



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 V – pag. 180-204

EWMD_BRESCIA

Presidente Daniela Bandera

info@ewmdbrescia.org www.ewmdbrescia.org www.ewmd.org

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



TRALLERO

LA DIVERSITÀ IN SPAGNA 2009

Elizabeth Trallero Santamaria
owner Smiling S.A.

LA DIVERSITA' IN SPAGNA 2009

Divisione Demografica

Divisione Economica

Divisione Produttiva

2016: Deficit di Dirigenti nella UE

2050: 50% della UE avrà più di 50 anni

La Donna, motore di sviluppo

Le nuove realtà

Tipologie di Diversità

The implementation of Diversity and Inclusion Activities

LA DIVERSITA' IN SPAGNA 2009

Diversity Charter in Spain

Le premesse

Carta della Diversità

Imprese firmatarie

Diversity Charters in EU

France (2004)

Belgium (2005)

Germany (2006)

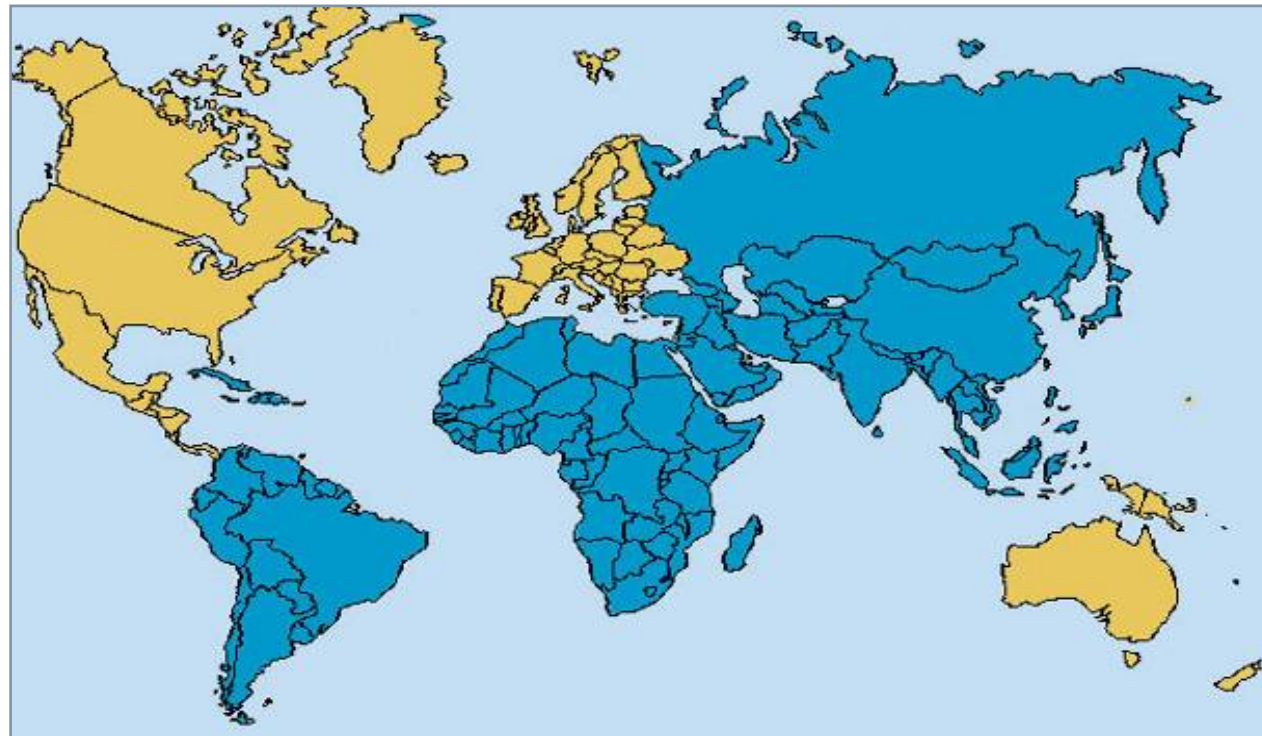
Casi

TMB

BASF Barcelona: Spagna

Dalla Divisione alla Diversità

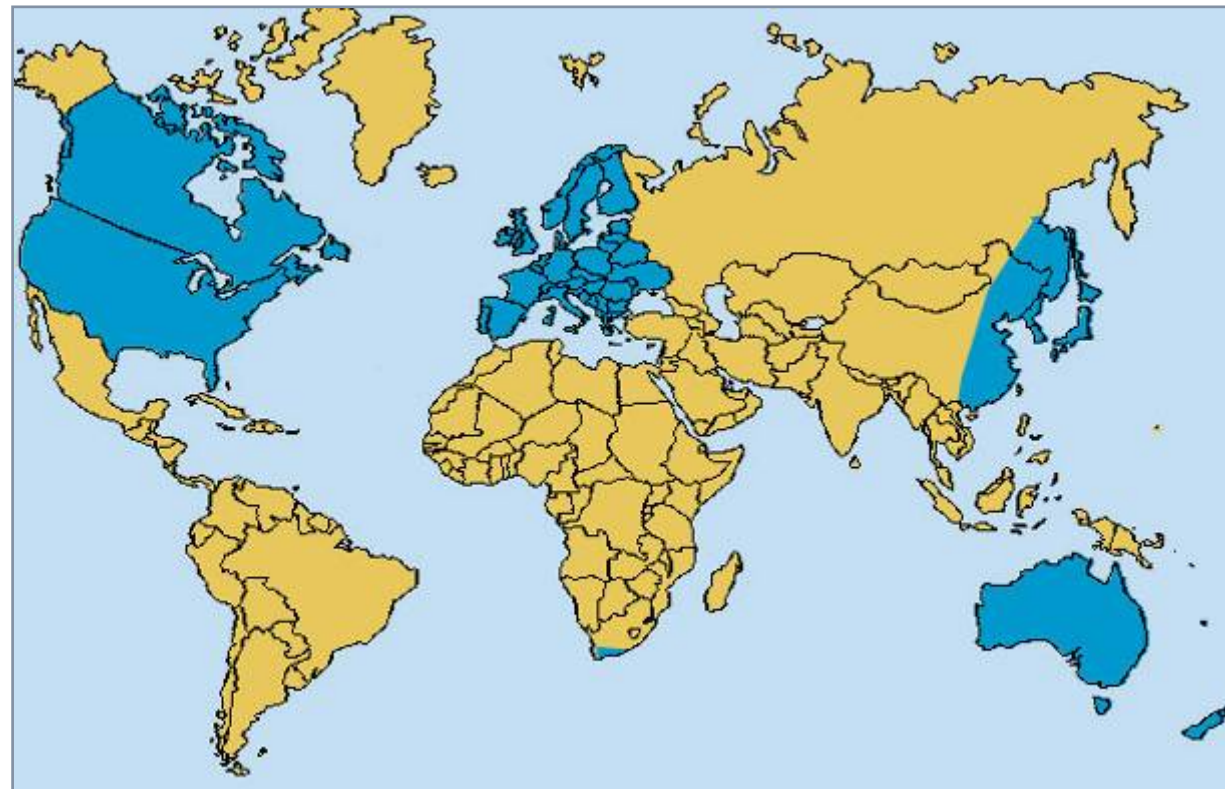
Divisione demográfica



Il 95% della crescita demografica si registra nei paesi in via di sviluppo

Dalla Divisione alla Diversità

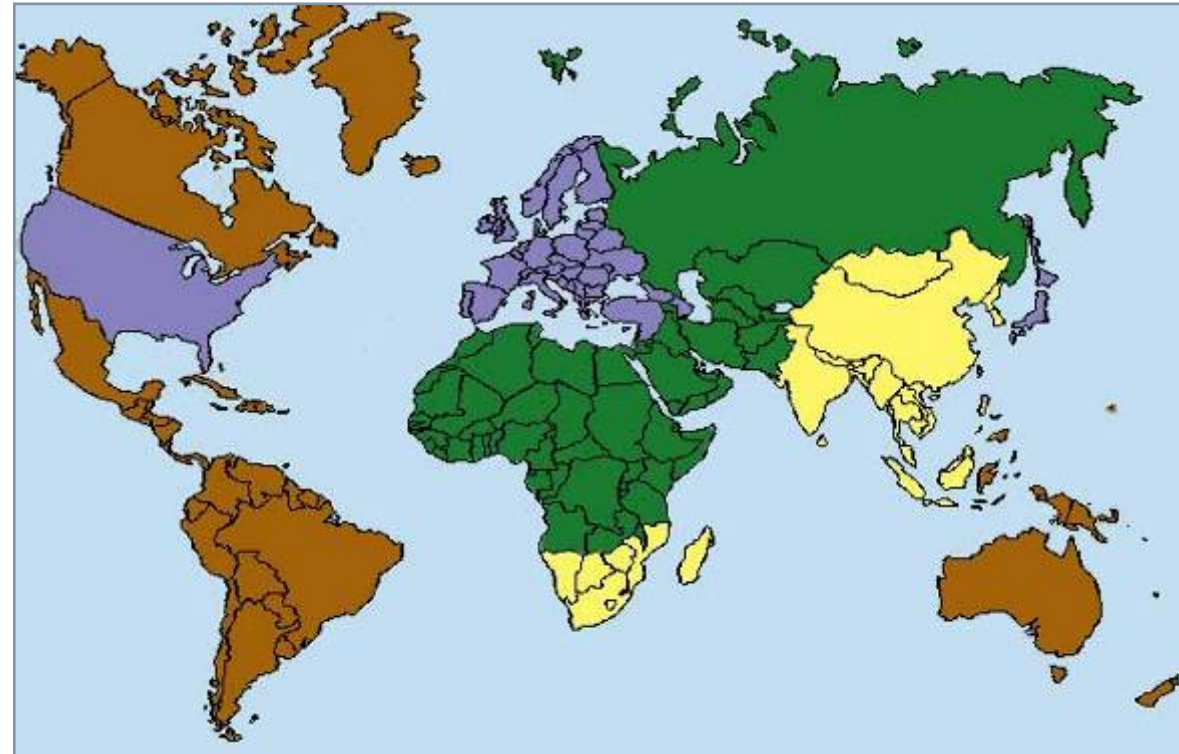
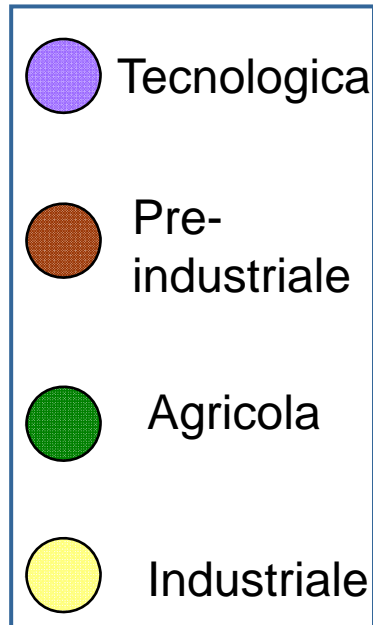
Divisione economica



Tra il 1975 e il 2003, in 69 dei 114 paesi in via di sviluppo il reddito pro-capite è diminuito, nei restanti 45 si è avuto un aumento di solo l'1%

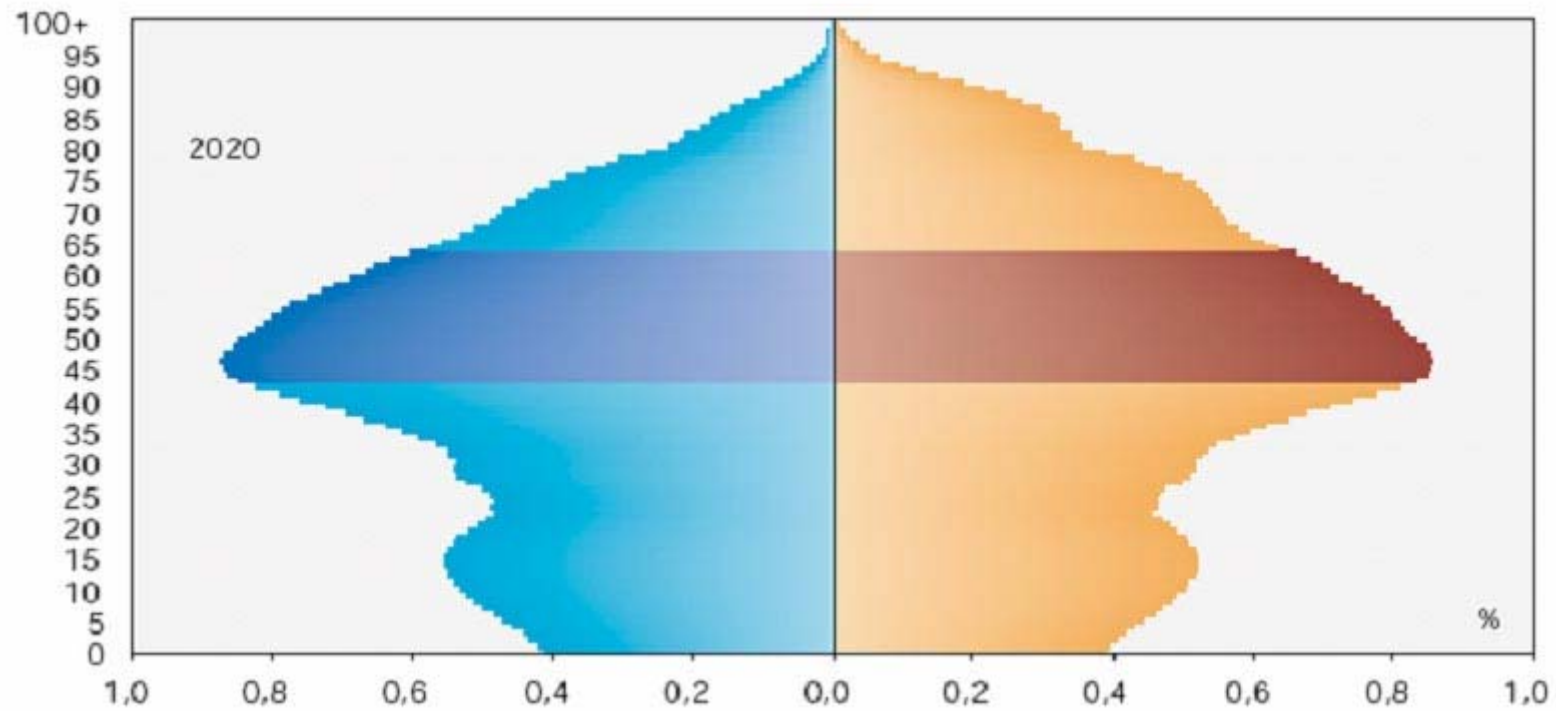
Dalla Divisione alla Diversità

Divisione produttiva



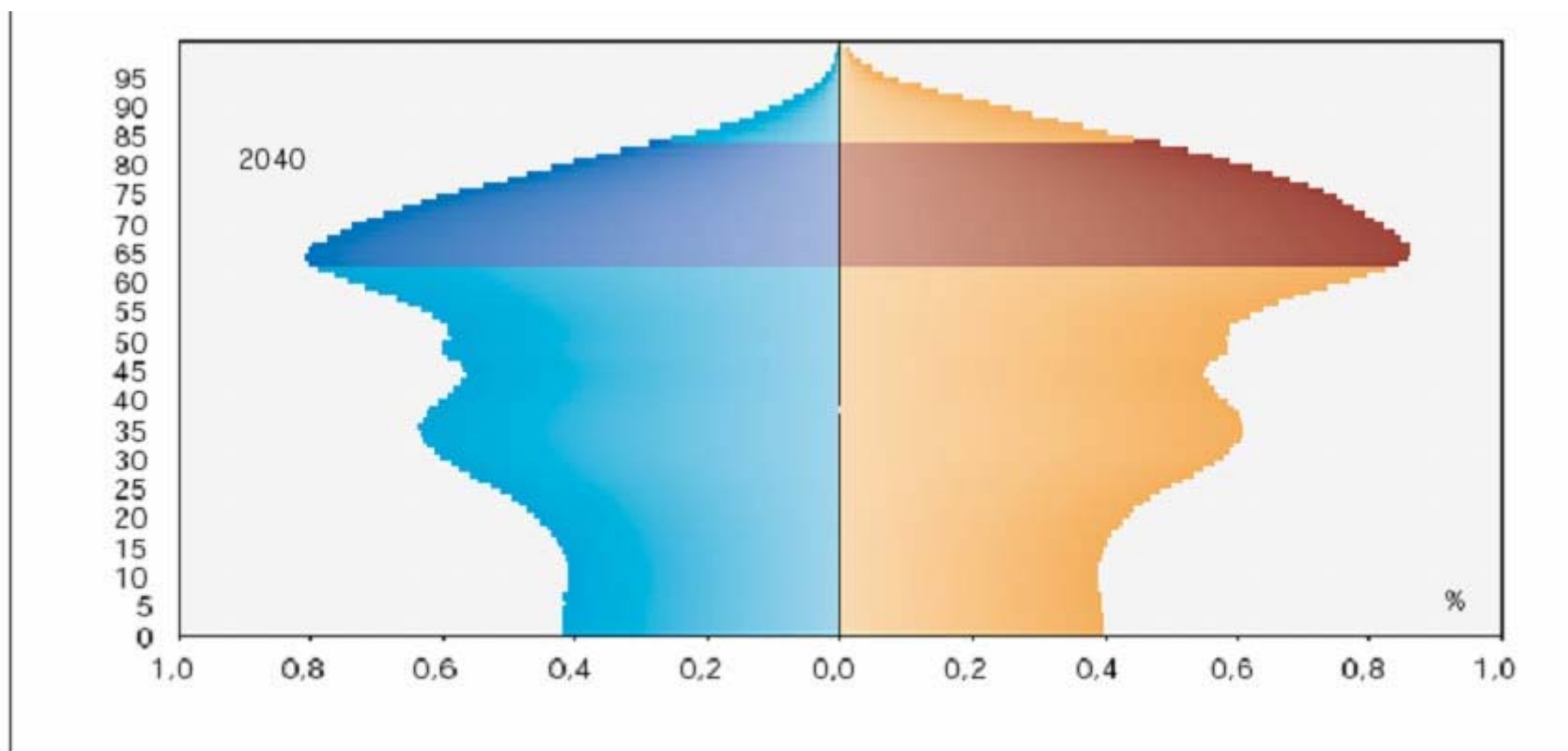
Dalle economie agricole della maggior parte dell'Asia e dell'Africa all'economia basata sull'alta tecnologia della California

Nel 2016 si avrà un deficit del 70% di dirigenti tra i 35 e i 50 anni di età nell'Unione Europea



Nel 2050 sarà il paese più vecchio del mondo

Il 50% della popolazione della UE avrà più di 50 anni



Fuentes: INE, Padrón Municipal de 1996.

INE, Proyecciones de población calculadas a partir del Censo de 1991. INE 2001.

La donna, motore di sviluppo

Mondo al femminile



La realtà

- Più universitarie, dottoresse, magistrati e impiegate nella pubblica amministrazione;
- 2 su 3 delle nuove imprese;
- Creano più del 70% di nuovi posti di lavoro;
- Decidono l'80% degli acquisti di prodotti/servizi;
- 25% delle famiglie nella UE hanno una donna "capa" di famiglia;
- 50% del governo centrale in Spagna;
- Le Direttive della UE fissano la parità del 40/60 uomini/donne nei posti di comando;
- 40% della popolazione mondiale vedrà crescere l'economia femminile grazie al micro-credito;
- una delle 100 persone più ricche del mondo è una donna cinese;
- Done al potere: Francia, Stati Uniti, India, Germania, Cile. Argentina, Filippine...

*Comunque occupano solo il 6,8% dei posti di presa delle decisioni,
2% nei consigli di amministrazione*

Le nuove realtà

Diversità

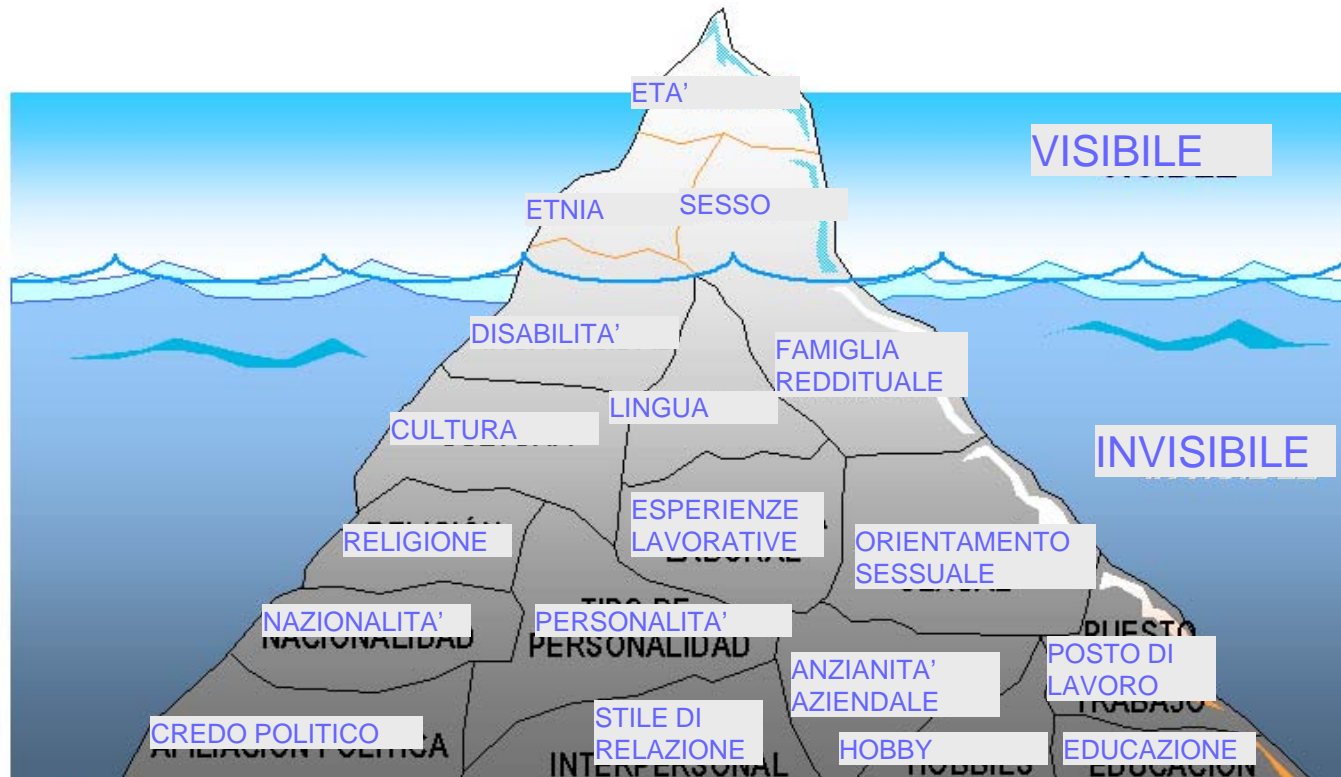


Caratteristiche della Diversità

- Il 52% della popolazione è femmina
- Il 10% de la popolazione è bianca, il 90% è composto da gente di colore
- L'Islamismo è la religione più praticata
- Il 12% della popolazione ha qualche tipo di disabilità
- Il 10% della popolazione è omosessuale
- Il mandarino è la lingua madre più parlata, seguitò dallo spagnolo, nonostante l'inglese sia la lingua utilizzata comunemente negli affari

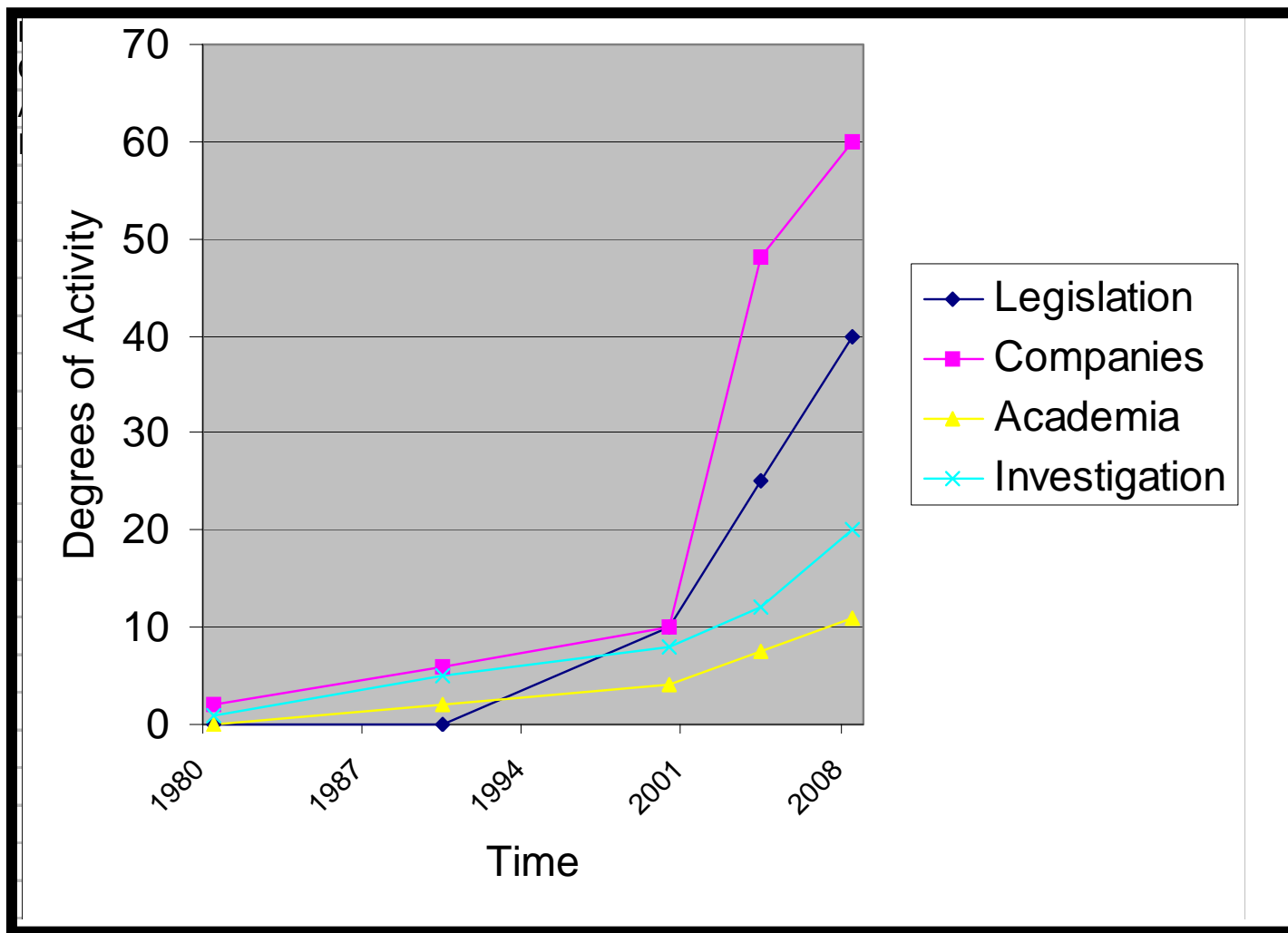
L'evidenza delle diversità che abitano questo mondo si traduce nel nuovo paradigma di questa era.

Tipologie della Diversità delle persone

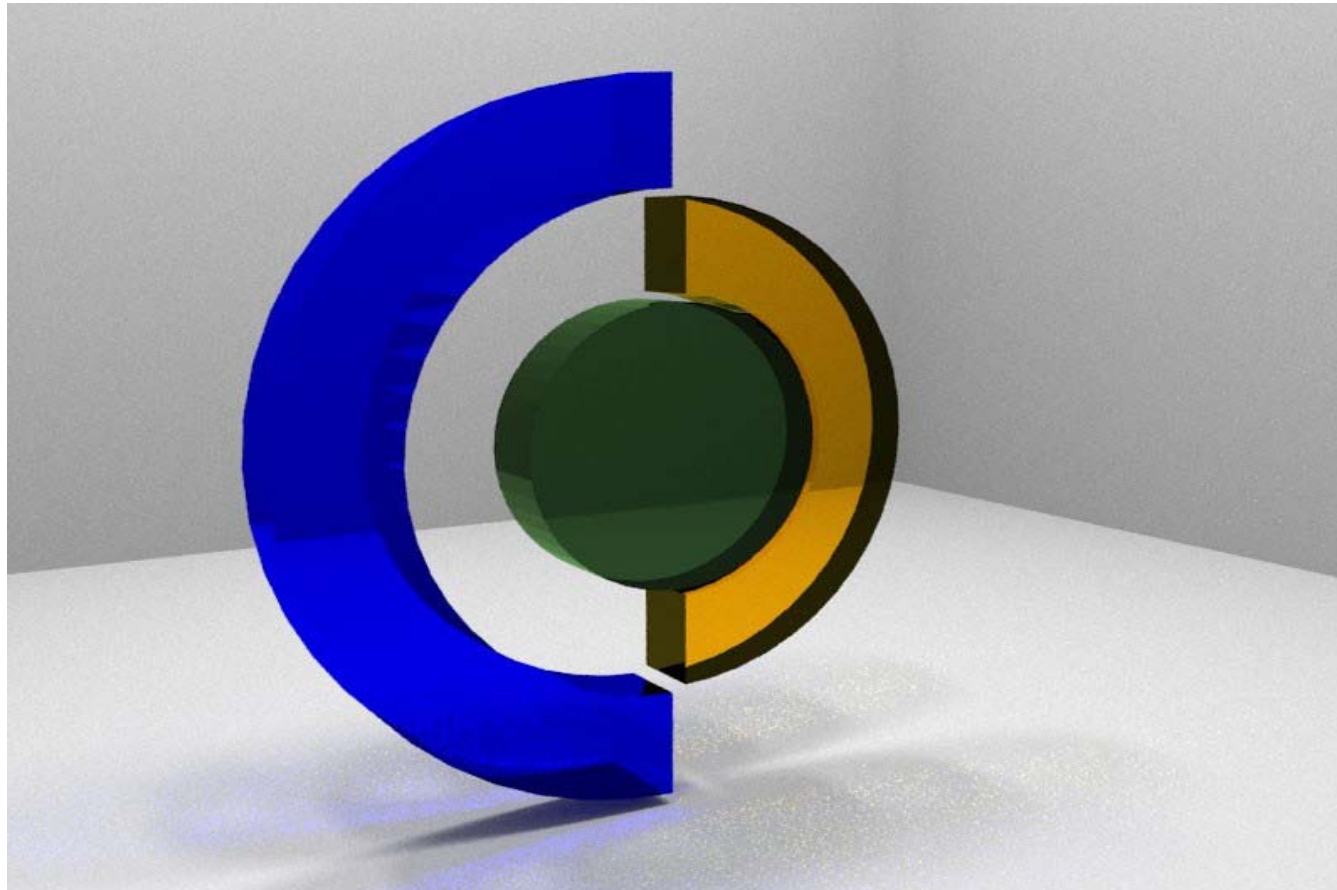


La Gestione della Diversità considera le diversità visibili e invisibili di tutte le componenti del Capitale Umano dell'organizzazione.

Comparazione dei differenti attori interessati nell'implementazione di attività di Diversità e Inclusione



Diversity Charter of Spain



Le premesse

- **Come risultato delle Direttive che l'Unione Europea adottò nel 2000 sulla parità e l'anti-discriminazione, la Direzione Generale dell'Impiego, Servizi Sociali e Pari Opportunità della Commissione Europea sta portando avanti varie iniziative per affrontare la gestione e l'inclusione della diversità in tutte le organizzazioni – pubbliche e private – al fine di:**
 - Migliorare la competitività economica, conformarsi alle norme di legge e migliorare la qualità della vita professionale e sociale di tutte le persone che risiedono in Europa.
- **La creazione della “Carta della Diversità – Spagna” ricade all'interno delle Direttive di anti-discriminazione della UE e ha come obiettivo:**
 - Promuovere pratiche di gestione e inclusione della diversità nelle imprese e nelle istituzioni spagnole (prácticas de gestión e inclusión de la diversidad en las empresas e instituciones españolas (di tutte le dimensioni e di tutti i settori),
 - Così come negli enti pubblici (a livello nazionale, regionale e locale) come asset strategico per una maggior efficacia e competitività.
 - Promuovere lo sviluppo di ricerca e formazione di questi temi nel mondo accademico
 - E stimolare lo scambio di buone pratiche tra tutti gli agenti sociali.

Carta della Diversità

- **La Carta delle Diversità è una carta/un codice El Charter de Diversidad es una carta/lettera di intenti che firmano volontariamente le imprese e le istituzioni di uno stesso paese, indipendentemente dalle dimensioni, per testimoniare il proprio impegno riguardo:**
 - Principi fondamentali di parità
 - Rispetto del diritto di inclusione di tutte le persone indipendentemente dalle caratteristiche rispetto al mondo lavorativo e sociale
 - Riconsocimento dei benefici cui porta l'inclusione della diversità culturale, demografica e sociale nell'organizzazione
 - Implementazione di politiche concrete per favorire un ambiente lavorativo libero di pregiudizi in materia di impiego, formazione e percorsi di carriera
 - Promozione di programmi anti-discriminazione verso i gruppi disagiati
- **GRATUITO, in modo che tutte le imprese possano manifestare il proprio impegno a favore dei principi della Carta senza alcun costo,**
- **VINCOLANTE, vista la necessità di estendere questo messaggio a tutto l'ambiente che gravita intorno all'impresa – dipendenti, clienti, fornitori – al fine di creare una comunità che condivide gli stessi principi e migliorando la qualità della vita e del lavoro delle persone e delle organizzazioni**

L'incremento della diversità è il grande cambiamento sociale del XXI secolo. Oggigiorno nessuno può permettersi di non vedere fenomeni evidenti come il consolidamento della donna nel mercato del lavoro, l'aumento degli immigrati, l'ampliamento del ventaglio di culture, stili di vita personali o le differenze di orientamento sessuale. In questo contesto, la direzione delle risorse umane nelle organizzazioni deve rompere con la nozione, sottostante molte pratiche tradizionali, che la comunità di persone che lavorano nell'organizzazione costituisca una categoria omogenea, indifferenziata. Al contrario, dobbiamo assumere che sia composta da individui molto differenti per abilità personali, così come per per fattori demografici, culturali e sociali. E' più probabile, pertanto, l'interazione tra lavoratori con necessità, attitudini, valori, motivazioni e potenziali molto differenti. Le aziende che volontariamente si rendono firmatarie della Carta della Diversità rispettano le normative vigenti in materia di pari opportunità e anti discriminazione, e assumono i seguenti principi base:

- Sensibilizzare: **i principi di pari opportunità e di rispetto per la diversità devono essere inclusi nei valori dell'impresa ed essere diffusi tra i dipendenti**
- Permettere la costruzione di un modello diverso: **l'impresa deve promuovere l'integrazione di persone con profili diversi (indipendentemente dal genere, orientamento sessuale, razza, nazionalità, etnia, religione, credenze, età, disabilità, ecc.).**
- Promuovere l'inclusione: **l'integrazione deve essere effettiva, impedendo qualsiasi tipo di discriminazione (diretta o indiretta) sul lavoro.**
- Considerare la diversità in tutte le politiche della gestione delle risorse umane: **la gestione della diversità non deve essere una pratica di gestione delle risorse umane, ma un fattore trasversale, che sta alla base di tutte le decisioni che si prendono in questo ambito.**
- Promuovere la conciliazione dei tempi vita-tempi lavoro: **le organizzazioni devono stabilire dei meccanismi che permettano la conciliazione della vita lavorativa con la vita familiare e personale di tutti i lavoratori.**
- Riconoscere la diversità dei clienti: **le organizzazioni devono conoscere il profilo dei propri clienti, considerando che la loro diversità è anche una fonte di innovazione e sviluppo.**
- Diffondere e comunicare il proprio impegno agli impiegati: **l'impegno che l'organizzazione mette nell'essere firmataria della Carta della Diversità deve essere ripartito trasversalmente per tutta l'azienda.**
- Diffondere e comunicare il proprio impegno alle aziende fornitrici: **invitandole ad unirsi alla comunità di imprese che in Spagna aderiscono all'impegno volontario che promuove la Carta.**
- Diffondere e comunicare il proprio impegno alle amministrazioni, **organizzazioni datoriali, sindacati, e altri attori sociali.**
- Riportare le attività di sostegno alla non-discriminazione, **così come i risultati ottenuti con la messa in pratica delle politiche di diversità nelle relazioni annuali dell'impresa.**

Firma

Firma

Firma

Fondazione

Impresa

Ministero Pari Opportunità

Carta della Diversità in Francia

La Carta Francese venne costituita nel 2004 e conta attualmente sull'adesione di 1860 aziende e l'impegno personale di Claude Bébéar, presidente del gruppo Axa, L'Oréal e Sodexo; 18 istituzioni: 3 federazioni imprenditoriali (MEDEF; CGPME, UPA), Camere di Commercio, 8 associazioni imprenditoriali (CJD, ANDRH, FACE, IMS-Entreprendre pour la Cité ...) 3 amministrazioni pubbliche (ACSé, DAIC, DGEFP) oltre a ANPE, HALDE and FSE e 1900 imprese firmatarie.

www.charte-diversite.com



TESTIMONIANZA

“Le nostre aziende firmatarie sono le istituzioni che in Francia riuniscono la maggior parte delle persone in tema di diversità. Comunque, la discriminazione nelle imprese è una realtà. La discriminazione è un insulto in termini etici, ed è aberrante in termini economici. La lotta contro la discriminazione non è una questione di compassione, ma di interesse comune. La generazione “baby boom” comincia ad andare in pensione, la Francia riscontra un déficit di mano d’opera. Sarebbe controproducente per i nostri interessi privarci, con il pretesto delle differenze delle persone, delle considerevoli riserve di dinamismo, competenze e creatività che esistono. La Carta stimola le imprese ad agire per ottenere un vantaggio competitivo mediante la rappresentatività della società nella sua interezza.”

Claude Bébéar, presidente di IMS-Entreprendre pour la Cité, Segretario Generale della « Charte de la diversité » di Francia e Presidente del gruppo AXA

Carta della Diversità in Belgio

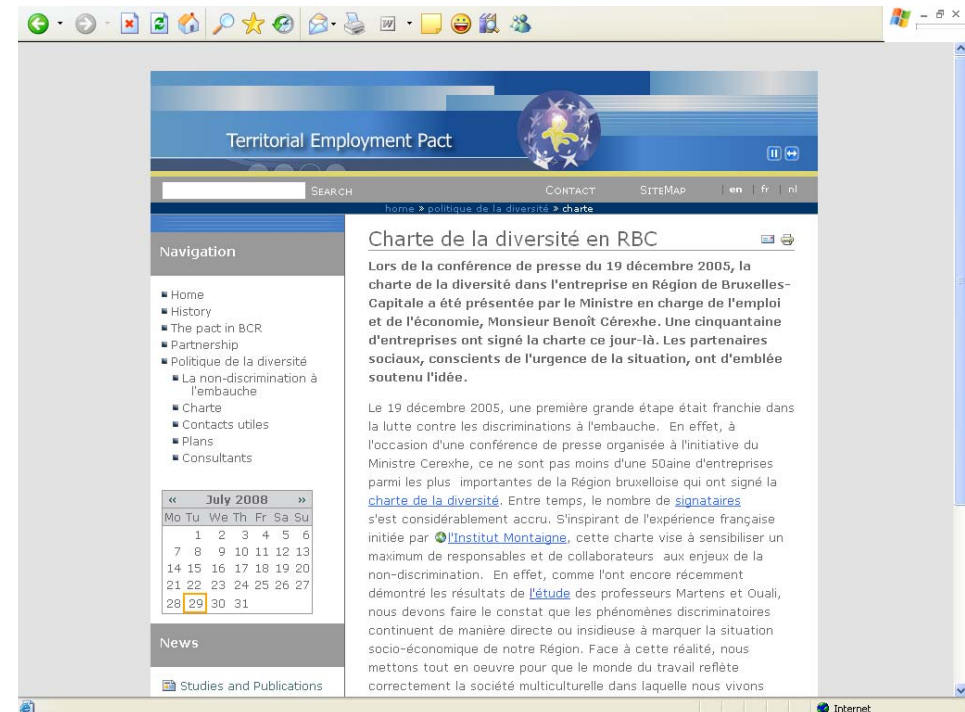
Fondata il 19 dicembre 2005 dal Ministero del Lavoro, l'Associazione Imprenditoriale (UEB-VOB), multinazionali (Axa, Carrefour, Manpower e L'Oréal) e piccole e medie imprese (EXKi, Cofinimmo e Jani-king) oggi conta 123 imprese firmatarie

www.pactbru.irisnet.be

“Come ha dimostrato uno studio recente dei professori Martens e Quali, dobbiamo renderci conto che i fenomeni di discriminazione incidono in maniera diretta sui risultati socio-economici del paese. Di fronte a questa realtà, dobbiamo mettere in pratica tutte le azioni possibili affinché il mondo del lavoro rifletta correttamente la società multiculturale nella quale tutti viviamo. Il principio di uguaglianza per tutti è cardinale; dobbiamo mettere tutto l'impegno nel rendere possibile l'integrazione di tutti nella società di Bruxelles. La “Carta della Diversità” costituisce un tassello fondamentale di questo impegno.”

Monsieur Benoît Cérexhe,

Ministro del Lavoro e dell'Economia

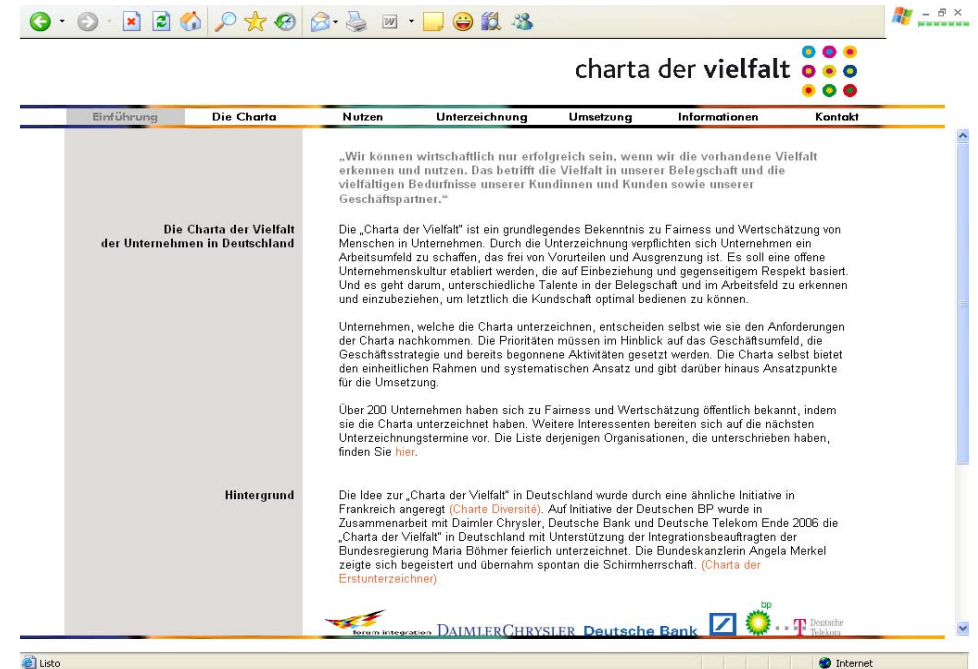


Carta della Diversità in Germania

In Germania, la Charta-der-vielfalt venne costituita il 3 luglio del 2006 con il sostegno della premier Angela Merkel e di ESF, l'Associazione Imprenditoriale Tedesca e la Camera di Commercio. Tra le imprese fondatrici: Daimler, Deutsche Teleko, Deutsche Bank, Deutsche BP. Nel 2007 contava 170 imprese firmatarie, 2 Ministeri, 5 Comuni e 4 Camere di Commercio

www.charta-der-vielfalt.de

“La Germania è sempre stata un paese di grandi diversità. Gente di tutti i paesi e di tutte le culture hanno contribuito al suo cambiamento e al suo sviluppo, creando uno stile di vita più molteplice per la società e le imprese. Da un lato la velocità del cambiamento in questa era di globalizzazione, porta le persone ad avere la necessità di trovare opportunità di sviluppo e miglioramento in ambienti nuovi attraverso un elevato grado di mobilità. D'altro lato, l'incertezza dei nuovi scenari creati dalla globalizzazione richiedono un alto grado di coesione sociale.



Cosa porta sostenibilità alla società e alle imprese? Cosa si può fare nel contesto internazionale per potenziare queste realtà in futuro? La risposta sta nei contributi che si apportano sopra le basi dei valori comuni. La chiave risiede nel riconoscimento della varietà di esperienza, talento e bisogni delle persone, basati su questi valori comuni; nel riconoscimento del contributo delle differenti persone alla promozione e al benessere della società e delle imprese. Per tanto, con molto piacere patrocinio la creazione della Carta della “Diversità in Germania”. E’ un contributo importante ad una cultura di diversità e coesione nella nostra società e nelle nostre imprese; sulle basi della reciproca accettazione, rispetto e fiducia. Prego perchè molte organizzazioni si rendano firmatarie della “Carta della Diversità di Germania” durante l’ “Anno Europeo delle Pari Opportunità”

Angela Merkel, Prima Ministra della Repubblica Federale Tedesca, Berlino, 2006

Case History



Transports Metropolitans
de Barcelona

Company name BASF Española, S.L.	No. employees ca. 1.000	Website www.basf.es
Country Spain	Turnover ca. €1.000 million	Primary business Chemical Industry
Name or title of Innovation Initiative/Project: “ Suggestion for Improvement Program”		

<p>Specific Grounds</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender • Age • Language • Empowerment
<p>Scope</p> <ul style="list-style-type: none"> • BASF Española, but similar programs in other BASF Companies around the world.
<p>Highlights of Results</p> <ul style="list-style-type: none"> • More than €1,5 million savings / year • More than 200.000 € in prizes (4yrs) • Circa 800 of suggestions implemented and rewarded
<p>Key Messages</p> <ul style="list-style-type: none"> • People are more than employees, they are “collaborators”. • The suggestion program rewards the best ideas of our “collaborators”. • Our innovation helps our customers to succeed • Innovation plays a key role in BASF Strategy
<p>Authors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rosa Marsal (Responsible for Selection and Development) • Jesús García-Gombau (Responsible for Corporate Responsibility and Quality)



case presentation

BASF Española is a subsidiary company of BASF S.E., the leading chemical company in the world, with €58.000 million EUR in sales, locations in 170 countries and more than 95,000 employees.

In BASF, we think that long term success is only achieved by focusing on people, innovation, results and sustainability. Therefore all strategies are based on these four pillars.

As a part of a multinational company, BASF Española work force is diverse, for example, in nationalities, languages, gender and age. Furthermore, we deal with providers from all around the world and we have a wide range of products addressed to different customers. For these reasons, managing the diversity becomes crucial. In BASF, we consider people the key to success. That is the reason why we always refer to employees as “collaborators”.

Programa de Propuestas de Mejora

In order to bring out the best of all our “collaborators”, regardless of gender, age, nationality, language, job position, location, salary level, seniority, we have optimized our recruitment, selection, development and retention processes. As a complement of them, BASF Española, like other major BASF sites in the world, launched its Recognition and Innovation Policy: Suggestion for Improvement Program (“Programa de Propuestas de Mejora”).

This program gives the opportunity to all collaborators (including students and third-parties employees) to be recognized and rewarded with cash prizes and points for their outstanding ideas and contributions. During the last 4 years, circa 800 suggestions were implemented and awarded in Tarragona with a total amount of more than 200.000 EUR. The corresponding savings were in average more than 1,5 million EUR/year.

As significant as these tangible results are the intangible ones, like improvements in safety and environment, as well as the satisfaction, commitment, feeling of belonging to the team of our employees.

The suggestion program, together with our policies in Training & Development, Conciliation & Wellbeing and Prevention & Prevision, encourages, improves and maximizes personal and professional skills, enhances mutual respect, creates an open atmosphere based on dialogue, ensures fulfillment of company’s safety, health and environmental responsibilities.

This program is not a single action, but it is part of BASF strategy, in which innovation plays a key role



Transports Metropolitans
de Barcelona

Company name Transports Metropolitans de Barcelona	No. employees 7.555	Website www.tmb.net
Country Spain	Turnover 102,248,000 €	Primary business transportation

Specific Grounds

- Language diversity

Scope

- Users of 15 languages

Launch date

- 2002

Highlights of Results

- Improve service to customers
- Fewer incidences
- Higher employee satisfaction
- More internal productivity

Key Messages

- Innovation comes from the best of our employees
- Our employees know best the needs of our customers
- Actions originating from within the organization are more effective and less expensive

Manuel Barriga Muñoz

Director of Corporate Human Resource Policies



case presentation

Transports Metropolitans **de Barcelona**

TMB is, a company with 7.555 employees, 80 of whom come from all over Europe, Africa, South and North America; that services approximately 1.5M daily “clients” from all around the world who use the city of Barcelona transport system (underground, bus, trolley, funicular, bicycles). For TMB managing diversity and inclusion is key to the success of its business.

“Participation System Policy”

In 1995, the “Participation System Policy” was instigated in order to increase the involvement of employees in the objectives and sense of belonging of the company. The project focuses in stimulating and rewarding “ideas” of employees that tend to in the improvement of their workplaces. Any employee with an “idea” presents it to the “PSP” responsible and if it is approved, he/she can create a team inviting the talent needed from all over the company to develop the “idea” and a business plan. The first year 7 “Ideas” were presented, in 2008 72 “Ideas” were created by highly diverse teams and rewarded at a major event chaired by the CEO of the TMB. 3 of them were patented. Today TMB personnel generates INNOVATION.

Example:- An employee of Arabic origins brought to light that all the standard messages broadcast over the megaphones for passengers of the underground were in Spanish, Catalan and English, leaving out many clients who didn´t understand any of these languages, especially immigrant population of the city that work and use the transportation system every day.

As a result, from an employee sensitive towards diversity, an innovative system to improve the service to clients was launched. Over six months a messaging service was designed and implemented with 15 different languages (ie. Arabe, Rumanian, Urdu, Chinese) in order to broadcast communications everyday to clients of the Barcelona underground. Now, since the year 2002, this innovative idea has improved the relations and operations of the company. Not only was this innovation well accepted by clients, but also acknowledged and congratulated by the surrounding community.

Gapping diversity through INNOVATION. The biggest challenges the company confronted when closing this “communication gap”, was to understand the different idiosyncrasies of all the people involved and to create a collective respect



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

si ringraziano per la stesura definitiva degli atti del workshop, traduzioni e sistematizzazione dei contenuti:

- Michela Bertocchi
- Laura Cavagnini

EWMD_BRESCIA

Presidente Daniela Bandera

info@ewmdbrescia.org www.ewmdbrescia.org www.ewmd.org

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