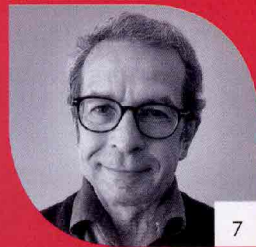


# IL PRIVILEGIO DELL'INCLUSIONE

## ACCOGLIENZA PER TUTTI O RISPOSTA AI GRUPPI DI PRESSIONE?

Andrea Prandini

Tutelare le singole categorie discriminate rischia di lasciarne escluse alcune? Meglio sarebbe puntare a un'inclusione del singolo individuo in quanto tale. Anche nelle aziende ci si chiede come creare un ambiente che vada in questa direzione. A volte si allargano i confini delle strategie per renderle più generali (per esempio dalla categoria "matri" a tutti i "caregiver"); a volte si ritiene che la tutela di una singola categoria (la popolazione Over) passi per un cambio generale dell'ambiente aziendale. C'è chi, comunque, difende la necessità di concentrarsi sulla tutela delle categorie più deboli.



1. **Alessandro Accarino, Communication & Project Development di Fondazione Libellula**
2. **Marialaura Agosta, HR Business Partner Specialized Nutrition Italy & Inclusive Diversity Champion di Danone in Italia**
3. **Sabrina Colombo, CEO di Digital Learning**
4. **Andrea Incondi, Managing Director per l'Italia di FlixBus**
5. **Monia Martini, People and HR Operations Director di Boston Consulting Group per l'area Italia-Grecia-Turchia-Israele**
6. **Elisa Nadile, HR Officer di Erre Technology Group**
7. **Gianbattista Rosa, Presidente di Active Ageing Academy**

**A**pprovata alla Camera a novembre 2020 (il passaggio al Senato sembra complicato), la legge Zan prevede “misure di prevenzione e contrasto della discriminazione e della violenza per motivi legati al sesso, al genere, all’orientamento sessuale, all’identità di genere e alla disabilità”. Lo scopo del provvedimento è estendere a nuove categorie le norme già in vigore contro la discriminazione per etnia, nazionalità o religione. La proposta – che prende il nome dal suo promotore, Alessandro Zan – vuole dunque ampliare le tutele, coinvolgendo anche chi ne è ancora sprovvisto. C’è però un rischio: solo chi appartiene a una specifica categoria merita attenzione e difesa? Il pericolo è che ogni categoria venga più o meno difesa in base esclusivamente a quanta capacità lobbistica ha di imporsi all’attenzione pubblica e che il singolo cittadino è ‘forzato’ a incasellarsi in un gruppo per ricevere protezione.

Viene da chiedersi se non sarebbe più efficiente concentrare gli sforzi per creare una società che sappia tutelare da principio tutti gli individui in quanto tali a prescindere dalle loro differenze. Il dubbio si ripropone quando dalla società in generale si scende nel particolare delle singole organizzazioni. Conviene di più creare un ambiente di lavoro inclusivo di per sé o c’è comunque l’esigenza di politiche cucite addosso a determinate categorie?

### Valorizzare le singole diversità

C’è chi, oltre a salutare favorevolmente l’introduzione di leggi per scoraggiare discriminazioni di qualsiasi

natura, sottolinea allo stesso tempo l’opportunità di darsi subito come obiettivo quello di valorizzare tutte le diversità individuali, tra cui, chiaramente, anche quelle citate dalla legge Zan. Si prenda il caso di FlixBus. “Da sempre, perseguiamo l’ideale di una squadra fondata su una rete di rapporti interpersonali che crei valore aggiunto a partire dalle singole risorse e potenzialità, indipendentemente dal vissuto personale e dalle generalità di chi entra a farne parte”, sostiene **Andrea Incondi, Managing Director per l’Italia di FlixBus**. D’altra parte questa idea di azienda come “rete diffusa di persone, che trascende i confini nazionali e fa convergere tra loro voci diversissime”, è sempre stata un perno dell’identità e del *modus operandi* di FlixBus. La somma di tante persone diverse, ognuna con il suo carico di individualità, diventa per l’azienda un vero e proprio “laboratorio per la costruzione della società”: “La condivisione di progetti e l’opportunità di scambi si traduce per chiunque nella possibilità di costruire non soltanto il proprio io professionale, ma anche sociale, relazionandosi con altre istanze, altri valori e altri obiettivi”, continua Incondi. Per FlixBus il “vero pluralismo all’interno dell’azienda comporta un beneficio non solo per chi vi lavora, ma anche – e soprattutto – per l’impresa stessa, che dall’apporto di diverse esperienze e consapevolezze può trarre diversi stimoli e gli strumenti necessari per parlare a un pubblico sempre più universale”. Dunque è un’opportunità, che si traduce, molto concretamente, anche in un vantaggio competitivo. “Anche per questo motivo, assecondare l’inclusione delle istanze più diverse all’interno dell’organico aziendale è stato sin dal primo giorno un gesto spontaneo e naturale per la nostra organizzazione, e più passa il tempo più ci rendiamo conto di quanto questo pluralismo sia, a tutti gli effetti, un valore inestimabile e arricchente”.

### Dalle cure specifiche alle attenzioni complete

Sulla questione *diversity*, **Marialaura Agosta, HR Business Partner Specialized Nutrition Italy & Inclusive Diversity Champion di Danone in Italia**, pone l’attenzione rispetto alla percezione del mercato sull’organizzazione. “La *diversity* è un argomento molto vasto e credo che ogni azienda debba focalizzarsi su determinati ambiti facendo leva sulla propria identità e anche riferimento ai propri brand. Di Danone, per esempio, fanno parte anche i marchi Mellin e Aptamil per la nutrizione infantile e Nutricia per l’alimentazione a fini medici speciali delle persone più fragili. La nostra *brand identity* è strettamente connessa alla cura delle persone a partire dal cosiddetto ‘doppio



Foto di Gabby K

progetto' economico e sociale che contraddistingue Danone sin dalla sua fondazione nel 1972". Ecco perché, per Agosta la 'missione principale' rimane la valorizzazione dei lavoratori intesi come persone a 360 gradi in tutte le sfere della vita, non solo quella lavorativa, ma anche quella della cura, perché "solo così daranno il massimo nel loro lavoro e saranno professionisti migliori e più responsabili".

A proposito di questa tematica, Agosta spiega che il percorso è iniziato nel 2011 – "su iniziativa di Sonia Malaspina, Direttore HR Danone Specialized Nutrition Sud Europa" – con l'obiettivo di ribaltare la visione comune e stereotipata della genitorialità. Di solito nelle imprese quest'ultima è vista come un "problema organizzativo" da affrontare, invece in Danone vuol dire crescere da un punto di vista personale e professionale. Quali sono le principali misure, per esempio? "Aggiungiamo un ulteriore 30% al 30% previsto dall'Inps per il congedo della maternità facoltativa; abbiamo aumentato a 10 i giorni di paternità già dal 2017 e incoraggiamo i padri a usufruire di tutti i congedi a loro disposizione; in vista dello svezzamento del neonato inviamo a casa delle nostre persone pacchi dei nostri prodotti per l'infanzia; abbiamo introdotto il welfare nel 2011 prima ancora che divenisse norma di legge proprio come supporto economico per la cura della famiglia e ascoltiamo le esigenze di mamme e papà che rientrano dal congedo per supportarli al

meglio" commenta la manager. Il risultato, secondo quanto spiega Agosta, è che il neogenitore torna in azienda più formato di prima anche grazie alle soft skill apprese in maniera naturale durante l'esperienza genitoriale, come la capacità di delega, l'ascolto e la gestione delle priorità, come dimostra un percorso formativo dedicato proprio ai neogenitori. Il 100% delle neomamme sono sempre rientrate al lavoro e sono protagoniste del 20% delle promozioni degli ultimi tre anni.

L'esperienza di Danone dimostra che è importante essere pienamente inclusivi, come testimonia la Parental Policy che sostiene i carichi genitoriali equamente ripartiti tra mamme e papà perché solo così è possibile costruire una reale parità di genere che consente alle mamme lavoratrici di non rinunciare alla propria carriera. In questo senso il ruolo dei padri è chiave. Ma non solo. "Dal 2020 siamo passati a occuparci del concetto di cura a tutto tondo, includendo nelle nostre politiche di inclusione anche i caregiver, cioè coloro che forniscono assistenza a genitori anziani o familiari fragili non pienamente autonomi", argomenta Agosta. "A differenza della genitorialità è un impegno 'nascosto', di cui non si parla facilmente. Pertanto siamo partiti dall'ascolto dei nostri caregiver

volontari, per poi arrivare a implementare una vera e propria policy che comprende anche una piattaforma di welfare che offre la consulenza diretta di un esperto che può aiutare queste figure”.

Estendere il concetto di caregiving anche ai genitori anziani, oltre che ai figli, è la strada seguita anche da Mastermamma, brand di Digital Learning Srl, per aiutare le policy genitoriali delle organizzazioni, che dal 2021 ha attivato un webinar sul caregiving dedicato alla cura degli anziani. A dispetto del nome e della specifica attenzione agli Over, i corsi e i webinar di Digital Learning si rivolgono a entrambi i genitori e aiutano a gestire sia la parte medico-psicologica sia l'equilibrio famiglia-lavoro da prima che il bambino nasca fino al termine dell'adolescenza. “La nostra proposta vuole rispondere ai diversi bisogni della popolazione aziendale, dalla nascita alle varie fasi della crescita fino alla cura dei genitori” afferma **Sabrina Colombo, CEO di Digital Learning**. “Inoltre ci occupiamo di una tematica molto apprezzata come il coaching di rientro dalla maternità, c'è un forte desiderio di continuare la professione e si cerca un aiuto per ridisegnare equilibri e valori”.

### Per invecchiare bene si comincia da giovani

Un altro modo per aiutare i caregiver è evitare che le persone solitamente oggetto di cura non siano costrette a chiedere aiuto. Per esempio, facendo in modo che la popolazione Over resti autonoma, sana e – perché no? – produttiva fino a quell'età che oggi consideriamo come ‘avanzata’. Insomma, l'obiettivo è invecchiare bene restando attivi. È quanto propone **Active Ageing Academy**, di cui è **Presidente Gianbattista Rosa**, autore di *Active Ageing in azienda* (Franco Angeli, 2020): “Come Paese abbiamo la forza lavoro più vecchia al mondo, composta in maggioranza da cinquantenni, che una volta erano considerati a fine vita lavorativa, ma che ora hanno almeno altri 15 anni di carriera davanti”. Ecco perché, a suo giudizio, dobbiamo gestire questa trasformazione, altrimenti rischiamo problemi enormi relativi all'aggiornamento delle competenze, alla motivazione, ai progetti di digitalizzazione. Pur ammettendo che qualche impresa, ogni tanto, promuove iniziative sulla questione, Rosa auspica un approccio sistemico, basato su quattro pilastri. “Primo: intervenire su salute e sicurezza, che non riguarda solo gli incidenti sul lavoro, ma anche il *burnout*, lo stress, la postura in fabbrica e alla scrivania. Secondo: ricalibrare i sistemi di aggiornamento, perché un senior non può aggiornarsi con la stessa agilità di un giovane,

ma ciò non vuol dire non possa farlo comunque in modo efficace. Terzo: riformulazione dei percorsi di carriera e *reward*, in quanto oggi sono tutti impostati su una vita lavorativa in cui tutto si gioca nei primi 20 anni e che però si è allungata almeno fino a 40, ed è controproducente concentrare tutti gli avanzamenti nella prima parte della carriera con il conseguente blocco nel ruolo per decenni con un pericoloso calo di motivazione. Quarto: per quanto ci siano margini di miglioramento non tutti possono continuare a lavorare fino a 67 anni, sono urgenti programmi di retraining e upskilling, soprattutto per chi oggi lavora in settori destinati a una veloce obsolescenza”. Dunque, in un mondo che cambia serve dare opportunità per tutti – a prescindere dalla rappresentanza offerta dalle lobby – e questo vale anche per gli over 50.

Per Rosa serve proprio un cambio di mentalità: “Finora una perversa alleanza tra sindacati, politica e imprese ha cercato di risolvere problematiche di efficienza e organizzazione con il prepensionamento, con la



**Tanto più aumentano le dimensioni di un'organizzazione, tanto la forza lavoro aziendale cresce e si diversifica. A quel punto, piuttosto che farsi travolgere da una valanga di etichette, è meglio puntare alla creazione di un ambiente lavorativo in cui ci si possa sentire inclusi a prescindere**

## Il valore dell'esperienza per l'onboarding efficace

Ci sono imprese che questo principio l'hanno già interiorizzato al punto da rendere strutturale nelle dinamiche aziendali l'alleanza fra senior e junior. Erre Technology Group è una Piccola e media impresa con headquarter a Moncalieri alle porte di Torino e con sedi a Modena e Milano, attiva nel campo della consulenza ingegneristica, design, ICT e molto altro. L'azienda ha sviluppato un progetto funzionale ed efficace, in grado di creare reale valore e legato proprio agli aspetti della diversità culturale. Il suo nome è *Tandem*: in estrema sintesi si tratta di affiancare, nei primi mesi dopo l'ingresso in azienda delle nuove risorse, una figura junior a una senior, di grande esperienza sul campo. "È un binomio che funziona perché capitalizza il know how delle risorse con una maggiore seniority e al tempo stesso riduce i tempi di onboarding dei nuovi assunti", spiega **Elisa Nadile, HR Officer di Erre Technology Group**. Cambiando il punto di vista, è anche un modo per mettere al centro le persone, ma anche di armonizzare tradizione e innovazione, perché si riprende l'idea del 'ragazzo di bottega' che imparava il mestiere lavorando a fianco del maestro, inserendola e armonizzandola in un'organizzazione che fa dell'innovazione tecnologica e di processo uno dei suoi punti di forza. "Storie diverse, percorsi diversi, un'unica energia per far andare più veloce e raggiungere traguardi inattesi", conclude Nadile.



conseguenza che il personale oltre i 55 anni è quello che rischia di essere cacciato in caso di necessità". Eppure ci sono Paesi –per esempio gli Usa– in cui le aziende sono particolarmente interessate all'esperienza dei senior. "Oltretutto le statistiche dimostrano la falsità dell'illusoria teoria, che qualcuno in passato proponeva, secondo la quale facendo uscire gli over 50 si facciano entrare i giovani. Non funziona così, anzi si è finito per rompere la collaborazione intergenerazionale; si è ottenuto solo che i senior hanno perso il lavoro e i giovani non riescono a trovarlo". Inoltre ci sono altre conseguenze da valutare: senza l'affiancamento e con la perdita di esperienza, i giovani non hanno un'adeguata formazione. "Giovani e *âgée* potrebbero formarsi a vicenda, ciascuno offrendo il campo in cui è più preparato", è la tesi di Rosa.

Ma il cambio di mentalità comporta un'attenzione

non solo sui senior di oggi, bensì a chi lo diventerà. "Da una parte bisogna entrare tutti nell'ottica di essere flessibili, cambiando più volte ruolo in azienda, con riforme di sistema per evitare problemi di inquadramento dovuti a contratti troppo rigidi. E più in generale l'età deve cessare di essere considerata un parametro importante. Chi mai penserebbe che un avvocato o un medico sessantaduenne sia da buttare? E allora perché lo si pensa di un impiegato?", continua il Presidente di Active Ageing Academy. "Va cambiata la mentalità di tutti, abolendo le categorizzazioni stereotipate e trattando le persone come individui unici –che siano giovani o senior– ognuno con le sue qualità e caratteristiche, da valutare caso per caso senza guardare all'età o altro".

## Risposte diverse per esigenze differenti

Sulla questione delle categorie, c'è però chi sostiene che una suddivisione di questo tipo, con l'analisi delle esigenze di ognuna è la giusta strada per raggiungere la vera equità, nella società così come nelle organizzazioni. È la posizione di Fondazione Libellula, un progetto nato nel 2017 come iniziativa di responsabilità sociale di Zeta Service e diventato il primo network di aziende che hanno scelto di prevenire e contrastare la violenza sulle donne e la discriminazione di genere, con lo scopo di agire su un piano culturale a partire dai luoghi di lavoro (la Casa Editrice ESTE è parte del network). "Agire in azienda con una competenza specifica su un'una determinata tipologia di discriminazione, nel nostro caso quella di genere, non significa metterne in ombra altre o tutelare una categoria di persone a discapito di un'altra", dichiara **Alessandro Accarino**, che in **Fondazione Libellula cura la comunicazione e collabora allo sviluppo dei progetti**. "Innanzitutto perché, è sempre bene tenerlo a mente, una maggiore attenzione ai diritti di determinate categorie non toglie nulla a chi quei diritti già li possiede, e affrontare un tipo di discriminazione, molestia o stereotipo limitante non vieta che vengano trattate in modo sinergico altre possibili tipologie di disuguaglianze". Non solo, perché secondo Accarino, riconoscere e dare un nome a diverse appartenenze identitarie consente di ascoltare e comprendere le specifiche esigenze di quella categoria di persone, che altrimenti non potrebbero essere facilmente accolte o identificate da chi non è portatore di quella diversità. "Soltanto questo ascolto può generare culture realmente



Foto dall'archivio del Ferrania Film Museum  
del Comune di Cairo Montenotte

inclusive, capaci di offrire poi risposte e strumenti calati sulle specifiche necessità e non 'uguali per tutti/e', con una parvenza di parità che paradossalmente discrimina". Da qui la tesi per cui la segmentazione "non vuol dire soltanto difendere da specifiche violenze e discriminazioni, ma essere realmente equi".

Anche da Libellula però concludono che, se da una parte pensare e agire per categorie è un modo più efficace di favorire inclusione e diversità nelle aziende, dall'altra impegnarsi per il benessere di un preciso 'gruppo' di popolazione aziendale ha un effetto positivo anche per chi in quella categoria non è compreso:

"Con Fondazione Libellula accompagniamo le nostre aziende affinché muovano, in modo attento, i loro passi nello sviluppo di programmi di *diversity* e *inclusion*, senza un approccio ideologico, di condanna o di presa di posizione 'contro' una categoria (per esempio il maschile). È importante sottolineare come agire a un livello culturale su determinate tematiche non voglia dire tutelare esclusivamente le categorie oggetto di quelle tematiche". E infatti le attività promosse dalla Fondazione sono rivolte a donne, uomini e anche a figli e figlie dei dipendenti. "Crediamo che solo insieme, creando solide alleanze tra i generi e sensibilizzando le nuove generazioni, possiamo realmente fare la differenza

e raggiungere l'obiettivo dell'equità di genere". Accarino punta l'attenzione sulla capacità di partire da punti di osservazione diversi, ma per raggiungere un unico obiettivo, costruendo contesti di lavoro e di vita in cui tutti ne possano trarre vantaggio, e sviluppare una cultura in cui il 'non mi riguarda' non sia sostenibile. "Si tratta di fenomeni che riguardano tutti i nostri rapporti e il modo di vivere la nostra identità e quella altrui".

### **Un ambiente inclusivo in cui l'individuo si senta safe to speak up**

Tanto più aumentano le dimensioni dell'organizzazione, tanto la forza lavoro aziendale cresce e si diversifica. A quel punto forse, piuttosto che farsi travolgere da una valanga di etichette, è meglio puntare alla creazione di un ambiente in cui ci si possa sentire inclusi a prescindere. È la scelta portata avanti da Boston Consulting Group. In questo modello le diversità non vengono cancellate, nell'azienda stessa sono presenti community interne come Women@BCG o Pride@BCG, ma l'obiettivo primario rimane il restituire a tutti un



Foto di Antonio Rinetti  
Scuola serale sull'altopiano boliviano

luogo inclusivo. “Tutte le varie popolazioni si devono sentire fin dall’inizio ‘safe to speak up’, come diciamo noi” spiega **Monia Martini, People and HR Operations Director di Boston Consulting Group per l’area Italia-Grecia-Turchia-Israele**. “In un *environment* accogliente che possa ospitare qualsiasi tipo di popolazione. Poi appunto riconosciamo le diversità, ma sempre con lo scopo di includere diversi talenti e background, più che limitarci a identificarli”. I mezzi per perseguire questo risultato sono i più diversi. Oltre ai classici workshop e training rivolti a tutta la gerarchia aziendale, dal Top level ai nuovi entrati, c’è lo strumento della *town hall*, una sorta di riunione plenaria di tutti gli uffici sparsi tra i quattro Paesi dell’area di riferimento all’interno della quale sono previsti momenti in cui i dipendenti possono offrire la loro testimonianza e suggerire come migliorare l’inclusione in base alla propria esperienza. Una particolare attenzione è posta sul linguaggio utilizzato, sia nella comunicazione interna sia nel redigere le policy. Anche qui il principio cardine è allargare il più possibile il cerchio dell’inclusione. “Per esempio nelle policy assicurative, dove è richiesto di inserire il proprio genere, ai già presenti maschio/femmina abbiamo voluto aggiungere ‘gender neutral’ per non far sentire escluso nessuno” continua Martini. “Anzi, a volte è la legge a imporci dei limiti, fosse per noi avremmo direttamente tolto la specificazione. L’uso dell’inglese come lingua prevalente ci aiuta molto, perché è già in partenza più inclusiva e può avvalersi delle riflessioni nordamericane. Un esempio che mi piace fare è che per la

nostra *parental policy* non parliamo più di genitori, ma di caregiver, volendo comprendere sia padri e madri naturali, sia famiglia allargate, genitori adottivi e Lgbt”. Proprio il processo di adozione del termine “caregiver” mostra l’attenzione di Boston Consulting Group per l’inclusione globale e non per categorie. I lavori sulla nuova *parental policy* erano partiti all’interno della community Women@BCG e si concentravano inizialmente su come trattenerne i talenti post-maternità. Velocemente il gruppo iniziale di riflessione si è aperto ad altre persone non facenti parte della categoria “mamme” e infine la proposta arrivata sul tavolo di lavoro attorno a cui sedeva anche il reparto HR comprendeva il termine “caregiver” proprio perché era emerso come fosse il modo più efficace e inclusivo di comprendere tutti coloro che si dovevano occupare di minori, senza dover mettere l’accento sulle diversità tra i vari tipi di famiglia. “‘Be inclusive’ è stato il mantra fin dall’inizio. Ritengo che l’inclusione stia prendendo sempre più importanza rispetto alla *diversity* all’interno delle organizzazioni, pur non annullandone il valore. Specie in società multicountry come la nostra” conclude Martini.

FINE