



EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK 

# DIVERSITY MANAGEMENT PROSPETTIVE INNOVATIVE PER REALIZZARE UN DURATURO VANTAGGIO COMPETITIVO

**6 MARZO 2009**

**WORKSHOP ORGANIZZATO DA EWMD DELEGAZIONE DI BRESCIA**

# ATTI

**PARTE I - fino pag.43**

**EWMD\_BRESCIA**

Presidente Daniela Bandera

[info@ewmdbrescia.org](mailto:info@ewmdbrescia.org) [www.ewmdbrescia.org](http://www.ewmdbrescia.org) [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

via Giovanni XXIII 74/b 25086 Rezzato (BS) Italia



# SOMMARIO

## Introduzione agli atti

Daniela Bandera Presidente EWMD Brescia

3

## Programma workshop

4

### Diversity Management: un'idea utile

Daniela Bandera, presidente EWMD\_Brescia

13

## Apertura

Selene Ghioni, rappresentante nazionale EWMD

5

### Diversity Management: non solo pratica

Simona Franzoni, prof. Dipartimento di Economia Aziendale  
Facoltà di Economia Università degli Studi di Brescia

29

## CASE HISTORY ITALIANI

### Il Diversity Management delle imprese a guida femminile

Anna Maria Gandolfi Presidente Comitato per la promozione dell' Imprenditoria Femminile CCIAA - Brescia

45

### Il caso Unicoop Firenze: Far Close - lontano vicino

Monica Checcucci, Resp. Settore Sviluppo e Formazione

61

### Il caso Finiper: come la gestione dei bisogni può diventare un vantaggio competitivo

Emiliano Boverini, Responsabile Relazioni Sindacali

71

### L'organizzazione inclusiva: il caso dell'integrazione di etnie e culture diverse nell'organizzazione di Cassa Padana

Luigi Pettinati, Direttore Generale

95

### Il caso Spedali Civili: proposta di Diversity Manager in Ospedale

Annalisa Voltolini, Presidente CPO Spedali Civili di Brescia

110

## CASE HISTORY STRANIERI

### Slovenia - Diversity management: creative, colourful, intercultural

Irena Pernat, 7 P Business Services & Arts Creation

120

### Germania: Sandoz Diversity & Inclusion - How to get started and create impact

Nicole Meissner, presidente internazionale EWMD

135

### Spagna: La diversità in Spagna 2009

Elizabeth Trallero Santamaria, presidente EWMD Spagna

180



È per me un piacere mettere a disposizione di tutte le persone interessate gli atti del Workshop "Diversity management prospettive innovative per realizzare un duraturo vantaggio competitivo" organizzato dalla delegazione bresciana EWMD.

Il network internazionale dell'EWMD ha permesso un **confronto con i casi inediti**, per la prima volta presentati nel nostro paese, di grande spessore e contenuto, sia nella fase della preparazione sia nell'esposizione durante il workshop.

Spero che la lettura possa essere per Lei fonte di stimolo e solleciti interesse verso una tematica che sempre più dovremo affrontare anche in Italia.

**La gestione della diversità** di genere, di età, di talento, di capacità, di razza, di aspettative e di bisogni diventerà infatti una costante della nostra vita personale e professionale, **comprendere le modalità ottimali** per far sì che possa **diventare una opportunità**, una base su cui

fondare il vantaggio competitivo dell'impresa e dell'organizzazione è la sfida ardua che dobbiamo cogliere con passione.

Se poi scocca in lei la scintilla della curiosità o dell'interesse, **EWMD Brescia è a sua disposizione per approfondire** ulteriormente la tematica

Cordialmente.



Daniela Bandera Presidente EWMD Brescia

## **PROGRAMMA: 6 MARZO 2009 DIVERSITY MANAGEMENT PROSPETTIVE INNOVATIVE PER REALIZZARE UN DURATURO VANTAGGIO COMPETITIVO**

### **SALUTI ISTITUZIONALI**

Ambra Poli - Presidente nazionale EWMD  
Claudio Teodori - Preside Facoltà Economia Università di Brescia  
Claudia Taurisano - Assessore ai tempi e orari della città,  
sussidiarietà e trasparenza del Comune di Brescia  
Cristina Alessi - Presidente del CPO Università Statale di Brescia

### **APERTURA LAVORI**

Selene Ghioni - Rappresentante nazionale EWMD

Diversity Management: un'idea utile  
Daniela Bandera - Presidente EWMD Brescia

Diversity Management: non solo pratica.  
Simona Franzoni - Ricercatrice Università di Brescia

### **CASI ITALIANI**

Il Diversity management delle imprese a guida femminile  
Anna Gandolfi - Presidente del Comitato per la promozione  
dell'imprenditoria femminile CCIAA

Far Close - Lontano vicino: progetto di UNICOOP Firenze.  
Monica Checcucci – Responsabile Sviluppo e Formazione  
Unicoop Firenze

Diversità Management: proposta di Diversity manager in  
Ospedale.

Annalisa Voltolini - Presidente CPO Spedali Civili di Brescia

Isole al fronte casse: come la gestione dei bisogni può diventare  
un vantaggio competitivo.

Emiliano Bovarini - Responsabile Relazioni Sindacali Finiper Spa

L'organizzazione inclusiva, il caso dell'integrazione di etnie e  
culture diverse nell'organizzazione della Cassa Padana.

Luigi Pettinati - Direttore Cassa Padana

### **CASI STRANIERI**

Slovenia: Diversity management: creative, colourful,  
intercultural.

Irena Pernat - Owner di 7 P Business Services & Arts Creation

Germania: How to get started and create impact - D&I activities  
in Sandoz.

Nicole Meissner - Head Legal APAC/LatAm and Global Head Legal  
TechOps Sandoz International GmbH.  
Copresidente internazionale EWMD

Spagna: La diversità in Spagna 2009.

Elizabeth Trallero Santamaria - Owner di Smiling S.A.  
Presidente EWMD Spagna



## APERTURA WORKSHOP

**“Diversity Management:  
prospettive innovative per realizzare un duraturo  
vantaggio competitivo”**

**SELENE GHIONI**

**Rappresentante Nazionale EWMD\_ITALIA**

**EWMD\_BRESCIA**

Presidente Daniela Bandera

[info@ewmdbrescia.org](mailto:info@ewmdbrescia.org) [www.ewmdbrescia.org](http://www.ewmdbrescia.org) [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

via Giovanni XXIII 74/b 25086 Rezzato (BS) Italia

## perché un workshop sul diversity management

- ovvero un workshop su come gestire, in un'azienda, le diversità:
  - di genere
  - di età
  - di cultura
  - di etnia
- perché riteniamo che la diversità possa garantire un vantaggio competitivo, se gestita nel modo adeguato

## perché un workshop internazionale

- EWMD è un network internazionale, con 800 membri, sparso in una trentina di Paesi
- aggrega donne e uomini, lavoratori autonomi e dipendenti, persone all'inizio della carriera che necessitano di supporto e persone ai vertici
- il network catalizza persone ed esperienze molto diverse tra di loro ed è un bacino inesauribile di esperienza a confronto

## workshop, la parola chiave

- ➡ taglio pratico
- ➡ poca teoria
- ➡ tanta concretezza

# ringraziamenti

**PATROCINIO COMITATO PARI OPPORTUNITÀ  
E FACOLTÀ DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA**



**MAIN SPONSOR**

**FONDAZIONE**



# ringraziamenti



COMITATO IMPRENDITORIALITÀ  
FEMMINILE C.C.I.A.A. DI BRESCIA



# ringraziamenti alle socie europee EWMD



## international board meeting 7/8 marzo



sabato dalle 9 alle 19 meeting all'Iseo Lago Hotel



sabato pranzo e visitata  
guidata in cantina



domenica visita guidata della città



1

EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK 

**6 marzo 2009**

**“Diversity Management:  
un’idea utile”**

**DANIELA BANDERA**

**Presidente delegazione EWMD\_Brescia**

**EWMD\_BRESCIA**

Presidente Daniela Bandera

[info@ewmdbrescia.org](mailto:info@ewmdbrescia.org) [www.ewmdbrescia.org](http://www.ewmdbrescia.org) [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

via Giovanni XXIII 74/b 25086 Rezzato (BS) Italia



"Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster."

*Prof. Geert Hofstede, Emeritus Professor, Maastricht University.*

**FEMMINILIZZAZIONE**: La femminillazzazione del lavoro e la presenza delle donne nel MDL con qualifiche professionali di medio-alto livello introduce nelle organizzazioni un elemento di contraddizione

**IMMIGRAZIONE**: Rilevante è l'incidenza di questa forza lavoro degli immigrati: almeno 1 milione e mezzo nell'indagine dell'Istat, con un più consistente inserimento nell'industria (40%, 11 punti in più rispetto agli italiani).

**ANZIANI**: La permanenza nel mercato del lavoro di un numero maggiore di persone che hanno superato i cinquanta cinque anni e che hanno aspettative di vivere ancora a lungo con tutto ciò che questo significa nel mutamento delle aspettative di gratificazione e valorizzazione lavorativa.

**MERCATO DI SBOCCO**: La modificazione dei mercati di sbocco

**IL DIVERSITY MANAGEMENT E' UN'IDEA UTILE**



# Diversity Management: moda o necessità?

EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK

## Cambiamenti all'interno dell'organizzazione....

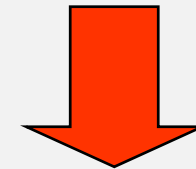
- Aspettative diverse che ogni individuo porta all'interno dell'organizzazione (combinazione dei ruoli, crescita, riconoscimento)
- Modificazione delle modalità di erogazione del lavoro (diverse famiglie professionali, esigenze di flessibilità ecc.)
- L'aumento della competizione,
- La corsa all'innovazione tecnologica,
- Fusioni e integrazioni,
- La diversificazione delle esigenze e dei bisogni della clientela,
- Il passaggio dalle logiche di prodotto a quelle di servizio,

**IL DIVERSITY MANAGEMENT E' UN'IDEA UTILE PER GESTIRLI**

## Il Diversity Management

Il Diversity Management è un processo organizzativo di cambiamento, che ha lo scopo di **valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, che ciascuna persona può portare per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi**, e che serve ad attrezzare al meglio l'organizzazione di fronte alle sfide e all'incertezza provenienti dall'ambiente esterno.

**Filosofia**



**Strumenti**

### Primarie

- l'età,
- il genere,
- l'origine etnica,
- le competenze e le caratteristiche attitudinali

### Secondarie

- il background educativo,
- la situazione familiare,
- la localizzazione geografica,
- il reddito,
- la religione,
- il ruolo organizzativo,
- l'esperienza professionale.



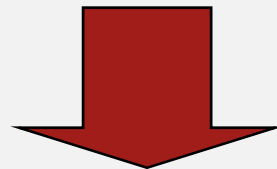
## Il DM è un nuovo approccio

EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK

- Non è EEO (Equal Employment Opportunity) che si basa sulla Civil Right Act 1964
- Non è Affirmative Action che rappresenta l'iniziativa governativa finalizzata a recuperare le pratiche discriminatorie passate con l'obiettivo di eliminare la sotto-rappresentazione di donne e altre minoranze
- L'approccio di Diversity management non è finalizzato a recuperare precedenti sbilanciamenti (sesso, età ecc.) ma è una sorta di "cittadinanza organizzativa" che viene riconosciuta alla diversità di cui ognuno è portatore (unico e irripetibile) che sta all'interno delle categorie con cui generalmente i gruppi vengono descritti.

**Il Diversity management parte dalla consapevolezza delle diversità di ciascuno e predispone cambiamenti culturali, progetti e strumenti che consentono di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione**

elementi di diversità che sostengono le performance organizzative, che possono costituire una “opportunità” per il core business dell’organizzazione



**il focus principale per una organizzazione è l'ottenimento dei risultati per tutti i portatori di interessi ad essa correlati**

L'organizzazione inclusiva tende ad utilizzare tutte le vie necessarie per includere ogni collaboratore, per migliorare il suo livello di benessere. In questa organizzazione ognuno viene visto come un individuo e non come un membro di un gruppo specifico.

Le procedure per assumere, sviluppare, valutare e far crescere le persone sono basate sul merito.

I sistemi e i processi non devono prevedere trattamenti preferenziali o creare barriere per alcuno.

**Individuo**

**Meritocrazia**

**Processi**

**=**

**Inclusione**

# I Case History Italiani



- Comitato per la promozione dell'imprenditoria Femminile CCIAA Brescia



**Come gestire la relazione con l'imprenditrice?**

- UNICOOP FIRENZE



**Come presidiare le posizioni di alta responsabilità in caso di maternità?**

- FINIPER SPA



**E' possibile coniugare i bisogni nella flessibilità?**

- CASSA PADANA



**Come si evolve il concetto di territorialità?**

- SPEDALI CIVILI DI BRESCIA



**E' possibile una funzione per gestire la diversità?**



## **Diversity Management: un'idea utile**

"fare leva" sulle reciproche diversità, soprattutto culturali, per aumentare le possibilità di successo dell'intera organizzazione.

Il ruolo del **diversity manager** consiste genericamente nel valorizzare le differenze, perché, contrariamente a quanto spesso si pensa che le differenze generano costi per una organizzazione, le differenze e la loro valorizzazione è una opportunità nella catena della creazione del valore anche economico.

## Le indagini e gli studi ci dicono che.....

- Aumentato le performance/produttività (Agocs and Burr, 1996; Richard, 2000)
- Incrementato la creatività e la flessibilità (Cox and Blake, 1991; Robinson and Dechant, 1997)
- Migliorato la propensione al problem solving (Cox and Blake, 1991; Hubbard, 1999)
- Migliorato la comprensione del mercato e la penetrazione in target specifici (Cox and Blake, 1991; Robinson and Dechant, 1997)
- Fatto crescere la job satisfaction e il clima (Agocs and Burr, 1996)
- Ridotto l'assenteismo e aumentata la retention (Agocs and Burr, 1996; Robinson and Dechant, 1997)
- Ridotto i ricorsi legali contro l'azienda (Robinson and Dechant, 1997)

### .... Nelle prassi dei casi Italiani visti all'interno del workshop:

- Apertura dell'organizzazione rispetto alla gestione delle diversità, maggiore tolleranza e rispetto
- Miglioramento del presidio delle posizioni ad alta responsabilità: anche le donne possono gestire livelli alti di impegno pur scegliendo di essere madri
- Miglioramento della flessibilità e riduzione dell'assenteismo se si passa da una logica oppositiva ad una logica "inclusiva"
- Comprensione di target e di mercati diversi (etnici): innovazione
- Posizionamento di servizio verso targets specifici: risposta ai bisogni specifici
- **Miglioramento della flessibilità assicurando la "sopravvivenza" nell'organizzazione di coloro che hanno bisogno difficilmente ricomponibili con i tempi organizzativi**

### .... Nelle prassi dei casi stranieri:

- Risparmio e implementazione di circa 800 suggerimenti
- Innovazione nella relazione con il cliente/consumatore
- Miglioramento del servizio offerto
- Riduzione degli incidenti/infortuni
- Miglioramento soddisfazione interna
- Miglioramento della produttività
- Conoscenza dei bisogni dei consumatori
- Trattenimento dei talenti
- Miglioramento della produttività
- Utilizzo di tutto il potenziale umano e intellettuale

Se vi sembra poco .....  
l'approccio del  
Diversity Management  
non fa per voi.

Se invece vi convince,  
non esitate a contattare  
l'EWMD



EUROPEAN **WOMEN'S** MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK





**6 marzo 2009**

**“Diversity Management:  
non solo pratica”**

**SIMONA FRANZONI**

sfranzon@eco.unibs.it

Dipartimento di Economia Aziendale

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Brescia

# **AGENDA:**

**Cosa è il Diversity Management?**

**Perchè è importante?**

**Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?**

**Cosa non è il Diversity Management?**

**Conclusioni**

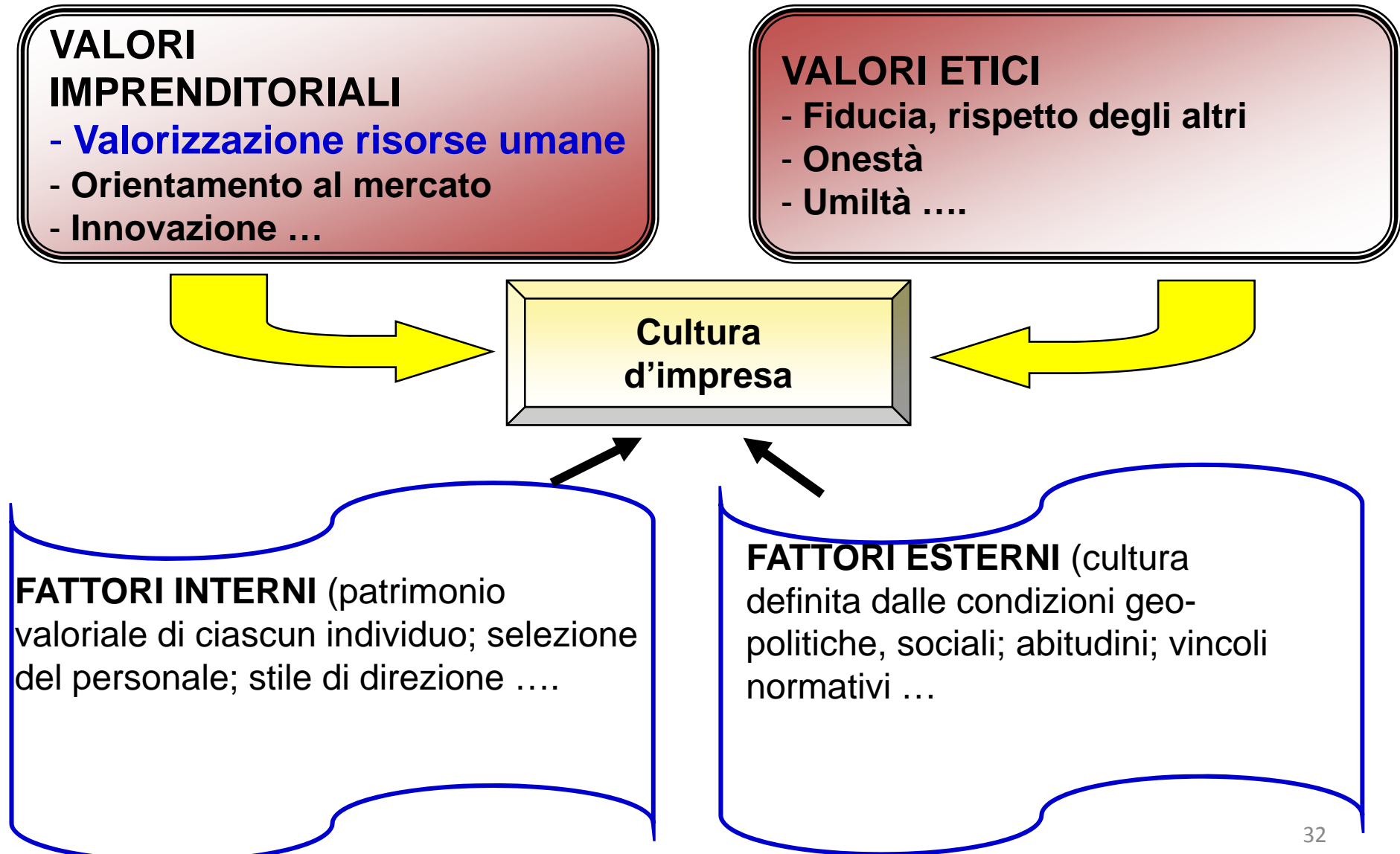
# Cosa è il Diversity Management?

**TECNICA MANAGERIALE CHE HA COME  
OBIETTIVO L'INCREMENTO DELL'EFFICACIA E  
DELL'EFFICIENZA DI UN'ORGANIZZAZIONE**



**Modalità di gestire e valorizzare gli individui che, partendo dalla consapevolezza delle diversità - specificità/peculiarità - esistenti in ciascuno (età, genere, scolarità, esperienza, abilità,....) , tenta di mettere in atto un cambiamento culturale, per il perseguimento delle finalità d'impresa.**

# Cosa è il Diversity Management?



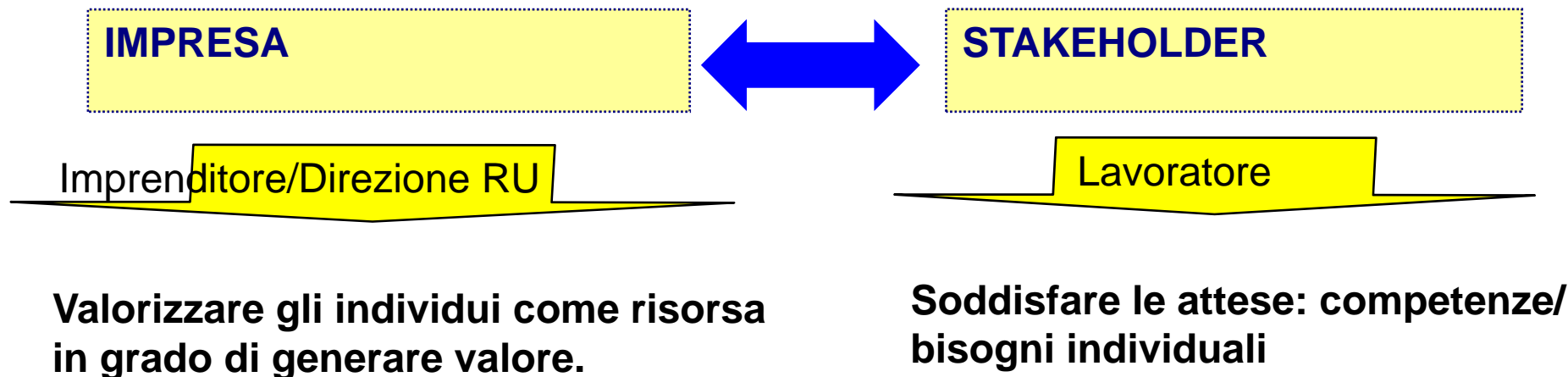
# Perchè è importante?

Importanza dei valori dominanti  
della conoscenza  
competitiva

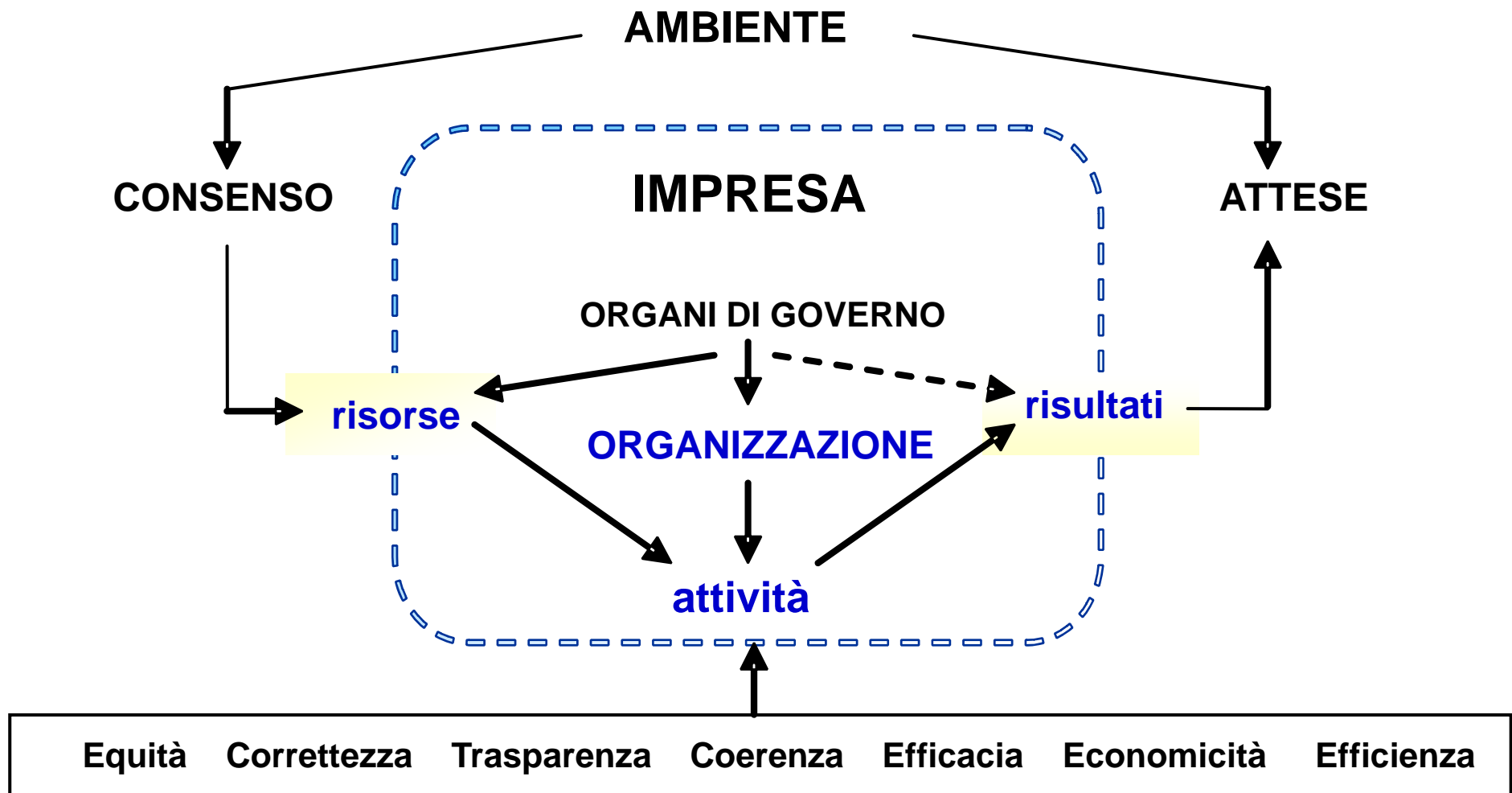
Affermazione del ruolo  
Crescente rilevanza della dimensione

## Progressiva trasformazione dei fattori critici di successo

**GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI – SEPARAZIONE DELLA PROPRIETÀ DALLA GESTIONE – GENERALIZZATA ECCELENZA DELL’OFFERTA SULLA DOMANDA DI BENI – ACCRESCIUTA IMPORTANZA DELLA CREATIVITÀ E DELL’INNOVAZIONE – RISCONTRO DI SITUAZIONI DI FRAUDOLENZA ....**



# Perchè è importante?



# Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?

## Tra i vantaggi ....

- I COSTI AZIENDALI
- LA FIDELIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
- L'INNOVAZIONE

## Tra gli svantaggi ....

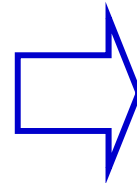
- IL TEMPO
- I CONFLITTI

# Cosa non è il Diversity Management?

**IL DIVERSITY MANAGEMENT NON È UNA “VARIANTE” DELLE PARI OPPORTUNITÀ O DELLE AZIONI POSITIVE.**

**“DIVERSO”**

**Immaginare una posizione diversa dalle solite**



**Donna, Disabile, Immigrato,...**

**È INDISPENSABILE L'INTERVENTO DELL'ISTITUZIONE PUBBLICA PER INTRODURRE POLITICHE EQUILIBRATE, VOLTE A RIDURRE LE DISUAGLIANZE ED A PROMUOVERE PARI OPPORTUNITÀ**

## Gender Gap Report 2007 (World Economic Forum: 128 paesi)

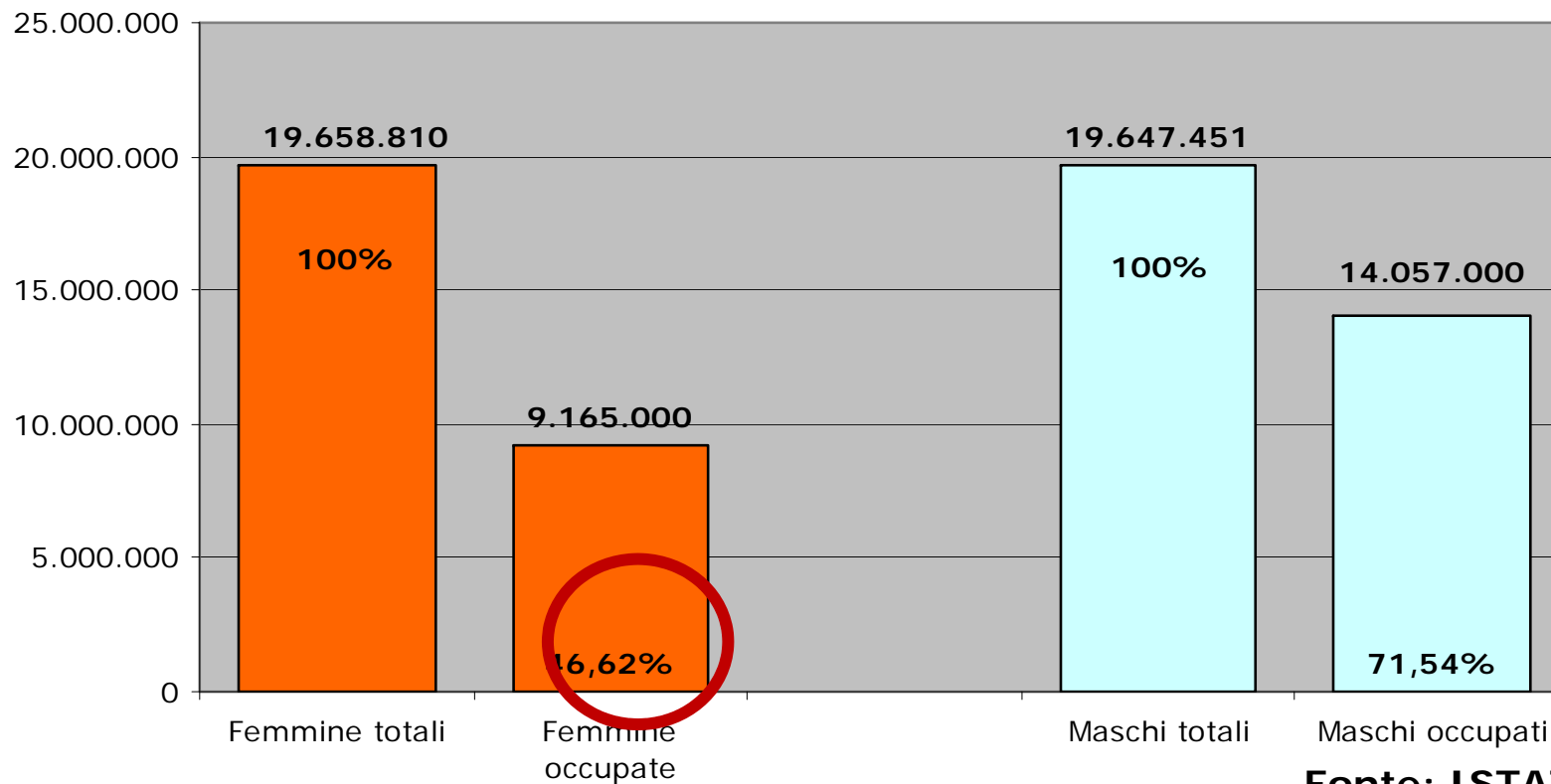
NO

Paese	Classifica 07	Punteggio 07 1=equality 0=inequality	Classifica 06
Svezia	1	0,8146	1
Norvegia	2	0,8059	2
Finlandia	3	0,8044	3
Islanda	4	0,7836	4
....	....	....	....
Germania	7	0,7618	5
Danimarca	8	0,7519	8
Irlanda	9	0,7457	10
Spagna	10	0,7444	11
Regno Unito	11	0,7441	9
....	....	....	....
Uganda	50	0,6833	47
Francia	51	0,6824	70
Thailandia	52	0,6815	40
....	....	....	....
<b>Italia</b>	84	0,6498	76

# Cosa non è il Diversity Management?

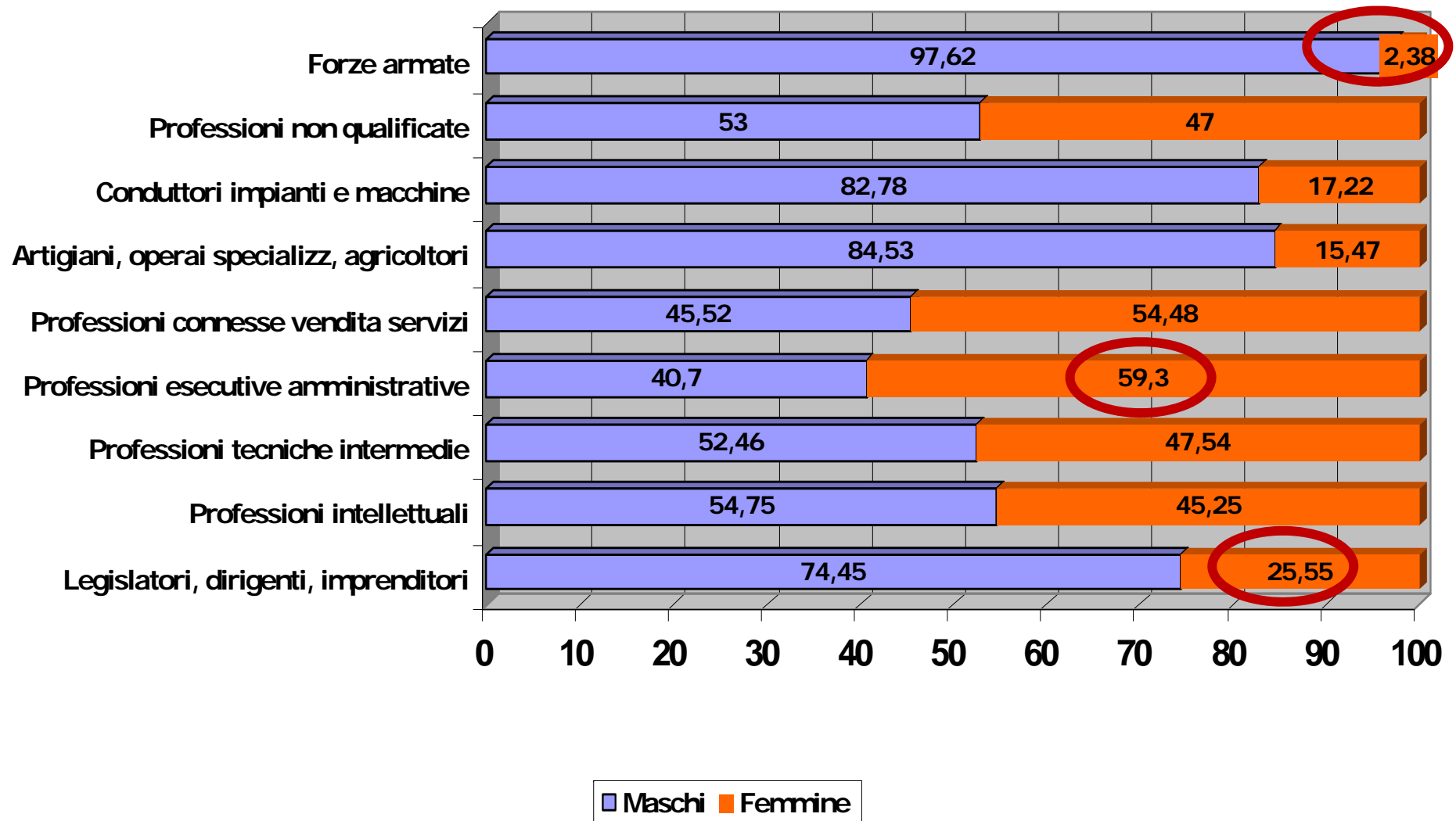
**Target UE (Strategia di Lisbona): TASSO DI OCCUPAZIONE DELLE DONNE PARI AL 60%**

Percentuale occupati per genere, 16 - 64 anni



Fonte: ISTAT, 2007

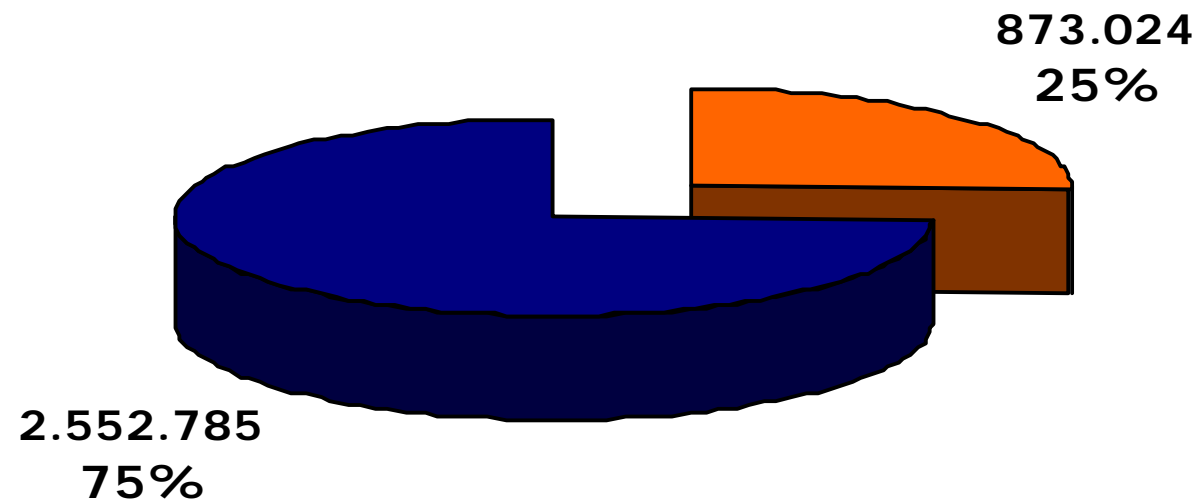
# Cosa non è il Diversity Management?



# Cosa non è il Diversity Management?

## I TITOLARI DI IMPRESE INDIVIDUALI IN ITALIA

Presenti soprattutto nel commercio e imprese di servizi (sanità e servizi alla persona).

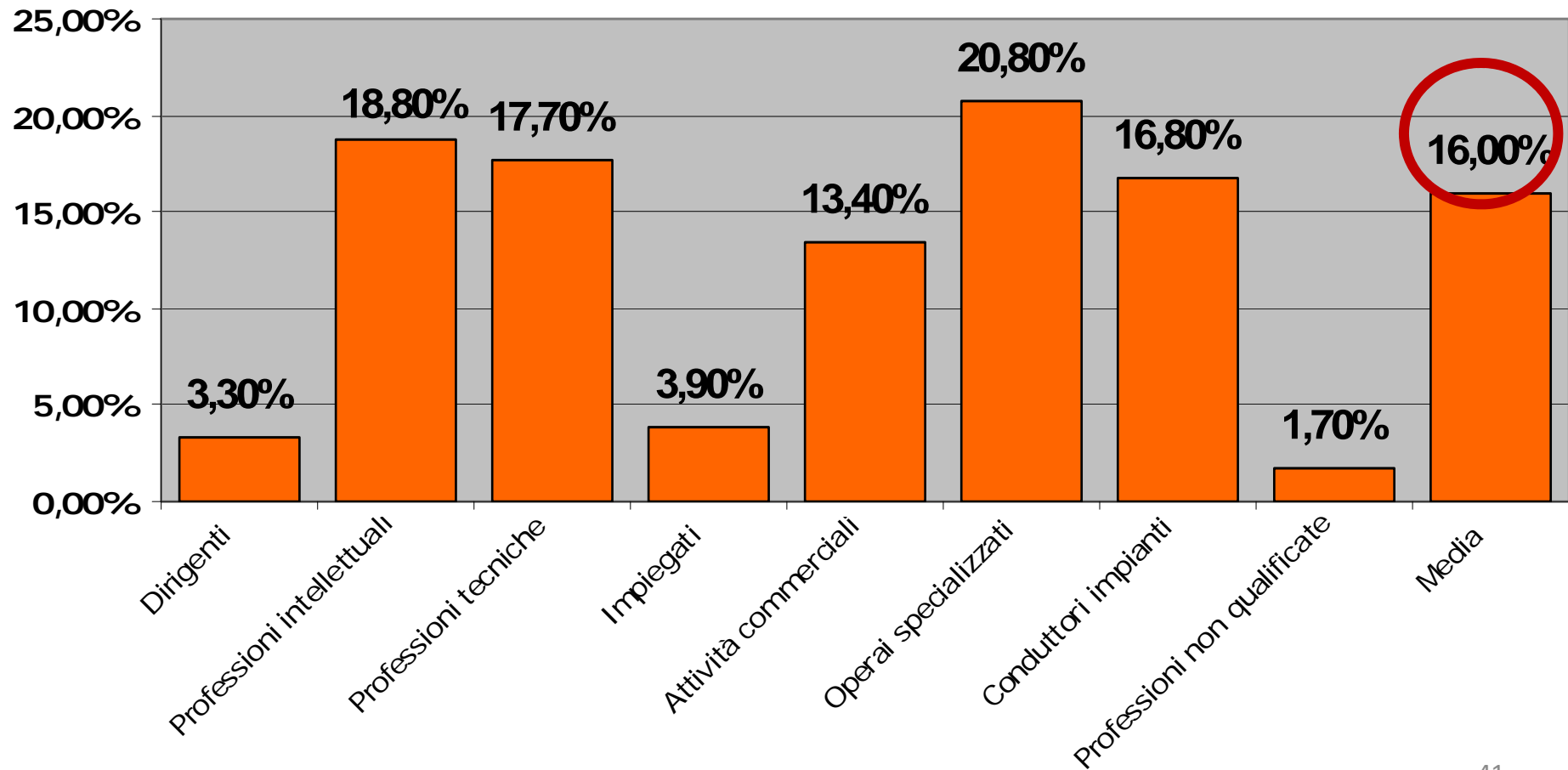


■ IMPRENDITRICI ■ IMPRENDITORI

Fonte: Unioncamere, 2008<sub>40</sub>

# Cosa non è il Diversity Management?

Differenziale retribuzioni donne/uomini (%) 2007



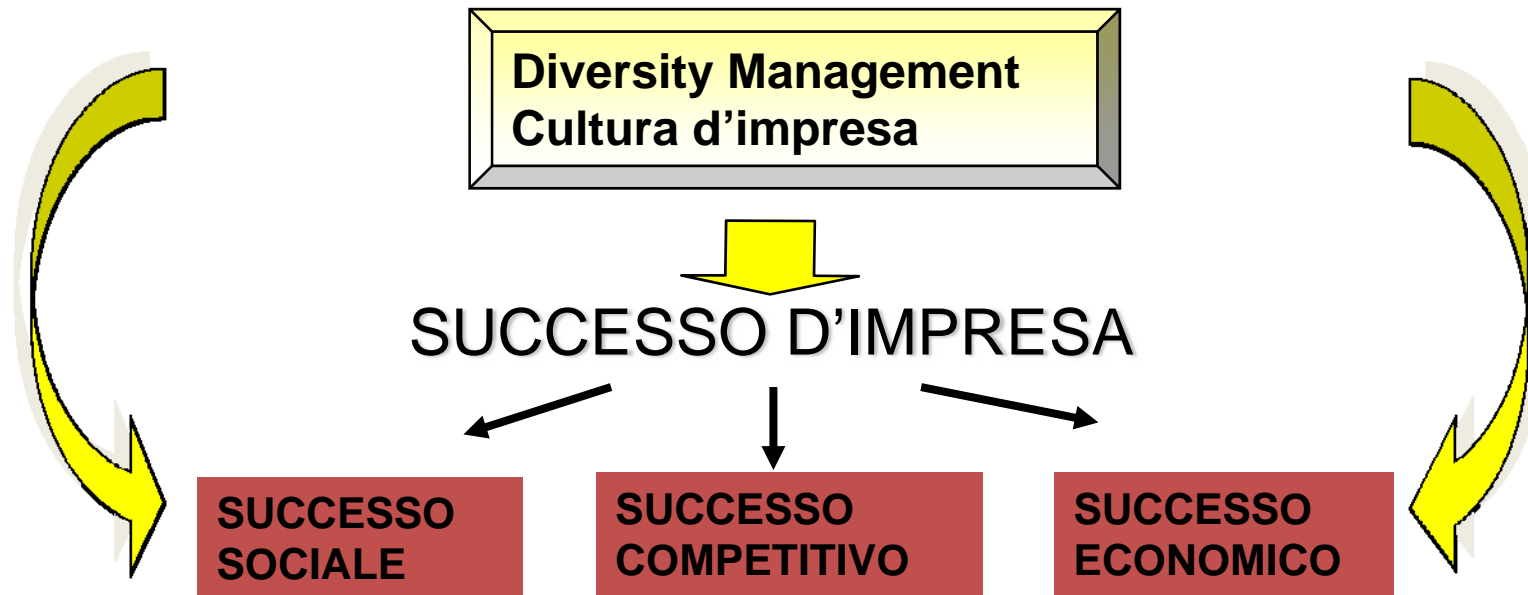
# Cosa non è il Diversity Management?

- ✓ Comunicazione della commissione europea: **“Una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini” - 2006-2010 (Roadmap)**, 2006.
- ✓ Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa: **“La carta europea per l'uguaglianza e le parità delle donne e degli uomini nella vita locale”**, 2006.
- ✓ Direttiva **“sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne ..”**, 2007.

**IL DIVERSITY MANAGEMENT PUÒ RAPPRESENTARE UNA NATURALE CONTINUAZIONE DELLE AZIONI COMPIUTE PER LE POLITICHE DI PARI OPPORTUNITÀ.**

**IN CONTESTI DOVE È PRESENTE IL “DIVERSITY MANAGEMENT” NON DOVREBBE ESSERE NECESSARIO L'INTERVENTO PUBBLICO PER PROMUOVERE AZIONI A FAVORE DELLE PARI OPPORTUNITÀ.**

# Conclusioni



**LA SODDISFAZIONE DELLE ATTESE DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI (I PRESTATORI DI LAVORO, IN PRIMIS, CHE SONO TRA I CONFERENTI DELLE RISORSE PRIMARIE) RAPPRESENTA L'ELEMENTO PROPULSORE DELLA CREAZIONE DI VALORE E DUNQUE DELLA CONTINUITÀ E CRESCITA AZIENDALE.**