

# Manager: più giovani, donne e stranieri L'impresa "multi-voci" funziona meglio

SECONDO UN REPORT DI GRANT THORNTON INTERNATIONAL VI È UN NUTRITO GRUPPO DI IMPRENDITORI NEL MONDO CHE RITIENE CHE LA DISOMOGENEITÀ SIA UN ELEMENTO CRUCIALE PER LA RIUSCITA AZIENDALE

Massimiliano Di Pace

Roma

Nonostante i venti contrari alla globalizzazione che soffiano a tutte le latitudini (compresa la nostra), secondo un report di Grant Thornton International vi è un nutrito gruppo di imprenditori nel mondo che ritiene che la 'diversity' sia un elemento cruciale per il successo aziendale. In sostanza il 40% delle 2.500 aziende intervistate in 35 Paesi ha dichiarato che la disomogeneità del management sul piano non solo etnico-culturale, ma anche in termini anagrafici e di genere, possa rappresentare un fattore competitivo sui mercati mondiali.

Le ragioni le ricorda Simonetta La Grutta, partner di Bernoni - Grant Thornton: «La diversità consente di sfruttare a pieno le capacità di cui ciascuno di noi è dotato; per esempio, le donne, in genere, hanno una capacità di vedere le questioni a 360 gradi, mentre gli uomini riescono più spesso a valutare le cose in un'ottica di medio-lungo periodo; pertanto, quando si tratta di definire delle strategie, un team composto equamente da donne e uomini ha maggiori possibilità di succes-

so». Secondo la partner dello studio Bernoni, anche quando si tratta di risolvere problemi operativi, il lavoro congiunto di uomini e donne è più efficace: «Le donne hanno una maggiore attenzione ai dettagli, mentre gli uomini tendono ad essere più pragmatici, e l'unione di queste doti consente di prendere le decisioni più brillanti». Stesso discorso si può fare per i team che vedono la presenza contemporanea di giovani e anziani: «I giovani hanno più energia ed entusiasmo - chiosa La Grutta - mentre le persone più anziane si caratterizzano per la maggiore esperienza. Unendo queste due capacità, si arriva presto e bene alla soluzione dei problemi».

Ma le aziende italiane sono consapevoli di questi possibili vantaggi? Secondo Lara Botta, vicepresidente dei giovani imprenditori di Confindustria, la risposta è sì, ma precisa: «La valorizzazione della diversità è sicuramente già presente nelle multinazionali italiane, ma molto meno nelle Pmi. Di certo, oggi, sono le imprese che esportano quelle più consapevoli del valore della diversity etnico-culturale del proprio personale, che costituisce la chiave di accesso nei mercati internazionali». Per questo motivo Confindustria ha avviato diverse iniziative per promuovere non solo la multiculturalità, ma anche l'equità di genere e generazionale: «La nostra associazione - segnala Botta - è impegnata a valorizzare gli sgravi fiscali per l'assunzione degli under 35, utili anche per ridurre il fenomeno del brain drain, così come a dare seguito alla legge

120/2011, nota come Golfo-Mosca, che prevede che i Cda siano composti per almeno un terzo da donne. Per quanto riguarda il multiculturalismo, una iniziativa interessante è il protocollo firmato a metà 2016 con il Ministero dell'Interno, finalizzato all'integrazione dei rifugiati mediante tirocini aziendali».

La questione della diversità non costituisce solo oggetto di politiche associative, ma anche ambito di iniziative concrete, come dimostra l'esperienza di Tim e Vodafone Italia, entrambe impegnate all'inclusione di diversi profili di diversity.

«Tim - dichiara Andrea Iapichino, responsabile del People Caring - non si limita a evitare discriminazioni, ma ha una politica attiva di inclusione. Basti pensare che su oltre 40mila dipendenti, abbiamo circa 2mila lavoratori con 'special needs' derivanti da problematiche fisiche. Per esempio, coloro che hanno difficoltà visive, hanno diritto a un computer adeguato, così come i dipendenti sordomuti possono contare su un interprete in grado di comunicare con il linguaggio dei segni».

Nel caso di Vodafone Italia è stata elaborata un'agenda dell'inclusione, che tiene conto delle diversità di genere, orientamento sessuale, generazionale e di background. «Il nostro obiettivo - spiega Donatella Isايا, direttore delle risorse umane - è fare in modo che il dipendente viva in modo autentico la sua esistenza all'interno dell'azienda, così da esprimere al meglio il proprio potenziale. In questa ottica abbiamo previsto una serie di misure, come, ad

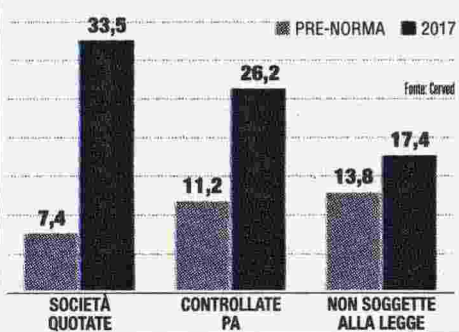
esempio, la possibilità di usufruire di 2 giorni di smartworking a settimana invece di 1 al rientro da maternità e paternità, la licenza matrimoniale e l'estensione della copertura sanitaria integrativa per le unioni civili, il supporto dei più giovani nei confronti dei dipendenti senior per muoversi nell'ecosistema digitale». Insomma, la politica di inclusione passa per il coinvolgimento dei dipendenti. Ne è convinto anche il manager di Tim: «Abbiamo creato una community di 200 persone che si sono impegnate a fare proposte in materia di inclusione - sottolinea Iapichino - che si affiancano ai circa 200 eventi che vengono organizzati ogni anno presso le sedi aziendali in occasione della 'Equity & Inclusion week'. L'obiettivo è quello di sensibilizzare tutto il personale su questi temi, accrescendo in questo modo il senso di appartenenza all'azienda».

I vantaggi di una politica di inclusione non sono pochi, come evidenzia Isايا di Vodafone Italia: «Una maggiore vicinanza ai clienti, grazie a un personale che rispecchia la diversità della società civile, processi decisionali migliori, per effetto della considerazione di tanti punti di vista diversi, e una valutazione dei dipendenti basata sul merito, in conseguenza dell'eterogeneità degli stili di leadership». In conclusione, uno staff eterogeneo può essere un fattore di successo aziendale, come ammette Botta di Confindustria: «Io ne sono convinta, e credo che sia importante diffondere i casi di successo, e evidenziarli come modelli positivi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LE DONNE NEI CDA DELLE SOCIETÀ

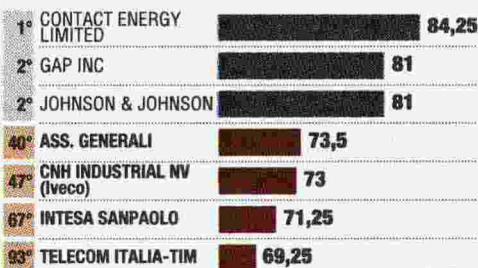
Prima e dopo la legge 120/2011 (Golfo-Mosca), in %



## LE DONNE AL VERTICE

Secondo il Thomson Reuters IX Global Diversity and Inclusion Index al 30 giugno 2017.

Posizione, nome della azienda e punteggio D&I





Il 40% delle 2.500 aziende intervistate in 35 Paesi dichiara che la disomogeneità è un fattore competitivo sul piano mondiale



1 1



2 2



**Andrea Iachipino** (1), responsabile People Caring di Tim e **Donatella Isaia** (2), direttore Hr di Vodafone

**Lara Botta** (1), vicepresidente Giovani Imprenditori di Confindustria e **Simonetta La Grutta** (2), partner studio Bernoni Grant Thornton

