



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 II - pag.44-118**

**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



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

## **WORKSHOP**

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

**seguono i CASE HISTORY ITALIANI**

## *Il Diversity Management delle imprese a guida femminile*

**Anna Maria Gandolfi**

*Presidente Comitato per la promozione dell'  
Imprenditoria Femminile CCIAA - Brescia*



*e il rapporto donne-aziende*



# La nascita del comitato per l'imprenditoria femminile

**Il comitato è nato per:**

- **Promuovere, a livello locale, lo sviluppo e la qualificazione della presenza delle donne nel mondo dell'imprenditoria (e darvi valore)**
- **Conoscere le differenti esigenze di cui l'imprenditrice è portatrice in quanto di genere femminile**

**... prendere in carico e potenziare ciò che lo specifico di genere porta nell'organizzazione**

# Obiettivi

## Gestire la diversità dei bisogni presenti in una impresa guidata da donne

- Far sì che la diversità femminile nella gestione dell'impresa diventi una risorsa e un vantaggio competitivo

## Sostenere le donne imprenditrici

- Monitorare le problematiche che le imprenditrici maggiormente incontrano
- Svolgere azioni che favoriscano l'accesso al credito e l'inserimento nei vari settori economici delle relative imprese
- Migliorare i rapporti sinergici con gli enti e le istituzioni, soprattutto con quelli che si occupano di imprenditoria femminile, in modo da essere noi stesse promotrici di una cultura “di rete”;
- Agevolare il cambiamento culturale rispetto all'imprenditorialità femminile.

# Cosa ha già fatto

## Conosciuto il suo territorio

**dando voce ad oltre 42.000 imprenditrici bresciane attraverso un impianto di ricerche che ne ha delineato i tratti principali**

*\*\* le indagini sono state realizzate da Nomesis – Ricerche e Soluzioni di Marketing*

## Da queste indagini è emerso che:

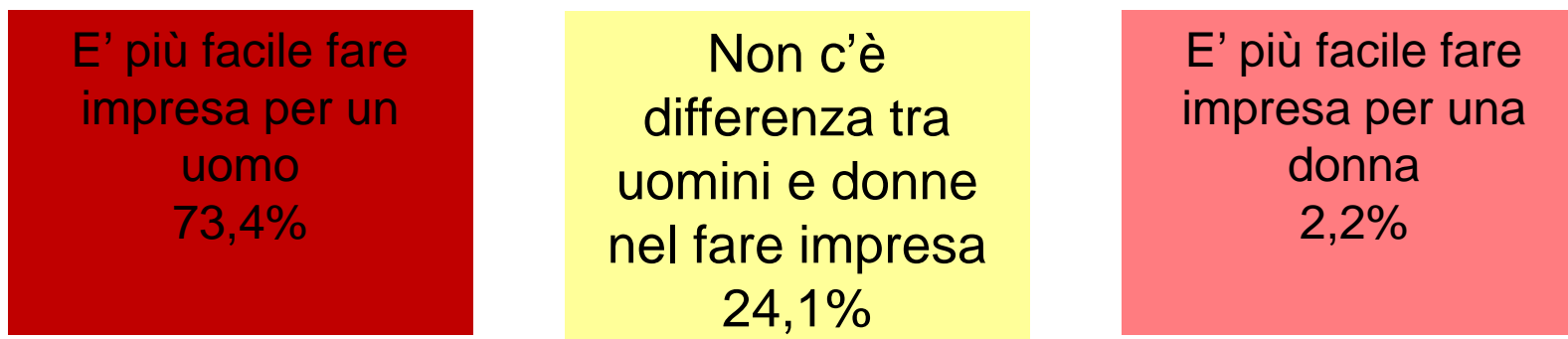
- Le donne imprenditrici bresciane sono molto consapevoli dell'impegno e della tenacia necessari per fare impresa;
- Molte di loro sono consapevoli che l'imprenditrice gestisce in modo diverso l'impresa rispetto ad un imprenditore.
- I fattori caratterizzanti la gestione femminile costituiscono in un periodo di crisi un fattore importante del vantaggio competitivo (vedi relazione con il mercato)
- Altrettanto importante è ritenuto lo spirito di innovazione e la propensione al rischio;

## Risultati indagine: cosa ostacola l'attività imprenditoriale femminile?

*D6: Quali ostacoli e/o inibizioni psicologiche ritieni potrebbero presentarsi per una giovane donna che decide di intraprendere una attività imprenditoriale?*



*D9: Secondo te, nella nostra società, è più facile per un uomo o per una donna avviare un'impresa?*



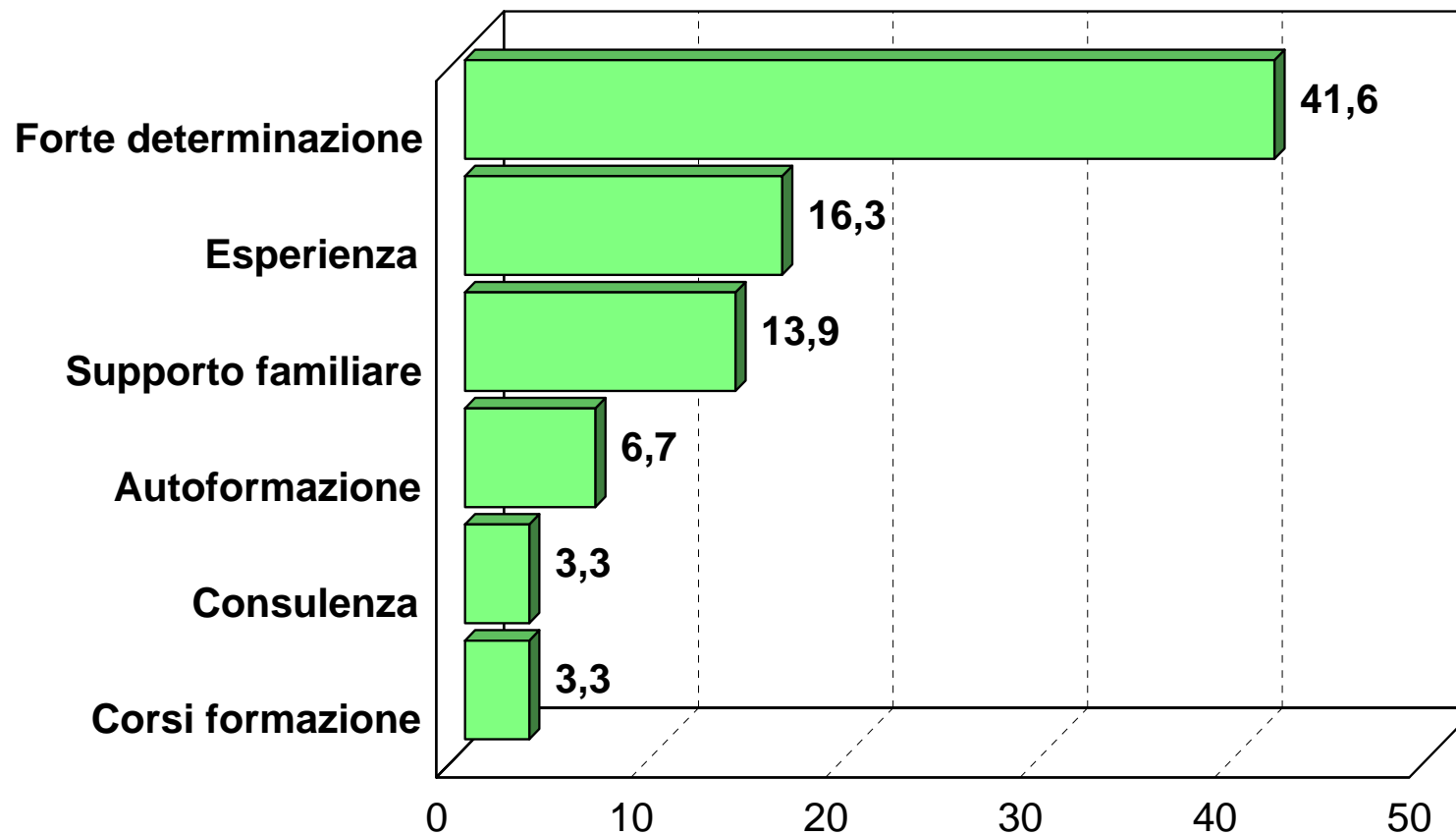
Fonte: elaborazione Nomesis

6 marzo 2009

Workshop "Diversity Management"

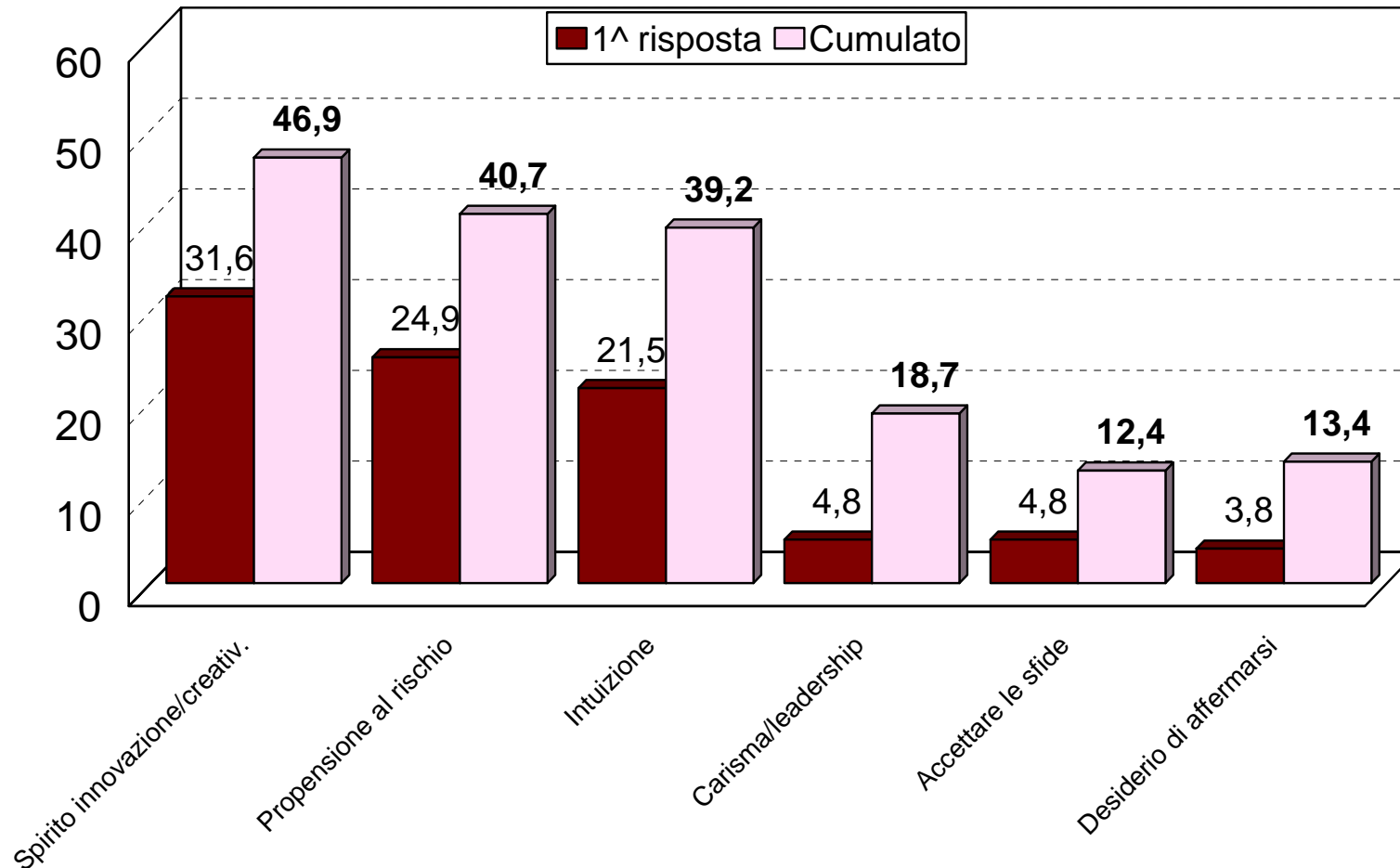
## Risultati indagine: strategie adottate per superare gli ostacoli

Valori percentuali cumulati [altro Ns/Nr omissis]



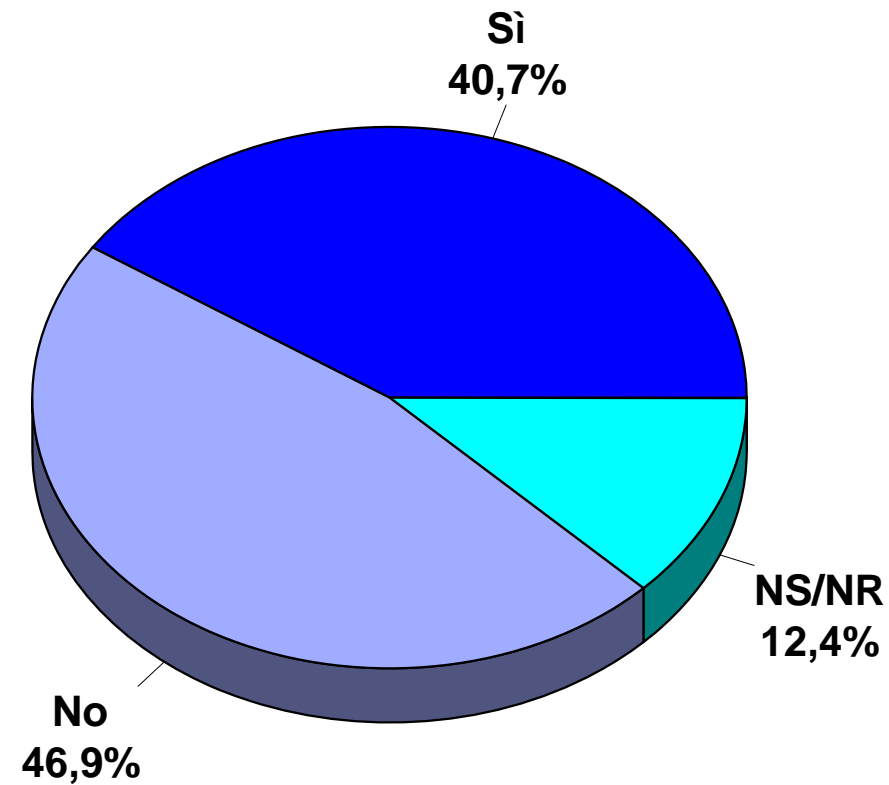
# Risultati indagine: le caratteristiche dell'imprenditrice

Valori percentuali cumulati [ordinamento secondo il valore cumulato-Ns/Nr omesso]



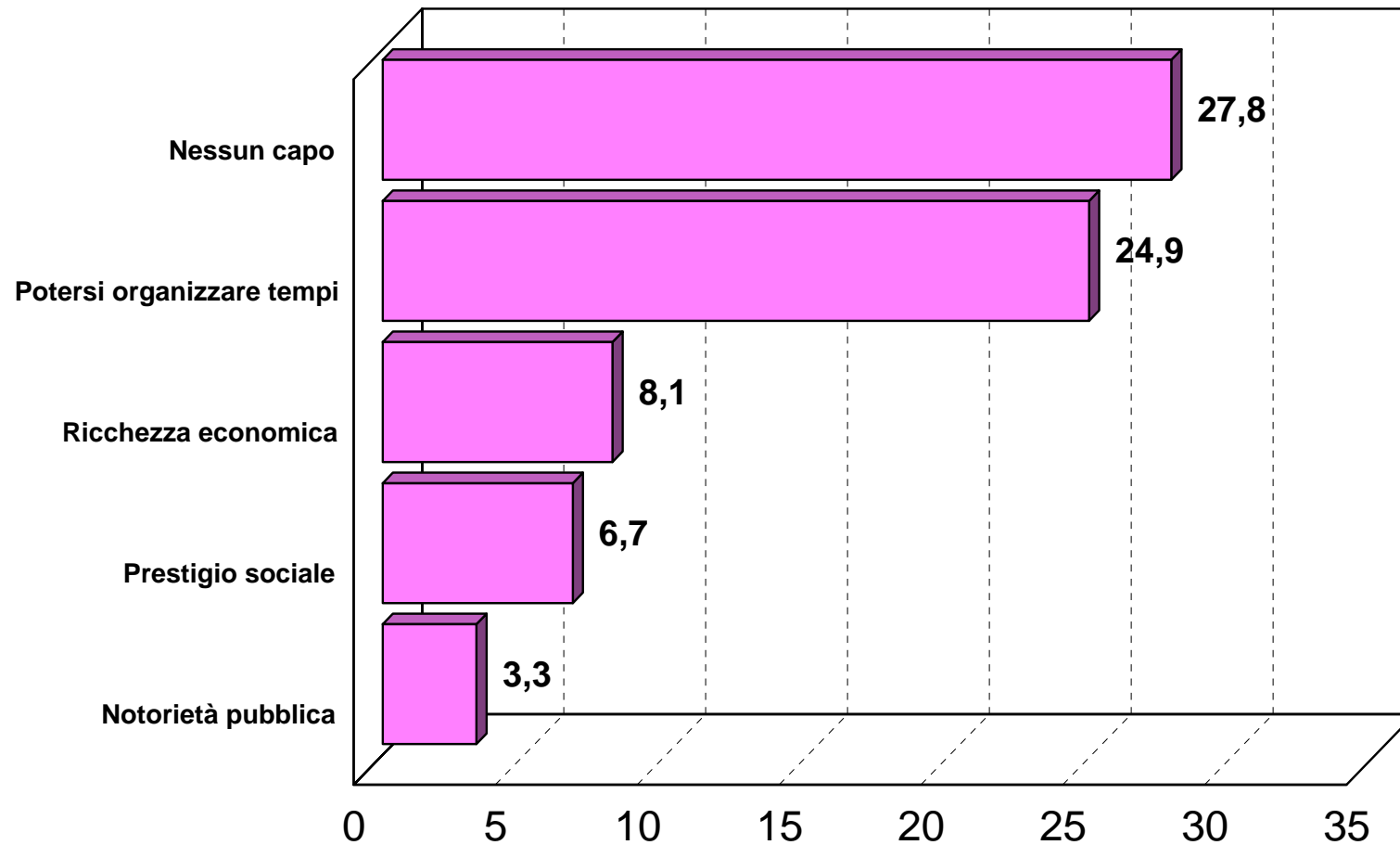
# Risultati indagine: ci sono differenze di genere nella gestione di impresa?

Valori percentuali

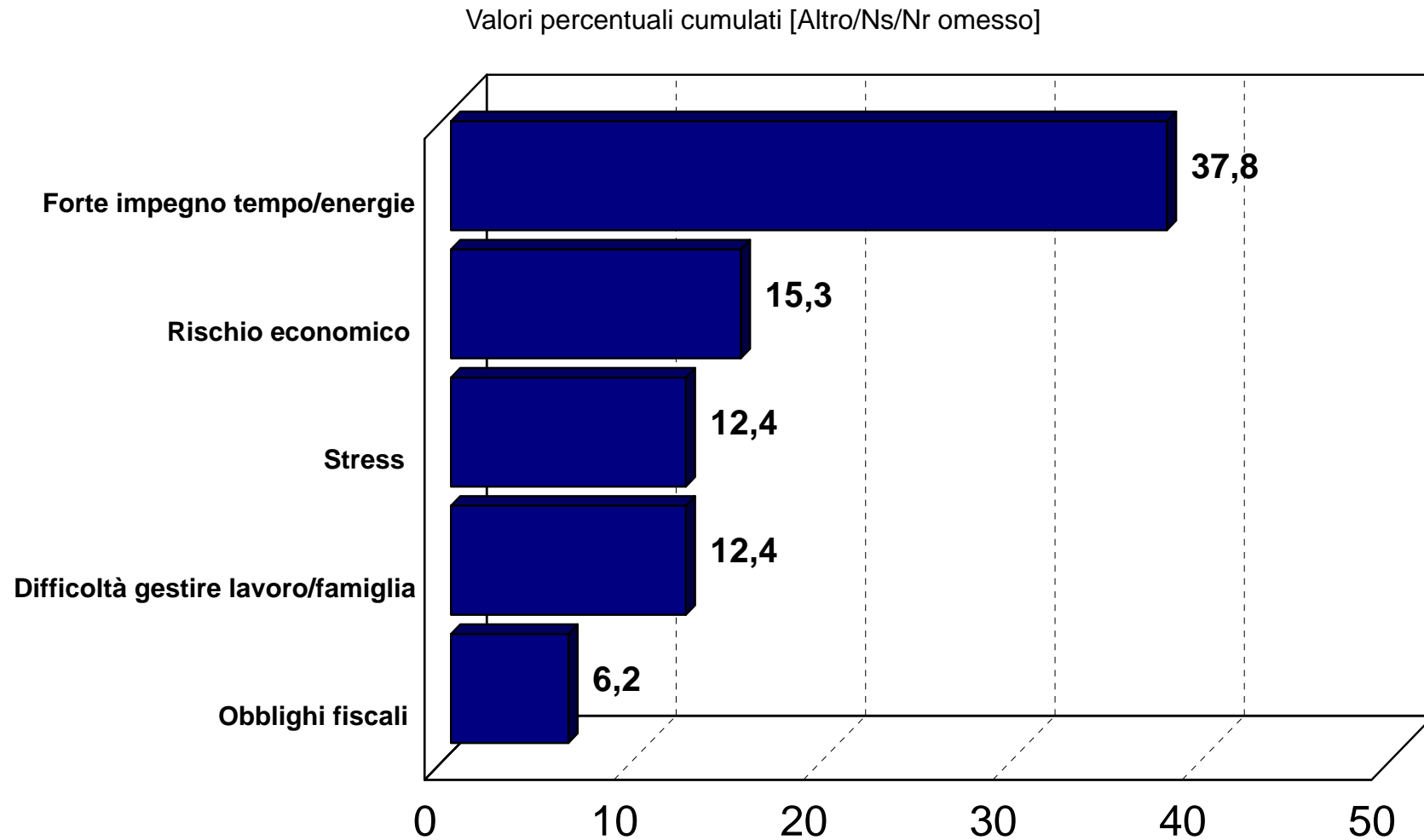


## Risultati indagine: i vantaggi dell'essere "imprenditrice"

Valori percentuali cumulati [Altro/Ns/Nr omesso]



## Risultati indagine: svantaggio dell'essere "imprenditrice"



# Cosa ha già fatto/2

## Conoscere il proprio target

**Comprendere i bisogni prioritari delle donne imprenditrici in relazione all'impresa guidata**

- Le imprenditrici sono soddisfatte del loro lavoro
- I vantaggi dell'attività imprenditoriale sono l'autonomia (non avere capi) e l'auto-organizzazione dei tempi
- Impegno, rischio economico e stress sono il prezzo da pagare
- Ammettono che è più semplice per un uomo fare impresa
- Temono di fallire e il rischio economico
- Gli ostacolo maggiori sono quelli di ordine economico
- Adottano strategie che si basano sulla volontà
- Hanno dovuto sviluppare competenze per organizzare il lavoro, motivare, comunicare e conoscere il mercato
- Il fabbisogno formativo è connesso alla possibilità di “fare business” con una forte impostazione di marketing dove si sentono carenti
- Ritengono che ci sia una “differenza di genere” nella gestione dell'impresa
- Si vedono e si auto-percepiscono come diverse nella gestione delle modalità organizzative e della motivazione del personale
- Il mondo “esterno” le percepisce come donne di carattere, competenti, impegnate e responsabili.

# Come creare opportunità con il Diversity Management

**Avere considerato una differenza primaria (il genere)**

**COMBINATA CON**

**più differenze secondarie (status familiare, posizione organizzativa ecc.)**

**PER INDIVIDUARE**

**issues personalizzate**

# Cosa ha già fatto/3

Agito concretamente

Creare azioni concrete che dessero risposte mirate

Progetto scuola-  
università

		BISOGNI DELLE DONNE IMPRENDITRICI	
		Imprenditrice come persona	Imprenditrice come rappresentante dell'impresa
AMBITI DI INTERVENTO DEL COMITATO	Esterno • dell'impresa femminile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppi di confronto con donne imprenditrici</li> <li>• Corsi di formazione</li> <li>• Coaching</li> <li>• Promozione cultura impresa in ambiti di socializzazione (scuole- università)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dare voce alle donne imprenditrici</li> <li>• Supportare l'accesso al credito</li> <li>• Favorire la comunicazione tra imprese</li> <li>• Rimuovere gli ostacoli (burocrazia, tempi, autoaffermazione...)</li> </ul>
	Interno • dell'impresa femminile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiti di empowerment</li> <li>• Analisi di marketing</li> <li>• Organizzazione del lavoro</li> <li>• Opportunità per l'impresa femminile</li> <li>• Competenze gestionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risoluzione dei problemi ad hoc</li> <li>• Accesso al credito</li> </ul>

Accordo Donne-  
Impresa

# Cosa ha già ottenuto: Progetto Cultura d'Impresa

## Cosa è avvenuto:

*Indagine sulle giovani  
donne frequentanti  
l'ultimo anno della scuola  
superiore e l'università*



**Impresa no grazie!**

## Prj scuola-università:

- Coinvolgimento giovani donne che potenzialmente potrebbero diventare imprenditrici
- Trasferire la cultura d'impresa
- permette interscambio con il CIF e dare visibilità alla donna imprenditrice
- Formazione/informazione delle nozioni di base per l'apertura di un'impresa
- Conoscenza delle opportunità offerte dal sistema

# Cosa ha già ottenuto: Accordo Donne-Impresa

## Cosa è avvenuto:

*Il 21 luglio 2008*

Accordo “Donne-Impresa” promosso  
dal CIF-CCIAA

*sottoscritto da*

14 Istituti di credito

11 Associazioni di categoria

8 Consorzi Fidi

## I plus dell'accordo:

- Sostenere la creazione e lo sviluppo di piccole e medie imprese a conduzione, o a prevalente partecipazione, femminile
- Concedere finanziamenti a condizioni **particolarmente favorevoli** per le donne, con la possibilità di **sospensione del pagamento delle rate da parte dell'imprenditrice, in caso di maternità, adozione di minori o malattia grave.**



Il progetto è stato curato da  
*Comitato Imprenditoria  
Femminile*



4

## Il caso Unicoop Fi: *Far Close: Lontano vicino*

**Monica Checcucci**  
*Responsabile Settore Sviluppo e  
Formazione*



*e il progetto Far-close*

# Unicoop Firenze

- Nata nel 1973 da fusione di cooperative precedenti
- E' una delle 9 grandi cooperative di consumo del sistema Coop ed insieme a Coop Centro Italia e a Unicoop Tirreno (nonché ad oltre 75 piccole e medie cooperative toscane) ha costruito il Distretto Tirrenico
- 97 punti vendita, divisi tra minimercati a insegna InCoop (49), supermercati e superstore a insegna Coop (42) e ipermercati a insegna Ipercoop (6)
- 7.800 dipendenti con prevalenza femminile (in ruoli di bassa responsabilità)
- 1.081.000 soci

**...punta la sua energia sulla possibilità di preservare il potere d'acquisto del socio-consumatore**



# La nascita del prj Far-close:

la volontà di coniugare i bisogni

## Collaboratore

- **Bisogno di maternità**
- **Bisogno di presidiare le attività compiute dalla funzione di cui sono responsabili**
- **Bisogni del nascituro (presenza della madre con intensità diversa a seconda dell'età)**

**F**  
**a**  
**r**  
**-**  
**c**  
**i**  
**c**  
**l**  
**o**  
**s**  
**e**

**F**  
**a**  
**r**  
**-**  
**c**  
**i**  
**c**  
**l**  
**o**  
**s**  
**e**

## Azienda

- **Bisogno di presidio della funzione**
- **Ottimizzazione dell'investimento di crescita**
  - **Soddisfazione della collaboratrice**
- **Equilibrio tempi vita e lavoro della collaboratrice**

6 marzo 2009

Workshop "Diversity Management"

# Le fasi di estensione del progetto

Fase sperimentale



Fas

collaboratrice in posizione di responsabilità in gravidanza

Fase di validazione



In

estensione ad altre persone con bisogno simile per convalidare la best practice

Fase estensione



processo organizzativo per tutti i collaboratori in posizioni di responsabilità medio-alta che hanno la necessità di assentarsi per un lungo periodo dal proprio lavoro (cura genitori anziani, handicap in famiglia, studio ecc.)

# Il progetto Far-close: obiettivi

## Consentire al collaboratore di gestire i suoi tempi vita

Consentire al collaboratore, che si deve assentare dal luogo di lavoro per lunghi periodi, di gestire le attività inerenti al suo ruolo secondo le modalità più opportune (gestione diretta/gestione a distanza/delega/...)

## Creare metodi e strumenti di monitoraggio a distanza

Sviluppare metodi e strumenti che consentano al collaboratore, durante la sua assenza, di monitorare l'andamento delle attività delegate

## Consentire il rientro in ruolo dopo lunghe assenze

Consentire il rientro effettivo in ruolo del collaboratore anche dopo lunghi periodi di assenza

## Evitare scompensi organizzativi dati da lunghe assenze

Evitare scompensi nell'organizzazione a causa dell'assenza prolungata del collaboratore

# Il progetto Far-close: destinatari e tempi

## A chi è destinato...

Collaboratore che in previsione deve assentarsi per un lungo periodo e che, a causa delle competenze richieste per agire il suo ruolo, è difficilmente sostituibile con altre risorse umane nel breve termine

## I tempi

Variabili in funzione della complessità del ruolo e della tipologia di assenza

# Il progetto Far-close: gli step di sviluppo

## Fase 1

Censimento delle attività compiute dal collaboratore e dei flussi di informazioni/dati utili per il loro svolgimento

## Fase 2

Definizione delle modalità di gestione delle attività/dati/informazioni durante il periodo di assenza e di rientro progressivo

## Fase 3

Definizione e l'attuazione del "piano di transizione" finalizzato ad avere le condizioni organizzative per gestire le attività durante il periodo di assenza/rientro come prestabilito

## Fase 4

Gestione del periodo di assenza, con monitoraggio della corretta gestione delle attività

## Fase 5

Rientro progressivo del collaboratore

# I benefici per i “partner” del progetto

## Azienda

**Si registra lo svolgimento ottimale delle attività in capo al collaboratore, anche durante il periodo di assenza**

**Si apre l’opportunità di formare e, quindi, di far crescere ulteriormente i collaboratori che partecipano al piano di gestione delle attività durante l’assenza**

## Collaboratore

**E’ costantemente aggiornato sulle attività lavorative, anche durante il periodo di assenza**

**Si stempera il suo conflitto interiore tra desiderio di maternità e desiderio di crescita professionale**

**E’ facilitato nella fase di rientro**

# I punti di attenzione per l'estensione

## Volontà da parte del collaboratore

- Il collaboratore deve desiderare fortemente di mantenere il presidio del proprio lavoro, anche durante l'assenza

## Presenza di collaboratori con potenziale

- Si necessita di persone con potenziale, verso cui poter delegare alcune attività

## Atteggiamento di apertura

- Non vi deve essere un atteggiamento di chiusura nel trasferire il proprio know how da parte del collaboratore
- I collaboratori coinvolti nel piano di gestione delle attività devono vivere tale situazione come un'opportunità di crescita e apprendimento e non come un ulteriore aggravio di compiti

## Presidio dell'organizzazione

- L'organizzazione deve monitorare, durante il periodo di assenza, che tutte le attività vengano gestite come stabilito ed intervenire in caso di criticità
  - L'organizzazione deve comunicare in modo chiaro alla struttura le modalità di gestione provvisoria delle attività in capo al collaboratore



Il progetto è stato curato da

*Unicoop Firenze*



5

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

**Emiliano Bovarini**

*Responsabile Relazioni Sindacali*



## Un po' di storia

- **1974: Marco Brunelli inaugura il primo ipermercato italiano, a Montebello della Battaglia (PV)**
- **1985: Iper Cremona, primo esempio di galleria con ipermercato**
- **1992: Primo Iper fuori dalla Lombardia, Savignano sul Rubicone (FC)**
- **2004: Iper Portello, l'ipermercato perfettamente integrato nel cuore di Milano**
- **2007: Leone di Lonato (BS), la galleria di nuova generazione**
- **2009: Iper Vittuone (MI), il futuro prossimo**

## Una grande azienda italiana

- 1 - Iper Montebello 1974
- 2 - Iper Cremona 1976
- 3 - Iper Brembate 1977
- 4 - Iper Tortona 1982
- 5 - Iper Magenta 1983
- 6 - Iper Varese 1988
- 7 - Iper Seriate 1990
- 8 - Iper Rozzano 1992
- 9 - Iper Rubicone 1992
- 10 - Iper Busnago 1993
- 11 - Iper Pozzolo 1994
- 12 - Iper Castelfranco 1995
- 13 - Iper Udine 1995
- 14 - Iper Pescara 1995
- 15 - Iper Orio 1998
- 16 - Iper Solbiate 1998
- 17 - Iper Grandate 1999
- 18 - Iper Pesaro 1999
- 19 - Iper Colonnella 2000
- 20 - Iper Ortona 2001
- 21 - Iper Civitanova 2003
- 22 - Iper Serravalle 2003
- 23 - Iper Monza 2004
- 24 - Iper Portello 2004
- 25 - Iper Verona 2005
- 26 - Iper Lonato 2007



# I numeri del nostro successo



- **25 Iper in 7 regioni**
- **oltre 8.000 dipendenti**
- **230.000 mq di superficie di vendita**
- **Oltre 2 miliardi di euro di fatturato**
  
- **167 supermercati (Unes, U2)**
- **20 ristoranti (Ristò)**
- **15 caffetterie (Portello Caffè)**
- **10 pizzerie (Margherita&Co.)**

# I clienti il nostro valore più grande



- **47 milioni di scontrini ogni anno.**
- **2 milioni di Carte Vantaggi attive.**
- **90 mila copie del “Luogo Ideale” distribuite nei punti vendita.**
- **Vantaggi Family, il primo network del divertimento nella GDO.**

# Il sistema ad isole: dalle origini ad oggi

- **L'organizzazione a isole è iniziata in Francia circa 30 anni fa**
- **E' nata e si è sviluppata nelle grandi realtà della grande distribuzione francese**
  - **In Italia esiste da più di 10 anni**
  - **E' una innovativa modalità di pianificazione e gestione degli orari di lavoro**
  - **E' prevalentemente utilizzata presso la barriera Casse nella GDO**

**Il Sistema ad ISOLE, come tutti i modelli organizzativi è uno strumento per realizzare degli obiettivi**

**Coniugare i tempi dell'organizzazione e le esigenze del consumatore, con i tempi di vita e i bisogni delle persone che lavorano attraverso l'auto organizzazione degli orari**

# Il sistema ad isole: coniugazione dei bisogni

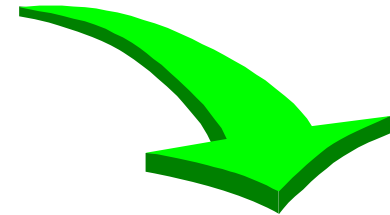
**Un sistema che risponde  
simultaneamente ai bisogni di:**



**CLIENTI**



**AZIENDA**



**CASSIERE**

# I bisogni, le esigenze e le aspettative organizzative

Del Cliente :

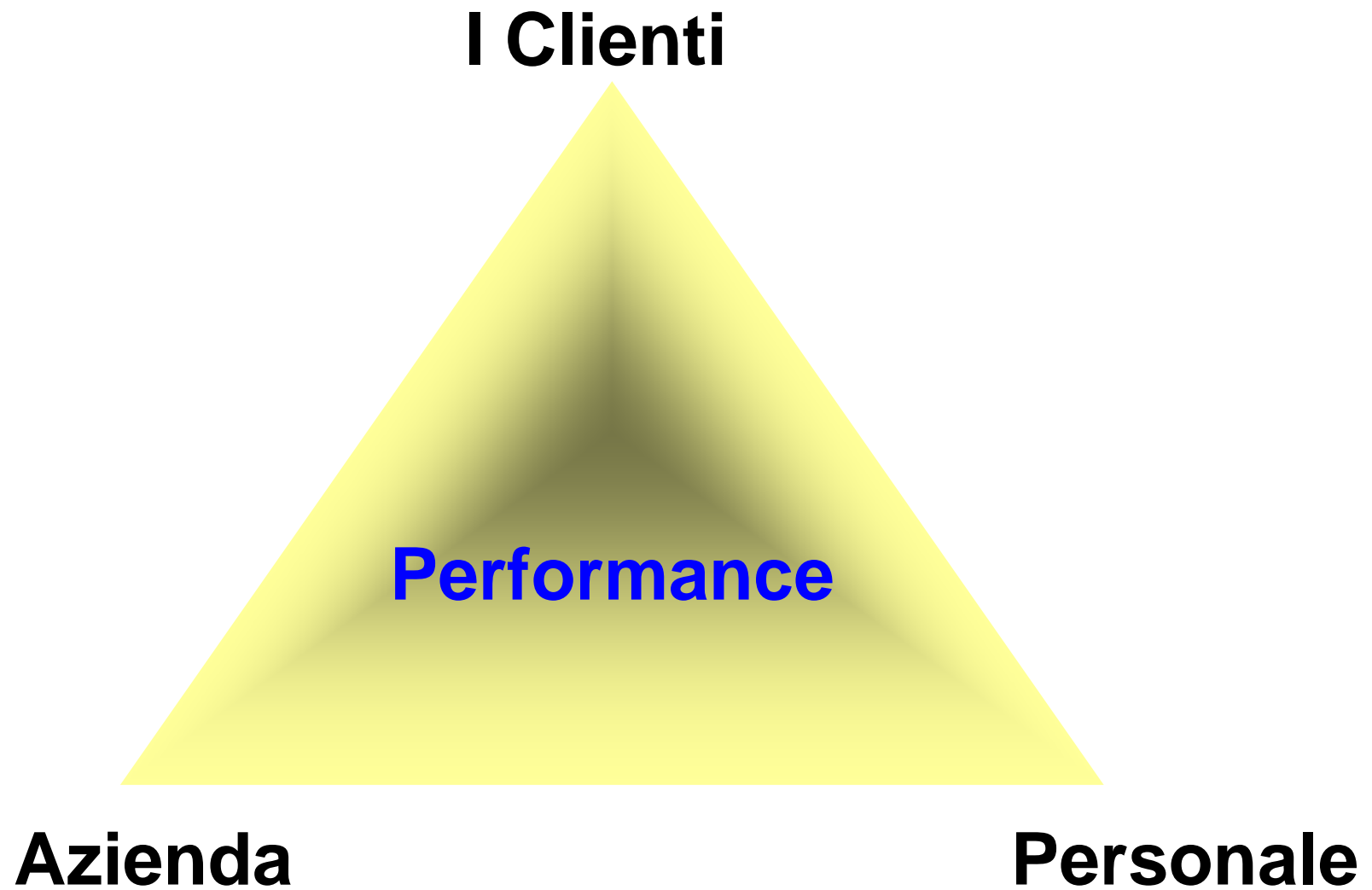
- » **Accoglienza**
- » **Attenzione**
- » **Velocità**
- » **Trattamento merci**
- » **Competenza**
- » **Cortesia**

Dei Lavoratori:

- » **Gestione equilibrata fra tempo di vita e tempo di lavoro**
- » **Professionalizzazione**
- » **Clima lavorativo**
- » **Flessibilità oraria positiva**

Dell'Azienda :

- » **Soddisfazione del Cliente**
- » **Soddisfazione dei Collaboratori**
- » **Fluidità Organizzativa**
- » **Clima interno positivo**
- » **Professionalità**
- » **Produttività**
- » **Flessibilità**



# I vocaboli cardine dell'organizzazione ad isole

## Solidarietà

- I membri dell'isola sono solidali nel farsi carico della curva di lavoro prevista per la settimana

## Cooperazione

- I componenti dell'isola che devono esprimere i propri desideri ma saper tenere conto delle esigenze e dei bisogni dei colleghi

## Concertazione

- Più i membri dell'isola si concertano e sono in accordo per far variare i loro orari, più sarà grande la flessibilità.

## Responsabilità

- Ogni membro dell'isola è responsabile degli impegni (orari) presi sulla curva del carico

# I vocaboli cardine dell'organizzazione ad isole

## Adattabilità

- Più i membri dell'isola si adattano alle fluttuazioni dei carichi, più facile è la concertazione, più grande sarà la flessibilità

## Partecipazione

- Ogni membro dell'isola deve essere disponibile a modificare le proprie previsioni tenendo in considerazione sia le “realtà degli altri” che i bisogni e le necessità in un ottica di orientamento al mercato e alla soddisfazione del cliente.

## Flessibilità

- La flessibilità richiesta deve essere data
- La flessibilità non è solo oraria ma serve anche la flessibilità mentale e comportamentale

# Il percorso

- **ACCORDO SULLE REGOLE**
- **FORMAZIONE CASSIERE,CAPO CASSA,ANIMATRICI**

Composte attraverso i dati sociologici richiesti preventivamente:

Età; Stato di famiglia; Numero dei figli; Tragitto casa – lavoro; Secondo lavoro / università; Preferenze del momento della giornata lavorativa; Preferenza mese di ferie

- **CREAZIONE ISOLE (SUDDIVISIONE DEI GRUPPI)**
- **CREAZIONE DEL CARICO DI LAVORO (CURVE)**
- **COMPILAZIONE DEL FOGLIO DEI DESIDERI**
- **POSIZIONAMENTO**
- **CONCERTAZIONE**
- **STAMPA DEGLI ORARI**
- **TAVOLE DELLE EQUITA'**
- **CALZA**

# Le fasi

## Carico di lavoro

Creazione del carico e sottocarico di lavoro da parte del capo cassa e richiesta della relativa modulazione positiva o negativa

## Compilazione del foglio dei desideri

E un documento in cui la cassiera scrive la sua proposta di orario in base alle proprie esigenze e impegni rispettando sempre le regole; proposta che potrebbe essere modificata. Il foglio una volta compilato verrà archiviato negli appositi raccoglitori

## Posizionamento

Ogni cassiera, una volta compilato il proprio foglio dei desideri, deve riportare gli orari sul tabellone tramite delle pedine colorate che sono la rappresentazione fisica degli orari. Ogni cassiera ha la propria pedina con i suoi colori

## Concertazione

Dopo aver posizionato il loro orario in base ai bisogni personali, devono modificarlo in base alla curva e quindi in base alle esigenze dell'Azienda. Il capo casse convalida la chiusura delle curve.

## Stampa degli orari

Dopo la fase di concertazione, ed eventuale aggiustamento da parte dell'animatrice, i fogli dei desideri passano al capo casse che li convaliderà e li stamperà.

Una volta stampati, gli orari diventano definitivi e per eventuali permessi bisogna rivolgersi direttamente al capo casse.

# Gli strumenti

## Tavole dell'equità

- Ogni isola ha la sua tavola dell'equità ed è appesa vicino alle lavagne alla visione di tutte.
- Sulla tavola dell'equità, sono riportate tutte le modifiche (positive e negative) che la cassiera attua sul proprio orario, il numero di chiusure settimanali e tutti gli orari del sabato, in modo che l'animatrice, in sede di aggiustamento, possa controllare l'equità dell'isola

## Calza

- La calza è in pratica una specie di fondo dove vanno ad accumularsi le ore in più o in meno che una cassiera fa in una settimana (modulazione)
- La calza non può mai superare né in negativo né in positivo il proprio contratto base, cioè 23 ore
- Il saldo delle calze viene aggiornato settimanalmente dalle animatrici su appositi fogli esposti in sala isole
- All'ultima settimana dell'anno di riferimento delle isole, tutte le calze devono essere a zero

# Le regole

## Convenzionali

- L'orario minimo giornaliero è di 3 ore continuative e quello massimo giornaliero è di 8 ore per i part-time e 10 ore per i full-time
- Per + di 6,50 ore lavorative giornaliere, l'interruzione di almeno 1/2 ora è obbligatoria
- Non si deve lavorare più di 6 giorni continuativi

## Dell'equità

- Rispetto della data limite del posizionamento e della concertazione
- Minimo 2 chiusure a settimana per persona (posizionamento)

## Dell'animatrice

- L'animatrice ha la possibilità di modificare l'orario fino a + / – 1 ora al giorno (spostare, togliere o aggiungere).

# Perché abbiamo intrapreso questa strada

- **Organico totale 60-70% Femminile**
- **Organico in barriera casse 100%**
- **Conseguentemente se si vuol fare una vera politica di attenzione alle risorse umane in Azienda alle loro famiglie occorre pensare a politiche **ROSA****

# Attenzione al nostro patrimonio umano

- **Part - time post maternità**
- **Asili nido**
- **Interventi libri scolastici**
- **Sostegno ad analisi medico -specialistiche**
- **.....**
- **Attenzione agli orari**

## L'esigenza del tempo

**L'esigenza del tempo a disposizione si modifica gradualmente nella vita lavorativa**



**Ma si modifica più velocemente ed in modo più articolato nella realtà femminile**

# Ruolo sociale di una donna

- **Donna**
- **Lavoratrice (sostiene un reddito familiare)**
- **Moglie**
- **Madre**
- **Sostegno a problematiche assistenziali (Legg.104)**
- **.....**

**Rapporto tempo di lavoro e tempo di vita si trasforma velocemente in esigenze di flessibilità seguendo le evoluzioni dell'età e della famiglia e dei ruoli che riveste**

# I risultati ottenuti

- **Tanti**
- **Molti**
- **Positivi**
- **Interessanti**
- **Analiticamente anche verificabili**

- **Aumento della soddisfazione della lavoratrice nella coniugazione tempi vita e tempo lavoro**
- **Aumento della soddisfazione complessiva per il lavoro**
- **Armonizzazione fra esigenze lavorative e personali**
- **Migliore ambiente/clima Aziendale**
- **Abbassamento del turn-over**
- **Miglioramento qualitativo del lavoro**
- **Riduzione del tempo di attesa in cassa e maggior fluidità nel passaggio**
- **Miglioramento dell'immagine aziendale**
- **Ottimizzazione dell'orario dei dipendenti**
- **Adattamento della presenza di personale al reale flusso di clienti**
- **Miglioramento del servizio reso**

**Ma quanto vale la serenità,  
la tranquillità il trascorrere la  
propria vita lavorativa in un  
ambiente un poco  
più attento alla persona...**

**Analiticamente, perfettamente  
razionalmente ...  
non lo sapremo MAI...  
ma sicuramente vale veramente  
TANTO e fin che potremo andremo  
avanti ad investire in questo senso,  
ne siamo convinti....  
ne vale veramente la pena!!!!**



Il progetto è stato curato da

*Finiper*



6

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

**Luigi Pettinati**  
*Direttore Generale*



**CASSAPADANA**

*e l'organizzazione inclusiva*

## Il contesto

1. **Cassa Padana è una Banca di Credito Cooperativo i proprietari sono i soci: La vocazione al sostegno delle attività produttive fa sì che la ricchezza prodotta nella zona di riferimento sia indirizzata ad alimentarne la crescita economico-sociale.**
2. **Ogni anno redige il Bilancio di coerenza per rendere pubblico ai propri soci e ai cittadini le modalità con cui implementa i valori rappresentati dalla vision.**
3. **Banca Globale: La Cassa si fa portatrice di un localismo forte, ma aperto a dare e ricevere apporti esterni.**
4. **Vocazione territoriale: Sviluppo del territorio significa valorizzazione di tutte le ricchezze, non solo economiche, ma anche sociali, civili e culturali della comunità locale.**

# La diversità nel mercato: il rispecchiamento

**ANTEFATTO:** I flussi migratori hanno portato un mutamento sostanziale nel mercato di sbocco

**CONSEGUENZA:** La multiethnicità delle presenze nel mercato esterno non aveva riflesso nella composizione dell'organico



**COSA FARE PER IMPLEMENTARE LA PROPRIA  
VOCAZIONE TERRITORIALE** (AFFINCHE' IL TERRITORIO SI  
IDENTIFICHI NELLA PROPRIA BANCA)?

**INSERIRE PERSONALE CHE NE RIFLETTA LE  
CARATTERISTICHE → CREARE UNA  
ORGANIZZAZIONE INCLUSIVA CHE NE VALORIZZI  
LA DIVERSITA'**

# I principi guida dell'azione

**Lo sviluppo locale ruota intorno alla VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE ENDOGENE.**

**Tra le risorse ce n'è una che abbonda nel territorio di Cassa Padana: IL CAPITALE UMANO**

**Il processo di orientamento al mercato locale si deve basare:**

- **Ricostruzione di una relazione di rispecchiamento tra l'organizzazione e l'ambiente che la circonda**
- **Incorporazione del principio della differenza (nel caso di Cassa Padana etnica) negli assetti organizzativi**
- **Allenare i propri collaboratori a gestire la diversità**
- **Attivazione di circuiti di scambio e integrazione tra le risorse interne e le "opportunità esterne" (coinvolgimento delle new entry nel predisporre il servizio/prodotti)**
- **Ricostruire la catena del valore nella relazione interno-esterno**
- **Coordinare le azioni che valorizzano il capitale umano (interno dei collaboratori) ed esterno (dei clienti)**

# Obiettivo dell'azione...

1. **Approccio "diversificato" alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo che valorizzi le diversità**
  2. **Organizzazione inclusiva, che favorisca l'espressione del potenziale individuale e lo utilizzi come leva strategica per il raggiungimento**
  3. **Business: la valorizzazione della diversità passa se crea valore quindi nell'innovazione del servizio.**
- **Selezionare collaboratori provenienti dalle etnie presenti nel contesto di riferimento e da altre etnie/culture per migliorare il livello di multiculturalità esistente nell'organizzazione**
  - **Inserirli nell'organizzazione**
  - **Modificare le rappresentazioni simboliche e culturali dell'organizzazione che escludono la diversità**
  - **Cogliere il valore delle new entry**

# Organizzazione e inclusione

L'organizzazione inclusiva è quella che prevede **in sé** le differenze: da qui il passaggio **dall'organizzazione al sistema**, inteso come “ambiente” di relazione e di co-costruzione

- Interrogarsi sulle proprie rappresentazioni simboliche presenti nella vision e mission aziendale
- Apprendere in modo circolare: apprendere dalla diversità che valorizza (altro da sé) e dai cambiamenti che mette in atto (se stessa)
- Investire operativamente non nel fare meglio le stesse cose, ma a farle diversamente includendo il punto di vista delle diversità presenti da valorizzare

# Caratteristiche dell'organizzazione inclusiva

- 1. la gestione delle diversità è inserita nella mission e nei valori di impresa**
- 2. le strategie e le politiche di gestione delle diversità sono integrate con la strategia generale**
- 3. l'impresa promuove un cambiamento culturale per la valorizzazione delle diversità**
- 4. le informazioni sono ampiamente condivise, ognuno si sente valorizzato ed è messo in condizioni di poter utilizzare appieno il proprio potenziale**
- 5. occorre che tutti in impresa riconoscano il valore della diversità ed è necessario un particolare supporto da parte dei manager ai valori e alle politiche delle diversità**
- 6. è necessaria una continua verifica dei processi e dei sistemi organizzativi per eliminare le discriminazioni e creare giusti processi di gestione delle diversità.**

# I cinque stadi dell'organizzazione inclusiva: verso il Diversity Management

- 1. Riflettere all'interno dell'organizzazione la diversità della clientela e dell'ambiente che la circonda per rifletterlo nella propria organizzazione**
- 2. Produrre valore per il business attraverso le diversità interne ed esterne dell'organizzazione: quelle interne sono risorse quelle esterne sono opportunità**
- 3. Realizzare una completa equità definendo un'organizzazione socialmente responsabile: gestire quindi la diversità a tutto campo, nelle diverse espressioni e luoghi in cui si manifesta**

# Follow up: il punto di vista degli "inclusi"



# La parola ai collaboratori



## Principali caratteristiche del campione:

- **Ruolo → operatore di cassa, impiegata contabile**
- **Anzianità aziendale → inferiore ai 2 anni**
- **Nazionalità → argentina, indiana, croata**

# I principali fattori contro gli ostacoli nel lavoro

**Quali sono stati i principali ostacoli che ha incontrato nel suo lavoro in Cassa Padana?**

**Imparare un nuovo mestiere informatici**

**Utilizzo supporti**

**Relazionarsi con la clientela colleghi**

**Acquisire la fiducia dei**

**“Grazie ai miei colleghi dell’ufficio e soprattutto alla loro disponibilità non ho incontrato alcun ostacolo nel mio lavoro”**

**Quali sono stati i principali fattori che hanno permesso il superamento di tali ostacoli?**

**Pazienza**

**Simpatia**



**Cordialità**

**Disponibilità**

**“Il fatto di venire da un altro paese mi facilita nella conoscenza di nuove persone e ambienti di lavoro senza troppa paura”**

## I vantaggi/svantaggi nell'inserimento di culture differenti

**Qual è secondo lei il principale vantaggio che Cassa Padana ha avuto nell'assumere personale di nazionalità/origine non italiana?**

1. "La banca ha attirato clienti stranieri e ha creato un buon rapporto con loro"
2. "Dare un messaggio positivo di integrazione e accettazione"
3. "Dare un'immagine di banca con apertura mentale"



- Ampliamento business
- Responsabilità sociale (aiutar e la società a cambiare)
- Nuovo posizionamento

**E lo svantaggio?**

"All'inizio, soprattutto nei paesi piccoli, può essere difficile accettare gli stranieri"

"Possono esserci persone che non amano gli stranieri, fanno discriminazione, e decidono per questo motivo di non utilizzare i servizi della banca"

## Differenze interculturali non insormontabili

**Quali sono le principali differenze tra la sua cultura e quella italiana che lavorando in Cassa Padana ha potuto toccare con mano?**

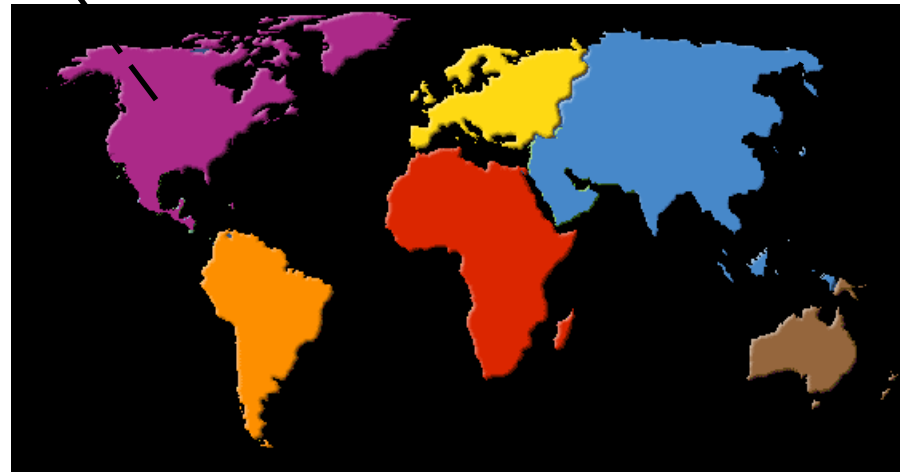
“I rapporti umani sono più “freddi”,  
legati a rapporti di lavoro/studio e

meno di amicizia”

“Ci sono tante differenze, ma non mi  
sembra che la mia cultura ostacoli il

mio lavoro”

“Non ci sono  
differenze  
particolari”



“La differenza  
rispetto alla mia  
cultura è  
tantissima”

**Consapevolezza  
del proprio valore**

“La nuova società italiana è e sarà sempre più una società multiculturale”

# Apprendere dall'esperienza: progettare l'organizzazione inclusiva

1. **Condividere l'idea e il bisogno di cambiamento**
2. **Costruire significati e vision che valorizzino la diversità in relazione al core business dell'organizzazione**
3. **Rilevare i differenti punti di vista di coloro che vivono nell'organizzazione per quanto concerne la diversità da includere (stereotipi, resistenze, percezione opportunità)**
4. **Socializzare i dati e restituire informazioni che permettano percorsi di auto-consapevolezza**
5. **Definire le priorità e progettare lo sviluppo organizzativo che valorizzi la diversità**
6. **Follow up del processo e ambiti di miglioramento**



*Il progetto è stato curato da*

*Cassa Padana*



7

# Il caso Spedali Civili:

*Proposta di Diversity Manager in Ospedale*

**Annalisa Voltolini**

*Presidente CPO Spedali Civili di  
Brescia*



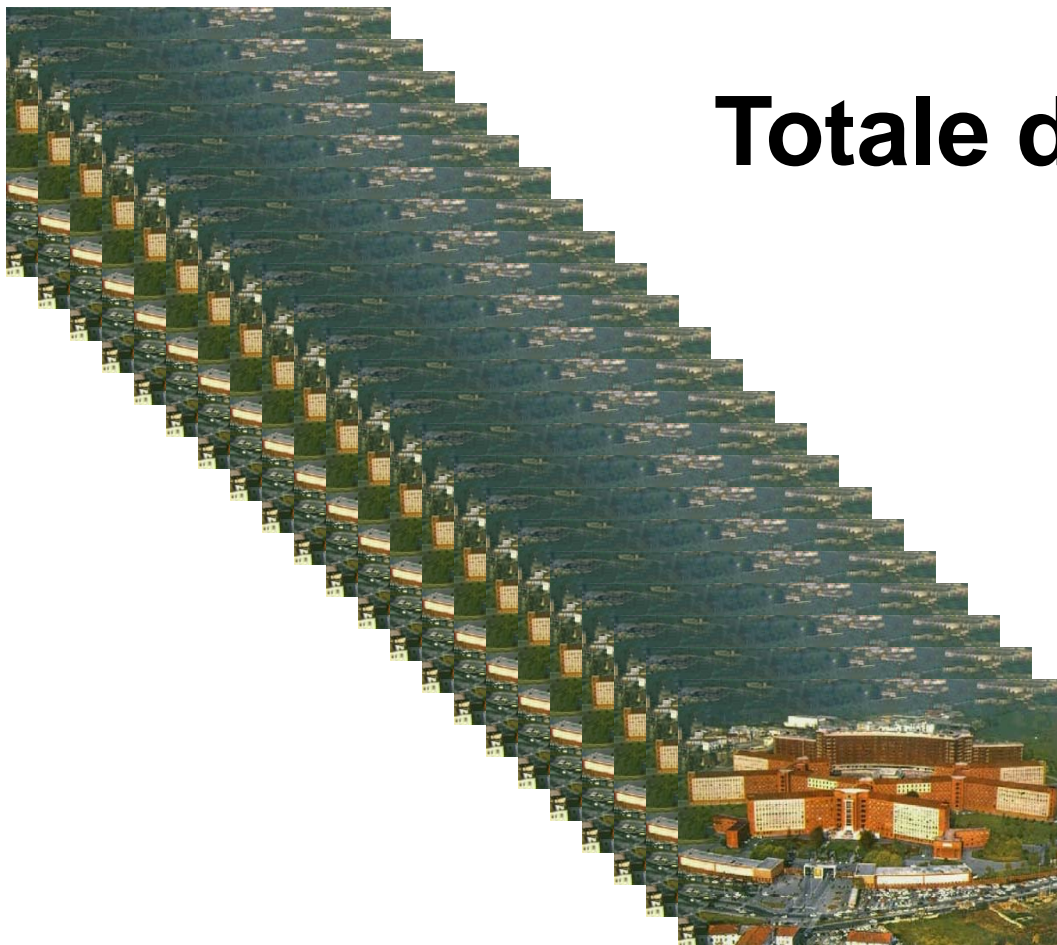
*e il Diversity Manager*

# La nascita del Diversity Manager:

la volontà di valorizzare le diversità

Affrontare il tema della diversità  
individuando una funzione specifica  
che sappia e abbia il compito di gestire  
**sistematicamente** la diversità: il  
Diversity Manager

# Totale dipendenti 6263



## Ospedale 6094

4476 femmine 73%

1618 maschi 27%



## Università 169

50 femmine

119 maschi

# Diversity Management: il ruolo

## Il suo compito

Valorizzare le differenze, perché, contrariamente a quanto spesso si pensa le differenze e la loro valorizzazione rappresentano un'opportunità nella catena della creazione del valore, anche economico

## Come lo può svolgere...

- Dialogando con i dipendenti
- Comprendendo come svantaggi/handicaps si possono trasformare in opportunità
- Effettuando un'analisi –oggettiva e trasparente- delle potenzialità
- Intervenendo per abbassare il livello dei conflitti organizzativi
- Gestendo i tempi vita

# Diversity Management: le sue attività

1. Mappare le diversità interne
2. Promuovere programmi educativi di sensibilizzazione alla diversità
3. Valutare le prestazioni sulla base della conformità delle politiche di diversity e la promozione di orari maggiormente flessibili
4. Favorire una maggiore permanenza del personale in azienda
5. Osservazione aggiornata e costante della popolazione interna
6. Attività di mentoring e coaching alle persone che vogliono crescere
7. Garantire processi di selezione equi
8. Integrazione tra lavoro ed esigenze familiari
9. Strutturare la best practice all'interno dell'azienda

# Implementazione funzione: obiettivi

## Creare un ambiente di lavoro aperto

Sviluppare un ambiente di lavoro adatto a tutti i lavoratori

## Disporre di manager pro-attivi

Incoraggiare i manager ad attivarsi per potenziare ed influenzare i collaboratori affinché possano realizzare il loro pieno potenziale

## Assicurare l'equilibrio del sistema organizzativo

Assicurare che le politiche e le pratiche non siano a beneficio di un gruppo piuttosto che un altro

## Creare un'organizzazione inclusiva

L'idea di inclusività è finalizzata a modificare il comportamento di lavoro comprendendo le differenze attraverso la cultura organizzativa

## Offrire un servizio migliore

Migliorare il servizio ai clienti/utenti attraverso una migliore comprensione dei propri bisogni

# Il processo di implementazione della funzione

## Diagnosi

Perché è necessario all'organizzazione implementare un approccio da Diversity Manager? Quali fenomeni lo rendono necessario?

## Accreditamento interno

Assunzione (da parte del commitment alto-direzionale) di responsabilità verso l'iniziativa di sponsor interni rilevanti per l'organizzazione

## Definizione del ruolo e individuazione della persona

Definizione dei contenuti di ruolo e degli skills necessari per ricoprirlo

## Workshop con i referenti interni della funzione

Direzione RU e Generale per definire i confini e le reciproche aspettative organizzative

## Individuazione dei processi organizzativi di relazione

Da realizzare con i ruoli di riferimento e l'insieme dei collaboratori

# I benefici della funzione rilevati ad oggi dalle indagini

**Aumento delle  
performance/produktività**

**Incremento creatività e  
flessibilità**

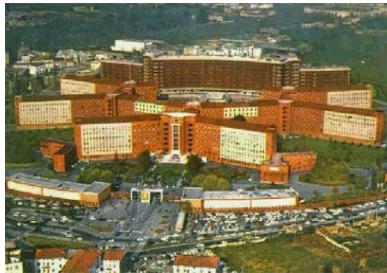
**Migliorata la propensione al Problem Solving**

**Crescita della job  
satisfaction e il clima**

**Migliorata la comprensione del mercato e la  
penetrazione in target specifici**

**Riduzione assenteismo e  
aumento della retention**

**Ridotti i ricorsi legali contro l'azienda**



Il progetto è stato curato da

*CPO \_Spedali Civili  
di Brescia*

