

Fare la differenza

Analisi e proposte
di gender management

UN LAVORO DEL GRUPPO ARTEMISIA COORDINATO DA *Vanna Iori*



FrancoAngeli

PERCORSO DI FORM-AZIONE



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

 **CARIPARMA**
CRÉDIT AGRICOLE

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Fare la differenza

Analisi e proposte
di gender management

a cura di Vanna Iori



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



PERCORSO DI FORM-AZIONE

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

INDICE

Presentazione, di <i>Giampiero Maioli</i>	pag.	11
Introduzione, di <i>Cesare Cucci</i>	»	13
Perché un libro bianco, di <i>Vanna Iori</i>	»	17

Prima parte Gender e *best practices* in Cariparma

1	Artemisia: dalla formazione alle <i>best practices</i>	»	25
	di <i>Vanna Iori</i>		
1	<i>Leadership & gender</i> : un investimento formativo iniziato da tempo	»	26
2	Uguaglianza e differenza	»	29
3	Il gender: la differenza tra i sessi	»	30
4	Una storia del lavoro differente	»	31
5	Occupazione femminile	»	33
6	Il <i>diversity management</i>	»	36
6.1	Due concetti basilari	»	36
7	Il gender nel gruppo Cariparma Crédit Agricole	»	37
7.1	Ripensare i codici	»	39

8	Il progetto <i>Artemisia</i>	pag.	41
8.1	Perché Artemisia	»	42
8.2	Gruppo di lavoro Artemisia	»	43
8.3	La casella di posta elettronica	»	44
8.4	La comunicazione e il logo	»	45
8.5	Verso il libro bianco	»	46
9	Prospettive per il marketing e l'immagine aziendale	»	49
2	Progetti e proposte per una banca <i>gender oriented</i>	»	54
	<i>di Alessandra Augelli e Stefania Mazza</i>		
1	Comitato gender	»	55
2	Osservatorio di genere	»	56
3	Comunicazione	»	56
4	Innovazione	»	58
5	Percorsi di carriera	»	59
6	Valutazione	»	60
7	Formazione	»	60
8	Conciliazione	»	61
9	Orari di lavoro flessibili	»	63
10	Convenzioni	»	64
11	Monitoraggio del progetto	»	65
3	Se il cliente è "una" cliente	»	68
	<i>di Stefania Mazza ed Elisabetta Musi</i>		
1	Un nuovo soggetto culturale ed economico	»	68
2	Virtuosa e discriminata	»	69
2.1	Minore "forza contrattuale" nella coppia "tradizionale"	»	69
2.2	A una maggior istruzione femminile non corrisponde pari potere contrattuale nella coppia	»	70

2.3	Una netta minoranza di coppie “completamente simmetriche”	pag.	70
2.4	Simmetria di coppia, asimmetria nel lavoro domestico	»	71
2.5	Tipologie atipiche	»	71
2.6	In sintesi	»	72
3	Le donne nelle imprese	»	72
3.1	In sintesi	»	73
4	Favorire la clientela femminile: un’azione di equità sociale e un’opportunità economica	»	74
5	Favorire la clientela femminile: i punti di attenzione	»	76
5.1	I primi passi per promuovere la clientela femminile	»	79
5.3	Programmi specifici per la clientela femminile	»	80

Seconda parte Ricerca e documentazione

Allegato 1

Gruppo Cariparma			
	Posizionamento del personale e differenza di genere	»	85
	<i>di Alessandra Augelli e Antonella Arioli</i>		
1	Dipendenti	»	87
2	Istruzione	»	89
3	Ruoli e inquadramenti	»	90
4	Età e anzianità	»	98
5	Part-time	»	99

Allegato 2

Che cosa dicono gli uomini e le donne del gruppo	pag.	106
<i>di Antonella Arioli e Stefania Mazza</i>		
1 Organizzazione e finalità dei focus group	»	108
2 Le domande	»	109
Le domande/1: merito-carriera	»	110
Le domande/2: conciliazione	»	112
Le domande/3: innovazione-comunicazione	»	115
3 Gli esiti	»	115
Gli esiti/1: merito-carriera	»	116
Gli esiti/2: conciliazione	»	123
Gli esiti/3: innovazione-comunicazione	»	125

Allegato 3

Il contesto: tracce per un benchmark	»	129
<i>di Elisabetta Musi e Alessandra Augelli</i>		
1 Come una bussola: il lavoro di benchmarking	»	129
2 Il benchmarking del progetto <i>Artemisia</i> per una banca <i>gender oriented</i>	»	131
2.1 Analisi dei vantaggi	»	131
2.2 Benefici del processo	»	132
2.3 Uno strumento di interfaccia interno-esterno	»	132
2.4 La conoscenza dei processi di gender interni all'azienda	»	133
2.5 Il confronto con l'esterno	»	134
3 Distribuzione del personale e <i>gender gap</i> delle presenze in azienda	»	136
4 Inquadramenti e ruoli nella prospettiva di genere	»	138
5 Livelli di istruzione e retribuzione	»	142
6 Avanzamenti, promozioni e sistemi di valutazione	»	144

7	Le politiche di conciliazione nei diversi istituti di credito	pag.	146
7.1	Flessibilità oraria, permessi/aspettative, part-time	»	147
7.2	Modalità di rientro da periodi prolungati di assenza (mentoring, tutoring ecc.)	»	149
7.3	Convenzioni, asili nido aziendali e altre iniziative	»	150
8	Comunicare e innovare la progettualità di genere	»	152
8.1	Comitato Pari Opportunità e quote rosa	»	152
8.2	Investimenti formativi sul gender	»	155
8.3	Network e tecnologie comunicative	»	159

Allegato 4

Buone prassi per una banca <i>gender oriented</i>	»	162
di Antonella Arioli ed Elisabetta Musi		

Allegato 5

Prospettive di genere	»	181
a cura di Elisabetta Musi		
Un soffitto di cristallo... “inclinato”: distribuzione dei redditi da lavoro e delle opportunità di occupazione	»	181
Maternità e partecipazione femminile al mercato del lavoro	»	182
Gli elementi del bilinguismo di genere	»	184
<i>Equilibrio di genere ai vertici delle società:</i> una raccomandazione della Comunità europea a tutte le imprese	»	186

PRESENTAZIONE

La valorizzazione del talento femminile è una questione centrale che ci riguarda tutti e che va affrontata come una **battaglia di civiltà** per il Paese e come una grande **opportunità di crescita** per il contesto economico nel quale ci muoviamo.

Come guida del Gruppo Cariparma Crédit Agricole considero questo **tema rilevante a due livelli**: il primo è fondamentalmente **etico**, il secondo è di **business**.

Riconoscere e permettere l'espressione del talento delle donne significa innanzitutto dare concretezza a uno dei **valori chiave** contenuti nel **Codice Etico** di Gruppo e che condividiamo con il Crédit Agricole: il *rispetto delle diversità*.

Evitare ogni forma di discriminazione e dare valore alle differenze rientra, infatti, nelle strategie aziendali, sia sul versante della gestione delle nostre persone, sia su quello dei rapporti con la clientela.

Dare rilievo al contributo professionale delle donne è però anche **un'opportunità per le strategie dell'impresa**.

Per affrontare la complessità degli scenari di oggi, infatti, abbiamo bisogno del contributo di tutte le persone di talento. Non possiamo più permetterci di disperderlo. Se **la metà dei nostri colleghi sono donne** e la loro presenza nelle posizioni di responsabilità è ridotta, vuol dire che stiamo perdendo il talento che è in quella metà. Il nostro impegno va dunque necessariamente nella direzione di ridurre quel gap per far emergere le capacità ancora inespresse di una parte rilevante delle nostre persone.

Le donne, inoltre, rappresentano ormai **più della metà del mercato**. Il loro potere di acquisto è enormemente aumentato negli ultimi anni. Inoltre il loro peso decisionale si estende sempre di più anche ad ambiti tradizionalmente considerati maschili com'è il nostro. Per affrontare e vincere le sfide

del mercato, le imprese – e in primis quelle finanziarie – dovranno “interiorizzare” la vision femminile nelle proprie strategie di sviluppo e adottare modalità di relazione e progettare servizi orientati a queste “nuove” donne e ai loro bisogni.

Per mettere in evidenza il talento femminile c’è però anche bisogno di darsi un **metodo**. Senza metodo non c’è criterio condiviso per misurare mezzi e obiettivi e per affrontare quella che si presenta come una sfida molto impegnativa. Senza metodo, la valorizzazione del talento femminile, rischia di restare nell’ambito spesso vuoto dei discorsi ufficiali e del politically correct.

Il **progetto Artemisia** e questo **libro bianco** rappresentano il tentativo, riuscito, di mettere a fuoco e di adottare un metodo rigoroso: analisi interne e di scenario, *best practices*, prime soluzioni e piste di lavoro. Il testo che vi accingete a leggere testimonia anche la passione che la nostra banca rivolge al tema e dà forma alla nostra volontà di dimostrare concretamente che si possono conciliare responsabilità e crescita professionale con gli impegni della famiglia e del privato.

Colgo l’occasione per ringraziare tutte le colleghe del Gruppo di Lavoro che con entusiasmo e determinazione hanno reso possibile la realizzazione del libro bianco.

Giampiero Maioli
CEO del Gruppo Cariparma

INTRODUZIONE

Noi tutti stiamo assistendo a una grande rivoluzione: negli ultimi trent'anni e per la prima volta, le donne hanno iniziato a lavorare insieme agli uomini nelle stesse aziende, con percorsi formativi uguali, con ambizione e determinazione simili.

Il tema delle donne nel mondo del lavoro rappresenta oggi per chi si occupa di persone nelle organizzazioni, un ambito imprescindibile di riflessione e di azione. Sono convinto che le **donne** rappresentino una **ricchezza, spesso nascosta**, per il futuro delle aziende. Dobbiamo assumere in modo forte la responsabilità di far emergere questa ricchezza in modo sempre più evidente.

Studi accreditati ci dicono poi che le **aziende che perseguono efficaci strategie di *diversity* ottengono benefici rilevanti**: migliora il clima interno, si riducono le assenze prolungate, si limita il burn-out, si contengono i costi legati al turnover e aumenta la motivazione. Non solo. Le aziende che promuovono lo sviluppo delle capacità femminile e la presenza delle donne nella parte alta della piramide aziendale **migliorano anche la propria redditività**.

Per questo è fondamentale costruire una banca in cui le donne si sentano sempre più accolte e creare contesti lavorativi che permettano il pieno sviluppo delle loro potenzialità.

Da qui l'impegno per il progetto *Artemisia* – chiamato così in omaggio ad Artemisia Gentileschi simbolo della volontà di affermazione di sé – e di questo libro bianco che sono orgoglioso di presentare perché si tratta di un progetto innovativo e che dà concretezza all'attenzione del Gruppo al tema del *gender*.

Il progetto e il libro rappresentano un punto di arrivo di un **investimento**

che viene da lontano e in cui il Gruppo Cariparma Crédit Agricole ha creduto fin dall'inizio.

Il primo passo che rivela la nostra vicinanza al tema è rappresentato dalla decisione, nel 2010, di aderire all'**Associazione Valore D – Donne al Vertice** per l'azienda di Domani. Si tratta di un'associazione aperta a tutte le aziende interessate a sostenere e a stimolare la crescita professionale delle donne. L'Associazione, della quale fanno parte alcune delle più importanti aziende italiane, sta sviluppando diversi programmi che ci vedono parte attiva.

Parallelamente abbiamo attivato i primi **percorsi di formazione su Leadership & gender** con il coinvolgimento, a oggi, di circa 120 donne.

Quest'attenzione al gender si ritrova anche in altre iniziative importanti: l'istituzione dell'**asilo nido CARibimbi** e l'**indagine interna Donne e lavoro nel Gruppo Cariparma**, dalla quale abbiamo tratto i primi input di lavoro e che ho voluto coinvolgesse anche la componente maschile del nostro Gruppo (si migliora con il contributo di tutti!).

Il nostro interesse per il tema ha trovato un nuovo slancio con il **progetto Artemisia**, che combina formazione e momenti di ricerca condotto con la collaborazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Tutto il percorso fatto è ben documentato in queste pagine: ha prodotto un'analisi quantitativa della situazione del personale in un'ottica di gender, ha esplorato il contesto (bancario e non) a livello nazionale e internazionale, ha attivato dei focus group tra i dipendenti per conoscere la loro opinione in merito, fino a giungere alla creazione di un Comitato gender.

Questo **libro** rappresenta quindi un primo **momento di sintesi** di un percorso articolato ma segna anche, e soprattutto, **una nuova partenza**. Perché adesso si tratterà di mettere in pratica le indicazioni raccolte all'interno e all'esterno e trasformarle in progetti concreti che coinvolgano un numero sempre ampio delle nostre persone.

Come ha ricordato l'Amministratore Delegato nella sua prefazione, la valorizzazione delle diverse competenze e dei differenti talenti è un tratto fondante delle strategie del Gruppo Cariparma Crédit Agricole. L'obiettivo a tendere è dunque più ampio di quello del gender. Il nostro proposito è di creare **una cultura interna pronta a dare spazio a un numero sempre maggiore di differenze**, come quelle legate all'età o alla provenienza ad esempio. A queste capacità e attitudini guardiamo con attenzione come fonte di integrazione e arricchimento per tutti.

C'è anche un altro aspetto cui ci accingiamo a dare attenzione: le **strategie di gender rivolte ai rapporti con i/le nostri clienti**, finalizzate ad accrescere la fiducia. Si tratta di una qualificazione per niente scontata nel conte-

sto bancario italiano. Si aggiunge così un nuovo arricchimento a quella cultura della responsabilità e dell'impegno sociale che costituisce uno dei nostri pilastri valoriali.

È un progetto ambizioso ma realistico che impegna tutti, uomini e donne, nella cultura delle differenze e delle reciprocità, a beneficio di risposte positive e costruttive sul piano economico, sociale e umano.

Cesare Cucci

Responsabile del Personale del Gruppo Cariparma

PERCHÉ UN LIBRO BIANCO

Tra i valori che il Gruppo Cariparma Crédit Agricole ha posto a fondamento della sua mission un ruolo rilevante è riservato al *rispetto delle diversità*. Evitare ogni forma di discriminazione e dare valore alle differenze rientra infatti nelle strategie aziendali, sia sul versante della gestione delle risorse umane, sia su quello dei rapporti con la clientela.

Perseguire strategie efficaci, di fronte alle nuove criticità economico-finanziarie, richiede una gestione delle risorse umane capace di continua innovazione e pronta a cogliere le sfide del nostro tempo. In un sistema che cambia sono necessarie idee che sappiano cogliere il nuovo, vincere le resistenze al cambiamento e superare vecchi stereotipi. Questa è la sfida che il Gruppo Cariparma ha scelto di affrontare. La Direzione delle Risorse Umane ha voluto e seguito questo percorso originale dimostrando di credere nell'investimento sulle strategie di gender come qualificazione del profilo aziendale. La pubblicazione dei dati della ricerca e la costituzione di un Comitato gender sono l'espressione più autentica di questo investimento che è insieme culturale, sociale ed economico. Un investimento che ha consentito a Cariparma Crédit Agricole di conseguire la Certificazione *Top Employers Italia* 2013 come Azienda che offre condizioni di lavoro eccellenti e una delle migliori aziende in cui lavorare in Italia.

Anche sul versante dell'Università Cattolica del Sacro Cuore questa esperienza di ricerca e formazione ha prodotto un arricchimento di competenze, attraverso l'incontro con esperienze professionali, maturate in ambito bancario, che il percorso *Artemisia* ha messo a fuoco, per delineare proposte motivate e fattibili, utili per la banca e favorevoli al *bilanciamento dei ruoli di genere*. Per comprendere tutta la portata innovativa del percorso *Artemisia* è necessario inserirlo nelle attività che già Cariparma ha realizzato, a diversi livelli e in diversi modi, in tale direzione: dall'asilo nido aziendale *CARIBim-*

bi, al raccordo con la recente survey sulle donne in azienda *Donne e lavoro nel Gruppo Cariparma*, dalla partecipazione alle iniziative di Valore D, ai progetti EVE di Crédit Agricole ecc.

Il libro bianco rappresenta il primo documento ufficiale e pubblico per fare il punto su questo percorso, per tirare le fila su una serie di attività svolte, per mettere a fuoco ciò che è emerso e stabilire un piano d'azione. Lo scopo di questo libro è quello di rendere pubblico e condivisibile questo filone di esperienza ed esporre i risultati di un percorso che è stato ed è oggetto di confronto ed elaborazione continui. Il progetto *Artemisia* è un'occasione importante di crescita umana e professionale per esprimere il valore della differenza assunto dall'azienda, ma anche per comprendere l'importanza di un cambiamento che riguarda tutti, uomini e donne, e che va a beneficio di tutti.

In tal senso le pagine seguenti non solo danno conto di quanto è stato acquisito, per fornire rigore, fondamento scientifico e affidabilità operativa a un percorso e a una proposta, ma anticipano prospettive di cambiamento nella cultura organizzativa in relazione ai contesti e alle situazioni prese in esame, individuando anche un piano di intervento.

Questi capitoli svilupperanno molteplici contenuti raggruppati in due parti: la prima documenta il percorso effettuato, la seconda riporta i materiali scientifici. In particolare il primo capitolo contiene i *presupposti culturali* delle strategie di gender in ambito aziendale, all'interno della cornice del *diversity management*. Le premesse teoriche entro cui si è svolto il percorso devono necessariamente essere esplicitate, sia pure sinteticamente, per indicare quali sono i concetti-chiave indispensabili su cui è maturata la consapevolezza delle partecipanti al percorso preparatorio *Leadership & gender*. Non si tratta di concetti semplici né di un linguaggio consueto in ambito bancario: per la maggior parte delle donne che vi hanno partecipato, erano temi quasi del tutto sconosciuti, eppure pienamente maturati e consolidati nel corso delle giornate formative. Ed è proprio da queste idee e acquisizioni che è nata, insieme alle stesse partecipanti, la proposta di tradurre queste premesse teoriche in proposte operative.

La prospettiva dei contenuti di gender e della differenza tra i sessi in ambito professionale è affrontata alla luce del passaggio, storicamente significativo, dalla cultura archeo-femminista ed emancipazionista, basata sull'uguaglianza, alla successiva cultura che pone al centro la *differenza* come valorizzazione delle specificità di entrambi i generi. Poiché è proprio dall'incontro tra differenze che diventa possibile ottimizzare le specificità maschili e femminili.

È stato quindi necessario dedicare attenzione alla conoscenza del rapporto delle donne con il lavoro "extradomestico": quando e come è avvenuto il

loro ingresso nel lavoro fuori casa e quali nuove consapevolezze questa recente presenza richieda oggi alle donne e agli uomini nell'attuale cambiamento epocale. È evidente poi la necessità di qualificare l'importanza di questi concetti in ambito aziendale, prendendo come punto di partenza le strategie di *diversity management*. La gestione di tutte le differenze, e quindi anche di quelle di genere, è infatti una risorsa che comporta guadagni di efficienza e di miglioramento nel clima aziendale.

Queste competenze hanno consolidato nelle donne una chiara consapevolezza di sé e del proprio ruolo nell'evoluzione del lavoro, dei rapporti familiari e della società, al fine di saper leggere la loro storia personale, sociale e professionale entro una cornice più vasta, e di prendere atto dei limiti e della ricchezza che ne derivano per sé e per l'organizzazione delle risorse nel Gruppo Cariparma Crédit Agricole. Numerosi sono stati i temi che le partecipanti hanno approfondito: alcuni dati di raffronto con le realtà europee, le competenze legislative di base, dati sull'occupazione e sui livelli dei profili lavorativi femminili, dalla cosiddetta *gender segregation* alla tipizzazione femminile del lavoro, dagli ostacoli che impediscono gli sviluppi di carriera nei livelli più alti all'assenza delle donne ai vertici aziendali, dai percorsi retributivi alla difficile conciliazione dei ruoli di cura con i tempi di lavoro, compresa la questione dei congedi durante e dopo la gravidanza, fino a giungere a ipotizzare alcune proposte e ipotesi per il loro attuale contesto lavorativo nella banca. Con la guida delle tutor, le persone partecipanti si sono messe fattivamente all'opera per individuare quali fossero le conoscenze indispensabili su cui poter costruire le proposte. Anche l'elaborazione di un logo (copertina del libro bianco) rappresenta ciò che le donne hanno condiviso, attraverso un'opera della pittrice Artemisia Gentileschi, da cui ha preso nome il progetto.

Nel secondo capitolo viene esposta una lettura della cultura organizzativa, mettendone in risalto punti di soddisfazione, gap e potenziali evolutivi, elementi di sottoutilizzo delle attitudini e abilità/competenze di genere, suggerimenti e ipotesi per riconoscere e valorizzare uno specifico di genere a vantaggio di una migliore efficienza professionale collettiva: *work-life balance*, equità, merito, valorizzazione delle prestazioni eccellenti.

Attraverso queste conoscenze è stato possibile formulare proposte di *best practices* tese alla valorizzazione degli skill e dei talenti di genere (maschili e femminili) e delle strategie di conciliazione dei tempi. Tutte queste proposte saranno formulate in specifico dal costituendo *Comitato d'indirizzo*.

L'attivazione di iniziative e *best practices* consente, infine, di promuovere l'immagine del Gruppo Cariparma Crédit Agricole come banca gender oriented: una qualificazione per niente scontata nel contesto bancario italiano,

poiché ben poche altre realtà stanno iniziando a perseguire questo aspetto nelle politiche del personale.

Il terzo capitolo indica le ragioni di una seconda fase di ricerca, già prevista, che propone una successiva strategia per monitorare la tipologia e le esigenze della clientela, in base al gender. Si andranno a costituire focus group interni/esterni finalizzati a elaborare *strategie di marketing* che rendano possibile individuare modalità idonee di risposta. Ciò significherà riconoscere la specificità dei profili della clientela femminile, raggiungere nuove quote di mercato (dove sono sempre più in aumento le donne); innovare servizi e *prodotti bancari* rivolti alle donne che accedono al credito, anche come titolari di imprese. Il vantaggio del percorso *Artemisia* fin qui effettuato consiste nell'aver diffuso nella banca una sensibilità alla cultura di genere che consentirà più facilmente di relazionarsi con la clientela maschile e femminile, considerando anche l'appartenenza di genere come un elemento fondamentale per qualificare il valore del/della cliente-persona.

Il logo *Artemisia* non è che il primo tassello di un più vasto *piano di comunicazione*; è da considerarsi inserito in una più ampia strategia che esige la costituzione di un vero e proprio piano *ad hoc*, attraverso tutti gli strumenti di comunicazione disponibili. La divulgazione comprenderà l'estensione della formazione al gender anche alla rete commerciale e la diffusione del libro bianco stesso come espressione della cultura dell'azienda in ordine alla differenza di genere, per qualificare un profilo di livello europeo del Gruppo Cariparma.

Tutto ciò che è emerso, come corpus di conoscenze scientifiche necessarie per tutto il percorso descritto nei tre capitoli della prima parte, viene riportato e documentato nella seconda parte del libro bianco, comprendente la seguente documentazione specifica:

- un'analisi dei principali *dati interni* relativi al personale del Gruppo Cariparma Crédit Agricole suddivisi per genere;
- un'analisi in benchmark sulle politiche aziendali di gender realizzate con successo in altre realtà bancarie (italiane e straniere), prendendo in esame 9 banche italiane e tre europee, oltre a tre importanti aziende operanti in più Paesi (Danone, Ikea, Nestlé);
- il parere, le aspettative, le valutazioni che il personale del Gruppo Cariparma Crédit Agricole esprime in merito ad alcune tematiche centrali (quali il merito/carriera, la conciliazione e l'innovazione/comunicazione), mediante gli incontri in focus group di composizione eterogenea per ruolo, sesso, età, tempo di permanenza in azienda e sede di lavoro;