargare l'orizzonte. «Non possiamo tralasciare nessun genere di diversità: gender, age, disabilità, origine etnica e sociale», dice Danielle Norrenberg, direttore formazione e diversity della multinazionale francese, che ha ingaggiato una società esterna per verificare gli standard di gender equality nelle divisioni nazionali. L'Oréal ha affidato a Norrenberg il compito di lavorare su gender e disabilità: «C'è un terzo elemento che in Italia diventerà importante, gli stranieri. Questa problematica, in Francia, è stata affrontata un decennio fa, mentre in Italia sta diventando d'attualità solo ora», sostiene il direttore. Anche Ikea sta realizzando progetti ad hoc per favorire l'inserimento di rifugiati in azienda; H&M, che in Italia cresce del 20 per cento l'anno, non ha alcun problema con loro, a patto che i documenti siano in regola.



scono agli inviti, evitano gli eventi societari, tanto meno vanno alle partite di calcio dei colleghi, perché hanno una famiglia che le aspetta a casa. Non comparendo mai «nel gruppo», è difficile che si faccia il loro nome quando si apre una posizione». Per questo c'è il Coffee Connect: ogni due settimane otto colleghe incontrano uno dei top manager per una colazione di lavoro. «All'inizio c'è stata qualche resistenza da parte dei colleghi maschi», sorride Zambianchi. Poi ci sono i BookLunch, pranzi abbinati a un libro per sgretolare i pregiudizi, mentre per l'integrazione di Lgbt (lesbiche, gay, bisessuali e trans) è sorto spontaneamente il Db Pride. Del resto avere un compagno di lavoro gay può essere d'aiuto: «Una collega mi ha chiesto consiglio per affrontare il tema dell'omosessualità con suo figlio 16enne», racconta Barbara d'Acerno, dirigente BancoPosta. Sono

PROGETTO PARKS

Sono trenta, sono multinazionali e da anni hanno esteso i diritti riservati ai coniugi «tradizionali» a lesbiche, gay, bisessuali e trans. Tutte fanno parte di Parks (parksdiversity.eu), un ente che si preoccupa dei diritti di Lgbt e realizza corsi e progetti per le aziende che intendono affrontare il problema. Parks stila anche un report annuale, il *Global Diversity Index*, per raccontare la realtà che si respira nelle aziende. «Se si tratta di estendere i benefit, come assicurazioni, premi o auto aziendali, il trattamento è pressoché identico per tutti. Si scende alla metà del campione, però, se si parla di ampliare i permessi familiari che riguardano, per esempio, i congedi matrimoniali per le unioni avvenute all'estero o il diritto ai permessi per assistere il compagno. Si scivola, poi, sotto il 50% se di mezzo c'è l'equiparazione del figlio biologico del convivente dello stesso sesso. Vale a dire il tema della *stepchild adoption*», dice Igor Suran, direttore di Parks. Da Telecom a Intesa San Paolo, è l'azienda ad accollarsi l'intero costo del permesso, accordato al dipendente, di coronare l'unione con il partner. Altre realtà industriali vanno oltre, equiparando tutte le facilitazioni: dall'assicurazione integrativa anche per il partner, all'asilo aziendali per il figlio non riconosciuto dalla legge, fino al lutto in famiglia. L'altra attività di Parks è educativa: «Organizziamo corsi di formazione e sensibilizzazione per le aziende e parliamo di pregiudizi e stereotipi. Perché qualcuno può anche pensare che l'orientamento sessuale e l'identità di genere siano cose personali e private, da affrontare solo tra le mura domestiche, ma in azienda si passa buona parte della propria vita». G.R.